



Proyecto ATN/ OC – 10062 - RG

**Consultoría para Diseñar un Plan de Capacitación
Destinado al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de
las Redes Nacionales**

Informe Final

Índice

1. Introducción	3
2. Antecedentes Generales	4
3. Objetivos de la Consultoría	5
4. Resultados Esperados	5
5. Marco Conceptual.....	6
6. Metodología de Trabajo	8
6.1 Análisis Perfil de Competencias.....	8
6.2 Análisis de Detección de Necesidades	8
6.3 Agrupación de Competencias.....	9
6.4 Identificación de Competencias Críticas	9
6.5 Levantamiento experiencia nacional	9
7. Diseño Plan de Capacitación.....	10
7.1 Objetivos por Módulo	11
7.2 Competencias por Módulo	11
7.4 Estructura Curricular	14
7.5 Competencias por Unidad Temática.....	15
7.6 Contenidos de Unidades Temáticas	17
Módulo I.....	17
Módulo II.....	18
Módulo III.....	19
8 Modalidad de Aprendizaje	19
8.1 Recursos de apoyo al programa	20
Anexos	21
Perfil de Competencia	21
Detección de Necesidades	23
Segmentación de Competencias.....	25
Necesidades Críticas.....	27
Entrevista Líder de Red Nacional	29
Resumen Plan de Capacitación.....	30

1. Introducción

Este documento presenta el Plan de Capacitación propuesto para los líderes latinoamericanos de CLARA. El objetivo de este Plan es fortalecer las capacidades actuales de los líderes nacionales, y así reducir las brechas identificadas en trabajos previos, para lo cual se utiliza un modelo basado en gestión por competencias.

El resultado esperado de la aplicación de este plan de capacitación es líderes nacionales, con las competencias para alcanzar la consolidación y sustentabilidad de largo plazo de sus redes nacionales y por ende en la región, lo que considera su implementación, puesta en operación, desarrollo y sustentabilidad.

Para el diseño del plan, se considera como punto de partida el trabajo realizado por CLARA y recogido en los documentos denominados *Perfil de Competencias y Detección de Necesidades de Capacitación en Gestión*.

Este documento se estructura en 3 capítulos. Ellos son:

I. Marco Conceptual, dónde se abordan los conceptos que sustentan el diseño del Plan de Capacitación.

II. Metodología de Trabajo, dónde se describen las actividades contempladas para el diseño del Plan de Capacitación.

III. Diseño del Plan de Capacitación, dónde se realizan las actividades descritas en la metodología para el diseño de cursos, es decir, estructura curricular, unidades temáticas y contenidos.

2. Antecedentes Generales

La Cooperación Latino Americana de Redes Avanzadas, CLARA, es una organización que agrupa a las Redes Académicas y de Investigación de América Latina con el objetivo de promover la colaboración entre estas instituciones y desarrollar una red académica avanzada que favorezca esta colaboración al mantener una infraestructura de Internet de Nueva Generación en América Latina e interconectarla con el mundo. (Véase <http://www.redclara.net>).

CLARA ha surgido en el marco del Proyecto ALICE que, financiado por la Dirección General EuropeAid de la Comisión Europea, busca construir una Red Internet de Nueva Generación en América Latina e integrarla con la Red Pan Europea, GEANT. (Véase <http://www.dante.net/alice>)

En este contexto, CLARA, con el financiamiento de ALICE ha creado Red CLARA, la red que interconecta las redes académicas de América Latina y que interconecta ya a 12 países de la región.

CLARA ha presentado al Fondo de Bienes Públicos Regional del Banco Interamericano de desarrollo, el proyecto "Fortalecimiento de las Redes Académicas Avanzadas Regionales a través de Red CLARA como Bien Público Regional", el que ha sido aprobado por el BID con fecha 17 de Octubre de 2006. El Presente Plan de Capacitación se enmarca dentro de la Componente III.2 de dicho Proyecto, en su fase de Apoyo a las Redes Nacionales de Investigación y Educación (NRENS).

3. Objetivos de la Consultoría

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan de capacitación, a partir del trabajo realizado por la Gerencia de Capacitación y Gestión del Conocimiento de CLARA, en relación a la construcción de un perfil y a la detección de necesidades.

El plan explicita la relación entre las competencias identificadas y los módulos que se definen, así como los contenidos específicos para cada unidad temática. También se propone una metodología que privilegia el desarrollo de competencias y la modalidad semipresencial, predefinida para el plan de capacitación.

En este contexto, los alcances definidos por la contraparte para este trabajo son:

- a. Definición de los objetivos de aprendizaje del programa, los que deberán responder a las necesidades detectadas por CLARA, y estar expresados en términos de competencias.
- b. Marco metodológico que orientará el diseño pedagógico de cada uno de los tres cursos previstos en el programa y los ciclos de aprendizaje que se llevarán a cabo en virtud de la modalidad semipresencial que tendrá y el tipo de competencias a desarrollar en cada uno de los cursos.
- c. Identificación de la estructura curricular del programa, la que incluirá cada uno de los cursos, las problemáticas que orientarán cada uno de ellos, los objetivos de aprendizaje, las temáticas a abordar y una propuesta de recursos para alcanzar los aprendizajes propuestos.

4. Resultados Esperados

El resultado esperado de este trabajo es un plan de capacitación que considera los siguientes elementos:

- Competencias a desarrollar por los participantes
- Estructura curricular del plan
- Contenidos de cada una de las unidades temáticas
- Metodología de aprendizaje

5. Marco Conceptual

El diseño del plan de capacitación está basado en un Modelo de Gestión por Competencias. Este modelo considera que una persona tiene un gran potencial, susceptible de ser desarrollado cuando muestra interés por aprender. Se sustenta en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser.

Algunos de los valores constitutivos de este modelo y que los estudiantes desarrollan son: responsabilidad, honestidad, compromiso, creatividad, innovación, cooperación, pluralismo, liderazgo y humanismo, entre otros.

El modelo de gestión basado en competencias reconoce el desarrollo constructivo de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a los estudiantes insertarse adecuadamente en la estructura laboral y adaptarse a los cambios y reclamos sociales. De esta manera, las competencias se definen como un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que se expresan mediante desempeños relevantes para dar solución a la problemática social o laboral.

En este modelo, el papel del estudiante y del docente cobra un nuevo sentido. El estudiante construye el aprendizaje a través de la interacción con la información; asumiendo una actitud crítica, creativa y reflexiva que le permite ir aplicando lo que aprende en los problemas cotidianos de la red avanzada; por lo que se le considera autogestor de su propio aprendizaje. El docente por su parte es el responsable de propiciar los ambientes de aprendizaje que promueven actitudes abiertas, de disposición que los lleva al desarrollo de habilidades para que los estudiantes:

- Aprendan a aprender - es decir a regular sus procesos de aprendizaje, a darse cuenta de lo que aprenden y cómo lo hacen, a contar con elementos y criterios para seleccionar la información pertinente y congruente con los problemas de la sociedad que pretenden solucionar.
- Aprendan a hacer – que las personas desarrollen habilidades en una integración con el todo, que les permita aplicar lo que saben en beneficio de su entorno social; atendiendo las contingencias y los cambios continuos del contexto global.
- Aprenda a convivir - es decir, trabajar en equipo respetando al otro, convivir en el pluralismo, incorporar en su formación y desempeño profesional a lo interdisciplinario y a prepararse dentro de una cultura de la legalidad.
- Aprenda a ser - que la persona se visualice como un ser particular orientado a lo universal; una persona que es él por sí mismo, autónomo, responsable y

comprometido con su formación profesional y con el desarrollo de la sociedad.

De esta forma, las competencias esenciales de un líder de una red avanzada surgen del perfil de competencias (anexo 1) entregado por CLARA. Estas competencias son la piedra angular de este trabajo.

Para el diseño del plan de capacitación de los líderes de CLARA, las competencias se clasifican en: político estratégicas, de gestión y de manejo de proyectos. Ello en consideración de los desafíos que enfrentan los líderes en la implementación y puesta en marcha de la red, es decir, formulación de lineamientos estratégicos, implementación del citado plan, y formulación y evaluación de proyectos complementarios a la implementación de la estrategia. Esta clasificación es la que se indica:

- a. Competencias Políticas Estratégicas: corresponden a las vinculadas a la creación y sustentación de la Red Avanzada, en particular, en sus dimensiones de diseño y alcance de acuerdos amplios.
- b. Competencias de Gestión: corresponden a las que permiten poner en marcha el proyecto y el logro de los objetivos estratégicos. Están asociadas al hacer.
- c. Competencias en Proyectos: corresponde a las que están vinculadas a la gestión de proyectos, en sus ámbitos de planificación, ejecución y de control.

En la figura 1 se ilustra el Modelo por Gestión de Competencias que sustenta el diseño del programa de formación.



Figura 1: Modelo de Gestión por Competencia

A partir de esta agregación, se diseña una metodología de trabajo que reconoce las necesidades y las brechas en materia de formación; y la conexión de estos elementos con los contenidos específicos y la validación con evidencia empírica relevante.

6. Metodología de Trabajo

La metodología para el diseño del Plan de Capacitación considera 6 etapas.

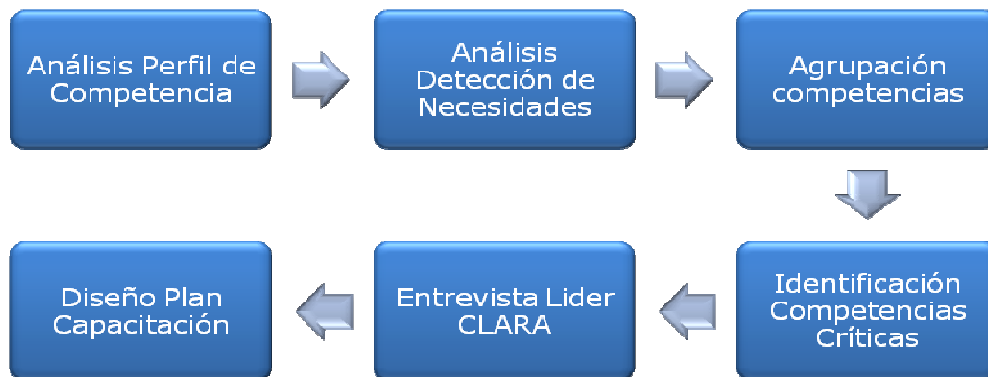


Figura 2: Etapas para el Diseño del Plan de Capacitación

El detalle de cada etapa es el siguiente:

6.1 Análisis Perfil de Competencias

En esta etapa se analiza el “Perfil de Competencias Líder de Redes Nacionales¹”, entregado por CLARA, que explicita las competencias esperadas para un líder de Redes Nacionales. Este perfil fue construido, a partir de evidencia recogida en organizaciones de similares características y otras que corresponden a las denominadas, sin fines de lucro.

Dicho lo anterior, es posible obtener un perfil de competencias deseado para líderes de este tipo de organizaciones, las que posteriormente serán contrastadas con la detección de necesidades de capacitación en gestión de los líderes de Clara.

6.2 Análisis de Detección de Necesidades

En esta etapa, se analiza el documento de detección de necesidades de capacitación en gestión², con el objeto de explicitar la brecha entre el perfil de competencias y las competencias en gestión de los actuales líderes.

¹ Las competencias levantadas por CLARA en el documento “Perfil de Competencias Líder de Redes Nacionales” se encuentran en el ANEXO

² Las brechas o discrepancias halladas en el documento “Informe Detección de Necesidades de Capacitación en Gestión” se encuentran detalladas en el ANEXO

El resultado de la gestión de cada uno de los líderes estará marcado por la profundidad que logren en el desarrollo de la red y por ende su sustentabilidad en el tiempo.

6.3 Agrupación de Competencias

En esta etapa se agrupan las competencias a partir de la identificación de un problema de gestión. Las competencias se clasifican en tres módulos, dónde se abordan problemas específicos de gestión. El conjunto de los tres módulos mantiene el criterio de apoyar la resolución de la problemática global de la red, en especial su consolidación y sustentabilidad.

6.4 Identificación de Competencias Críticas

En esta etapa se identifican las competencias que tienen menor grado de presencia en los actuales líderes de la red. Estas competencias son catalogadas como críticas.

También corresponden a aquellas cuya brecha entre el perfil de competencias y competencias actuales de los líderes de CLARA es superior a lo esperado.

Cabe destacar que el plan de capacitación entrega una mayor profundidad para desarrollar los temas críticos.

6.5 Levantamiento experiencia nacional

En esta etapa se realiza una entrevista con un líder nacional, vinculado a la implementación de Clara. Se trata de recoger una perspectiva práctica y concreta de los desafíos más relevantes que enfrenta el líder nacional, a la luz de la complejidad del proyecto.

El resultado de la entrevista corresponde a lo que denominaremos “competencias medulares”, ya que determinan el éxito en el desarrollo de una Red Avanzada.

7. Diseño Plan de Capacitación

Siguiendo la metodología de trabajo descrita anteriormente, presentamos el diseño del plan de capacitación. Como parte de este diseño, se propone que la metodología de aprendizaje privilegie la resolución de problemas específicos de gestión, que debieran enfrentar los líderes nacionales de cada país. De esta manera se vinculan las competencias y contenidos con la resolución de una problemática de gestión relevante. Estas problemáticas están asociadas a la construcción de una red sustentable y consolidada.

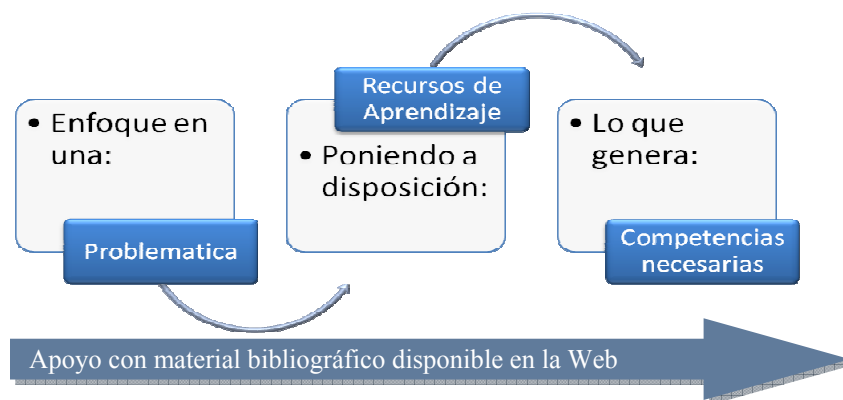


Figura 3: Metodología por resolución de problemas

Por otra parte, durante el diseño del plan, las sesiones de trabajo con la contraparte de CLARA, se aprecia que uno de los temas críticos para los líderes de la red, es la consolidación de la misma, por ello el plan de capacitación tiene un énfasis en la construcción de liderazgos fuertes.

De acuerdo a lo descrito en la etapa 6.3 de la metodología de trabajo, y con el objetivo de estructurar el plan de capacitación, las problemáticas se agruparon en tres módulos académicos, los que se indican:

- I. *Liderazgo en la organización*, orientadas al cumplimiento de la misión y al diseño y alcance de acuerdos amplios. Las competencias que forman parte de este módulo se denominan Políticas Estratégicas. Corresponden a las vinculadas a la creación y sustentación de la Red Avanzada, en particular, en sus dimensiones de diseño y alcance de acuerdos amplios
- II. *Gestión de excelencias*, orientadas al hacer, permite poner en marcha los proyectos. Las competencias que forman parte de este módulo se denominan de Gestión. Corresponden a las que permiten poner en marcha el proyecto y el logro de los objetivos estratégicos. Están asociadas al hacer.

- III. *Gestión de proyectos*, orientadas al manejo, control y gestión de proyectos. Las competencias que forman parte de este módulo se denominan de Proyectos. Corresponde a las que están vinculadas a la gestión de proyectos, en sus ámbitos de planificación, ejecución y de control.

7.1 Objetivos por Módulo

Cada módulo, debe transmitir las competencias necesarias para resolver las problemáticas planteadas, para alinear la problemática con el aprendizaje concreto, hemos definido metas u objetivos a alcanzar al término de cada módulo. A continuación describimos los objetivos esperados para cada módulo.

- **Módulo I** Liderazgo de la organización: Los alumnos deben ser capaces de formular un plan estratégico coherente con los objetivos de sus redes nacionales.
- **Módulo II** Gestión de Excelencia: Los alumnos deben ser capaces de formular un plan de implementación de la estrategia.
- **Módulo III** Gestión de proyectos: Los alumnos deben ser capaces de administrar y controlar una cartera de proyectos, los cuales deben ser acordes con los planes de implementación planteados.

7.2 Competencias por Módulo

Las competencias que componen cada módulo, corresponden a las explicitadas en los documentos perfil de competencias. Ellas se agrupan en función de las competencias requeridas para solucionar las problemáticas correspondientes a los módulos descritos anteriormente.

Los criterios de agrupación son los siguientes:

- a. Liderazgo en la organización, competencias Políticas Estratégicas que corresponden a habilidades vinculadas al diseño y construcción de un proyecto de largo plazo, y a conseguir la convocatoria y apoyo de distintos grupos relevantes, que están involucrados en el proyecto. Así, se trata de desarrollar habilidades para conseguir los acuerdos necesarios, en comunidades con muy distintos intereses.

Módulo I Liderazgo de la organización

- Diseñar una orientación estratégica acorde al proyecto (Visión y Misión)
- Coordinar la formulación de planes estratégicos de negocio
- Diseñar estructuras, procesos y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos
- Entender las estructuras de los mercados
- Aplicar habilidades y técnicas en la resolución de conflictos en la relación entre personas
- Aplicar habilidades para la comunicación y motivación de personas
- Aplicar habilidades y técnicas de trabajo en equipo
- Aplicar habilidades y técnicas de coaching
- Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos
- Aplicar técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones
- Ser responsable ante la sociedad y el entorno influyente
- Desarrollar y construir redes y alianzas
- Reconocer oportunidades de colaboración

- b. Gestión de excelencias, competencias de Gestión que corresponden a las habilidades vinculadas a que los resultados se alcancen. Complementan a las políticas estratégicas, en el sentido que son habilidades que permiten asegurar el logro de los resultados esperados.

Módulo II Gestión de las excelencias

- Diseñar sistemas de observación de resultados (SOR)
- Identificar potenciales clientes y mercados potenciales
- Ajustar prioridades para satisfacer las demandas y presiones de los clientes
- Ser capaz de realizar un plan de marketing
- Identificar modelos para satisfacer las necesidades de los clientes
- Analizar necesidades de clientes
- Interpretar los estados financieros aplicando diversos instrumentos de análisis
- Coordinar la formulación de planes operacionales
- Coordinar y supervisar la formulación de planes de negocio
- Adaptar o diseñar la estructura de la organización, a la estrategia de negocios diseñada
- Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos

- c. Gestión de proyectos, competencias de Proyectos corresponden a las habilidades que complementan la implementación de la estrategia, a través de proyectos específicos. Por lo tanto, las oportunidades, las fuentes de financiamiento, y la planificación y control de proyectos es clave.

Módulo III

Gestión de proyectos

- Ser capaz de realizar presupuestos para los distintos tipos de proyectos de la red
- Identificar nuevas oportunidades de negocio en áreas como I&D -Fondos concursables y servicios anexos a la red-
- Dirigir la formulación, gestión y evaluación de proyectos
- Gestionar portafolios de proyectos que respondan a los objetivos estratégicos de la organización
- Identificar y gestionar fuentes de financiamiento
- Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos

7.4 Estructura Curricular

La estructura curricular es la “malla” que recoge las distintas áreas temáticas que se asocian a cada módulo, y por tanto, a competencias específicas.

Las unidades temáticas por módulo, representadas en esta estructura, responden a una agrupación de competencias necesarias para la resolución de la problemática general del módulo. Adicionalmente, los recursos de aprendizaje son transversales al plan de capacitación. Esto significa que aplican a cada módulo y a cada unidad temática.



Figura 4: Diseño Plan de Capacitación

7.5 Competencias por Unidad Temática

Corresponde a las competencias que componen las diversas unidades temáticas, de manera de otorgar un orden al Plan de Capacitación, el detalle se describe en las siguientes tablas, separadas por módulo.

Módulo I	Competencias
<i>Liderazgo de la organización</i>	
Gestión Estratégica	<p>Diseñar una orientación estratégica acorde al proyecto (Visión y Misión)</p> <p>Coordinar la formulación de planes estratégicos de negocio</p> <p>Diseñar estructuras, procesos y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos</p> <p>Entender las estructuras de los mercados</p>
Liderazgo	<p>Aplicar habilidades y técnicas en la resolución de conflictos en la relación entre personas</p> <p>Aplicar técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones</p> <p>Aplicar habilidades para la comunicación y motivación de personas</p> <p>Aplicar habilidades y técnicas de trabajo en equipo</p> <p>Aplicar habilidades y técnicas de coaching</p> <p>Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos</p>
Capital Social y Responsabilización (Accountability)	<p>Ser responsable ante la sociedad y el entorno influyente</p> <p>Desarrollar y construir redes y alianzas</p> <p>Reconocer oportunidades de colaboración</p>

Tabla 2: Competencias Módulo I

Módulo II		Competencias
<i>Gestión de las Excelencias</i>		
Marketing y Gestión de Clientes	Identificar potenciales clientes y mercados potenciales	
	Ajustar prioridades para satisfacer las demandas y presiones de los clientes	
	Ser capaz de realizar un plan de marketing	
	Identificar modelos para satisfacer las necesidades de los clientes	
	Analizar las necesidades de los clientes	
	Diseñar sistemas de observación de resultados (SOR)	
Gestión Financiera y Operacional	Interpretar los estados financieros aplicando diversos instrumentos de análisis	
	Coordinar la formulación de planes operacionales	
	Coordinar y supervisar la formación de planes de negocio	
	Diseñar sistemas de observación de resultados (SOR)	
Gestión de RRHH	Adaptar o diseñar la estructura de la organización, a la estrategia de negocios diseñada	
	Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos	
	Diseñar sistemas de observación de resultados (SOR)	

Tabla 3: Competencias Módulo II

Módulo III		Competencias
<i>Gestión de Proyectos y Negocio</i>		
Formulación y Evaluación de Proyecto	Identificar nuevas oportunidades de negocio en áreas como I&D -Fondos concursables y servicios anexos a la red-	
	Ser capaz de realizar presupuestos para los distintos tipos de proyectos de la red	
	Dirigir la formulación, gestión y evaluación de proyectos	
	Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos	
Gestión de Proyectos	Gestionar portafolios de proyectos que respondan a los objetivos estratégicos de la organización	
Fuentes de Financiamiento	Identificar y gestionar fuentes de financiamiento	

Tabla 4: Competencias Módulo III

7.6 Contenidos de Unidades Temáticas

Corresponde a los contenidos técnicos de las unidades temáticas³, el detalle se describe en las siguientes tablas, separadas por módulo. Aquí es relevante que el aprendizaje esté condicionado a la integridad de los contenidos, y su vinculación con las competencias definidas. Se ha privilegiado que los contenidos consideren esa integridad.

Módulo I

Módulo I	Contenidos	Temas
<i>Liderazgo de la organización</i>		
Gestión Estratégica	Organización industrial	Estructuras de los mercados Competitividad de los Mercados
	Administración estratégica	Orientación estratégica (Misión y Visión) Dinámica competitiva (Ataques y respuestas) FODA – escenarios y diagnóstico
	Diseño planes estratégicos	Formulación de estrategia de negocio Sistemas de gestión estratégica
Liderazgo	Liderazgo estratégico	La función de la gerencia Acciones claves de los líderes estratégicos
	Escuchar y comunicar	Comunicación (ontología del lenguaje) Concepto de confianza Técnicas de fundamentación de juicios
	Habilidades de gestión	Modelo de trabajo en equipo Técnicas de coaching
Capital Social y Responsabilización (Accountability)	Capital social	Definición y creación de redes sociales Gestión de redes sociales Concepto y utilización del capital social
	Estrategia de cooperación	Identificación de los actores relevantes de la sociedad (cinco fuerzas de Porter) Alianzas estratégicas (Tipos de alianza estratégicas, sus pro y contra) Estrategia de cooperación en red Estrategia de cooperación a nivel negocio

Tabla 5: Contenidos Módulo I

³ El resumen con los módulos, unidades temáticas, competencias, contenidos y evaluación se encuentra en ANEXO

Módulo II

Módulo II	Contenidos	Temas
<i>Gestión de las Excelencias</i>		
Marketing y Gestión de Clientes	Estrategia enfocada en el cliente	Diseño de ofertas de valor por tipo de clientes Quién: Determinar quiénes son los clientes a los que atenderá la empresa Qué: Determinar cuáles son las necesidades de los clientes que satisfará la empresa Cómo: Determinar las competencias centrales que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes
	Modelo STP	Segmentación de mercados Targeting de mercados Posicionamiento en el mercado
	Mecanismos de Control	Indicadores de control Cuadro de mando integral de clientes
Gestión Financiera y Operacional	La función contable	Identificación de ingresos y gastos Clasificación de activos y costos Estados financieros Balance financiero (Activos, Pasivos y Patrimonio)
	Finanzas	Fuentes y Usos Costo de capital Estructuras de financiamiento
	Modelo de valoración de activos de capital	CAPM, WACC y Diversificación de riesgo
	Medición del rendimiento	Rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad ROA, ROE y EVA
Gestión de RRHH	Diseño de estructura organizacional	Estructura organizacional (Simple, Funcional, Multifuncional y Matricial)
	Comportamiento organizacional	Organización formal Organización informal
	Procesos clave	Reclutamiento Motivación y Medición del desempeño Desvinculación

Tabla 6: Contenidos Módulo II

Módulo III

Módulo III	Contenidos	Temas
<i>Gestión de Proyectos y Negocio</i>		
Formulación y Evaluación de Proyecto	Presupuesto	Definición del Proyecto Presupuesto, costos y decisiones de operación
	Análisis de Mercado	Análisis de oportunidades y ataques Análisis económico de mercado (Oferta y demanda)
	Evaluación de proyecto	Matemáticas financieras Estructura e interpretación de flujo de caja
Gestión de Proyectos	Gestión en el financiamiento de proyectos	Control y gestión financiera de proyectos (VAN, TIR)
	Control de proyectos	Indicadores de control, evaluación del desempeño
	Evaluación de servicio	Indicadores de servicio Indicadores de calidad
Fuentes de Financiamiento	Financiamiento por fondos concursables	Diseño de propuestas, por ejemplo: marco lógico Estructura de fondos concursables
	Financiamiento de privados	Fondos disponibles Conocimiento en las franquicias tributarias

Tabla 7: Contenidos Módulo III

8 Modalidad de Aprendizaje

Para el aprendizaje de las competencias necesarias para la solución de las problemáticas identificadas, se propone la modalidad Blended Learning. Esta modalidad de enseñanza combina actividades educativas de carácter presencial con actividades a distancia usando tecnología, básicamente Internet. Así se aprovecha de mejor manera el tiempo de los estudiantes, ya que reduce las necesidades de desplazamiento, el costo asociado a los desplazamientos y además, facilita el seguimiento del aprendizaje individual y colectivo.

Para los efectos del diseño del curso propiamente tal, es clave contar con proveedores especialistas en estas materias, en especial lo relativo a diseño instruccional (estructura del aprendizaje en modalidad e-learning) y al diseño de recursos multimedia que apoya el aprendizaje (recursos de audio, video, interacción), que son los componentes básicos del curso, en modalidad e-learning.

Como se indicó, estos elementos son aportados por el especialista que construye el curso en cuestión, a partir de los contenidos aquí definidos, y validados por la Red.

Con respecto a los tiempos por Módulo, se dispone de 60 horas por Módulo, las cuales se dividen en 14 hrs. presenciales y 46 hrs. a distancia.

8.1 Recursos de apoyo al programa

- **Estudio de casos:** Consiste precisamente en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen. De esta manera se pretende entrenar a los Líderes de Redes Nacionales en la generación de soluciones.
La participación en este tipo de técnicas desarrolla habilidades tales como el análisis, síntesis y evaluación de la información. Posibilita también el desarrollo del pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, además de otras actitudes y valores como la innovación y la creatividad.
- **Charlas:** Consiste en una presentación presencial de un referente en el tema en cuestión, donde se exhiben y explican los conceptos y técnicas que ayudaron a solucionar un problema real.
- **Trabajos Prácticos:** Consiste en el trabajo práctico individual o en grupo, realizado por los Líderes de Redes Nacionales, enfocado en las problemáticas reales de sus redes, con el fin de adquirir las competencias necesarias para solucionar éstos.
- **Foro de Discusión o Chat:** Consiste en una aplicación Web que da soporte a discusiones u opiniones. Las discusiones deben ser moderadas por un coordinador quien introduce el tema, estimula, pide fundamentar y guía el tema.
- **Textos:** Consiste en un material de apoyo, el cual debe estar dispuesto para los Líderes de Redes Nacionales con anticipación, y que es imprescindible de leer.

Anexos

Perfil de Competencia

Liderazgo de la organización

- a) Visión y misión: Lidera el proceso de definición de la misión y visión junto a los socios y su entorno influyente (stakeholders), toma decisiones y actúa sobre la base de estas:
 - i) Define sus objetivos acorde con la misión y visión
 - ii) Visualiza estratégicamente el negocio
 - iii) Ajusta planes y procesos según los requerimientos del contexto y de la organización
- b) Responsabilización: Responde por los resultados e impactos de la organización frente al entorno influyente.
 - i) Aplica instrumentos, criterios de medición y métodos de análisis de resultados según el propósito de la medición.
 - ii) Utiliza herramientas e instrumentos de control y medición para asegurar el cumplimiento de los proyectos y/o programas de acuerdo a objetivos, tiempo y presupuesto.
- c) Asociación: Desarrolla redes y construye alianzas. Busca objetivos comunes con un amplio rango de socios e influyentes. Utiliza contactos para fortalecer y construir bases de soporte internas.
 - i) Reconoce oportunidades de colaboración, utilizando estrategias de análisis.
 - ii) Identifica potenciales socios estratégicos.
 - iii) Utiliza diversos enfoques y criterios para hacer mejores negocios.
 - iv) Gestiona acuerdos con potenciales socios, a partir de la utilización de instrumentos, técnicas y modelos.
- d) Orientación del cliente: Aplica enfoque de orientación al cliente en su relación con socios y/o clientes.
 - i) Ajusta los procesos de la organización para dar respuesta a los clientes.
 - ii) Reajusta prioridades para responder a las demandas y presión de los clientes.
 - iii) Analiza necesidades de clientes y entorno influyente.
 - iv) Identifica nuevas formas de dar respuesta a las necesidades de los clientes.
- e) Conciencia política: Identifica y maneja políticas internas o externas que puedan afectar a la organización.
 - i) Enfoca las situaciones problemas a la luz de la realidad política y organizacional.

- ii) Maneja las situaciones políticas con el fin de obtener beneficios para la organización.
- iii) Identifica actores claves y emprende acciones para lograr beneficios para la organización.
- f) Manejo de la ambigüedad y del riesgo.
 - i) Toma de decisiones en situaciones ambiguas.
 - ii) Identifica, evalúa y prioriza riesgos.
 - iii) Formula planes de manejo de riesgo.

Gestión de excelencia: Diseño y ejecución.

- a) Gestión de la planificación.
 - i) Coordina la formulación de planes estratégicos.
 - ii) Coordina la formulación de planes operacionales.
 - iii) Aplica herramientas y criterios para el control y supervisión del cumplimiento de planes.
 - iv) Aplica técnicas y criterios para la identificación y resolución de problemas, así como para la toma de decisiones.
- b) Gestión financiera.
 - i) Dirige y supervisa la preparación, justificación y administración de presupuestos.
 - ii) Interpreta los estados financieros aplicando diversos instrumentos de análisis.
- c) Gestión de recursos humanos.
 - i) Aplica habilidades y técnicas de trabajo en equipo, coaching, resolución de conflictos en la relación con los empleados de la organización.

Gestión de proyectos y negocios

- a) Identifica nuevas oportunidades de negocio en áreas como investigación y desarrollo, nuevos servicios, entre otros.
- b) Coordina y supervisa la formulación de planes de negocio.
- c) Coordina y supervisa el diseño y ejecución de planes de mercadeo.
- d) Gestiona portafolio de proyectos que respondan a los objetivos estratégicos de la organización.
- e) Identifica y gestiona fuentes de financiamiento.
- f) Dirige la formación, gestión y evaluación de proyectos.

DetECCIÓN DE NECESIDADES

Liderazgo en la organización	Discrepancia
Definir, junto a los socios y su entorno influyente, la misión y visión de la organización	0,875
Tomar decisiones y actuar sobre la base de la misión y visión	0,875
Responder por los resultados e impactos de la organización frente al entorno influyente	0,5
Aplicar instrumentos, criterios de medición y métodos de análisis de resultados según el propósito de la medición –rendimiento o impacto-	1,875
Utilizar herramientas e instrumentos de control y medición para asegurar el cumplimiento de los proyectos y/o programas de acuerdo a objetivos, tiempo y presupuesto	1,125
Desarrollar redes y construir alianzas	1,125
Buscar objetivos comunes con un amplio rango de socios e influyentes	1,375
Utilizar contactos para fortalecer y construir bases de soporte internas	1
Reconocer oportunidades de colaboración utilizando estrategias de análisis	1,375
Identificar potenciales socios estratégicos	0,625
Utilizar diversos enfoques y criterios para hacer negocios	1
Gestionar acuerdos con potenciales socios, a partir de la utilización de técnicas, instrumentos y modelos	1
Aplicar enfoques orientación al cliente en su relación socios y/o clientes	0,625
Ajustar los procesos de la organización para dar respuesta a los clientes y/o usuarios	0,625
Reajustar prioridades para responder a las demandas y presión de los clientes y/o usuarios	1
Analizar necesidades de clientes y del entorno influyente	1
Identificar nuevas formas de dar respuesta a las necesidades de los clientes y/o usuarios	1

Identificar y manejar políticas internas o externas que puedan afectar a la organización	0,75
Enfocar las situaciones problema a la luz de la realidad política y organizacional	0,625
Manejar las situaciones políticas con el fin de obtener beneficios para la organización	0,625
Tomar decisiones en situaciones ambiguas	0,25
Identificar, evaluar y priorizar riesgos	0,5
Formular planes de manejo de riesgo	1,25

Tabla 8: Detección de Necesidades, Liderazgo en la organización

Gestión de excelencia: diseño y ejecución	Discrepancia
Coordinar la formulación planes estratégicos	1,5
Coordinar la formulación de planes operacionales	1,25
Aplicar herramientas y criterios para el control y supervisión del cumplimiento de planes	1,625
Aplicar técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones	1,125
Dirigir y supervisar la preparación, justificación y administración y control de presupuesto	0,875
Interpretar los estados financieros aplicando diversos instrumentos de análisis	1,125
Aplicar habilidades y técnicas de trabajo en equipo, coaching, negociación y resolución de conflictos en la relación con los empleados de la organización	1

Tabla 9: Detección de Necesidades, Gestión de excelencia

Gestión de proyectos y negocios	Discrepancia
Identificar nuevas oportunidades de negocio en áreas como I&D, nuevos servicios, entre otros	1,125
Coordinar la formulación de planes de negocio	1,125
Coordinar el diseño y ejecución de planes de mercadeo (marketing)	1
Identificar oportunidades de proyectos	1,125
Gestionar de fuentes de financiamiento	1,625
Formular, gestionar y evaluar proyectos	1,125

Tabla 10: Detección de Necesidades, Gestión de proyectos y negocios

Segmentación de Competencias

Módulo I Liderazgo en la organización
Definir, junto a los socios y su entorno influyente, la misión y visión de la organización
Tomar decisiones y actuar sobre la base de la misión y visión
Responder por los resultados e impactos de la organización frente al entorno influyente
Desarrollar redes y construir alianzas
Buscar objetivos comunes con un amplio rango de socios e influyentes
Utilizar contactos para fortalecer y construir bases de soporte internas
Reconocer oportunidades de colaboración utilizando estrategias de análisis
Identificar potenciales socios estratégicos
Utilizar diversos enfoques y criterios para hacer negocios
Gestionar acuerdos con potenciales socios, a partir de la utilización de técnicas, instrumentos y modelos
Aplicar enfoques orientación al cliente en su relación socios y/o clientes
Ajustar los procesos de la organización para dar respuesta a los clientes y/o usuarios
Reajustar prioridades para responder a las demandas y presión de los clientes y/o usuarios
Analizar necesidades de clientes y del entorno influyente
Identificar nuevas formas de dar respuesta a las necesidades de los clientes y/o usuarios
Identificar y manejar políticas internas o externas que puedan afectar a la organización
Enfocar las situaciones problema a la luz de la realidad política y organizacional
Manejar las situaciones políticas con el fin de obtener beneficios para la organización
Tomar decisiones en situaciones ambiguas
Identificar, evaluar y priorizar riesgos

Tabla 11: Competencias Segmentadas Módulo I

Módulo II Gestión de excelencia
Coordinar la formulación planes estratégicos
Coordinar la formulación de planes operacionales
Aplicar herramientas y criterios para el control y supervisión del cumplimiento de planes
Aplicar técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones
Dirigir y supervisar la preparación, justificación y administración y control de presupuesto
Interpretar los estados financieros aplicando diversos instrumentos de análisis
Aplicar habilidades y técnicas de trabajo en equipo, coaching, negociación y resolución de conflictos en la relación con los empleados de la organización
Aplicar instrumentos, criterios de medición y métodos de análisis de resultados según el propósito de la medición –rendimiento o impacto-
Utilizar herramientas e instrumentos de control y medición para asegurar el cumplimiento de los proyectos y/o programas de acuerdo a objetivos, tiempo y presupuesto

Tabla 12: Competencias Segmentadas Módulo II

Módulo III Gestión de proyectos y negocios
Identificar nuevas oportunidades de negocio en áreas como I&D, nuevos servicios, entre otros
Coordinar la formulación de planes de negocio
Coordinar el diseño y ejecución de planes de mercadeo (marketing)
Identificar oportunidades de proyectos
Gestionar de fuentes de financiamiento
Formular, gestionar y evaluar proyectos
Aplica instrumentos, criterios de medición y métodos de análisis de resultados según el propósito de la medición –rendimiento o impacto-
Utilizar herramientas e instrumentos de control y medición para asegurar el cumplimiento de los proyectos y/o programas de acuerdo a objetivos, tiempo y presupuesto
Aplicar herramientas y criterios para el control y supervisión del cumplimiento de planes

Aplicar técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones
Dirigir y supervisar la preparación, justificación y administración y control de presupuesto
Aplicar habilidades y técnicas de trabajo en equipo, coaching, negociación y resolución de conflictos en la relación con los empleados de la organización
Formular planes de manejo de riesgo

Tabla 13: Competencias Segmentadas Módulo III

Necesidades Críticas

Módulo I Liderazgo en la organización
Desarrollar redes y construir alianzas
Buscar objetivos comunes con un amplio rango de socios e influyentes
Utilizar contactos para fortalecer y construir bases de soporte internas
Reconocer oportunidades de colaboración utilizando estrategias de análisis
Utilizar diversos enfoques y criterios para hacer negocios
Gestionar acuerdos con potenciales socios, a partir de la utilización de técnicas, instrumentos y modelos
Reajustar prioridades para responder a las demandas y presión de los clientes y/o usuarios
Analizar necesidades de clientes y del entorno influyente
Identificar nuevas formas de dar respuesta a las necesidades de los clientes y/o usuarios

Tabla 14: Competencias Críticas Segmentadas Módulo I

Módulo II Gestión de excelencia
Coordinar la formulación planes estratégicos
Coordinar la formulación de planes operacionales
Aplicar herramientas y criterios para el control y supervisión del cumplimiento de planes
Aplicar técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones
Interpreta los estados financieros aplicando diversos instrumentos de análisis

Aplicar habilidades y técnicas de trabajo en equipo, coaching, negociación y resolución de conflictos en la relación con los empleados de la organización
Aplicar instrumentos, criterios de medición y métodos de análisis de resultados según el propósito de la medición –rendimiento o impacto–
Utilizar herramientas e instrumentos de control y medición para asegurar el cumplimiento de los proyectos y/o programas de acuerdo a objetivos, tiempo y presupuesto

Tabla 15: Competencias Críticas Segmentadas Módulo II

Módulo III Gestión de proyectos y negocios
Identificar nuevas oportunidades de negocio en áreas como I&D, nuevos servicios, entre otros
Coordinar la formulación de planes de negocio
Coordinar el diseño y ejecución de planes de mercadeo (marketing)
Identificar oportunidades de proyectos
Gestionar de fuentes de financiamiento
Formular, gestionar y evaluar proyectos
Aplicar instrumentos, criterios de medición y métodos de análisis de resultados según el propósito de la medición –rendimiento o impacto–
Utilizar herramientas e instrumentos de control y medición para asegurar el cumplimiento de los proyectos y/o programas de acuerdo a objetivos, tiempo y presupuesto
Aplicar herramientas y criterios para el control y supervisión del cumplimiento de planes
Aplicar técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones
Aplicar habilidades y técnicas de trabajo en equipo, coaching, negociación y resolución de conflictos en la relación con los empleados de la organización
Formular planes de manejo de riesgo

Tabla 16: Competencias Críticas Segmentadas Módulo III

Entrevista Líder de Red Nacional

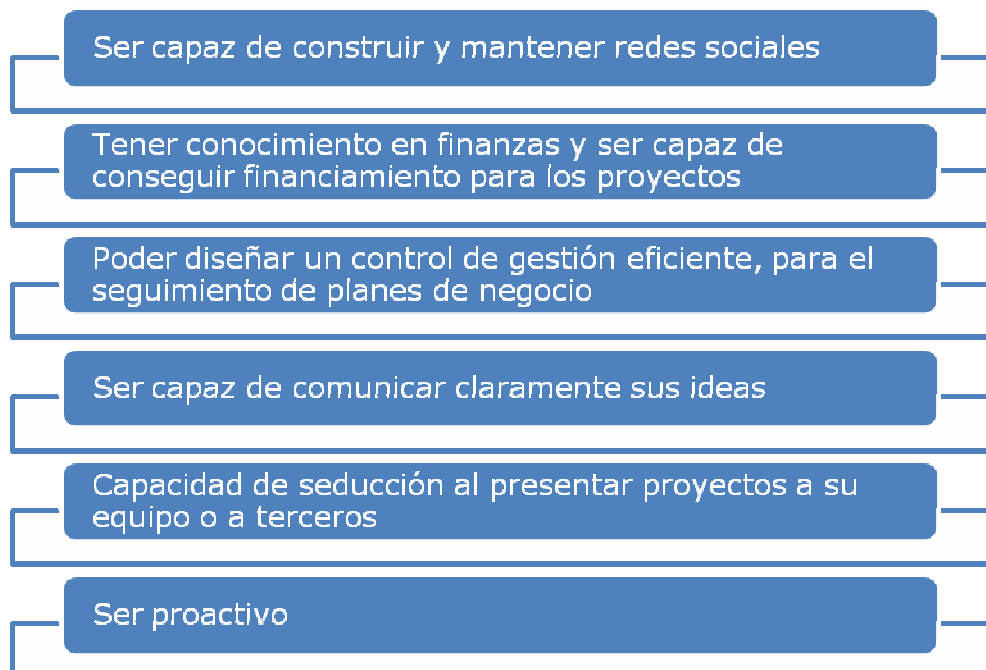


Figura 5: Competencias Claves a tomar en cuenta

Resumen Plan de Capacitación

Módulo I	Competencias	Contenidos	Temas	Evaluación
<i>Liderazgo de la organización</i>				
Gestión Estratégica	Diseñar una orientación estratégica acorde al proyecto (Visión y Misión) Coordinar la formulación de planes estratégicos de negocio Diseñar estructuras, procesos y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos Entender las estructuras de los mercados	Organización industrial Administración estratégica Diseño plan estratégico	Estructura de los mercados Competitividad de los Mercados Orientación estratégica (Misión y Visión) Dinámica competitiva (Ataques y respuestas) FODA - escenarios y diagnóstico Formulación de estrategia de negocio Sistemas de gestión estratégica	Autoevaluación Evaluación Trabajo
Liderazgo	Aplicar habilidades y técnicas en la resolución de conflictos en la relación entre personas Aplicar técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones Aplicar habilidades para la comunicación y motivación de personas Aplicar habilidades y técnicas de trabajo en equipo Aplicar habilidades y técnicas de coaching Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos	Liderazgo estratégico Escuchar y comunicar Habilidades de gestión	La función de la gerencia Acciones claves de los líderes estratégicos Comunicación (ontología del lenguaje) Concepto de confianza Técnicas de fundamentación de juicios Modelo de trabajo en equipo Técnicas de coaching	Autoevaluación Evaluación Trabajo Práctico
Capital Social y Responsabilización (Accountability)	Ser responsable ante la sociedad y el entorno influyente Desarrollar y construir redes y alianzas Reconocer oportunidades de colaboración	Capital social Estrategia de cooperación	Definición y creación de redes sociales Gestión de redes sociales Concepto y utilización del capital social Alianzas estratégicas (Tipos de alianza estratégicas, sus pro y contra) Estrategia de cooperación en red Estrategia de cooperación a nivel negocio	Autoevaluación Evaluación Trabajo Práctico

Tabla 17: Resumen Módulo I

Módulo II	Competencias	Contenidos	Temas	Evaluación
<i>Gestión de las Excelencias</i>				
Marketing y Gestión de Clientes	<p>Identificar potenciales clientes y mercados potenciales</p> <p>Ajustar prioridades para satisfacer las demandas y presiones de los clientes</p> <p>Ser capaz de realizar un plan de marketing</p> <p>Identificar modelos para satisfacer las necesidades de los clientes</p> <p>Analizar necesidades de clientes</p> <p>Diseñar sistemas de observación de resultados (SOR)</p>	<p>Estrategia enfocada en el cliente</p> <p>Modelo STP</p> <p>Mecanismos de control</p>	<p>Diseño de ofertas de valor por tipo de clientes</p> <p>Quién: Determinar quiénes son los clientes a los que atenderá la empresa</p> <p>Qué: Determinar cuáles son las necesidades de los clientes que satisfará la empresa</p> <p>Cómo: Determinar las competencias centrales que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes</p> <p>Segmentación de mercados</p> <p>Targeting de negocio</p> <p>Posicionamiento en el mercado</p> <p>Indicadores de control</p> <p>Cuadro de mando integral de clientes</p>	<p>Autoevaluación</p> <p>Evaluación Trabajo Práctico</p>
Gestión Financiera y Operacional	<p>Interpretar los estados financieros aplicando diversos instrumentos de análisis</p> <p>Coordinar la formulación de planes operacionales</p> <p>Coordinar y supervisar la formación de planes de negocio</p> <p>Diseñar sistemas de observación de resultados (SOR)</p>	<p>La función contable</p> <p>Finanzas</p> <p>Modelo de valoración de activos de capital</p> <p>Medición del rendimiento</p>	<p>Identificación de ingresos y gastos</p> <p>Clasificación de activos y costos</p> <p>Estados financieros</p> <p>Balance financiero (Activos, Pasivos y Patrimonio)</p> <p>Fuentes y usos</p> <p>Costos de capital</p> <p>Estructura de financiamiento</p> <p>CAPM, WACC y Diversificación de riesgo</p> <p>Rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad</p> <p>ROA, ROE y EVA</p>	<p>Autoevaluación</p> <p>Evaluación Trabajo Práctico</p>
Gestión de RRHH	<p>Adaptar o diseñar la estructura de la organización, a la estrategia de negocios diseñada</p> <p>Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos</p> <p>Diseñar sistemas de observación de resultados (SOR)</p>	<p>Diseño de estructura organizacional</p> <p>Comportamiento organizacional</p> <p>Procesos clave</p>	<p>Estructura organizacional (Simple, Funcional, Multifuncional y Matricial)</p> <p>Organización formal</p> <p>Organización informal</p> <p>Reclutamiento</p> <p>Motivación y Medición del desempeño</p> <p>Desvinculación</p>	<p>Autoevaluación</p> <p>Evaluación Trabajo Práctico</p>

Tabla 18: Resumen Módulo II

Módulo III	Competencias	Contenidos	Temas	Evaluación
<i>Gestión de Proyectos y Negocio</i>				
Formulación y Evaluación de Proyecto	Identificar nuevas oportunidades de negocio en áreas como I&D -Fondos concursables y servicios anexos a la red Ser capaz de realizar presupuestos para los distintos tipos de proyectos de la red Dirigir la formulación, gestión y evaluación de proyectos Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos	Presupuesto Análisis de mercado Evaluación de proyecto	Definición del Proyecto presupuesto, costos y decisiones de operación Análisis de oportunidades y ataques Análisis económico de mercado (Oferta y demanda) Matemáticas financieras Estructura e interpretación de flujo de caja	Autoevaluación Evaluación Trabajo Práctico
Gestión de Proyecto:	Gestionar portafolios de proyectos que respondan a los objetivos estratégicos de la organización	Gestión en el financiamiento de proyectos Control de proyectos Evaluación de servicio	Control y gestión financiera de proyectos (VAN, TIR) Indicadores de control, evaluación del desempeño Indicadores de servicio Indicadores de calidad	Autoevaluación Evaluación Trabajo Práctico
Fuentes de Financiamiento	Identificar y gestionar fuentes de financiamiento	Financiamiento por fondos concursables Financiamiento de privados	Diseño de propuestas, por ejemplo: marco lógico Estructura de fondos concursables Fondos disponibles Conocimiento en las franquicias tributarias	Autoevaluación Evaluación Trabajo

Tabla 19: Resumen Módulo III