UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

JONNY RODRIGO PÁEZ BRITO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, noviembre de 2010

DEDICATORIA

Un día alguien sabio me dijo
que cuando me encontrara con personas
con mayores conocimientos que yo
o que tengan más experiencia que yo,
no los mirara con soberbia, envidia ni complejos,
sino más bien que los asumiera como unos MAESTROS
que la vida puso en mi camino
para enseñarme algo nuevo y necesario.

Por eso dedico este Trabajo de Grado
a todos los grandes MAESTROS
que me han inspirado y conducido
por el maravilloso mundo de la consultoría organizacional
y la facilitación del aprendizaje,
mis dos pasiones,
mi único destino.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y mi familia,
por regalarme el preciado tesoro de estudiar.

A mis compañeros de la Especialización en DO,
por ser equipo y motivación a la excelencia,
en especial a mi colega y amiga, Patricia Vasconcelos,
quien me demostró que el trabajo en equipo puede ser una grata experiencia.

A todos los profesores del Postgrado,
en especial a aquéllos que son modelo y ejemplo
del Consultor que espero llegar a ser:
mi tutor y fuente de aprendizaje, el profesor William Medina Quero;
los recordados profesores Oscar Giménez y Janelia Rodríguez;
el inolvidable profesor Antonio Cova;
y por supuesto, mi querida profesora Anaté.

Y finalmente… a Dorkis,
por ser auténtica, por ser valiente, por ser constante en su meta,
y con una sonrisa hacer tan grato nuestro paso por este Postgrado.

A todos… ¡GRACIAS!

RESUMEN

Las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS), que conforman el llamado "tercer sector", también entran dentro del campo de acción del Desarrollo Organizacional, y presentan diversas necesidades que se pueden trabajar desde la consultoría.
La Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) es una importante representante de este sector que cuenta actualmente 79 ODS afiliadas, las cuales atienden diversas áreas sociales dentro de Venezuela. En tal sentido, conociendo su amplio trabajo y trayectoria en el área social, se ha concretado su participación como organización cliente para los efectos del presente Trabajo de Grado.
Como resultados del diagnóstico realizado previamente, se obtuvo que los gerentes y directivos de las ODS estudiadas presentaban brechas formativas en las competencias técnicas y en las habilidades gerenciales, las cuales son particulares y específicas de este tipo de organizaciones, y que deben ser atendidas a través de programas de formación igualmente particulares y específicos.
En consecuencia, esta intervención tuvo como propósito diseñar un proyecto factible de un programa de formación académica de cuarto nivel dirigido a gerentes de ODS que tienen campo de acción en Venezuela, que permitirá que éstos adquieran un conjunto de herramientas y conocimientos que los posibiliten a ejercer eficientemente su rol y así promover que su organización logre su misión y atienda eficientemente a sus beneficiarios.
Para la realización de esta intervención, entre los diferentes tipos de investigación, se adoptará la metodología de la Investigación de Desarrollo, con un diseño de investigación que será de campo, transversal, ex post-facto. En función de estas características metodológicas, las técnicas de recopilación y análisis de la información para la validación fueron Análisis Documental y Grupo Focal.
De esta manera, el producto obtenido para esta Intervención es un proyecto factible de un "Programa de Formación Gerencial para Organizaciones de Desarrollo Social".

Palabras clave: intervención, competencias técnicas, habilidades gerenciales, ODS, programa de formación.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN..... 8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 10
Formulación del problema..... 10
Justificación del problema de investigación..... 12
Objetivos..... 14
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL..... 15
Descripción general de la Organización Cliente: REDSOC..... 15
¿Qué es la Red Social?..... 16
¿Por qué REDSOC es la organización cliente?..... 17
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO..... 18
El Desarrollo Organizacional como disciplina..... 18
La organización como sistema..... 19
Las intervenciones del DO en el campo de las ODS..... 20
Diseño de programas de formación académica..... 21
Marco de referencia del programa de formación..... 26
Modelo teórico de referencia..... 31
Competencias Técnicas en los diversos ámbitos de gestión..... 33
Competencias y habilidades Gerenciales..... 35
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO 38
Tipo de Investigación..... 38
Diseño de Investigación..... 39
Técnicas e instrumentos para recolección de datos..... 40
Procedimiento..... 43
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... 46
Resultados generales de la fase de Diagnóstico..... 46
La propuesta del Programa de Formación..... 49
Resultados del Grupo Focal..... 57
Análisis de Factibilidad..... 62
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 65
Conclusiones..... 65
Recomendaciones..... 67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 68
ANEXOS..... 70

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tablas

Tabla 1: *Valoración del Producto*..... 49
Tabla 2: *Diseño curricular del programa de formación*..... 55
Tabla 3: *Resultados generales del Grupo Focal*..... 58

Gráficos

Gráfico 1: *Modelo teórico de referencia*..... 32

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: *Guía de Discusión del Grupo Focal*..... 71
Anexo B: *Estructura del Grupo Focal*..... 72

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) deben responder a los desafíos de un entorno globalizado, el cual se caracteriza por redes sociales complejas y por tener necesidades igualmente complejas, que ameritan una acción profesional sólida, impulsando a las poblaciones en desventaja social. Ciertamente, el personal que trabaja en las ODS se caracteriza por estar sensibilizado con el ámbito de acción de la organización; no obstante, suele carecer de formación académica que contribuya a brindarle las herramientas para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente, por lo cual se hace necesario fomentar su capacidad de liderazgo y desarrollar sus habilidades directivas.

A partir de este problema, se realizó un diagnóstico de las necesidades de formación del cuadro gerencial de las ODS afiliadas a la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), y con los resultados del diagnóstico se planteó una intervención, con el propósito de crear un programa de formación académica de cuarto nivel dirigido a gerentes de ODS que tienen campo de acción en Venezuela.

Es así como el siguiente Trabajo de Grado presenta la propuesta y el análisis de factibilidad del programa de formación a través de diversos capítulos.

En el Capítulo I se realiza el *Planteamiento del Problema* de investigación, referido a las características y áreas específicas debería tener un programa de formación de cuarto nivel dirigido a los gerentes de las ODS, justificando la importancia y necesidad de este trabajo, y definiendo los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar.

El Capítulo II presenta el Marco Organizacional, en donde se describe a la organización cliente, en este caso REDSOC, y se señalan las razones que motivaron a su escogencia.

En el Capítulo III se detalla el Marco Teórico que sustenta este trabajo, abarcando tres grandes partes: en la primera parte se presenta la organización como sistema, las definiciones de Desarrollo Organizacional y la importancia de la Intervención en DO en el campo de las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS); seguidamente se explica en qué consiste un diseño instruccional y las características que debería tener un programa de formación; y finaliza con algunos modelos de programas de formación, a nivel de Hispanoamérica, dirigidos a gerentes de ODS.

El capítulo IV está referido al Marco Metodológico, en el cual se explica el tipo y diseño de investigación aplicada, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, y el procedimiento ejecutado para la realización de la intervención.

En el capítulo V se refiere al Análisis de los Resultados, en donde se presenta la propuesta del Programa de Formación, su validación a través del Grupo Focal y el respectivo análisis de factibilidad realizado.

Finalmente, se cierra con el Capítulo VI, en el cual se señalan las principales Conclusiones y Recomendaciones para la futura implementación del programa de formación.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del Problema

El especialista en Desarrollo Organizacional (DO) debe estar preparado y dispuesto a trabajar con diversos tipos de organizaciones, atendiendo las necesidades y los procesos de cambio que se viven dentro de ellas. Entre ellas surge la necesidad de atender sectores como las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS), las cuales han adquirido un importante posicionamiento mundial, motivado a la amplia gama de necesidades sociales que los gobiernos y el sector privado no han logrado abarcar ni satisfacer eficientemente.

Aunque en Venezuela no se tiene contabilizado en número de ODS que existen, sí se puede aseverar que sobrepasan más de quinientas organizaciones (Venamcham, 2007). No obstante, muchas de estas ODS no logran mantenerse en el tiempo o cumplir sus objetivos y misión, bien sea por la dependencia que tienen de sus fundadores, por dificultades para conseguir el financiamiento que garantice los gastos operativos de la organización, o por malas prácticas gerenciales, que no hacen sostenible a la organización en el mediano y largo plazo.

Siguiendo este orden de ideas, precisamente la sostenibilidad económica es uno de los aspectos en los cuales las ODS presentan cada vez más dificultades, tanto para acceder a fuentes de financiamiento flexibles, como para cubrir los gastos inherentes al funcionamiento operativo de la organización. En tal sentido, estas posibilidades económicas limitadas no favorecen a este tipo de organizaciones al competir en el mercado laboral por profesionales altamente capacitados gerencialmente, debiendo apelar muchas veces al carisma, el compromiso social y la

vocación de las personas que estén dispuestas a trabajar a cambio de salarios bajos y un modesto paquete de beneficios sociales, más que al alto nivel de preparación profesional y gerencial de los prospectos.

Por otra parte, la dinámica de funcionamiento de las ODS tiene una dimensión más dirigida hacia la práctica, de modo tal que el personal que trabaja en cada una de ellas termina dándole forma a la práctica gerencial desde la experiencia, quedando la teoría y la actualización en segundo plano.

En consecuencia, los resultados del diagnóstico confirman que un importante porcentaje del personal que labora en las ODS tiene brechas formativas en áreas gerenciales y técnicas que son particulares de este sector, y que deben ser atendidas a través de programas de formación específicos a sus necesidades. Bajo este panorama, centrando la atención en el contexto venezolano, urge la profesionalización del tercer sector, de manera que puedan mejorar sus competencias técnicas y gerenciales, optar por más y mejores financiamientos, atender con calidad a sus beneficiarios, y cumplir efectivamente su misión. Por tanto, se hace inminente la promoción de nuevas oportunidades de formación a través de estudios académicos universitarios de cuarto nivel, de alta calidad y bajo unas condiciones económicas accesibles según el perfil de este tipo de organizaciones.

Lo anteriormente planteado, ha sido una preocupación de varios actores vinculados con el tercer sector, quienes han venido emprendiendo algunos pasos para atender esta problemática. Una de esas organizaciones es REDSOC, quien cuenta con más de 10 años de experiencia en el manejo de redes sociales y tiene actualmente 79 ODS afiliadas y un número todavía mayor de ODS relacionadas. Con esta referencia general de REDSOC, se ha concretado su participación como organización cliente -representante de una diversidad de ODS a nivel nacional- para los efectos del presente Trabajo de Grado.

En esta organización se llevó a cabo un proceso de diagnóstico para medir las necesidades de formación de los gerentes de las ODS afiliadas a REDSOC, el cual permitió determinar las brechas formativas existentes en las áreas de Competencias Técnicas y Habilidades Gerenciales, y formular unos objetivos de cambio, los cuales

contemplan el diseño de un proyecto factible de un programa de formación académica dirigido a gerentes de ODS de Venezuela.

Finalmente, el problema de investigación de la intervención se concreta en la siguiente interrogante: *¿Qué características y áreas específicas debería tener un programa de formación de cuarto nivel dirigido a los gerentes de las ODS para que éstos puedan cumplir eficientemente con sus funciones y garantizar la sostenibilidad de sus respectivas organizaciones?*

Justificación del problema de investigación

Las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS), al igual que las empresas del sector público y privado, se ven afectadas por una diversidad de problemáticas que afectan su desempeño y limitan el impacto social para la cual fueron creadas. Los fines humanitarios que impulsan a estas organizaciones deben tener prioridades y estrategias claras, por lo cual sus líderes deben contemplar todo el ciclo de ejecución de los proyectos emprendidos, garantizando su sostenibilidad en el tiempo y una alta calidad profesional, que permita tener una gestión social exitosa y el beneficio de su población objetivo.

Si bien, el personal que trabaja en las ODS se caracteriza por estar sensibilizado con el ámbito de acción de la organización, en ocasiones suele carecer de formación técnica y gerencial que contribuya a brindarle las herramientas para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente, por lo cual se hace necesario fomentar su capacidad de liderazgo adaptada a este tipo de organizaciones y desarrollar sus habilidades directivas (Venamcham, 2007).

Bajo esta premisa, se quiere hacer un aporte en el área del conocimiento gerencial en Venezuela, generando una propuesta de formación que se adapte a las necesidades especificas de este sector, impulsando su desarrollo y expansión, lo cual contribuirá indirectamente a potenciar y optimizar la importante labor que realizan

estas organizaciones en la sociedad venezolana, mejorando la calidad de vida de los sectores más desfavorecidos del país.

Luego de llevar a cabo un proceso de diagnóstico con los representantes de las ODS afiliadas a REDSOC, fueron presentados los resultados obtenidos y los objetivos de cambio a la organización cliente, y se estableció un plan de intervención dirigido al diseño de un programa de formación de cuarto nivel para Gerentes de ODS, que mejoren sus competencias en el área técnica y habilidades gerenciales, y así lograr optimizar el desempeño de sus organizaciones.

En este sentido, podemos identificar claramente a los beneficiarios del proyecto factible, divididos en dos grandes grupos: beneficiarios directos y beneficiarios indirectos. Los *beneficiarios directos* de esta intervención serán los gerentes y el personal clave de las ODS afiliadas a REDSOC, mientras que los *beneficiarios indirectos* serán todas las ODS que tienen campo de acción en Venezuela, y los sectores de la sociedad venezolana que se ven favorecidos por los proyectos sociales que impulsan estas ODS.

Para desarrollar el proyecto factible del programa de formación se cuenta con una amplia red de contactos dentro del ámbito de acción de importantes ODS venezolanas, representadas a través de REDSOC, la cual tiene un grupo significativo de ODS afiliadas que trabajan en diferentes ámbitos de la sociedad, además de un número mayor de ODS relacionadas (a nivel nacional e internacional) con las que mantiene contacto permanente. Cabe destacar que todas las ODS afiliadas que participaron en este proyecto, e incluso aquellas que no pertenecen a la Red Social, se verán beneficiadas a mediano plazo si alguna institución educativa del país utiliza los resultados de esta investigación para crear unos estudios académicos formales y certificados.

El apoyo incondicional de REDSOC como organización cliente, y su interés por llevar a cabo este proyecto factible, garantizan la viabilidad del mismo, y abre una puerta para explorar nuevas dimensiones de investigación y consultoría dentro del campo del DO.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un programa de formación académica de cuarto nivel dirigido a gerentes de ODS que tienen campo de acción en Venezuela, basándose en el diagnóstico de las necesidades de formación del cuadro gerencial de las ODS afiliadas a la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC).

Objetivos específicos

1. Determinar el contenido programático del programa de formación Gerencial para ODS, incluyendo su plan de estudio y diseño curricular, haciendo énfasis en los resultados del diagnóstico.
2. Definir el perfil de los participantes del programa de formación, conjuntamente con perfil de los egresados del programa, así como las condiciones y requisitos para garantizar el éxito del programa.
3. Realizar un análisis de factibilidad del programa de formación propuesto.

CAPÍTULO II
MARCO ORGANIZACIONAL

Descripción general de la Organización Cliente: REDSOC

El nombre de la organización cliente con la cual se desarrolló el presente Trabajo de Grado, es la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), representada por su Directora Ejecutiva, la Dra. Consuelo Morillo. La sede principal de REDSOC está ubicada en el Edificio Fundación Polar, en Los Cortijos (Gran Caracas - Venezuela), y su página Web es: *www.redsoc.org.ve.*

REDSOC surge como resultado de los *Compromisos y Programa de Acción* adoptados por ciento ochenta y seis delegaciones gubernamentales y ciento diecisiete Jefes de Estado o de Gobierno en la "Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social" en Copenhague (Dinamarca), en marzo de 1995, a partir de la cual un grupo de organizaciones de desarrollo social venezolanas propuso la creación de una red que impulsara el cumplimiento de los acuerdos relacionados con la superación de la pobreza, el aumento del empleo productivo y una mayor integración social.

Es así como nace la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), bajo la denominación de Asociación Civil sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es promover, fomentar y facilitar la comunicación, articulación y cooperación de las organizaciones de desarrollo social entre sí, con el Estado y con el sector empresarial.

REDSOC tiene como misión "Consolidar capital social para el desarrollo humano, en un contexto globalizado, con prioridad en comunidades en desventaja, inspirada en los principios de equidad, solidaridad y justicia" (REDSOC, 2008). Por su parte, en su visión señala que "Somos una red de redes confiable, con proyección

internacional, reconocida por la articulación de esfuerzos, recursos, competencias y logros en pro de la inclusión social" (REDSOC, 2008).

¿Qué es la Red Social?

Convencida de la importancia de la actuación en redes como un nuevo modelo de gestión, REDSOC ha venido promoviendo desde 1995, un espacio de articulación intersectorial denominado *Red Social*, en la cual participan diversas organizaciones -la mayoría de ellas no gubernamentales- que desarrollan programas de educación formal y no formal, capacitación laboral, salud, voluntariado, recreación, prevención de drogas, desarrollo comunitario, entre otros. Las poblaciones hacia las cuales se dirigen las acciones de estas organizaciones van dirigidas a niños, jóvenes y familias en el medio urbano y rural en Venezuela.

En esta Red participan aquellas organizaciones del sector social que, conservando su autonomía como entidades y deseosas de impulsar un cambio del país por la vía del trabajo productivo enriquecedor y promotor del desarrollo humano integral, buscan espacios concretos para trabajar unidas en pos de objetivos trascendentes en términos de impacto social.

Cabe destacar que para que una ODS pueda afiliarse a la Red Social debe cumplir con una serie de requisitos, entre los cuales podemos señalar: estar legalmente constituida (Acta Constitutiva, Estatutos, Juan Directiva, RIF, Certificación de exención del Impuesto sobre la Renta expedida por el SENIAT, Informe de Actividades Económicas y Balance General de los últimos dos (2) años), tener un mínimo de cinco (5) años de funcionamiento después de su registro, ser postulada al menos por dos (2) de las organizaciones participantes en la Red Social, tener objetivos afines con la misión de la Red, pagar las cuotas de afiliación anuales correspondientes, entre otros (REDSOC, 2008). De esta manera, se garantiza que las

ODS afiliadas a REDSOC son organizaciones serias, formales, con trayectoria y experiencia en el campo del desarrollo social.

¿Por qué REDSOC es la organización cliente?

Entre las razones que llevaron a trabajar con REDSOC como organización cliente en este Trabajo de Grado, podemos mencionar las siguientes:

- Es una de las organizaciones de segundo piso (que se conforma de otras organizaciones) más prestigiosas y reconocidas a nivel nacional y latinoamericano.
- Cuenta con una larga trayectoria y con amplia experticia en el manejo de redes sociales.
- Agrupa 79 ODS afiliadas, que abarcan una gran diversidad de programas, beneficiarios y zonas del país.
- Tiene amplio interés en proyectos formativos dirigidos a las ODS.
- Ha realizado diagnósticos formativos previamente.
- Está dispuesta a respaldar el proyecto y ejecutarlo.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

El marco teórico que sustenta este trabajo, abarca tres grandes partes: en la primera parte se presenta la organización como sistema, las definiciones de Desarrollo Organizacional y la importancia de la Intervención en DO en el campo de las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS); seguidamente se explica en qué consiste un diseño instruccional y las características que debería tener un programa de formación a nivel general; y finaliza con algunos modelos de programas de formación dirigidos a ODS a nivel de Hispanoamérica que se tomaron como referencia para construir el modelo teórico que sirvió de base para desarrollar el proceso de diagnóstico.

El Desarrollo Organizacional como disciplina

El Desarrollo Organizacional tiene un amplio campo de acción, que busca garantizar la salud de las organizaciones y mejorar su desempeño a través del manejo eficiente de los procesos de cambio. Tal como lo manifiestan Porras y Robertson (c.p. French & Bell, 1996):

> *El desarrollo organizacional (DO) es la aplicación práctica de la ciencia de las organizaciones. Basándose en varias disciplinas para sus modelos, estrategias y técnicas, el DO se concentra en el cambio planificado de los sistemas humanos y contribuye a la ciencia de la organización mediante el conocimiento adquirido a través de su estudio de la compleja dinámica de cambio.* (p. 33)

Esta definición contiene los elementos principales que distinguen al DO de otras disciplinas. El DO se enfoca en la cultura, los procesos y los equipos de trabajo; fomenta la colaboración entre los líderes y todos los niveles de la organización para la resolución de conflictos y el manejo del cambio; busca la facilitación y el aprendizaje en los procesos de cambio, así como el mejoramiento de la organización y de los individuos que laboran en ella (French & Bell, 1996).

La organización como sistema

La organización como un sistema social puede ser analizada desde el punto de vista de la teoría general de sistemas. Según Urquijo (2001), un sistema se define como un conjunto de elementos interdependientes que interactúan y que forman un todo organizado, cuyo resultado es mayor que el resultado que podría obtener cada uno de los elementos si funcionaran interdependientemente.

Los elementos de los sistemas son los siguientes:

- Insumos del sistema (Entradas): conjunto de materiales, maquinarias, equipos, instalaciones, experiencias, expectativas, energías que alimentan al sistema y se convierten en producto.
- Proceso (Transformación): conjunto de acciones, tareas u operaciones, que se estructuran y organizan en fases interrelacionadas, interdependientes y orientadas a un fin determinado y, que se llevan a cabo para transformar en productos los insumos del sistema.
- Productos del sistema (Salidas): conjunto de resultados tangibles e intangibles, obtenidos mediante el procesamiento de los insumos y, dependientes de la sinergia del sistema. Se expresan en un conjunto de bienes y servicios.
- Retroalimentación: proceso por medio del cual toda la información referente a la salida, se retorna a las etapas de proceso y entrada, añadiendo nuevos elementos con el fin de reforzar los resultados obtenidos o tratar las

deficiencias detectadas. Es un recurso que tiene el sistema para regular sus acciones.

- Ambiente (Entorno): es todo lo que reside fuera del control del sistema y tiene influencia sobre él y en su desempeño. Para que un sistema sobreviva debe adaptarse al medio ambiente a través de una constante interacción dinámica.

Entendiendo a la organización como un sistema abierto, podemos ver en la Entrada los recursos (materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos); en el Proceso encontramos los Subsistemas organizacionales (producción, recursos humanos, finanzas, mercadeo, administración); y en las Salidas se tiene el logro de los objetivos de la organización y el logro de los objetivos individuales (Medina, 2009).

Las intervenciones del DO en el campo de las Organizaciones de Desarrollo Social

French & Bell (1996), señalan que las intervenciones del DO son una serie de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización se comprometen con una secuencia de tareas relacionadas con el mejoramiento de la organización, produciendo de esta manera cambios deseados. Las intervenciones del DO se refiere a actividades planificadas en las que participan clientes y consultores, diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización.

De esta manera, son cuatro las condiciones que dan origen a la necesidad de las intervenciones del DO: (1) existe un problema, y se llevan a cabo acciones correctivas para arreglar el problema; (2) hay una oportunidad de mejora que está fuera del alcance de la organización, por lo que se realizan acciones para aprovechar la oportunidad; (3) algunos aspectos de la organización están desalineados, por lo que se desarrollan actividades para que las cosas vuelvan a estar en sincronía; (4) cambia la visión que guía a la organización, y es necesario desarrollar acciones para

crear las estructuras, los procesos y la cultura necesarios que apoyen esta nueva visión.

Uno de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO es la educación, en donde se realizan actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, y las habilidades (French & Bell, 1996). En este sentido, las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) también son objeto de intervención del DO.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) u Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) son un tipo de organización o asociación no lucrativa, constituida para prestar un servicio, cuyo objetivo es mejorar o mantener la calidad de vida de la sociedad (Procura, 2007). No obstante, como lo señala Venamcham (2007), muchas de estas ODS no logran mantenerse en el tiempo o cumplir sus objetivos y misión, bien sea por la dependencia que tienen de sus fundadores, por dificultades para conseguir el financiamiento que garantice los gastos operativos de la organización, o por malas prácticas gerenciales, que no hacen sostenible a la organización en el mediano y largo plazo.

En tal sentido, las limitadas posibilidades económicas no favorecen a este tipo de organizaciones para competir en el mercado laboral por profesionales altamente capacitados gerencialmente, debiendo apelar muchas veces al carisma, el compromiso social y la vocación de las personas. En consecuencia, un importante porcentaje del personal que labora en las ODS tiene brechas formativas en áreas gerenciales y técnicas que son particulares de este sector, y que deben ser atendidas a través de programas de formación específicos a sus necesidades.

Diseño de Programas de Formación Académica

Como lo señala Rodríguez (2005), el Diseño Instruccional es el proceso que funciona de manera continua y sistemática que genera la prevención de

especificaciones instruccionales por medio del uso de teorías instruccionales y teorías de aprendizaje para asegurar que se alcanzarán los objetivos planteados.

En el diseño instruccional se hace un completo análisis de las necesidades y metas educativas a cumplir y, posteriormente, se diseña e implementa un mecanismo que permita alcanzar esos objetivos. Así, este proceso involucra el desarrollo de materiales y actividades instruccionales, y luego las pruebas y evaluaciones de las actividades del alumno.

El diseño instruccional implica una "planeación" sobre el curso que se desea impartir (qué se pretende, a quién estará dirigido, qué recursos y actividades serán necesarios, cómo se evaluará y cómo se mejorará), para lo cual se requiere organizar información y definir objetivos de aprendizaje, claros y medibles.

El diseñador instruccional debe pensar qué métodos, estrategias, actividades y recursos deberá utilizar para que los estudiantes aprendan y den sentido a la información que recibirán, al igual que deberá plantearse objetivos de los siguientes tipos:

1. Generales: expresan conductas últimas y los conocimientos mínimos de la persona, estos objetivos deben de plantearse con verbos de conductas no observables y se entiende como un objetivo a largo plazo
2. Particulares: expresan conductas básicas, se considera un objetivo a mediano plazo, y los verbos con los cuales se debe formular, deben ser de conductas observables
3. Específicos: expresan conductas observables, manifiestan que el individuo ha logrado un aprendizaje, y los verbos para formularlos siempre son conductas observables.

INFOTEP (1999) destaca que el Programa de Formación Académica es un documento de carácter normativo a partir del cual se orienta el proceso de impartir acciones formativas. El mismo es diseñado tomando como punto de partida las competencias que han sido identificadas y normalizadas, por paneles de expertos, a partir de un análisis minucioso de un área de formación. Esto permite establecer los

conocimientos teóricos y prácticos pertinentes para un desempeño efectivo en función de las necesidades de productividad y competitividad.

El programa de formación está constituido por varios componentes (INFOTEP, 1999):

Hoja de Información General

- *Nombre del Curso.* Es el nombre asignado a las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un conjunto de competencias propias de un área técnica o gerencial. .
- *Nivel.* Se refiere a los diferentes niveles de competencia caracterizados por el grado de autonomía en la ejecución de las actividades y los diferentes grados de responsabilidad que pueden identificarse en una actividad.
- *Código.* Es el número asignado por la Oficina de Planificación para identificar los programas.
- *Duración.* Es el tiempo pedagógicamente necesario para el aprendizaje del módulo formativo. La duración máxima del programa se obtiene a partir de la sumatoria de la duración de cada uno de los módulos de aprendizaje del programa.
- *Población destinataria.* Es la población a la cual va dirigida la acción formativa.
- *Requisitos de Ingreso.* Son las características de la población enfocada y el nivel de competencias requeridas a un participante para poder iniciar un programa de formación.
- *Objetivo General.* Enunciado que establece la competencia general que estarán en capacidad de desempeñar los participantes al concluir la acción formativa.
- *Unidades que conforman el Módulo formativo.* Se refiere al número de unidades de competencia que integran el módulo ocupacional.

Módulos de Aprendizaje

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que corresponden a una etapa significativa del proceso de aprendizaje.

Conformación de la Estructura Modular

Para la elaboración de los módulos de aprendizaje se utiliza como referentes a los Elementos de la Unidad de Competencia tomada como base de análisis. El proceso requiere de un estudio analítico seguido de una actividad de síntesis. Con base en el resultado de este proceso se determina si un elemento de competencia constituye, por si mismo, un módulo de aprendizaje o, si por el contrario debe unirse con otros para conformar un módulo.

Componentes del Módulo de Aprendizaje

- *Nombre y número de la Unidad de Competencia* cuyos elementos integrante originó el módulo de aprendizaje.
- *Número del Módulo.* Establece el orden o secuencia de ejecución de los diferentes módulos de aprendizaje. Se hace con número cardinales.
- *Nombre y propósito del Módulo.* Indican el contexto en que se ubica el mismo y la capacidad de desempeño esperada en los participantes.
- *Resultados de Aprendizaje.* Son definidos con base en los criterios de desempeño y tomando como núcleo el elemento de competencia, señalados en la norma de competencia, de tal manera que a cada elemento de competencia puede corresponder uno o más resultados de aprendizaje.

- *Contenidos.* Para cada resultado de aprendizaje se incluyen los contenidos correspondientes organizados en temas. Estos se establecen a partir del análisis de las Evidencias de conocimientos y de Desempeño establecidas.
- *Criterios generales de Evaluación.* Consiste en agrupar, por resultados de aprendizaje, aquellos criterios previamente identificados a través de las evidencias de conocimientos y de desempeño que permiten establecer objetivamente si se logró o no el resultado de aprendizaje.
- *Horas.* Indica el tiempo pedagógico, aproximado, necesario para impartir cada resultado de aprendizaje.

Guía del Facilitador

Instrumento integrado por las estrategias y recursos didácticos, sugeridos, destinados a facilitar el logro de los resultados de aprendizaje.

Conformación de la oferta formativa

Consiste en analizar los diferentes módulos de aprendizaje en el ámbito de cada área técnica o gerencial, con el propósito de agrupar, de lo más simple a lo más complejo, aquellos módulos que permiten un aprendizaje progresivo.

Establecimiento del itinerario de formación

Consiste en establecer una secuencia de los módulos o programas, ordenada pedagógicamente, con el fin de contar con una oferta formativa flexible, destinada a capacitar a los gerentes en las áreas definidas.

Listado Maestro

Es el listado del total de materiales, equipos, herramientas y mobiliarios que serán utilizados en el desarrollo de la acción formativa.

Es importante destacar que la competencia laboral debe evaluarse por desempeño (de cada participante) y no por producto (logrado por un grupo de participantes) por tanto, la cantidad de materiales, equipos herramientas y mobiliarios debe determinarse con base a este criterio.

Perfil Técnico-Pedagógico del Facilitador

Consiste en establecer las condiciones necesarias que debe reunir el facilitador para ejecutar una acción formativa. Por ejemplo:

- Habilidad en la planeación didáctica requerida por el modelo,
- Habilidad en el manejo de grupos y de personas,
- Habilidad de comunicación y relación interpersonal,
- Habilidad para identificar y aplicar técnicas para evaluar las evidencias de desempeño y de conocimientos,
- Actualización permanente y visión del futuro,
- Promotor del cambio
- Manejo de idiomas y de sistemas informáticos.

Marco de referencia del Programa de Formación

Como parte del marco de referencia del Programa de Formación, se presentan a continuación los pensum académicos de varios programas de formación,

reconocidos a nivel internacional, dirigidos al desarrollo de competencias técnicas y gerenciales en las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS).

Nombre del Programa: Dirección de organizaciones sin fines de lucro
Organización responsable: Diplomados Internacionales por Internet, Asociación de Naciones Unidas
Lugar donde se realiza: Venezuela

Contenido temático por módulos

1. La Sociedad Civil
2. El Marco Legal en Venezuela
3. Recursos Humanos en OSFLS.
4. Voluntariado y OSFLS
5. Financiamiento de las OSFLS.
6. Comunicación y OSFLS.
7. Calidad y OSFLS.
8. Los Códigos de Conducta.
9. Planificación Estratégica y OSFLS.
10. Descentralización y OSFLS.
11. La Sostenibilidad de las OSFLS

Nombre del Programa: Habilidades Directivas y Competencias Profesionales en la Gestión de ONGs
Organización responsable: Respect Refugiados
Lugar donde se realiza: Canadá

Contenido temático por módulos

1. Habilidades de comunicación: qué habilidades de comunicación son necesarias, cómo y cuándo usarlas, y cómo mejorar en esta área.
2. Gestión de Proyectos.
3. Crear y gestionar un equipo de trabajo: saber mantener la motivación del equipo, descubrir los puntos fuertes de cada uno de sus miembros, y organizar las tareas para que todos vayan en una misma dirección.
4. Comunicación dentro del equipo: cómo manejar un nivel de comunicación interno, fluido y donde la confianza sea la clave para conseguir los objetivos del equipo.
5. Liderazgo en el trabajo en equipo: dirigir un equipo requiere entender los diferentes roles que un manager o supervisor puede usar en diferentes situaciones, requiere aprender a delegar, requiere tratar a cada empleado de forma diferente de acuerdo a sus talentos y habilidades, y requiere saber coordinar y conseguir que las cosas se hagan con el nivel exigido.
6. Gestión de conflictos: saber gestionar un conflicto en el ámbito profesional y saber dirigir la energía empleada en el mismo para el bien de la organización.
7. Reuniones efectivas: aprender cómo organizarlas y coordinarlas para que duren el tiempo justo, y sean lo más eficaces posible.
8. Autogestión: aprender los métodos y técnicas de organización personal y autogestión.
9. Habilidades para la negociación: herramientas para aprender a negociar con nuestros proveedores, con nuestros socios, con los donantes de fondos, con nuestros compañeros de otro departamento, con otras empresas, con nuestros jefes.

Nombre del Programa: Posgrado en Gestión del Desarrollo Humano Sostenible con especialización en Dirección de ONGs
Organización responsable: Universitat de Girona
Lugar donde se realiza: Catalunya, España

Contenido temático por módulos

1. Concepto de desarrollo en el universo mecanicista: Percepción y realidad; El paradigma mecanicista; Examen crítico de las teorías económicas modernas; Desarrollo sustentable y equidad social; Indicadores de desarrollo.
2. Elementos de desarrollo a escala humana: Teoría general de sistemas; Sistemas de Necesidades y satisfactores; Sociedad civil y cultura democrática; El rol de las ONGs; Democracia y participación; Estilos y enfoques de liderazgo.
3. Procesos de la Sociedad Civil: Visión de la sociedad civil; Panorama de las organizaciones sociales en el Mundo; Economía Social.
4. Economía social y solidaria: Teorías económicas; Economía Solidaria y Social; Donaciones; Voluntariado.
5. Teoría de las organizaciones y gestión estratégica institucional: Introducción a la teoría de las organizaciones; Cultura organizacional; Organización inteligente y adaptabilidad al cambio; El proceso de planificación institucional; Estrategia y comunicación.
6. Las personas en las organizaciones y los sistemas administrativos: Motivación y compromiso; Voluntariado y voluntarios; Remuneración, roles y funciones; Comunicación interna; Constitución de equipos de trabajo; El marco legal para la constitución y operación de Asociaciones y Fundaciones; Actas, libros, balances; Examen crítico de la legislación vigente; Sistemas de información y apoyo contable; Presupuesto.
7. La comunicación externa y desarrollo de fondos: Marketing; Imagen organizacional; Oferta de servicios y recursos autogenerados; Redes y

comunidades de organizaciones; ONGs e Internet; Desarrollo de fondos para proyectos; Identificación de agencias de financiamiento.

8. De la planificación estratégica a la identificación de proyectos: Participación y Planificación; Supuestos organizacionales (Visión, Misión, Marco Conceptual del Desarrollo, Análisis contextual, Formulación de Estrategias); Análisis de la comunidad; Diagnóstico participativo; Técnicas de recolección de datos.
9. Formulación y evaluación participativa de proyectos: El marco lógico; Las personas en el proyecto; Recursos materiales y presupuesto; Indicadores. Índices y metas; Fuentes de financiamiento.
10. Globalización, desarrollo local y ciudadanía mundial: Globalización y Diversidad; Relativismo cultural; Declaración Universal de los DDHH; La Promesa de Paz Mundial.

Nombre del Programa: Especialización en Gestión de Organizaciones Sin Fines de Lucro
Organización responsable: ICDA Universidad Católica de Córdoba
Lugar donde se realiza: Córdoba, España

Contenido temático por módulos

1. Estado, Organizaciones sin fines de lucro y políticas públicas.
2. Planificación Estratégica I
3. Gestión y Administración de Organizaciones
4. Ética y Valores en la Filantropía
5. Gestión de Marketing
6. Comportamiento Organizacional
7. Gestión Económico-Financiera
8. Recursos Humanos y Voluntariado
9. Desarrollo de Recursos Económicos y Financieros

10. Planificación Estratégica II
11. Diseño, Organización y Evaluación de Proyectos Sociales
12. Práctica de Desarrollo Profesional

Modelo Teórico de referencia

Luego de hacer una revisión bibliográfica-documental de diversos materiales de consulta, como las guías de las materias Procesos de Consultoría y Consultoría Aplicada I y II, correspondientes a la Especialización en DO, así como de diversos pensum de estudios de programas de formación dirigidos a Gerentes de ONG en países de Hispanoamérica, se creó un Modelo Teórico sobre el cual se desarrollaron las técnicas e instrumentos de diagnóstico e intervención.

Partiendo de dos Modelos de abordaje organizacional, se utilizó como base el "Modelo para evaluar el Desempeño Organizacional" y el "Modelo para el Análisis Organizacional", ambos de Medina (s.f.). Luego, las variables presentadas en estos modelos teóricos se adaptaron a la especificidad de las ODS, utilizando el Manual de *Procura Internacional*, prestigiosa organización mexicana que desarrolla programas de formación para organizaciones de desarrollo social que tienen campo de acción en Latinoamérica. Finalmente, se obtuvieron una serie de variables, que se clasificaron en dos grandes grupos: Competencias Técnicas y Habilidades Gerenciales, tal como se muestra en el Modelo Teórico construido para este proyecto (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1: ***Modelo teórico de referencia***

Nota. Modelo creado por Vasconcelos y Páez (2010)

Como se puede observar en el Gráfico 1, en el modelo teórico, el centro está representado por los Gerentes y Personal Directivo de las ODS, quienes son las cabezas y los responsables últimos del desempeño y el logro de la misión de las mismas. Estos Gerentes descansan sobre un pilar, que son los fundamentos teóricos de las ODS, su funcionamiento y razón de ser. Alrededor de estos Gerentes se encuentran dos grandes variables: las Competencias Técnicas y las Habilidades Gerenciales, que están compuestas por varias dimensiones que deben ser del dominio de los Gerentes para cumplir con éxito su labor.

Así, se han definido las Competencias Técnicas como el manejo de todas las áreas clave de la ODS, es decir, de sus subsistemas organizacionales principales, como son: Administración, Finanzas, Capital Humano, Estructura Organizacional, Sistemas de Información y Mercadeo Social. Por otra parte, el Gerente de ODS debe poseer una serie de Habilidades Gerenciales, entre las que se destacan: Planificación, Trabajo en Equipo, Liderazgo e Innovación, Negociación y Manejo de Conflictos, Comunicación, y Manejo del Cambio.

Estas Competencias Técnicas y Habilidades Gerenciales de los Gerentes de las ODS se ve influenciada por el ambiente externo, en varios contextos: Social, Político, Económico, Legal, Tecnológico y Cultural.

A continuación se presentan cada una de las variables y dimensiones del Modelo Teórico de referencia.

Competencias Técnicas en los diversos ámbitos de gestión

Basándose en la Teoría de Sistemas, en los procesos organizacionales existen un conjunto de subsistemas organizacionales clave, como son: producción, recursos humanos, administración, finanzas, mercadeo y ventas, entre otros. En función de estos subsistemas, varias organizaciones internacionales, entre ellas Procura (2007), ha realizado una adaptación al contexto de las ODS, las cuales se presentarán seguidamente.

En el contexto de las ODS, la *Administración* se entiende como la coordinación de los diversos recursos materiales, humanos y económicos, en cumplimiento con el marco legal y fiscal vigente (Procura, 2007). La adecuada coordinación de estos recursos es lo que garantizará la sostenibilidad y el crecimiento de la ODS a través de los años.

Se entenderán las *Finanzas* como las prácticas y estrategias que realizan las ODS para garantizar la procuración de fondos que le permitan ejecutar, mantener y

potenciar sus diversos programas y servicios (Procura, 2007). La procuración de fondos consiste en la búsqueda efectiva de aportes que contribuyan a sufragar los gastos corrientes, programas y proyectos de una organización sin fines de lucro.

Uno de los grandes desafíos de las ODS es la conformación de su *capital humano*. Para efectos del presente proyecto, se entenderá al Capital Humano como el manejo del personal que labora en la ODS, el cual puede ser contratado o voluntario (Procura, 2007). Es posible concluir que aquellas que muestran un alto desempeño en la gestión de su equipo humano son precisamente las que potencian el aporte de las personas con las que trabajan y establecen con ellas relaciones de largo plazo.

Se asume como *estructura organizacional* a "las maneras en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas" (Mintzberg, 1984, p. 26). En el contexto de las ODS, se entenderá como estructura organizacional la "Forma en que la ODS se encuentra organizada, en función de sus diversas Unidades, Programas y Servicios" (Procura, 2007, p. 35).

Según BID (2006), en la mayoría de las ODS predomina claramente una estructura organizacional que agrupa en dos grandes áreas a sus "direcciones" o "coordinaciones". La primera está referida al conjunto de programas o servicios centrales ofrecidos por la organización; y la segunda, contiene las áreas administrativas o de gestión que apoyan tanto a los otros órganos de línea como a la institución en su conjunto.

Por su parte, The NSFRE Fund Raising Dictionary (1996) define los conceptos básicos del Mercadeo y el Mercadeo Social en las ODS. El *Mercadeo* lo define como un proceso diseñado para lograr un intercambio voluntario de valores entre una organización sin fines de lucro y su causa; mientras que el *Mercadeo Social* es la ampliación de las técnicas de mercadeo para influenciar el cambio en la conducta con el fin de beneficiar un público determinado o a la sociedad en general.

Para el presente proyecto se definirá el Mercadeo Social como un conjunto de acciones que emprende la ODS para darse a conocer, potenciar su imagen, establecer alianzas estratégicas y promover sus programas y servicios a través de diversas estrategias comunicacionales (Procura, 2007).

Según Procura (2007), los Sistemas de Información se refieren al registro y manejo de la información de la ODS a partir del uso de la tecnología y las herramientas técnicas e informáticas disponibles.

Es de suma importancia que las ODS lleven una *documentación de la memoria institucional.* Aquellas ODS que tienen un alcance amplio en sus programas sociales requieren una mayor formalización de sus prácticas y recurren a la documentación de las mismas para procurar que el aprendizaje se comparta en todos sus ámbitos de actuación.

Competencias y habilidades gerenciales

Se entiende por Planificación Estratégica el "proceso disciplinario y creativo para determinar dónde debería estar la organización en el futuro y cómo llevarla hacia ahí". (Graf, Hemmasi, y Strong , 1996 c.p. Lusthaus, 2007); este es el concepto que se adoptará para efectos del presente proyecto. La planificación estratégica es un proceso participativo que produce un compromiso compartido. Lusthaus (2007) afirma que "la formulación de de la estrategia comienza como la identificación o aclaración de metas y objetivos y la determinación de los métodos para alcanzarlos" (p.49).

Daft y Steers (1992) definen la comunicación como "la transmisión de mensajes entre personas" (p. 679), e indican que los mensajes se pueden comunicar de diversas maneras: verbalmente, por escrito, mediante símbolos o a través de la observación directa; destacando que "una comunicación efectiva ocurre cuando el mensaje es recibido y transmite el significado exacto que el emisor tuvo intención de transmitir" (p. 669).

De acuerdo a Surdo (1998, p. 25), trabajar en equipo se trata de un modelo de participación en el trabajo que se basa en la confianza interpersonal, la comunicación fluida, la sinceridad, apoyo mutuo, respeto; y supera las formas tradicionales

jerarquizadas y desmotivantes de la organización vertical y tradicional. Surdo (1998), plantea que este modelo de trabajo promueve la interdependencia activa, conciente y responsable de todos sus miembros

Robbins (2004) define Liderazgo como "la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas" (p. 314). Los líderes deben aprender a adaptar su estilo de liderazgo a la situación que se le presenta, y según la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, ésta se encuentra determinada por el nivel de madurez de los seguidores, entendido como la medida de habilidad y disposición de las personas de cumplir con una tarea específica. En función del nivel de madurez de los seguidores, el líder podrá delegar en ellos alguna función o, por el contrario, ser más autoritario y controlador.

Otra de las tareas claves del líder es la de motivar a sus seguidores, según sus características y necesidades particulares. De la misma manera, Robbins (2004) define motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. En tal sentido, el equipo directivo y gerencial de la ODS debe inspirar e impulsar a todo el equipo administrativo, profesional y voluntario para atender a los beneficiarios de los programas y servicios, hacerlo con calidad, y lograr la misión organizacional.

Kreitner y Kinini (1997) definen a la toma de decisiones como un medio para un fin, de modo tal que "implica identificar y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado final que se desea. El proceso se inicia a partir de un problema y llega a su término con la elección de una solución" (p. 323).

Por su parte, Rodríguez (1999, p. 67), sostiene que "el proceso de toma de decisiones es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional".

Daft y Steers (1992), conceptualizan el conflicto como "el proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra ha obstaculizado, o está a punto de obstaculizar algo que le concierne" (p. 639). El conflicto comprende aquellas situaciones en las cuales las expectativas o conducta de una persona o grupo, dirigidas hacia una meta, son bloqueadas -o están por ser bloqueadas- por otra

persona o grupo. Es preciso tener este factor siempre presente, para reconocer los conflictos en lugar de negarlos u ocultarlos; de este modo pueden ser regulados evitando que se conviertan en una expresión violenta.

La mejor manera de solucionar los conflictos es a través de la negociación, en donde las partes involucradas intentan llegar a un acuerdo a través de una relación ganar-ganar.

Las organizaciones existen en un ambiente de cambio continuo, con lo cual para sobrevivir deben adaptarse eficaz y rápidamente. A menudo la velocidad y complejidad del cambio somete a prueba la capacidad de los líderes y empleadas para adaptarse con la rapidez requerida. Es por ello que es vital que los lideres y empleados entiendan la naturaleza del cambio requerido y los probables efectos de distintos enfoques para generarlo.

Dado el cambio continuo al que están expuestas las organizaciones, las estructuras burocráticas son cada vez más ineficaces para dar respuestas oportunas a estos cambios, es por ello que necesitan diseños flexibles y adaptables (Hellriegel y Slocum, 2004)

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Para la realización de la intervención, entre los diferentes tipos de investigación se adoptó la metodología de la Investigación Desarrollo. Según Yaber (2003), la estrategia de intervención ha sido concebida con la utilización de la metodología de la investigación – desarrollo, la cual tiene como objetivo indagar sobre aquellas necesidades tanto del ambiente interno como externo presentes en la organización, para luego desarrollar un producto que pueda ser aplicado en dicha organización y lograr que la actividad de ésta sea rentable y productiva.

Específicamente, este trabajo de grado se basa en la modalidad de *Proyecto Factible.* La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en el documento titulado 'Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales', en la sección tercera, establece que:

> *El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades* (UPEL, 1998, p. 7).

En este contexto, un proyecto factible implica el cumplimiento de tres fases, a saber (Álvarez, 2002):

1. *Fase de investigación Diagnóstica*, que puede basarse en una investigación de campo o en una investigación documental.
2. *Fase de elaboración de la Propuesta*, que puede consistir en la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.
3. Fase de *análisis de Factibilidad*, que puede consistir en la realización de un estudio piloto y la determinación de la aplicabilidad o el juicio de expertos. La factibilidad puede estar enmarcada en una factibilidad económica, política, social…

Para efectos del presente Trabajo de Grado, se parte de una investigación diagnóstica realizada previamente, y se basará en la elaboración de la propuesta del Programa de Formación y su respectivo análisis de factibilidad.

Diseño de la investigación

Según Sabino (1992), el diseño de investigación tiene por objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar los hechos de la realidad con la teoría, de tal modo que defina una estrategia que permita determinar las operaciones necesarias para llevarla a cabo; por lo tanto el mismo constituye el plan que aplicará el equipo de investigación para dar respuesta al problema planteado. En el caso específico de este estudio se trata de un *diseño de campo*, ya que los datos son obtenidos de manera directa de la realidad, tal y como ocurren, sin ningún tipo de manipulación o control de las variables por parte del equipo de trabajo (Hernández y otros, 2000).

El diseño de la investigación es de *campo, transversal, ex postfacto*. Hernández y otros (2000) plantean que la investigación es transversal cuando recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único, cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Población y muestra

Según Selltiz (1974, c.p. Hernández y otros, 2000), la *población* de estudio es "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 204). En este caso se cuenta con una población finita, que son las 79 ODS afiliadas a REDSOC, ya que todos los individuos que la componen son perfectamente identificables por los investigadores (Ramírez, 1999).

La muestra suele ser definida como *"un subgrupo de la población"* (Sudman, 1976; c.p. Hernández y otros, 2000, p. 204). La muestra utilizada para el Grupo Focal fue escogida en función de las organizaciones que asistieron a la Asamblea de la Red Social realizada el primer miércoles de agosto de 2010, participando de esta manera 14 ODS.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos y validación

En función de las características del proyecto factible, la técnica de recopilación y análisis de la información fue la *investigación documental-bibliográfica*, que se llevó a cabo a partir de diversas fuentes como libros, manuales de talleres y páginas de Internet dedicadas al tema del desarrollo gerencial en ODS, con el fin de determinar las áreas técnicas y gerenciales a ser abarcadas a través del programa de formación propuesto (Hernández y otros, 2000).

En función de todo el material bibliográfico encontrado en la investigación, se hizo una revisión, análisis crítico, síntesis e interpretación de la información. De esta manera, todo lo presentado en el Marco Teórico se basó en lo encontrado en las diversas fuentes primarias, secundarias y terciarias de información documental-bibliográfica, y a partir de estas se realizó una selección, organización y parafraseo de

la información, para hacerla más entendible dentro de la lógica temática del presente Trabajo de Grado.

Para la recolección y el almacenaje de la información se utilizaron las técnicas de subrayado, resumen y esquemas (Lúmina, 2002). La técnica del subrayado implica examinar detalladamente todo el material y plantearnos preguntas, estableciendo un diálogo con el autor; comúnmente, se subraya es en la segunda lectura, la cual es más lenta, en donde se intenta extraer las ideas principales y secundarias de lo que nos dice el autor. Seguidamente, se procedió a resumir, lo cual supuso expresar en pocas y precisas palabras las ideas centrales de cada autor, sobre determinados temas; el resumen obliga a realizar una lectura activa y comprensiva, y a expresarse por escrito de manera más organizada y sistemática. Por otra parte, para darle estructura y orden al informe se elaboraron esquemas sobre el contenido de cada capítulo, de manera de obtener un todo coherente y entendible para los interesados en el tema, llevado bajo un hilo conductor, que en este caso fue el programa de formación.

Por otra parte, para la validación del programa de formación se utilizó la técnica de *Grupo Focal*, o mejor conocida como Focus Group. Como lo señala Zambrano (2007), los grupos focales es una técnica utilizada en la mercadotecnia y en la investigación social, en la cual se reúne a un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones, en donde los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación.

La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador que utiliza una guía de discusión para mantener el enfoque de la reunión y el control del grupo, la cual contiene los objetivos del estudio e incluye preguntas de discusión abierta. El tamaño aceptable para un grupo focal ha sido tradicionalmente de ocho (8) a diez (10) participantes.

Como apoyo, en esta técnica se utilizan observadores, equipos de grabación de audio o vídeo, espejos unilaterales y salas de observación que ofrecen un ambiente privado, cómodo y de fácil acceso. Como regla general, el grupo focal no debería

durar más de dos horas, y los participantes deberán sentarse de forma que se promueva su participación e interacción.

Según Zambrano (2007), la preparación del Grupo Focal implica definir tres aspectos: (1) la selección de los roles, estableciendo la figura del Moderador, del Relator/Observador y de los Participantes; (2) el diseño de la Guía de Discusión, en la que se detalla el objetivo y las preguntas que promoverán la conversación entre los participantes; y (3) las condiciones de la reunión, estableciendo la fecha, la hora y el lugar de la misma.

Gerza (2010), señala los pasos que hay que seguir al momento de desarrollar un Grupo Focal, a saber:

1. El moderador da la bienvenida a los participantes, presenta el preámbulo, da instrucciones generales y ubica al grupo mentalmente en el debate.
2. El moderador formula la primera pregunta e invita a participar. En el caso de que nadie hablara, el moderador puede estimular las respuestas por medio del recurso de la "respuesta anticipada", que consiste en contestar uno mismo insinuando algunas alternativas posibles, lo cual da pie para que los presentes adhieran o rechacen las sugerencias, con lo cual comienza el debate.
3. Una vez en marcha el debate, el moderador lo guía prudentemente cuidando de no ejercer presiones, intimidaciones o sometimientos. Lo que importa más no es obtener la respuesta que se desea, sino la elaboración mental y las respuestas propias del grupo.
4. El moderador prestará atención no sólo al desarrollo del contenido que se debate, sino también a las actitudes de los miembros y detalles del desarrollo del proceso de grupo. Distribuirá convenientemente el uso de la palabra y observará las posibles inhibiciones o dificultades que se presenten. El moderador no debe "entrar" en el debate del tema y admitirá todas las opiniones, pues ninguno debe sentirse rechazado, burlado o menospreciado.
5. El relator y los observadores anotan las respuestas de los participantes y observan los mensajes ocultos y no verbales de los participantes.

6. Un grupo de especialistas analizan la información recabada por el relator y los observadores y obtienen conclusiones.

En los Anexos 1 y 2 se encontrará la Guía de Discusión utilizada para el desarrollo del Grupo Focal en la Asamblea de REDSOC.

Procedimiento

Con basamento en esta metodología, la intervención se llevó a cabo en las siguientes fases:

Fase 1: Sensibilización de la organización para la intervención

La sensibilización de la directiva de REDSOC y los Gerentes de las ODS afiliadas en busca de un compromiso y adhesión a la labor a desarrollar. Durante esta fase se definió el equipo que estará involucrado en el proyecto, para que los roles y responsabilidades quedaran claramente definidas, en una reunión de trabajo al inicio del mismo.

Fase 2: Elaboración del diseño del programa de formación

Consistió en la definición de los objetivos, herramientas, canales, públicos, y mensajes. Aquí se determinaron cada uno de los componentes de los módulos de aprendizaje: definición y contenido de los módulos, propósito, resultados de aprendizaje, duración estimada...

Fase 3: Validación a través de Mesas de trabajo y discusión grupal

El nivel de análisis es de tipo *cualitativo* y se utilizó como herramienta de recolección de datos las mesas de trabajos grupales, con la finalidad de validar que el diseño del programa de formación sea adecuado a las necesidades técnicas y gerencias diagnosticadas.

Las mesas de trabajo se hicieron con oportunidad de la Asamblea mensual de REDSOC con representantes de todas las organizaciones presentes, en grupos de 3 y 4 personas, discutieron y respondieron una serie de preguntas relativas a indagar sus expectativas sobre la propuesta de formación, las cuales fueron luego analizadas en plenaria. Esto permitió obtener los insumos para validar la propuesta de formación y hacer los ajustes necesarios en función de las sugerencias propuestas.

Fase 4: Tabulación y procesamiento de los resultados

La información previamente recogida en el diagnóstico, así como la validación, fue sistematizada, interpretada y sintetizada para responder así a los objetivos y a la finalidad de la investigación, a través de las siguientes etapas: revisión de la información obtenida, identificación de los hallazgos más trascendentes y su agrupación, sistematización y consolidación de los hallazgos, evaluación de la fortaleza de los resultados y su respectivo respaldo con testimonios para el establecimiento de conclusiones.

Fase 5: Evaluación de la Intervención

Implicó la retroalimentación de la directiva y de un grupo representativo de las ODS afiliadas a REDSOC con respecto al programa de formación propuesto. Esta

fase incluyó la adaptación de la propuesta y hacer los ajustes necesarios para adaptar el programa de formación a las exigencias de las ODS.

Fases 6 y 7: Presentación de los resultados de la intervención a la organización cliente y elaboración del Informe de Intervención

Se realizó una presentación del programa de formación propuesto en una Asamblea de REDSOC, contando con la participación de todos los colaboradores de esta etapa del proyecto. Posteriormente, se presentó el Informe de Intervención a la organización cliente, plasmando las conclusiones y recomendaciones, así como los hallazgos encontrados y los próximos pasos a seguir para le efectiva ejecución del proyecto factible.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Siguiendo la metodología del Proyecto Factible, a continuación se presentará el Análisis de los Resultados dividido en cuatro partes: (1) resultados generales de la fase de diagnóstico; (2) la propuesta del producto, es decir, el Programa de Formación; (3) los resultados del Grupo Focal; y finalmente (4) el análisis de factibilidad del proyecto.

Resultados generales de la fase de Diagnóstico

A partir de las necesidades estudiadas de las ODS, durante la fase previa de investigación diagnóstica, el equipo consultor determinó el siguiente problema de investigación: *¿Qué necesidades formativas deben desarrollar los gerentes de las ODS para cumplir eficientemente con sus funciones y garantizar la sostenibilidad de sus respectivas organizaciones?*

Este problema llevó a realizar un diagnóstico de necesidades de formación del cuadro gerencial de las ODS afiliadas a la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), para crear programa de formación académica de cuarto nivel dirigido a gerentes de ODS que tienen campo de acción en Venezuela. Cabe destacar que una de las principales razones para seleccionar a la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) como organización cliente, es porque tiene 79 ODS afiliadas, con características muy diversas y que trabajan en diferentes ámbitos de la sociedad.

En tal sentido, se planteó el siguiente objetivo general: *Diagnosticar las necesidades de formación de los niveles gerenciales de las ODS afiliadas a la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), para crear programa de formación académica dirigido a gerentes de ODS que tienen campo de acción en Venezuela.*

Luego de hacer una revisión bibliográfica-documental de diversos materiales de consulta, así como de diversos pensum de estudios de programas de formación dirigidos a Gerentes de ONG en países de Hispanoamérica, se creó un Modelo Teórico conformado por 13 dimensiones, las cuales fueron divididas en indicadores que sirvieron de guía para redactar los ítems que conforman el cuestionario de recolección de información. Estas dimensiones fueron clasificadas en dos grandes tipos de competencias: técnicas y gerenciales. Las *Competencias Técnicas* corresponden al manejo de todas las áreas claves de la ODS, conformadas por los subsistemas organizacionales principales; y las *Competencias Gerenciales* se refieren a aquellas habilidades y actitudes necesarias para la para dirigir y trabajar eficazmente con personas, que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Es así como para la realización del diagnóstico, se adoptó la metodología de la Investigación Evaluativa, con un diseño de investigación de campo, transversal, ex post-facto. En función de estas características metodológicas, las técnicas de recopilación y análisis de la información para el diagnóstico fueron tres: Cuestionario, Entrevistas Semi-estructuradas y Análisis Documental. Estas técnicas fueron validadas con el equipo de REDSOC y por un comité de expertos.

Para definir el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de Sierra Bravo, resultando un número de 37 ODS, de las 79 afiliadas a REDSOC. Una vez delimitada la población y definido el tamaño de la muestra, se realizó la *estratificación de la muestra*, para lo que se creó una tabla resumen de las 79 ODS afiliadas a REDSOC, basándose en las siguientes especificaciones: Nombre de la ODS, Ubicación de Sede Principal (Caracas o el Interior), Área de Acción, Tipos de Beneficiarios, y Persona Contacto (Gerentes o Directivos). Se optó por realizar un muestreo estratificado según las áreas de acción de las ODS afiliadas a REDSOC.

Seguidamente, se alcanzó a completar la cantidad de 30 cuestionarios, de los 37 estimados inicialmente; mientras que las entrevistas fueron aplicadas a un pequeño grupo de 10 ODS que formaban parte de la población de estudio.

Seguidamente, al realizar los análisis de los datos, se evidenció el liderazgo femenino en este sector, alcanzado un 70% de la muestra. Por su parte, en cuanto al nivel educativo, se encontró que prácticamente el 70% de la muestra de Gerentes de las ODS poseen estudios de cuarto nivel, entre Especialización, Maestría y Doctorado, quedando el otro 30% para estudios de T.S.U. y Licenciatura, evidenciándose una alta tendencia de profesionalización en este tipo de organizaciones.

Al contrastar las dimensiones de las competencias técnicas y gerenciales, se evidenció que las primeras arrojan valores promedios más bajos, señalando que existen mayores brechas en este grupo. En las competencias técnicas, las dimensiones con mayores áreas de oportunidad son *Finanzas*, *Mercadeo social*, *Capital Humano* y *Estructura organizacional*; mientras que en las competencias gerenciales, las dimensiones que habría que reforzar son *Comunicación efectiva* y *Planificación estratégica.*

Del grupo de indicadores de las competencias gerenciales, se destacan como aquellas que ameritan un mayor reforzamiento en los líderes de las ODS las relacionadas con el análisis y manejo de la *comunicación no verbal*, así como el *manejo de la resistencia al cambio*. Mientras que de los ítems de las competencias técnicas, los que muestran mayores brechas entre el estado ideal y el actual son los relacionados con los mecanismos de *retención de personal*, las *prácticas de procuración de fondos* y las *estrategias comunicacionales* empleadas.

A partir del análisis de datos, entrevistas y análisis documental, se pudo validar el Modelo Teórico planteado para el desarrollo del diagnóstico, igualmente se comprobó la necesidad de desarrollar y ofrecer capacitación especializada en aspectos técnicos relacionados con el este sector, dado que es aquí donde abundan las brechas existentes en los Gerentes.

Posteriormente, los resultados se presentaron a la organización cliente y a las ODS afiliadas a REDSOC, para proseguir con la fase de Intervención.

La propuesta del Programa de Formación

Para la realización de la intervención se consideraron los resultados del diagnóstico para elaborar el pensum del programa de formación, que hace énfasis en aquellos indicadores o dimensiones que presentan mayores debilidades en los Gerentes de las ODS.

En la Tabla 1, se señala la planificación del proceso para la elaboración del producto, y el proceso efectivamente cumplido en su elaboración, señalando como valoración del producto las horas promedio de consultoría dedicadas a cada una de las actividades.

Tabla 1: ***Valoración del Producto***

ACTIVIDADES	FECHAS PLANEADAS	Nº HORAS PROMEDIO	FECHAS EJECUTADAS
1. Preparación del plan de trabajo	31-05-2010	2 horas	31-05-2010
2. Sensibilización de la organización para la intervención. Presentación del plan de trabajo a la organización cliente.	09-06-2010	2 horas	09-06-2010
3. Investigación bibliográfica. Elaboración del diseño del programa de formación.	01-06-2010 al 05-07-2010	16 horas	14-06-2010 al 02-07-2010

4. Diseño de la técnica de validación de la propuesta de formación	14-06-2010 al 18-06-2010	4 horas	14-06-2010 al 18-06-2010
5. Validación del diplomado a través de mesas de trabajo y discusión grupal, con la participación de las ODS asistentes a la Asamblea de REDSOC	13-07-2010	4 horas	04-08-2010
6. Tabulación y procesamiento de los resultados.	14-07-2010 al 17-07-2010	10 horas	05-08-2010 al 18-08-2010
7. Elaboración del informe de Intervención	05-07-2010 al 20-07-2010	16 horas	05-08-2010 al 08-08-2010
8. Presentación de los resultados de la intervención a la organización cliente.	20-07-2010 al 23-07-2010	2 horas	12-08-2010
Total		56 horas	

Nota. Datos tomados del Informe de Intervención

A continuación se presenta el producto, es decir, el programa de formación que resultó a partir de esta planificación, detallado de la siguiente manera: Descripción General, Exposición de Motivos, Objetivos, Perfil de los Participantes, Requisitos de Ingreso, Perfil del Egresado, y Plan de Estudio y Diseño Curricular (Módulo Introductorio, Módulo de Competencias Técnicas y Módulo de Competencias Gerenciales).

Descripción y presentación del Producto

Descripción General

- Denominación: Gerencia de Organizaciones de Desarrollo Social
- Clasificación: Diplomado de Estudios Avanzados
- Título que se otorga: Diploma en Gerencia de Organizaciones de Desarrollo Social
- Régimen de estudios: Módulos
- Duración: por definir (120 horas aproximadamente)
- Horario de clases: (por definir)

Exposición de Motivos

Las ODS o mejor conocidas como ONG's, deben responder a los desafíos de un entorno globalizado, el cual se caracteriza por redes sociales complejas y por necesidades igual de complejas, que ameritan una acción profesional sólida, impulsando a las poblaciones en desventaja social. Los fines humanitarios que impulsan a estas organizaciones deben tener prioridades y estrategias claras, por lo cual los líderes de estas organizaciones deben contemplar todo el ciclo de ejecución de los proyectos emprendidos, garantizando su sostenibilidad en el tiempo y una alta calidad profesional para obtener una gestión social exitosa.

Las ODS han venido tomando un importante posicionamiento a nivel mundial, siendo su crecimiento muy rápido, debido a las diversas necesidades sociales que los gobiernos y el sector privado no han logrado abarcar ni satisfacer eficientemente. El denominado "Tercer Sector" busca atender una diversidad de poblaciones y problemáticas sociales, a través de proyectos, programas y servicios, que cada vez más se especializan en determinadas áreas de acción.

Ciertamente, el personal que trabaja en las ODS se caracteriza por estar sensibilizado con el ámbito de acción de la organización, no obstante suele carecer de formación académica que contribuya a brindarle las herramientas para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente, por lo cual se hace necesario fomentar su capacidad de liderazgo y desarrollar sus habilidades directivas y técnicas. Por estos motivos, muchas de las personas que trabajan con dedicación y profesionalidad dentro del sector son conscientes de que necesitan mejorar sus capacidades gerenciales.

Tomando como referencia este último aspecto, se hace un aporte en el área de conocimiento gerencial en Venezuela, generando una propuesta de formación que se adapte a las necesidades especificas del tercer sector, impulsando su desarrollo y expansión, lo cual contribuiría indirectamente a potenciar la importante labor que realizan estas organizaciones en la sociedad venezolana, mejorando la calidad de vida de los sectores desfavorecidos del país.

Objetivos

Objetivo General

Profundizar los aspectos gerenciales y técnicos asociados al contexto particular de las ODS, lo cual permitirá a los participantes del programa adquirir herramientas y conocimientos que les permitan ejercer eficientemente su rol, lograr la misión de su organización y atender con excelencia a sus beneficiarios.

Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo de competencias gerenciales, referidas a aspectos tales como: comunicación efectiva, planificación estratégica, innovación, toma de decisiones, negociación, manejo del cambio y liderazgo.

- Mejorar las competencias técnicas sobre las diversas áreas y unidades de las ODS, que les permitan implementar estrategias de gestión efectivas.
- Aplicar los conocimientos del aprendizaje en el quehacer diario, con proyección de futuro y visión de conjunto, a fin de desempeñar con éxito su labor y garantizar la sostenibilidad de su ODS.

Perfil de los Participantes

Este Diplomado está dirigido específicamente a profesionales con título universitario (Licenciatura o afines) que deseen adquirir conocimientos especializados y prácticos, que actualmente ocupen posiciones gerenciales en alguna ODS y/o tengan una amplia experiencia profesional en el Tercer Sector.

Requisitos de Ingreso

Como requisito de ingreso será de índole obligatorio:

- Presentar síntesis curricular actualizada.
- Contar con la postulación de una ODS.
- Asistir a una entrevista individual con el Coordinador del Programa.

Perfil del Egresado

Los egresados del Diplomado en Gerencia de Organizaciones de Desarrollo Social deberán estar en capacidad de:

- Garantizar la sostenibilidad organizacional de la ODS que representan, poniendo en práctica sólidos conocimientos gerenciales, con visión de futuro e implementando una adecuada planificación estratégica.

- Impulsar el desarrollo de la ODS en la cual participan, implementando el conocimiento integral adquirido.
- Lograr una gestión más eficiente, con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, potenciando y motivando el espíritu de trabajo en equipo, a través de un liderazgo inspirador.
- Desarrollar las competencias y conocimientos técnicos que permitan con eficiencia, eficacia y calidad, la formulación, gestión y evaluación de proyectos y programas sociales, así como el desarrollo de un efectivo mercadeo social de sus productos y servicios para consolidar una adecuada procuración de fondos e impulsar la imagen de la ODS.

Plan de Estudio y Diseño Curricular

Para diseñar el plan de estudio del diplomado se utilizaron los siguientes criterios: el Modelo Teórico de Referencia, creado para la fase de diagnóstico, en donde se definieron un conjunto de competencias técnicas y gerenciales que debían manejar las personas que ocupan cargos gerenciales en las ODS; los resultados del estudio de diagnóstico, en el cual se evidenciaron las brechas existentes en cada una de las dimensiones de las competencias, a las cuales habría que darle mayor preponderancia dentro del diplomado; los modelos de programas de formación existentes y que se aplican en diversos países, en la modalidad de cursos, especializaciones o programas de extensión.

Partiendo de los criterios anteriores, se organizó el plan de estudio en tres (3) módulos o trimestres: un (1) Módulo Introductorio, un (1) Módulo de Competencias Técnicas y un (1) Módulo de Competencias Gerenciales. El número de horas correspondientes a cada materia será definido por el profesor o especialista que se encargue de desarrollar con detalle su contenido, aunque se tiene previsto un estimado global del diplomado de 120 horas académicas.

En la Tabla 2 se detallan las materias y respectivas temáticas que se verán en cada uno de los Módulos, a saber:

Tabla 2: ***Diseño curricular del programa de formación***

Módulo Introductorio	Módulo de Competencias Técnicas	Módulo de Competencias Gerenciales
▪ *Fundamentos teóricos de las ODS.* La sociedad civil. Historia de la Organizaciones de Desarrollo Social. Tipos de ODS. Situación actual de las ODS en Venezuela. ▪ *Administración y Finanzas.* Coordinación de recursos materiales y financieros. Libros y balances contables. Elaboración de presupuestos. Sostenibilidad org. ▪ *Constitución de una ODS.* Cumplimiento de la normativa legal y fiscal vigente en Venezuela. Trámites legales para ODS. ▪ *Gerencia de Proyectos Sociales.* Diagnóstico de problemas sociales. Programas y Proyectos. Formulación de Proyectos Sociales. Seguimiento y Control de Proyectos Sociales. Evaluación de Proyectos Sociales. ▪ *Responsabilidad Social*	▪ *Procuración de Fondos.* Diversificación de las fuentes de ingresos de las ODS. Prácticas de procuración de fondos (*). Relaciones con el donante. Rendición de cuentas. ▪ *Mercadeo Social de las ODS.* Participación en redes sociales. Establecimiento de alianzas estratégicas. Potenciando la imagen organizacional. Estrategias comunicacionales para mercadear los programas y servicios de la ODS (*). ▪ *Gestión del Capital Humano.* Gestión del personal contratado. Gestión del voluntariado. Delimitación de perfiles y roles. Mecanismos de retención de personal (*). Estrategias de reconocimiento y motivación del personal. ▪ *Tecnología aplicada a las ODS.* Tecnologías de	▪ *Planificación Estratégica.* Diseño de la planificación estratégica de la ODS. Alineación del personal de la ODS a la planificación estratégica. Manejo de indicadores de gestión e impacto. Técnicas de recolección de datos. ▪ *Liderazgo.* Fundamentos del Liderazgo, el Poder y la Autoridad. Dirección organizacional. Teorías de Liderazgo. Estilos de Liderazgo. Estrategias de motivación y empoderamiento del equipo. ▪ *Trabajo en equipo.* Elementos del trabajo en equipo. Constitución de equipos de alto desempeño. Aprendizaje organizacional. ▪ *Comunicación.* Fundamentos teóricos de la Comunicación. Herramientas para la comunicación verbal. Comunicación no verbal (*).

Empresarial y DDHH. Responsabilidad social como nueva forma de gerencia. Práctica empresarial responsable. Declaración Universal de los DDHH y su importancia. Inclusión de los DDHH en la política y cultura empresariales. Formación ético-moral.	Información y Comunicación. Herramientas tecnológicas para la gestión de las ODS. Internet y ODS. Registro y documentación de las ODS. Manejo de equipos audiovisuales.	Técnicas de comunicación asertiva. ▪ *Toma de decisiones.* Formas de tomar decisiones en equipo. Proceso para la toma de decisiones. ▪ *Negociación.* El conflicto. Formas de reaccionar ante el conflicto. Fundamentos teóricos de la negociación. El proceso de la negociación. ▪ *Manejo del cambio.* Mecanismos para impulsar la innovación. Estrategias para manejar la resistencia al cambio (*).

(*) Temas de énfasis según los resultados del diagnóstico.

Nota. Datos tomados del Informe de Intervención

Como se puede observar en la Tabla 2, el Módulo Introductorio está conformado por un conjunto de materias que abarcan lo más elemental del funcionamiento de una ODS, tales como sus fundamentos teóricos, administración y finanzas, cómo constituirla legalmente, la gerencia de proyectos sociales, complementado con la Responsabilidad Social Empresarial y el enfoque de Derechos Humanos.

Por su parte, el Módulo de Competencias Técnicas enfatiza las herramientas para el fortalecimiento de la ODS, como son la procuración o captación de fondos, el mercadeo social, la gestión del capital humano (contratado y voluntario), y el uso eficiente de las tecnologías de información y comunicación. Finalmente, el Módulo de Competencias Gerenciales, trabaja sobre las habilidades que hay que reforzar en los gerentes de las ODS para optimizar su desempeño, tales como: planificación

estratégica, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, negociación y manejo del cambio.

De esta manera, el programa de formación deberá ir abarcando los diferentes módulos y materias de forma progresiva y consecutiva, a través de las diversas temáticas específicas que se definirán a través del diseño curricular y didáctico, para el cual se contratarán especialistas de cada una de estas áreas formativas.

Resultados del Grupo Focal

Como se indicó en el Marco Metodológico, el Grupo Focal fue la técnica seleccionada para la validación del programa de formación. En tal sentido, se aprovechó una de las Asambleas de la Red Social, en REDSOC, para realizar esta actividad, contando con la participación de las ODS asistentes a esa Asamblea. No obstante, si bien la selección de las ODS participantes en el Grupo Focal no fue aleatoria, sí fue representativa en cuanto a las áreas de atención de las mismas, contando con representantes del área de salud, educación, cultura, prevención del consumo de drogas, responsabilidad social empresarial, atención integral a la familia, entre otras.

En la Tabla 3 se presenta la descripción y los resultados generales del Grupo Focal, abarcando las siguientes áreas de discusión: (1) materias que deberían estar presentes en el programa de formación; (2) temáticas o áreas de formación específicas dentro de las materias en las cuales el programa debería enfocarse; (3) perfil esperado del egresado del programa de formación; (4) actividades, técnicas de trabajo en clase y evaluaciones sugeridas para el programa; (5) opciones de financiamiento para becar parcial o totalmente a los participantes del programa; y (6) la duración total y horarios sugeridos para el programa de formación.

Tabla 3: ***Resultados generales del Grupo Focal***

Descripción general ▪ Nombre de la Actividad: Grupo Focal ▪ Lugar: Asamblea de REDSOC (Fundación Polar, Los Cortijos, Caracas) ▪ Fecha: 04 de agosto de 2010. ▪ Horarios: 10:00 a.m. a 12:00 p.m. ▪ Número de ODS participantes: 14 ODS ▪ Número de personas participantes: 18 personas ▪ Equipo Consultor: Patricia Vasconcelos y Jonny R. Páez
Materias que deberían estar presentes en el programa de formación ▪ Planificación estratégica ▪ Resolución de conflictos ▪ Liderazgo ▪ Comunicación verbal y no verbal ▪ Gerencia de Proyectos ▪ Mercadeo Social ▪ Contabilidad y Finanzas ▪ Marco Legal de las ODS ▪ Tecnologías de Información y Comunicación ▪ Gestión humana
Temáticas o áreas de formación en las cuales el programa debería enfocarse ▪ Liderazgo situacional ▪ Valores y ética ▪ Estrategias de captación de fondos ▪ Desarrollo de indicadores de gestión y desarrollo ▪ Establecimiento de misión, visión y metas organizacionales ▪ Sostenibilidad organizacional ▪ Manejo de Microsoft Project

- Responsabilidad Social Empresarial
- Derechos Humanos
- Establecimiento de redes sociales y alianzas estratégicas
- Gestión de procesos
- Promoción de la imagen organizacional
- Mediación para el manejo de conflictos
- Evaluación de gestión e impacto
- Manejo de estadísticas

Perfil esperado del egresado de un programa de formación para Gerentes de ODS

- Profesional conciliador, equilibrado, sociable, y con manejo y dominio de grupo.
- Persona con capacidad de planificación a corto y mediano plazo, con amplios conocimientos gerenciales de recursos humanos y económicos, capaz de vencer desafíos con visión sistémica, y con un amplio conocimiento del funcionamiento de las ODS.
- Persona con gran sensibilidad social, innovadora y comprometida, con capacidad de relación a distintos niveles, con facilidad para trabajar en equipo, y sobre todo "Gerente".
- Gerente con conocimiento técnica profundo en el campo de las ODS y con experiencia en manejo del cambio organizacional.
- Profesional capaz de administrar, gerenciar y coordinar las actividades de una ODS.
- Persona capacitada para dirigir la ODS, con herramientas adecuadas para integrar las diferentes áreas funcionales de una organización de este tipo.

Actividades, técnicas de trabajo en clase y evaluaciones sugeridas para el programa

- Actividades sugeridas: Coaching, Análisis de casos reales, Trabajos de investigación (personal y grupal), Testimonios de ODS exitosas…
- Técnicas de trabajo en clase sugeridas: Phillip's 66, Mesa redonda, Tormenta de

ideas, Flujogramas, Mapas mentales, Talleres, Debates, Video-foros… ▪ Evaluaciones sugeridas: evaluación acumulativa, desarrollar un proyecto durante todo el Diplomado, aplicar los contenidos de las materias a la ODS a la cual pertenece el participante, trabajo de campo en una o varias ODS…
Opciones de financiamiento para becar parcial o totalmente a los participantes del programa de formación ▪ Fundayacucho ▪ Fundación Venezuela Sin Límites ▪ Universidades: UCAB, IESA ▪ Empresa privada: Fundación Polar, Fundación Mercantil… ▪ Embajadas ▪ Proyectos vía LOCTI ▪ Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC) ▪ Cooperación Internacional: BID, Unión Europea…
Duración total y horarios sugeridos para el programa de formación ▪ Duración total: 9 meses, 12 meses o 18 meses. ▪ Horarios sugeridos: días de semana en la noche y sábados en la mañana. ▪ Frecuencia de clases: 1 o 2 veces a la semana ▪ Característica: Semipresencial.

Nota. Datos tomados de las planillas del Grupo Focal

Como puede apreciarse, las materias que los participantes sugieren que deberían estar presentes en el programa de formación, corresponden totalmente con las que aborda el Modelo Teórico y las que efectivamente propone el programa diseñado, a saber: Planificación estratégica, Resolución de conflictos, Liderazgo, Comunicación verbal y no verbal, Gerencia de Proyectos, Mercadeo Social, Contabilidad y Finanzas, Marco Legal de las ODS, Tecnologías de Información y Comunicación, y Gestión humana. Dentro del modelo teórico, algunas de estas

materias corresponden a las competencias técnicas y otras a las competencias gerenciales.

Al momento de especificar las temáticas o áreas de formación en las cuales el programa debería enfocarse, los participantes destacaron las siguientes: Liderazgo situacional, Valores y ética, Estrategias de captación de fondos, Desarrollo de indicadores de gestión y desarrollo, Establecimiento de misión, visión y metas organizacionales, Sostenibilidad organizacional, Manejo de Microsoft Project, Responsabilidad Social Empresarial, Derechos Humanos, Establecimiento de redes sociales y alianzas estratégicas, Gestión de procesos, Promoción de la imagen organizacional, Mediación para el manejo de conflictos, Evaluación de gestión e impacto, y Manejo de estadísticas. Cabe destacar, que la mayoría de estas áreas temáticas están contempladas dentro del diseño curricular del programa, y varias de ellas representan áreas de mejora determinadas a partir del estudio de diagnóstico.

En cuanto al perfil esperado del egresado de un programa de formación para Gerentes de ODS, los participantes destacan características como: profesionalismo, sensibilidad social, manejo y dominio de grupo, integrador, visión sistémica, con facilidad para establecer alianzas estratégicas, con capacidad de planificación a corto y mediano plazo, con un amplio conocimiento técnico del funcionamiento de las ODS, con capacidad de dirección y gerencia.

Entre las actividades, técnicas de trabajo en clase y evaluaciones sugeridas para el programa, los participantes aportaron varias recomendaciones. Realizar actividades como Coaching, Análisis de casos reales, Trabajos de investigación (personal y grupal), Testimonios de ODS exitosas; desarrollar diversas técnicas grupales para el abordaje de la materia, tales como Phillip's 66, Mesa redonda, Tormenta de ideas, Flujogramas, Mapas mentales, Talleres, Debates, Video-foros, entre otros; y que el sistema de evaluación contemple la evaluación acumulativa, el desarrollo de un proyecto durante todo el Diplomado, aplicar los contenidos de las materias a la ODS a la cual pertenece el participante, trabajo de campo en una o varias ODS…

Refiriéndose a las opciones de financiamiento para becar parcial o totalmente a los participantes del programa de formación, los participantes aportaron algunos nombres de fundaciones, universidades, empresas privadas, organizaciones de segundo piso, organismos de cooperación internacional, entre otras. Es importante destacas que también se requiere de un financiamiento inicial para el diseño curricular y evaluativo de cada una de las materias, para lo cual se requerirá de la contratación de especialistas en cada área de formación. Es altamente posible conseguir financiamiento de alguna organización que esté dispuesta a becar, posiblemente parcialmente, a los participantes del programa.

Y finalmente, al hablar de la duración total del programa de formación, la mayoría de los participantes coincidió en 12 meses (1 año), destacando las noches de los días de semana y los sábados en la mañana como posibles horarios de clase (1 o 2 veces por semana), exponiendo la posibilidad de realizar algunas clases de forma virtual o semipresencial. Esta modalidad para un diplomado es completamente viable.

Análisis de Factibilidad

El análisis de factibilidad del presente proyecto se realizó a nivel técnico, financiero, humano y social.

La *factibilidad técnica* del presente producto se evaluó a través de:

- Resultados del estudio de diagnóstico: los resultados obtenidos permitieron identificar las brechas existentes entre el modelo teórico planteado y el perfil de los Gerentes, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad en las cuales el programa debe hacer mayor énfasis.
- Validación con experto en Postgrados: Se contó con la colaboración y asesoría del Secretario General de Estudio de Postgrado de la UCAB, así como con una representante del CIAP (Centro Internacional de Actualización Profesional), a fin

de evaluar ambas alternativas y optar por la que mejor se adapte a las características del tercer sector. En este sentido, se consideró que la opción del Diplomado es más acertada debido a su flexibilidad en la estructuración del pensum, opciones de horario de clases y rapidez en la aprobación e implementación. Gracias a la asesoría del personal del CIAP se contó con las especificaciones que debía poseer el Diplomado y la manera de articularlo.

- Validación con la organización cliente: REDSOC, a través de la comunicación bidireccional constante en las fases de diagnóstico e intervención, acompañadas de presentaciones donde se discutía y evaluaba el producto.
- Validación del producto con una muestra de ODS afiliadas a REDSOC, a través de la realización de un Grupo Focal.

En cuanto a la *factibilidad financiera*, se ha estimado un total de 120 horas de duración en total, lo cual a un costo aproximado de Bs. 100 por hora (a la fecha), da un Costo total del Diplomado por participante de Bs. 12.000,00. La institución académica definirá las formas y facilidades de pago por concepto de matrícula; no obstante, se podrá buscar financiamiento con algunos entes multilaterales o locales, con la finalidad de ofrecer becas totales o parciales a los participantes del programa de formación.

Desde el punto de vista de la *factibilidad humana y social*, para la implementación de este programa de formación se espera contar con el apoyo de dos organizaciones: la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) y la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

La Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) es una de las organizaciones de segundo piso más prestigiosas y reconocidas a nivel nacional y latinoamericano, con una larga trayectoria y con amplia experticia en el manejo de redes sociales; cuenta actualmente con 79 ODS afiliadas, atendiendo diversas áreas sociales en Venezuela y representan una variada muestra de la realidad de las ODS en el país. REDSOC ha fungido como colaboradora y participado activamente en la validación y promoción de este proyecto, por lo que se espera que continúe apoyando la implementación del programa a través de la publicidad y

promoción entre sus ODS afiliadas y demás organizaciones vinculadas con el Tercer Sector, además de buscar oportunidades de financiamiento que permita becar a personal de las distintas ODS.

Por su parte, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), a través del Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAP), se espera que apoye el proyecto, ofreciendo su renombre y respaldo académico al presente programa de formación, atendiendo las necesidades de actualización de los profesionales que se desempeñan en niveles de gerencia media-alta de diversos tipos de organizaciones. Su misión es "maximizar el desempeño laboral, transformando el entorno organizacional, y producir riqueza y generar bienestar social". Por tanto, dadas su naturaleza y características, resulta idóneo para apoyar y asumir la implementación académica del programa de formación.

Las personas que formen parte del equipo de instructores o profesores de este programa de formación deberán ser expertas en el área de las temáticas abordadas en cada materia, además de poseer sólidos conocimientos del sector social.

Es así como en función del anterior análisis se considera que éste es un Proyecto Factible para ser implementado por la organización cliente.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al diseñar la propuesta de formación se procuró obtener la complementariedad necesaria que un Gerente de ODS debe lograr entre el manejo de las competencias técnicas propias del tercer sector, necesarias para su funcionamiento y sostenibilidad, y las competencias gerenciales, primordiales para impulsar al capital humano y la gestión de la ODS.

De igual modo, se tomó como premisa que el contenido programático posea una visión práctica y experiencial, procurando su utilidad en el día a día de las organizaciones, enmarcándolo en el contexto particular de las ODS, contemplando sus enfoques y retos.

Gracias a la participación obtenida por parte de los Gerentes de las ODS y la fortaleza de los datos recogidos durante la fase de diagnóstico, se contó con una base sólida para elaborar un adecuado diseño del producto, adaptado a las necesidades reales de los involucrados, con lo cual se demuestra la relevancia de la etapa inicial del proyecto para facilitar el diseño del producto. Todo este trabajo de diseño también permitió definir el perfil de los participantes y egresados del programa de formación, así como las condiciones y requisitos para garantizar el éxito del programa.

Es importante destacar la importancia de la validación del programa de formación con el público al cual va destinado, ya que a partir de los resultados del Grupo Focal se logró afinar y complementar el mismo. Adicionalmente, otro

mecanismo de validación clave es la permanente comunicación con la organización cliente, en este caso REDSOC, quien teniendo amplia experiencia en el campo de las ODS ayudó a dar un enfoque adaptado a sus realidades y necesidades.

En este sentido, es preciso reiterar como aspecto determinante para concluir exitosamente esta propuesta e iniciar el programa de formación, seguir contando con el respaldo de REDSOC, quienes han sido de gran importancia durante las fases diagnóstico y diseño del producto, así como organizaciones como la UCAB, la cual, gracias a su prestigio y enfoque social, podrá ser el propulsor necesario para su implementación y puesta en marcha.

Luego de hacer el análisis de factibilidad, se puede constatar que este programa de formación podrá ser implementado en el corto o mediano plazo, aprovechando todos los resultados del presente Trabajo de Grado y la gran motivación que poseen las ODS afiliadas a REDSOC que participaron activamente en todo el proceso de diagnóstico, diseño y validación.

Finalmente, es importante hacer notar que para obtener un mayor desarrollo y fortalecimiento de las ODS es preciso contar con la corresponsabilidad y motivación de los niveles gerenciales de estas organizaciones, quienes deben tener visión a mediano y largo plazo, considerando el impacto de una adecuada formación gerencial en la gestión de su organización, deben estar convencidos de que la actualización y el aprendizaje permanente son las herramientas que garantizan el éxito y la sostenibilidad organizacional.

El sector social y las ODS brindan un abanico de oportunidades de desarrollo para el consultor en DO, y dado que son un campo poco explorado en la actualidad, representan una experiencia retadora y novedosa para el Especialista en DO, quien debe estar preparado para trabajar con todo tipo de organizaciones, y sobre todo con aquellas que con muy limitados recursos logran un gran impacto social, que se verá multiplicado si cambian para mejor.

Recomendaciones

A continuación se presentan una serie de recomendaciones generales a tener en consideración para favorecer el éxito del programa de formación, a saber:

- Aunque el diplomado está diseñado para una modalidad presencial, se recomienda evaluar la posibilidad de implementar el programa a través de e-learning para obtener un alcance nacional, y ampliar el espectro de beneficiarios.
- Las organizaciones involucradas en la implementación se encargarán de la publicidad y promoción del programa de formación, así como de buscar financiamiento para ofrecer becas, a través de alianzas con otros entes o instituciones que deseen promover el desarrollo de profesionales del tercer sector.
- Al realizar el diseño instruccional y los recursos didácticos para cada una de las materias del programa de formación, se recomienda tener en consideración aquellas técnicas de adiestramiento que favorezcan el aprendizaje significativo y motivador, mediante actividades prácticas y de análisis, que permitan profundizar en el desarrollo de las competencias técnicas y gerenciales particulares de las ODS.
- Se deberá tener en consideración los horarios y lapso de duración propuestos por las ODS afiliadas a REDSOC participantes en el Grupo Focal.
- Los criterios de evaluación y las normas generales del programa de formación se deberán establecer según los requisitos y reglamentos de la institución educativa que lo asuma.
- Para futuros consultorías en DO que trabajen en el campo de las ODS, se sugiere tener un amplio conocimiento previo sobre el funcionamiento y las necesidades particulares de este tipo de organizaciones, que tienden a ser diferentes a las empresas públicas y privadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, Guillermo (2002). *Guía de Proyecto Factible*. Caracas: UCAB.

Banco Interamericano de Desarrollo (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. BID, Washington, DC.

Daft, R. & Steers, M. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos.* México: Limusa.

French, Wendell & Bell, Cecil (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* México: Pretince Hall.

Gerza (2010). *Técnicas y dinámicas de grupo*. Consultado el 17 de julio de 2010 de la World Wide Web: http://www.gerza.com

Hellriegel D. y Slocum J. (2004). *Comportamiento-Organizacional.* (10ª ed.). México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). *Metodología de la Investigación.* Tercera Edición. México D.F.: Editorial McGraw Hill.

INFOTEP (1999). *Proceso metodológico para el diseño de programas de formación.* Consultado en 09 de Marzo de 2010 en:

Medina, William (2009). *Guía de "Procesos de Consultoría"*. UCAB, Caracas.

Medina, William (2010). *Guía de "Consultoría Aplicada I"*. UCAB, Caracas.

Procura Internacional (2007). *Curso de Procuración de Fondos*. Universidad de Indiana. México.

REDSOC (2007). *Tríptico Informativo de REDSOC*. Caracas.

REDSOC. http://www.redsoc.org.ve

Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación.* Caracas: Panapo

Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

Rodríguez, Álvaro (2005). *Diseño Instruccional aplicado.* España: Editorial Educador.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnostico Organizacional.* (3ª ed.). México: Alfaomega Grupo Editor S.A

Sierra, Bravo (1991). *Diccionario práctico de estadística y técnicas de investigación científica.* Madrid: Paraninfo. S.A.

Surdo, E. (1998). *La magia de trabajar en equipo*. Buenos Aires: Granica S.A.

UPEL (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDEUPEL

Urquijo, José I. (2001). *Teoría de las Relaciones Industriales*. Caracas: UCAB.

Venamcham (2007). *Alianza Social: Guía de emprendimientos sociales*. Caracas: Ediciones Venamcham

Zambrano, José (2007). *La técnica de recolección de información mediante los grupos focales*. Consultado el 10 de julio de 2010 de la World Wide Web: http:// ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id48.html

ANEXOS

Anexo A: ***Guía de Discusión del Grupo Focal***

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA GERENTES DE ODS

Guía de Discusión del Grupo Focal en Asamblea de REDSOC el 04/08/2010

1. ¿Qué materias consideran que deberían estar presentes en el programa?

2. ¿En cuáles temáticas o áreas de formación el programa debería enfocarse?

3. ¿Cuál sería el perfil esperado del egresado de un programa de formación para Gerentes de ODS?

4. ¿Qué tipos de actividades, técnicas de trabajo en clase y evaluaciones sugerirían para que el programa resulte más provechoso?

5. ¿Es posible que las ODS consigan financiamiento para becar parcial o totalmente a sus representantes en el programa de formación? ¿Qué organizaciones o donantes consideran que puedan estar dispuestos a financiar este tipo de programas de formación?

6. ¿Cuánto tiempo total debería durar el programa de formación? ¿En qué horario sería más conveniente?

Anexo B: ***Estructura del Grupo Focal***

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA GERENTES DE ODS

Estructura del Grupo Focal
en Asamblea de REDSOC el 04/08/2010

1. Introducción: Presentación, Objetivo del Estudio, Plan de trabajo ejecutado.

2. Creación de equipos de 3 personas cada uno. Explicación de las preguntas a discutir en los equipos.

3. Trabajo en equipos.

4. Plenaria y discusión de las respuestas.

5. Presentación del producto "Programa de Formación para Gerentes de ODS".

6. Cierre y conclusiones.