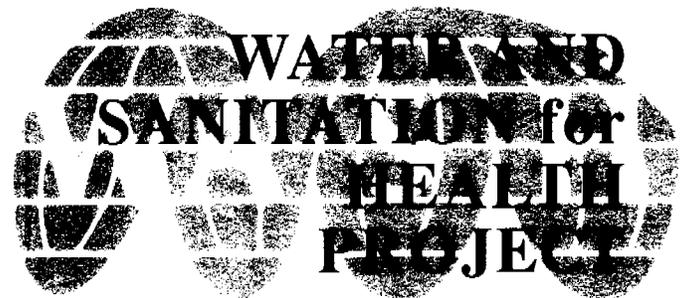


GUIA DEL FACILITADOR
PARA LA REALIZACION DE UNA
REUNION DE PLANIFICACION DE EQUIPOS

LIBRARY
INTERNATIONAL REFERENCE CENTRE
FOR COMMUNITY WATER SUPPLY AND
SANITATION (IRC)

Informe Técnico de WASH No. 32
Noviembre de 1985



• Sponsored by the U.S. Agency for International Development
Operated by CDM and Associates

133-8594-12400

Informe Técnico de WASH No. 32

GUIA DEL FACILITADOR PARA LA REALIZACION DE UNA REUNION DE PLANIFICACION DE EQUIPOS

Elaborado para la Oficina de Salud,
Dependencia de Ciencia y Tecnología,
Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional,
bajo la Actividad de WASH No. 115

por

Wilma Gormley

y

Fred Rosensweig

Noviembre de 1985

Water and Sanitation for Health Project
Contract No. 1973-2-04-8031-00, Project No. 936-5973
is sponsored by the Office of Health, Bureau of Research and Development
U.S. Agency for International Development
Washington, DC 20523
P.O. Box 93190, 2509 AD The Hague
Tel. (070) 814911 ext. 141/142
N:N 12400
LO: 133 85GU

INDICE

Reconocimientos	iii
Resumen	v
SECCION UNO	
Introducción	1
La Necesidad de Desempeño del Equipo de Alta Calidad	1
Concepto de Planificación de Equipos	3
Diseño de la Reunión de Planificación de Equipos (TPM)	4
Papel y Responsabilidades del Facilitador	6
Productos Acabados de la TPM	9
SECCION DOS	
Sesión 1: Introducción al Programa	11
Sesión 2: Historial del Proyecto y su Estado Actual	17
Sesión 3: Comprensión del Cliente	20
Sesión 4: Alcance del Trabajo	24
Sesión 5: El Producto Final de la Tarea	28
Sesión 6: Trabajo en Equipo	31
Sesión 7: Elaboración de un Plan de Trabajo	36
Sesión 8: Reunión de Información Administrativa	38

Sesión 9:	Reunión de Información sobre el Proyecto	39
Sesión 10:	Clausura del Taller	41

APENDICES

Apéndice 1:	Descripción Sugerida de la TPM que Deberá Enviarse a los Miembros del Equipo por Anticipado	43
Apéndice 2:	Diseño de Alternativa para los Equipos Integrados por una Sola Persona	46
Apéndice 3:	Diseño de Alternativa para los Equipos que no Van a Viajar al Extranjero	48
Apéndice 4:	Lista Comprobatoria de los Puntos Necesarios para Prepararse para una Reunión de Planificación de Equipos	50

RECONOCIMIENTOS

Cierto número de personas contribuyeron a la elaboración de esta guía para preparar equipos de corto plazo que trabajen eficazmente en colaboración. Primero, el proyecto WASH quisiera reconocer la contribución del Centro de Gestión de Proyectos de Desarrollo (DPMC), unidad de la Oficina de Cooperación Internacional y Desarrollo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. El DPMC se encargó de elaborar el concepto original de una reunión de planificación de equipos, así como un modelo para su realización. WASH adoptó la idea y la adaptó a sus propias necesidades. Merlyn Kettering del DPMC, y David Levine, consultor del DPMC, explicaron el concepto a WASH.

Además, el personal de WASH se mostró deseoso de apoyar y ensayar el modelo en los equipos de los que era responsable. John H. Austin de la Oficina de Salud, en la Dependencia de Ciencia y Tecnología de la AID, también proporcionó aliento y apoyo a esta actividad.



RESUMEN

El Proyecto de Agua y Saneamiento para la Salud (WASH) proporciona asistencia técnica a corto plazo a todas las misiones y dependencias de la AID, así como a organizaciones voluntarias privadas y otros organismos que participan en las actividades de agua y saneamiento. Esta asistencia técnica la proporcionan, de ordinario, equipos de consultores a corto plazo. El personal de WASH ha tomado cada vez mayor conciencia de la importancia de preparar cuidadosamente a estos equipos a fin de que puedan funcionar con eficacia.

Partiendo de un concepto iniciado originalmente por el Centro de Gestión de Proyectos de Desarrollo en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, WASH ha formulado su propia metodología para las reuniones de planificación de equipos. Esto consiste en un diseño de reunión de planificación de equipos de dos días de duración que aborda sistemáticamente los elementos de una tarea. La reunión está concebida para ser administrada por un gerente de actividades de WASH.

Para ayudar al gerente de actividades, WASH ha formulado pautas para la realización de la reunión de planificación de equipos. Las pautas ofrecen un proceso paso por paso para la realización de la reunión. El documento se divide en dos secciones. La Sección Uno se concentra en el concepto de planificación de equipos y en el papel del facilitador. La Sección Dos contiene los procedimientos para la realización de cada una de las diez sesiones que constituyen el evento de dos días.

La reunión de planificación de equipos de WASH se concentra en los siguientes elementos:

- **Antecedentes de la tarea**
- **Identificación de los clientes para la tarea**
- **Análisis del alcance del trabajo**
- **Definición del producto final**
- **Acuerdos sobre temas clave del equipo**
- **Formulación de un plan detallado de trabajo.**

Además del diseño básico de la reunión de planificación de equipos, también se proporcionaron dos otros diseños posibles. Uno proporciona sugerencias para la preparación de un solo consultor para una tarea. El otro ofrece sugerencias para preparar equipos que no se trasladan a otros país.

Aunque estos lineamientos se formularon expresamente para WASH, tienen pertinencia directa para cualquier organización que utiliza equipos a corto plazo. Con modificaciones relativamente pequeñas, los lineamientos podrían adaptarse al uso de otras entidades.

SECCION UNO

INTRODUCCION

El Proyecto de Agua y Saneamiento para la Salud (WASH) proporciona asistencia técnica a corto plazo a las misiones y dependencias de la AID, así como a organizaciones privadas voluntarias y otras entidades que participan en el área del agua y saneamiento en los países en desarrollo. Esta asistencia técnica la proporcionan a menudo equipos de corto plazo que son seleccionados, preparados y administrados por el personal de WASH. Estos equipos hacen frente a una gama de factores que dificultan el logro del éxito y, a menudo, no se desempeñan con el máximo de eficacia. En el curso de estos últimos cinco años, WASH ha comprendido cada vez más la necesidad de preparar sistemáticamente a sus equipos para mejorar su desempeño.

En julio de 1984, WASH se percató del trabajo realizado por el Centro de Gestión de Proyectos de Desarrollo (DPMC), unidad perteneciente a la Oficina de Cooperación Internacional y Desarrollo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. El DPMC estaba en vías de formular un concepto de reunión de planificación de equipos, un proceso estructurado para la preparación de equipos que trabajarían en otros países. WASH, que envía al terreno de 30 a 40 equipos de consultores por año, decidió adaptar el concepto a sus propias necesidades. En agosto de 1984, se formuló un modelo de dos días que posteriormente ha sido sometido a prueba al menos 15 veces durante el año pasado. Tomando como base estas pruebas, se ha revisado el modelo y ahora constituye una función rutinaria de WASH. El personal de WASH ha recibido capacitación en la realización de reuniones de planificación de equipos utilizando este enfoque.

El presente documento es una guía para la realización de una reunión de planificación de equipos. Se divide en dos secciones.

La Sección Uno se concentra en el concepto de planificación de equipos, el diseño de la reunión de planificación de equipos y el programa de dos días, y el papel del facilitador (jefe de la reunión de planificación de equipos). También proporciona instrucciones al facilitador sobre cómo utilizar esta guía y prepararse para la sesión de dos días propiamente dicha. La Sección Dos contiene procedimientos paso por paso para la realización de cada una de las diez sesiones que comprende la reunión de dos días.

Aunque esta guía fue elaborada expresamente para WASH, tiene pertinencia directa para cualquier organización que envía a otros países a equipos de asistencia técnica de corto plazo. Con cambios menores, podría proporcionar la base para la realización de reuniones de planificación de equipos en otros sectores y en otras organizaciones.

LA NECESIDAD DE DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE ALTA CALIDAD

WASH recibe peticiones frecuentes de constituir equipos de asistencia técnica a corto plazo y enviarlos al terreno. A estos equipos se les pide cumplir distintas tareas, tales como la realización de talleres, la

evaluación de proyectos, ayuda para resolver problemas técnicos, formulación de proyectos, etc. A menudo son interdisciplinarios; están integrados por dos o más especialistas técnicos que pueden o no haber trabajado juntos con anterioridad.

Los equipos hacen frente a menudo a obstáculos bastantes difíciles. No sólo tienen una gran cantidad de trabajo que realizar en un breve espacio de tiempo sino que, además, con frecuencia han de operar en situaciones complejas y ambiguas. Aunque los propios miembros del equipo tienen una gran capacidad y experiencia, pueden diferir en sus perspectivas, en su comprensión del trabajo que hay que realizar y en la forma de realizarlo.

Durante los tres últimos años, los gerentes de actividades de WASH han constatado que los equipos más eficaces son los que operan como un todo integrado, con objetivos, comprensión y planes comunes, no como individuos separados. Cuando los equipos de consultores no se desempeñan con eficacia, no se alcanzan los objetivos, el trabajo es de mala calidad y las relaciones con los clientes en el terreno sufrirán.

Hay cierto número de factores que dificultan el trabajo en equipo. Entre ellos figuran los siguientes:

- La mayoría de los miembros del equipo provienen de diferentes disciplinas, tienen diferentes especializaciones técnicas y no han trabajado con anterioridad juntos. Su experiencia, expectativas y motivaciones pueden diferir.
- Los miembros del equipo pueden no compartir la misma comprensión de quiénes son los clientes verdaderos (es decir, la misión de la AID, la agencia nacional receptora o WASH) y, debido a esto, pueden comportarse de forma diferente durante la tarea.
- Los miembros del equipo pueden no tener todos la misma comprensión del alcance del trabajo. Los alcances del trabajo individuales pueden no especificar qué resultados se esperan del equipo y los alcances del trabajo de los equipos pueden no esbozar claramente los papeles individuales.
- Los miembros del equipo pueden no haber llegado a un acuerdo sobre cómo funcionarán los distintos miembros entre sí y sobre cómo se integrarán, si han de integrarse, las contrapartes del país receptor en el proyecto.
- Los períodos son a menudo tan cortos y los resultados previstos tan ambiciosos que los equipos de consultores, una vez que se hallan en el terreno, se ven obligados a realizar sus tareas inmediatamente en vez de emplear tiempo trabajando juntos en la planificación de cómo actuarán en la realización de las tareas.
- El papel del jefe del equipo se deja a menudo sin definir y el equipo queda, por tanto, sin el claro sentido de dirección que puede proporcionar el jefe de equipo.

- Los miembros del equipo pueden llegar en fecha distinta, permanecer durante períodos diferentes y salir del país en momentos también distintos, dejando a una persona encargada de reunir los aportes parciales y de convertirlos en un informe final.
- La presión para realizar el trabajo, las complejidades del medio ambiente y algunas de las dificultades arriba citadas pueden ocasionar frustración, conflicto y disensión entre los miembros del equipo.

Debido a estos problemas comunes y a veces inevitables, el desempeño del equipo puede ser desalentador. Los informes finales son a veces fragmentados e incompletos; los equipos pueden concentrarse demasiado en el informe y no lo suficiente en preparar a los clientes para emprender acción en relación con las recomendaciones contenidas en el informe; y relaciones deficientes con el cliente o clientes pueden afectar adversamente a las actividades futuras de WASH.

CONCEPTO DE PLANIFICACION DE EQUIPOS

La reunión de planificación de equipos (TPM) constituye un intento por mejorar el desempeño de los equipos de consultores de WASH. Es un proceso organizado en el que los miembros del equipo se reúnen en un esfuerzo concentrado por definir y planificar el trabajo, y por movilizarse para llevarlo a cabo. La planificación de equipos abarca dos dimensiones: las funciones de las tareas (lo que ha de hacerse) y la constitución del equipo (cómo pueden los miembros del equipo convertirse en un equipo temporal eficaz que les permita realizar la labor).

Los objetivos de la reunión de planificación de equipos son los siguientes:

Al final de la reunión de planificación de equipos de dos días, los miembros del equipo de consultores habrán hecho lo siguiente:

- Analizado los antecedentes del proyecto y haberse puesto al día sobre su estado actual.
- Identificado y descrito lo que reportará el trabajo a los clientes principales y secundarios.
- Convenido en un enfoque para trabajar con los clientes.
- Analizado y llegado a una comprensión del equipo y de los alcances del trabajo individuales (específicamente cómo estarán interrelacionadas las tareas de los individuos y cómo contribuirán al todo).
- Convenido en los objetivos y resultados de este proyecto.
- Formulado un plan de trabajo para cumplir con el alcance del trabajo.

- Planificado cómo el equipo trabajará en colaboración: el uso del tiempo privado y del trabajo, cuándo celebrar reuniones y cómo han de manejarse las relaciones.
- Definido y convenido el papel y las responsabilidades del jefe del equipo.
- Completado todos los arreglos logísticos y administrativos.

DISEÑO DE LA REUNION DE PLANIFICACION DE EQUIPOS

Los dos días se han organizado en diez sesiones separadas. Cada sesión tiene por fin alcanzar fines específicos y contiene actividades que producirán los resultados deseados para esa sesión. Es una reunión de trabajo. En todas las sesiones, los miembros del equipo participan en debatir los temas, resolver los problemas y planificar las acciones.

El diseño de la reunión de planificación de equipos sigue la práctica aceptada en las secuencias de un taller:

- Establecer el clima de trabajo y convenir sobre los objetivos y el programa.
- Concertar una secuencia cuidadosamente programada de sesiones concebidas para lograr las metas y objetivos.
- Cerrar la reunión y evaluar sus resultados contra los objetivos convenidos.

Cada sesión también sigue la práctica aceptada para el diseño de talleres:

- La sesión comienza con una clara exposición de la finalidad y un examen general de la sesión.
- Le siguen las actividades individuales y en grupo debidamente facilitadas que se han concebido de forma que produzcan los resultados apropiados para dicha sesión.
- Termina con una recapitulación de la sesión, la vincula con la sesión siguiente y la sitúa en el contexto de todo el programa.

El programa/calendario para los dos días es el siguiente:

PROGRAMA DE LA REUNION DE PLANIFICACION DE EQUIPOS

Día Uno

8.30	-	9.45	Sesión 1:	Introducción al Programa
9.45	-	10.00	Descanso	
10.00	-	11.45	Sesión 2:	Historial del Proyecto y su Estado Actual
11.45	-	12.30	Sesión 3:	Comprensión del Cliente
12.30	-	1.30	Almuerzo	
1.30	-	3.30	Sesión 4:	Alcance del Trabajo
3.30	-	3.45	Descanso	
3.45	-	5.00	Sesión 5:	Producto Acabado del Proyecto

Día Dos

8.30	-	9.45	Sesión 6:	Trabajo de Equipo
9.45	-	10.00	Descanso	
10.00	-	12.00	Sesión 7:	Formular un Plan de Trabajo
12.00	-	12.15	Sesión 8:	Reunión de Información Administrativa
12.15	-	1.15	Almuerzo	
1.15	-	3.15	Sesión 9:	Reunión de Información sobre el Proyecto
3.15	-	3.30	Descanso	
3.30	-	4.30	Sesión 10:	Clausura del Taller

PAPEL Y RESPONSABILIDADES DEL FACILITADOR

Se prevé que el facilitador de la reunión de planificación de equipos será, de ordinario, el gerente de la actividad de WASH para el proyecto; sin embargo, podría ser alguna otra persona relacionada con WASH que tiene el conocimiento y la experiencia requeridos para ser un facilitador, bien sea otro gerente de la actividad de WASH o un instructor contratado como consultor. El facilitador es vital para una reunión eficaz de planificación de equipos. Los párrafos siguientes ayudarán a esclarecer y definir el papel del facilitador.

El facilitador se encarga de planificar y realizar la reunión de planificación de equipos de dos días de duración. Esto requiere que el facilitador haga lo siguiente:

- notifique a los miembros del equipo acerca de la reunión y les informe sobre su contenido y finalidad;
- hable con el jefe del equipo sobre cuál ha de ser su participación;
- encuentre a personas conocedoras del proyecto/país y las programe para sesiones apropiadas;
- recoja cualesquiera documentos que se necesiten durante la reunión;
- se prepare para realizar las diez sesiones;
- haga cualesquiera ajustes en el diseño que sean apropiados;
- facilite la reunión de dos días de duración; y
- evalúe y analice sus resultados.

Notificación de los miembros del equipo

El gerente/facilitador de la actividad deberá explicar la reunión de planificación de equipos a los miembros de los equipos con antelación. Sin esta explicación, los participantes podrían llegar sin una comprensión clara de lo que se espera de la experiencia o lo que se espera de ellos. Esto podría resultar en confusión y en algunos casos en resistencia durante las etapas iniciales del proceso. El hecho de si los miembros del equipo aceptan o no la reunión de planificación como forma válida de invertir su tiempo y energías puede depender de lo bien informados que estén de antemano.

Deberá notificarse por teléfono a los miembros del equipo acerca de la reunión varias semanas antes de su llegada a la oficina de WASH. Además, deberá enviarse una carta breve explicando la reunión de planificación de equipos a los miembros del equipo con el paquete normal de información que reciben antes de una tarea de WASH. Un ejemplo de esta carta se incluye en el Apéndice 1.

Planificación con el jefe del equipo

El jefe del equipo debería desempeñar un papel significativo en la reunión de dos días. Ese papel dependerá de varias cosas: las aptitudes de facilitación del jefe del equipo, el conocimiento específico que el jefe del equipo pudiera tener acerca de la tarea y la propia opinión del facilitador en relación con el papel que deberá desempeñar el jefe del equipo en el proceso.

El facilitador tiene a la vista dos metas principales al planificar cómo utilizar al jefe del equipo. Primero, ha de asegurarse de que las reuniones de planificación de equipos se llevan a cabo tal como se diseñaron. Segundo, ha de transferir con el tiempo el papel de dirección al jefe del equipo a fin de que el equipo pueda comenzar a funcionar como debería hacerlo durante todo el proyecto. Evidentemente, el facilitador, que está mejor preparado para dirigir la reunión de dos días que el jefe del equipo, deberá encargarse de la parte principal de ésta. Por el contrario, el facilitador que nunca ha "entregado las riendas al jefe del equipo" durante la reunión de dos días no está dando al equipo la posibilidad de funcionar como tendrá que hacerlo en el terreno.

Probablemente, la mejor forma de alcanzar las dos metas consiste en entregar lentamente las riendas al jefe del equipo. ¿Cómo debería hacerse esto? Hay varias sesiones que evidentemente ha de dirigir el jefe del equipo: la Sesión 7 (Plan de Trabajo) y la Sesión 9 (Reunión de Información del Proyecto). Sin embargo, si el jefe del equipo tiene gran cantidad de conocimiento y experiencia en lo que respecta al proyecto/tarea, hay otras sesiones que también podría dirigir. Estas podrían ser la Sesión 2 (Historial del Proyecto y su Estado Actual) y la Sesión 5 (Producto Final).

Cuando el jefe del equipo dirige una sesión, deberá dirigirla tal como se especifica en la guía. Esto significa que el facilitador ha de preparar al jefe del equipo para que realice la sesión. Es responsabilidad del facilitador asegurarse de que las sesiones se llevan a cabo de la forma más efectiva posible. Si decide pedir al jefe del equipo que dirija una sesión, esto presupone que el jefe del equipo tiene las aptitudes de facilitación requeridas para la tarea. En caso contrario, el facilitador deberá encargarse de la sesión.

El facilitador deberá emplear tiempo con el jefe del equipo antes de que comience el evento de dos días. Esto puede hacerse pidiendo al jefe del equipo que venga medio día antes para debate y planificación. En esta oportunidad, el jefe del equipo puede recibir información sobre la reunión de planificación de equipos y el gerente de la actividad puede planificar con el jefe del equipo cómo ha de proseguir el evento.

Aptitudes requeridas por el facilitador

El facilitador deberá tener las aptitudes necesarias para:

- Establecer un clima apropiado para los participantes adultos.
- Hacer presentaciones verbales (presentar la información en un formato de conferencia corta informal).
- Llevar a cabo debates interactivos, centrados en el participante, sin dominarlos.

- Hacer preguntas que obliguen al grupo a pensar más profundamente y a actuar con mayor eficacia.
- Concentrar los debates en el tema que se está analizando de forma que puedan alcanzarse verdaderamente los objetivos de la reunión.
- Utilizar un estilo interactivo de facilitación que promueva el valor acordado a la buena comunicación en grupo (escucha, participación por igual, apoyo de las ideas recíprocas, etc.).
- Mantener al grupo concentrado en "su carácter de equipo": cómo está funcionando en su actuación común, cómo puede mejorar, etc.
- Confrontar a las personas y los temas de forma positiva y resolver el conflicto y el desacuerdo con comodidad.
- Conocer los problemas de ejecución que experimentan frecuentemente los equipos de consultores a corto plazo en los países en desarrollo, y
- Registrar el trabajo del equipo en un rotafolios.

Preparación para la realización de la TPM

La Sección Dos proporciona instrucciones detalladas, paso por paso, requeridas para la realización de cada sesión. Deberían utilizarse al prepararse para la celebración de las sesiones. Estas instrucciones dan las actividades que entran en juego, las instrucciones que se han de dado al grupo, los rotafolios que se utilizarán como las preguntas que hay que hacer, el contenido sugerido para las miniconferencias, etc.

El diseño de la reunión de planificación de equipos se ha elaborado minuciosamente, y se ha sometido a prueba y es eficaz; sin embargo, hay veces en que requerirá ajuste y adaptación a una situación en particular. El facilitador pudiera tener que establecer de forma diferente las secuencias de las sesiones, acortar las sesiones para hacer frente a limitaciones de tiempo u omitir ciertas actividades en una determinada sesión. La guía tiene por fin servir de mapa que ayude a realizar las sesiones; sin embargo, también es lo suficientemente flexible para que un facilitador efectúe los cambios que considere importantes. (En los Apéndices 2 y 3 se proporcionan planes y programas alternativos para equipos de una persona y para equipos que no se han de trasladar al extranjero.)

Deberá prepararse antes de las sesiones cierto número de rotafolios. Estos se numeran consecutivamente en la guía.

El Apéndice 4 contiene una lista comprobatoria para los facilitadores de reuniones de planificación de equipos.

PRODUCTOS ACABADOS DE LA TPM

Durante la reunión de planificación de equipos, el equipo adoptará algunas decisiones y llegará a un acuerdo sobre distintos temas. Estas decisiones y acuerdos son los productos acabados de la labor del equipo y, por tanto, deberán ponerse por escrito y mecanografiarse en los rotafolios durante los dos días y entregarse a los miembros del equipo. Algunas de las decisiones y acuerdos se compartirán directamente con el cliente o clientes en el terreno. Otras son para uso interno del equipo solamente. Deberá concertarse de antemano apoyo de secretaría para mecanografiarlas. Los productos acabados específicos son los siguientes:

<u>Sesión</u>	<u>Producto final</u>	<u>Compartido con el cliente</u>
3	Lista de clientes y lo que esperan sacar del proyecto	
4	Finalidad y resultados previstos del proyecto	X
	Alcances del trabajo individuales	
	Asignación de puntos específicos en el alcance del trabajo a los miembros del equipo	
	Lista de temas subyacentes	X
5	Esbozo del producto final, es decir, un índice para el informe	X
6	Lista de normas del equipo	
	Descripción del puesto de trabajo del jefe del equipo	
7	Plan de trabajo detallado	X
10	Lista de cabos por atar	

En ciertas situaciones y a discreción del equipo, algunos de los puntos no marcados podrían compartirse también con el cliente.

SECCION DOS

SESION 1: INTRODUCCION AL PROGRAMA

Tiempo: 60 a 75 minutos

EXAMEN GENERAL Y FINALIDAD

La finalidad de esta sesión consiste en informar a los miembros del equipo lo que harán durante los próximos dos días. Esta sesión está concebida para permitir a los miembros del equipo familiarizarse entre sí, establecer un tono de participación e interacción y ayudarles a aprender acerca de WASH y de la tarea específica con la que estarán trabajando.

La sesión comienza con una rápida bienvenida, después de la cual los miembros del equipo hacen su propia presentación, comentando brevemente sobre sus antecedentes y experiencias relacionadas con el proyecto. Luego, los miembros del equipo hablan de lo que desean obtener durante estos dos días. Después de ello, el facilitador presenta los objetivos y el calendario para el programa. La sesión termina con una charla breve por el facilitador acerca de WASH, su relación con la AID, su papel en el sector del agua y saneamiento y lo que WASH ha constatado que son los ingredientes esenciales en una labor de asesoramiento eficaz a corto plazo.

PROCEDIMIENTOS

1. Introducción

Tiempo: 5 minutos

Dé la bienvenida al grupo en la oficina de WASH. Explique brevemente que los próximos dos días tienen por fin ayudar al equipo a prepararse para la tarea que estarán realizando. Subraye la importancia de este tiempo de planificación, explicando por qué considera WASH que es esencial. Lo siguiente contiene algunas de las ideas acerca de por qué WASH considera esencial este tiempo de planificación. A medida que organice sus propias ideas, explique con sus propias palabras por qué se está utilizando el enfoque de planificación de equipos.

- Los equipos de consultores a corto plazo hacen frente a una gama de factores que pueden dificultar el éxito.
- El tiempo empleado en el país es breve y las condiciones son a veces difíciles.
- Una vez que los equipos llegan al país, no tienen tiempo suficiente para realizar una labor adecuada de planificación.
- A menudo, los miembros del equipo provienen de disciplinas diferentes y tienen distintas experiencias, expectativas y motivaciones.
- Los miembros del equipo tienen a veces una comprensión diferente de las expectativas de su cliente y utilizan diferentes marcos de análisis de problemas y de solución de problemas.
- Los alcances del trabajo se definen a menudo en función de equipos y no de individuos.

- A fin de aumentar al máximo el desempeño de sus equipos, WASH está utilizando un enfoque sistemático en la preparación de los equipos. Este enfoque va más allá de la "orientación" y recopilación de información que ha constituido la base para la preparación de la mayoría de los equipos de WASH en el pasado. Se concentrará en elementos clave de la planificación del trabajo y contribuye en forma considerable a preparar a los miembros del equipo para sus tareas.

2. Presentaciones de los miembros del equipo

Tiempo: 5 a 7 minutos por persona

- a. Explique que uno de los fines de esta sesión introductoria es familiarizarse algo mejor recíprocamente. Los equipos que funcionan bien deberán proporcionar satisfacción tanto profesional como personal a los miembros del equipo.
- b. Con este fin, se pide a cada persona que se tome cinco minutos para compartir con el grupo la información siguiente. (Escriba este rubro en el Rotafolios #1 con antelación):
 - Comparta porciones pertinentes de sus antecedentes — qué ha hecho usted que será especialmente útil para este proyecto.
- c. Usted deberá servir de "modelo" en esta actividad ofreciéndose a actuar primero. Después, vaya de un miembro del equipo a otro. Probablemente no se requiera más de siete minutos por persona para esta presentación y, en realidad, debería llevar mucho menos.

3. Expectativas de los miembros del equipo

Tiempo: 15 minutos

Es importante que los miembros del equipo tengan tiempo para reflexionar y pensar acerca de sus propios objetivos individuales para esta sesión de dos días.

- Pida que, individualmente, se tomen unos minutos de descanso para reflexionar y escribir lo que desean obtener en estos dos días. Explique que en breve compartirán estas expectativas personales.
- Déles cinco minutos, aproximadamente, para trabajar individualmente.
- Luego, dése una vuelta por la sala pidiendo a todos los miembros que mencionen una o dos de las expectativas que ellos tienen.
- Anote dichas expectativas en el rotafolios. Si obtiene duplicación de expectativas, no escriba la expectativa por segunda vez; simplemente utilice una marca de comprobación enfrente de la primera declaración para indicar expectativas similares.
- Siga obteniendo expectativas del grupo hasta que haya obtenido la expectativa o expectativas de todos los miembros del grupo.

4. Objetivos de la reunión de planificación

Tiempo: 10 minutos

- a. Presente los objetivos en el Rotafolios #2. Este trabajo debería prepararse con antelación. El Boletín #1, que presenta los objetivos, podrá distribuirse aquí.

- b. Exponga los objetivos junto con las expectativas de los participantes e indique cualquier superposición.

5. Programa de la reunión de planificación

Tiempo: 5 minutos

- a. Presente el programa en el Rotafolios #3 y responda a cualquier pregunta. (Este rotafolios deberá prepararse con antelación). El Boletín #2, Calendario, podrá distribuirse aquí.
- b. Vuelva luego a las expectativas, indicando rápidamente en qué momento del calendario se satisfará cada expectativa. Sea sincero acerca de cualesquiera expectativas que no puedan satisfacerse en esta reunión.

(Si la expectativa puede satisfacerse con un pequeño ajuste en el calendario, y si desea hacer usted dicho ajuste, perfecto. El indicar claramente las expectativas que no puedan satisfacerse ayuda más que hacer promesas que no se pueden cumplir.)

6. WASH y su enfoque para los servicios de asesoramiento

Tiempo: 10 minutos

Tómese varios minutos para familiarizar a los miembros del equipo con WASH/AID, con su función en el campo del agua y el saneamiento y con su enfoque para los servicios de asesoramiento. (Naturalmente, si los consultores han trabajado todos para WASH con anterioridad y están familiarizados con estos temas, puede omitir esta parte de la primera sesión.)

Usted debería organizar su propia presentación; sin embargo, pueden ser útiles las ideas siguientes:

El proyecto WASH

- proporciona servicios de asesoramiento a corto plazo,
- trabaja con proyectos rurales y periurbanos,
- responde a las peticiones recibidas en la AID del campo y de la sede, y
- emplea un enfoque interdisciplinario.

Puntos clave acerca del enfoque de WASH para los servicios de asesoramiento:

- Los servicios de asesoramiento más eficaces del proyecto WASH han utilizado un enfoque de colaboración en el trabajo con las personas. Los clientes necesitan tener un sentido de participación y propiedad con respecto al servicio que está proporcionando el consultor. Si el equipo de consultores promueve este sentido de participación y propiedad, el cliente se ve más comprometido a cumplir sus recomendaciones.
- La definición rápida de WASH de servicio de asesoramiento "eficaz" es aquel en el que se considera que las recomendaciones de los consultores son útiles y que se actuará sobre ellas. Además, el cliente se hace más eficaz y se modifican las actitudes. Con toda probabilidad se pedirá a WASH que vuelva a prestar sus servicios.

- Cuando más de un consultor trabaja en un proyecto, los consultores deberían funcionar como equipo integrado. La mayoría de los equipos están compuestos de individuos que son especialistas en una u otra disciplina. WASH está convencido de que, cuando estos individuos trabajan juntos para crear un producto en equipo, se produce un efecto sinérgico que hace que la productividad y eficacia del equipo sean mayores que la suma de las capacidades de los individuos afectados.

7. Resumen y vínculo con la sesión siguiente

Tiempo: 5 minutos

Recapítule brevemente esta sesión y vincúlela con la Sesión 2 (Historial del Proyecto y su Estado Actual).

MATERIALES

Rotafolios #1, Procedimiento 2b (Tarea Individual).

Rotafolios #2, Procedimiento 4a (Objetivos de la TPM).

Rotafolios #3, Procedimiento 5a (Calendario de la TPM).

Boletín #1 (Objetivos de la Reunión de Planificación de Equipos).

Boletín #2 (Calendario de la Reunión de Planificación de Equipos).

OBJETIVOS DE LA REUNION DE PLANIFICACION DE EQUIPOS

- Analizar los antecedentes del proyecto y su estado actual.
- Identificar a los clientes primarios y secundarios.
- Convenir sobre un enfoque para trabajar con los clientes.
- Analizar y llegar a una comprensión común del alcance del trabajo individual y en equipo.
- Convenir sobre los objetivos y resultados del trabajo.
- Formular un plan de trabajo para revisar el alcance del trabajo.
- Planificar cómo trabajará en colaboración el equipo.
- Definir el papel y responsabilidades del jefe del equipo y convenir al respecto.
- Concluir todos los arreglos logísticos.

CALENDARIO DE LA REUNION DE PLANIFICACION DE EQUIPOS

Día Uno		Día Dos	
8.30	Introducción a la TPM	8.30	Trabajo en equipo
10.00	Historial del Proyecto	10.00	Formulación de un Plan de Trabajo
11.45	Comprensión del Cliente	12.00	Sesión Administrativa
12.30	Almuerzo	12.15	Almuerzo
1.30	Alcance del Trabajo	1.15	Reunión de Información del Proyecto
3.45	Producto Final	3.30	Clausura
5.00	Fin	4.30	Fin

SESION 2: HISTORIAL DEL PROYECTO Y SU ESTADO ACTUAL

Tiempo: 90 minutos

EXAMEN GENERAL Y FINALIDAD

La finalidad de esta sesión consiste en crear una comprensión común de la importancia de esta tarea, de cómo encaja en el cuadro más amplio y de cuáles son las cuestiones clave que entran en juego en su realización.

Una persona conocedora del proyecto deberá asistir a esta sesión para informar brevemente a los miembros del equipo en relación con lo siguiente: 1) el proyecto propiamente dicho, 2) la importancia de esta tarea para el sector o la misión, 3) una lista de organizaciones y personas clave que participarán en el proyecto, y 4) los temas culturales o políticos que deberá tener presentes el equipo.

En el curso de esta sesión, se identificarán cuestiones clave: cuestiones que deberán afrontar los consultores a fin de realizar su labor.

PROCEDIMIENTOS

1. Colocación del proyecto en un contexto más amplio

Tiempo: 15 minutos

Esta presentación deberá efectuarla la persona más familiarizada con el proyecto: el facilitador o gerente de la actividad, el jefe del equipo, un funcionario de la AID, un consultor o alguna persona de otra organización.

- Comience colocando esta tarea en su contexto más amplio, cualquiera que éste sea (por ejemplo, la importancia de la labor para un proyecto, cuál es la relación de la labor con el sector, la perspectiva de la misión de la AID, etc.).
- Cuando sea posible, estos comentarios deberán vincularse con la información contenida en los documentos o materiales que los consultores han recibido para lectura con antelación.
- Deberá analizarse la finalidad o metas del proyecto dentro de los cuales está comprendida la tarea a fin de que los consultores estén conscientes del contexto de la tarea.
- Las razones específicas por las que se pide a WASH que realice la tarea en esta oportunidad deberán quedar claras.
- Coloque en un lugar visible un rotafolios en blanco (Gráfico BIN) que pueda utilizarse para anotar las cuestiones o temas clave que surjan durante el debate a fin de que pueda volver a considerar dichas cuestiones en fecha posterior.

2. Identificación de los eventos significativos del proyecto

Tiempo: 60 minutos

- a. Una persona familiarizada con el proyecto deberá presentar los eventos más significativos del proyecto hasta la fecha (o a través de la vida del proyecto). (Estos eventos deberán incluirse con antelación en el Rotafolios #4. Cada evento significativo deberá explicarse con un nivel de detalle suficiente para informar de forma adecuada a los consultores.)
- b. En un rotafolios (Rotafolios #5, que se deberá preparar con antelación), indicar una lista de organizaciones e individuos clave que participan en la tarea. Esta lista podrá consultarse a medida que se explica cada evento significativo. (Ejemplos de organizaciones e individuos clave pudieran ser los siguientes: personal de la misión de la AID, jefe del proyecto, otras agencias donantes, funcionarios del gobierno receptor, funcionarios de distintos ministerios, personal homólogo, otros consultores, etc.)
- c. Promueva preguntas durante esta presentación/debate, teniendo presente los indicadores siguientes:
 - Puesto que ésta es la primera vez que los miembros del equipo han participado en el debate a fondo de la tarea, tendrán numerosas preguntas. Su labor consiste en orientar estas preguntas y el debate que le seguirá a fin de que puedan concentrarse en el tema en cuestión, es decir, el historial y estado actual del proyecto.
 - Algunas de las preguntas suscitadas se responderán en sesiones posteriores. Usted deberá determinar qué preguntas deberán contestarse en esta sesión y qué preguntas es mejor dejar para fecha posterior. Una forma de hacerlo es informando al grupo en qué sesión se contestará óptimamente a cada pregunta y cuándo incluir la pregunta en el rotafolios. Usted deberá terminar con una lista abierta de preguntas y temas a los que se dará contestación. (Pudiera decir: trataremos esta cuestión con más detalle durante la sesión que versa sobre el alcance del trabajo. No entremos en ese tema ahora; sin embargo, anotémoslo en la lista de temas para asegurar que no lo olvidamos.)
 - La lista de cuestiones y temas que deberán resolverse puede mantenerse en un lugar visible, añadir preguntas y temas a dicha lista y consultarse durante el período de dos días. Naturalmente, depende de usted que se responda realmente a estas preguntas en algún momento durante el período de dos días.

3. Identificación de los temas clave que afectan a la tarea

Tiempo: 10 minutos

Después de su presentación/debate sobre el historial de la tarea y su estado actual, pregunte si hay otros temas no incluidos en la lista que deberían agregarse. Añada estos temas adicionales a la lista.

Examine la lista de temas que se han generado. La mayoría de ellos probablemente se abordarán en sesiones posteriores (por ejemplo, el plan de trabajo y los temas relacionados con el alcance del trabajo) y no deberán analizarse en este momento. Sin embargo, usted deberá indicar cuándo se tratarán las cuestiones durante los dos días. Puede haber unas cuantas cuestiones que puedan debatirse rápidamente y eliminarse de la lista.

4. Recapitulación y vinculación con la sesión siguiente

Tiempo: 5 minutos

Recapítule esta sesión y conéctela con la Sesión 3 (Comprensión del Cliente).

MATERIALES

Rotafolios #4, Procedimiento 2a (Eventos Significativos en el Proyecto).

Rotafolios #5, Procedimiento 2b (Organizaciones y Caracteres Clave).

SESION 3: COMPRESION DEL CLIENTE

Tiempo: 45 minutos

EXAMEN GENERAL Y FINALIDAD

La finalidad de esta sesión consiste en ayudar a los miembros del equipo a llegar a una comprensión común de quiénes son los clientes y de cuál es su interés en la tarea. Además, esta sesión trata de ayudar a los miembros del equipo a llegar a un acuerdo sobre la metodología que se utilizará para trabajar con los clientes.

La sesión comienza con la identificación por el grupo de todos los clientes posibles que puedan tener en la tarea. A esto sigue una descripción de "interés" de cada cliente en el resultado. Se identifica a los clientes principales y se llega a un acuerdo al respecto. El resto de la sesión se concentra en estudiar el enfoque de asesoramiento más eficaz que deberá utilizarse en esta tarea en particular.

PROCEDIMIENTOS

1. Identificación de los clientes

Tiempo: 10 minutos

- a. Comience esta sesión vinculándola con las sesiones previas y colocándola en el contexto del programa de dos días. Luego, indique la finalidad de esta sesión y diga qué abarcará.
- b. Pida al grupo que identifique quiénes son en su opinión los clientes para esta tarea. Escriba sus respuestas en un rotafolios. Los participantes no ven a menudo el "universo" de clientes tan ampliamente como usted desea que lo hagan. Por tanto, deberá animarles a pensar más ampliamente. Por ejemplo, usted pudiera desear que identifiquen a los clientes siguientes:
 - WASH (evidentemente),
 - las oficinas de la AID/Washington,
 - la misión de la AID,
 - los ministerios en el país receptor,
 - los contratistas,
 - los beneficiarios en el país receptor o los usuarios de los servicios que se proporcionan (por ejemplo, los habitantes de los poblados que utilizarán el sistema de abastecimiento de agua del poblado),
 - otras agencias donantes, y
 - organizaciones voluntarias privadas.
- c. Aclare que una de las razones por las que servicios de asesoramiento como éstos son complicados es que tienen tantos clientes. A veces, los diferentes clientes pueden no abordar una tarea de la misma forma o pueden no convenir sobre cómo ha de realizarse ésta. Inevitablemente, cada uno de ellos tiene un interés en el resultado de la tarea y desea que el resultado sea beneficioso para él.

2. Descripción del interés de cada cliente en la tarea

Tiempo: 10 minutos

Refiriéndose a la lista de clientes que se acaba de elaborar, pida al equipo que identifique cada uno de los intereses del cliente en la tarea. Escriba el interés de los clientes junto a la lista de clientes identificados en el paso 1.

Por interés se entiende el beneficio que reportará a cada cliente la tarea y lo que el cliente considera que son los escollos o barreras que, en particular, él desearía evitar en la tarea.

Trate de detectar casos en los que existe superposición de intereses o en los que hay intereses contrarios. Estos pueden ser puntos sensibles que los consultores necesitan atender con un cuidado especial.

3. Identificación del cliente o clientes primarios

Tiempo: 5 minutos

- a. Trabaje con el grupo para que identifiquen al cliente o clientes primarios y lleguen a un acuerdo al respecto.
- b. Asegúrese de que el equipo comprende el interés que tienen estos clientes primarios en la tarea.
- c. Haga mecanografiar esta lista de clientes e intereses y entréguela al equipo.

4. Formulación de una metodología para trabajar con el cliente o clientes

Tiempo: 20 minutos

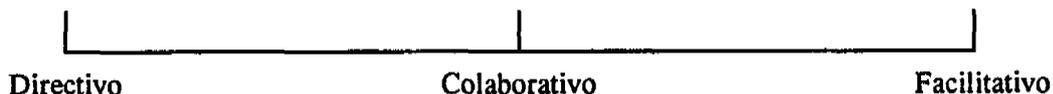
- a. Comience con una miniconferencia/minipresentación sobre enfoques eficaces para los servicios de asesoramiento. En esta breve presentación, concéntrese en cuatro puntos principales:
 - Dar ejemplos de tipos diferentes de tareas de WASH que requieren diferentes enfoques de los consultores.
 - Presentar una serie continua de enfoques diferentes que podrían utilizar los consultores en esta tarea.
 - Identificar dónde, en dicha serie continua, cae la tarea presente.
 - Describir las acciones y comportamiento de los consultores que se requerirán para este enfoque, una vez que se ha determinado el enfoque apropiado para la tarea.
- b. La miniconferencia pudiera seguir el esbozo siguiente:
 - En nuestra labor en WASH, tenemos una gran diversidad de servicios de consultoría. En fecha reciente, se nos ha pedido que estudiemos un programa de perforación de pozos y que recomendemos qué tipo de equipo de perforación sería el más apropiado.
 - Otra tarea común consiste en trabajar con la misión de la AID y el gobierno del país receptor en la formulación de un proyecto. Hemos trabajado con la misión de la AID y

la Junta Nacional de Abastecimiento de Agua y Drenaje de Sri Lanka para redactar un documento de proyecto que se ha convertido en la base para un proyecto real.

- Otra clase de tarea es aquella en la que se pidió a WASH que actuase como recurso del grupo nacional especial constituido para establecer una estrategia/política nacional para el abastecimiento de agua potable y saneamiento en las zonas rurales.
- Estas tres tareas de asesoramiento fueron en realidad bastante diferentes en su naturaleza y, por tanto, consideramos que requirieron un enfoque diferente: acciones y comportamientos diferentes por parte de los consultores que realizan el trabajo. De hecho, el enfoque que el consultor debería adoptar en una situación pudiera ser aquello que debería evitarse en otro tipo de tarea.

Por ejemplo, en la tarea del consultor que consiste en recomendar un equipo de perforación de pozos, el cliente esperaba una respuesta directa y orientada por expertos. El consultor introdujo el sistema, recopiló algunos datos importantes y formuló recomendaciones técnicas. El enfoque del consultor fue directivo o autoritario: "Esto es lo que yo recomiendo".

- Por el contrario, en Zaire se requirió una serie bastante distinta de acciones y comportamientos del consultor. En Zaire se había pedido a WASH que sirviese de recurso para un grupo especial que estaba formulando una política nacional sobre el abastecimiento de agua a las zonas rurales. En este caso, el consultor necesitaba ser un facilitador, hacer sugerencias, hacer preguntas, promover un análisis detenido, etc. El ser directivo — haga esto, haga lo otro — habría sido bastante inapropiado. El consultor necesitaba ser facilitador, en vez de directivo, dos enfoques valiosos pero bastante diferentes para proporcionar ayuda.
- Para Sri Lanka se requirió un enfoque más colaborativo. En dicho país, se pidió a WASH que trabajase con la Junta de Agua de Sri Lanka y con la misión de la AID para planificar un proyecto. Los consultores necesitaban proporcionar algunas recomendaciones directas, pero, principalmente, necesitaban ayudar a la Junta de Agua de Sri Lanka y a la misión de la AID a concertar un proyecto que ambas entidades considerasen como suyo y al que estuviesen comprometidas. Nuevamente, este enfoque difirió de los demás y requirió una nueva serie de acciones y comportamientos del consultor.
- Estas tareas de asesoramiento podrían colocarse en una línea continua tal como se ilustra a continuación (véanse los tres ejemplos que acabamos de dar):



- ¿Qué enfoque debería utilizar el consultor para proporcionar ayuda? ¿Qué acciones y comportamientos ayudarán y serán útiles para la tarea? Algunas de las veces en las que el trabajo de WASH no era tan eficaz como deseábamos que fuese, esto se debió a que el enfoque no encajó con una tarea en particular.

- c. Por tanto, la pregunta se convierte en: En vista de lo que usted sabe acerca de esta tarea, ¿qué tipo de enfoque es lógico? ¿Dónde en esta línea continua colocaría usted esta tarea?
- Pida a los miembros que identifiquen dónde cae la tarea en la línea continua y por qué. Debata este aspecto hasta que se llegue a un cierto acuerdo.
 - No dude en ofrecer sus propios puntos de vista en esta etapa. En calidad de gerente de la actividad, usted comprende la tarea tan bien como cualquier otra persona y conoce qué enfoque es el que requiere.
 - Usted puede prever que el grupo tenga algún problema en colocar esta tarea en la línea continua. Dirán que no es un enfoque u otro sino una combinación de todos los tres. Su respuesta debería ser expresar su acuerdo con que rara vez hay un enfoque que sea totalmente puro, pero también sugerir que se concentren en lo que consideran como el enfoque general que se requiere: el enfoque que se utilizaría con más frecuencia que otros durante la tarea.
- d. Después de que el grupo haya decidido qué tipo de enfoque de asesoramiento requiere la tarea, haga las preguntas siguientes:
- ¿Qué tenemos que hacer para asegurar que seguimos con este enfoque (es decir, frecuencia de reuniones, naturaleza de las reuniones, tipos de preguntas hechas, etc.)
 - Si estuviésemos utilizando este enfoque durante las etapas iniciales de la tarea, ¿qué tipo de cosas haríamos?
 - ¿Qué tipo de cosas haríamos durante la tarea? ¿al final de la tarea?

5. Recapitulación y clausura de la sesión

Tiempo: 2 minutos

Resuma la sesión, vuelva a exponer la finalidad y vincúlela con la Sesión 4 (Alcance del Trabajo).

SESION 4: ALCANCE DEL TRABAJO

Tiempo: 2 horas

EXAMEN GENERAL Y FINALIDAD

La finalidad de esta sesión consiste en ayudar a los miembros del equipo a obtener una comprensión común del alcance del trabajo, identificar los resultados y productos que requiere el alcance del trabajo, y aclarar los papeles y responsabilidades individuales de los miembros del equipo en la realización de las tareas requeridas y convenir sobre los mismos.

La sesión comienza con una relectura por las personas interesadas del alcance del trabajo y el mantenimiento de actas para anotar lo que consideren ser la finalidad general del proyecto así como los resultados deseados y los productos requeridos. Los miembros del equipo comparten entonces esta comprensión, y la debaten, advirtiendo dónde las percepciones son diferentes o similares. Los miembros individuales del equipo identifican entonces lo que consideran como sus papeles y responsabilidades. Estos se comparten y debaten y se llega a un acuerdo sobre los mismos. Se identifican y debaten las cuestiones subyacentes. Se explora cada cuestión y el equipo aborda la forma en que hacer frente a las cuestiones.

PROCEDIMIENTOS

1. Estudio del alcance del trabajo Tiempo: 45 minutos
 - a. Comience explicando la finalidad y resumiendo las actividades de esta sesión.
 - b. Luego, pida a los participantes que hagan lo siguiente: (escríbalo en el Rotafolios #6)
 - Tómese unos minutos para volver a leer o examinar el alcance del trabajo.
 - En una hoja de papel escriba en sus propias palabras la finalidad general de la tarea y los productos y resultados previstos.
 - Tómese 15 minutos para realizar esta labor.
 - Explique que, cuando hayan acabado todos los participantes, el grupo compartirá sus ideas individuales acerca del trabajo, buscando formas en las que son similares o diferentes.
 - c. Después de 15 minutos, comience un debate que se concentre en la finalidad de la tarea y los resultados y productos previstos.
 - Primero, pida a todos los miembros que expliquen la forma en que comprenden el fin general de la tarea. Anote el fin general mencionado por cada miembro del equipo en un rotafolios.

- Después de que cada persona ha hecho su contribución, pregunte al grupo si hay diferencias en las percepciones acerca de la finalidad de la tarea. Permítale debatirlas por unos momentos a fin de que puedan explorar las diferencias que pudieran existir. El equipo deberá terminar llegando a un acuerdo sobre una declaración de finalidad para la tarea. Esta declaración deberá mecanografiarse y mostrarse a la misión de la AID.
- Luego pida a los miembros del equipo que expliquen cómo comprenden los resultados y productos requeridos en el alcance del trabajo. Anote estos resultados y productos en un rotafolios.
- Nuevamente, pida al grupo que analice cualesquiera diferencias. El grupo deberá convenir en una declaración de los resultados y productos. Nuevamente, esta declaración deberá mecanografiarse y presentarse a la misión de la AID.

2. Exploración de responsabilidades individuales

Tiempo: 50 minutos

- a. Pida al grupo que trabaje individualmente para realizar las tareas que se indican a continuación. (Estas tareas deberán incluirse con antelación en el Rotafolios #7). Dé al grupo de 20 a 30 minutos para estas tareas.
 - Incluya los rubros en el alcance del trabajo acerca de los cuales usted se considera principalmente responsable.
 - Incluya las tareas de las que usted se considera responsable como parte del equipo e identifique a otros miembros del equipo con quienes usted comparte esta responsabilidad.
 - Transfiera sus listas a una hoja de papel del rotafolios que se exhibirá en la pared.

El jefe del equipo deberá concentrarse solamente en su capacidad técnica en este momento, no en las tareas requeridas para dirigir al equipo.

Si el alcance del trabajo no desglosa suficientemente las responsabilidades individuales, usted deberá pedir entonces a cada miembro del equipo que prepare un alcance del trabajo individual que concuerde con el alcance del trabajo del equipo.

- b. Coloque cada rotafolios individual en la pared.
 - Pida a los miembros del equipo que se tomen varios minutos para leer las listas de los otros miembros. Sugiera que busquen diferencias y rubros que necesitan aclaración.
 - Déles de 5 a 10 minutos para hacer esta labor.
- c. Dirija un debate sobre los alcances del trabajo individuales.
 - Concéntrese en las cuestiones en las que parece haber una diferencia de opinión sobre quién debería hacer determinadas tareas o simplemente en dónde se necesita adoptar decisiones sobre quién es responsable de determinadas tareas.

- Trate de identificar áreas de superposición, es decir, donde dos o más miembros del equipo consideran que deberían ser responsables de una tarea.
 - Concluya cada una de estas cuestiones en la mayor medida posible. Este es el momento de comenzar a adoptar algunas decisiones sobre quién está mejor capacitado para hacer determinadas tareas. Un resultado importante de esta sesión es llegar a determinar claramente los papeles y responsabilidades de cada uno de los miembros.
- d. Durante estas deliberaciones, quizás desee usted subrayar el papel del jefe del equipo. Hay varias formas de hacerlo. Quizás desee usted que el jefe del equipo adopte un papel muy activo en los debates, incluso dirigiendo el debate mientras que usted adopta un papel menos activo.
- e. Una vez que se han aclarado las áreas de responsabilidad, y se ha llegado a un acuerdo al respecto, dé a los miembros del equipo la oportunidad de identificar las áreas en las que consideran que pudieran necesitar ayuda.
- Haga la pregunta siguiente: ¿Con cuál de sus responsabilidades considera usted que pudiera necesitar ayuda? (por ejemplo, "Mi alcance del trabajo requiere que yo haga _____ . No he hecho esto de esta forma con anterioridad. Voy a necesitar alguna ayuda.")
 - Asegúrese de que todos los miembros del equipo identifiquen las áreas en las que desean ayuda.
 - Luego, pregunte qué miembro del equipo está mejor preparado para ofrecer esa ayuda.
 - Anímeles a adoptar decisiones sobre quién proporcionará apoyo de reserva. Sobre todo, promueva el concepto de la ayuda mutua ya que es la base del trabajo en equipo eficaz.
- f. Todos los productos obtenidos en estas deliberaciones deberán mecanografiarse y entregarse al equipo.

3. Identificación de las cuestiones subyacentes

Tiempo: 20 minutos

- a. Explique que casi todas las tareas tienen cuestiones subyacentes que no se resuelven o son difíciles de resolver. De ordinario, las cuestiones subyacentes no se exponen explícitamente en el alcance del trabajo escrito sino que son implícitas. Pueden ser también el resultado de alguna confusión o falta de claridad. Dé un ejemplo, sacado de su propio conocimiento o un ejemplo tomado directamente de la tarea en cuestión.

He aquí un ejemplo que usted puede utilizar si lo desea: En un proyecto reciente de WASH, un equipo de capacitación integrado por dos miembros debía trasladarse a un país para realizar un taller sobre cómo utilizar una de las guías de capacitación de WASH, la guía para la instalación y mantenimiento de bombas manuales de agua. Independientemente de lo mucho que tratamos de comunicar por telegrama, por carta o por teléfono que este taller tenía por fin capacitar a las personas en el uso de la guía de capacitación, muy similar a la capacitación de instructores, seguimos hallando pruebas que indicaban que algunas personas entendían que el taller estaba destinado a proporcionar capacitación en la instalación de bombas de mano. Un

tema subyacente de este equipo de consultores puede asegurar que sus reuniones iniciales a la llegada del país aclaraban este punto.

b. Explorar las cuestiones subyacentes.

- Pida al grupo que identifique las cuestiones subyacentes que según ellos tienen un impacto en el proyecto. Anótelas en el rotafolios. Algunas de estas cuestiones pueden estar incluidas ya en la lista abierta iniciada durante la sesión del historial del proyecto.
- Luego, siga leyendo la lista de cuestiones y debata qué debería hacerse para resolver cada una. Puede ocurrir que algunas de las cuestiones puedan resolverse aquí en estos dos días; sin embargo, otras quizás no se resuelvan hasta que el equipo comience su trabajo en el país.
- Preste una especial atención a las cuestiones que deberían debatirse más detalladamente en sesiones posteriores, tales como la sesión sobre planes de trabajo. Cuando surja una cuestión como esta, sugiera al grupo que posterguen por ahora el debate de esta cuestión y que continúen dicho debate durante la sesión que sea apropiada para hacerlo. Después, es responsabilidad suya como facilitador recordar esta cuestión y asegurar que se reanude el debate durante la sesión designada.

4. Recapitulación y clausura de la sesión

Tiempo: 5 minutos

Resuma la sesión, vuelva a exponer su finalidad, ate cualesquiera cabos sueltos y vincule la sesión actual con la Sesión 5 (Productos Finales).

MATERIALES

Rotafolios #6, Procedimiento 1b (Tarea Individual).

Rotafolios #7, Procedimiento 2a (Tarea Individual).

SESION 5: EL PRODUCTO FINAL DE LA TAREA

Tiempo: 30 a 90 minutos

FINALIDAD Y EXAMEN GENERAL

Esta sesión se coloca al final del día para que, si es necesario, pueda dedicársele tiempo adicional para su conclusión. Según la complejidad de la tarea, la sesión puede requerir entre 30 y 90 minutos.

La finalidad de la sesión consiste en revisar, aclarar y llegar a un acuerdo sobre el producto o productos de la tarea. El producto final depende de la naturaleza de la tarea. Podría ser un informe, un estudio, lineamientos escritos, la provisión de un servicio (por ejemplo, un taller), un mecanismo físico (por ejemplo, una bomba de mano prototipo), o una combinación de todo esto.

PROCEDIMIENTOS

1. Descripción de los productos finales Tiempo: variable

- a. Comience esta sesión vinculándola con la sesión previa y colocándola en el contexto de una reunión total de dos días de duración. Luego, indique la finalidad y resuma las actividades de esta sesión.
- b. Refiriéndose de nuevo a la sesión anterior en el alcance del trabajo, reconfirme lo que el grupo identificó como el producto o productos finales de esta tarea.

Si uno de esos productos finales es un informe, continúe de la forma siguiente:

- Distribuya al grupo copias de un informe de una tarea de asesoramiento previa que en su opinión es algo similar a ésta.
- Dé al grupo tiempo para examinar el informe. Quizás unos 10 minutos.
- Luego sugiera que el grupo trate de escribir un índice para dicho informe.
- Facilite un debate de los temas que deberían abarcarse en un informe y su secuencia. Prepare una lista de estos temas en un rotafolios. (Esta actividad podría dirigirla el jefe del equipo si el facilitador lo considera apropiado.)
- Informe al equipo que debatirán cómo, cuándo y dónde debería escribirse el informe durante la Sesión 7 (Formulación de un Plan de Trabajo).

En algunos casos, el jefe del equipo o el gerente de la actividad de WASH habrá preparado de antemano un borrador del índice. En este caso, la tarea consistiría en debatir y revisar el borrador. Esto ahorrará mucho tiempo, especialmente si el informe es un elemento crítico de la tarea.

c. Si uno de los productos finales es la provisión de un servicio, continúe de la siguiente forma:

- Haga al grupo esta pregunta: Si la provisión de un servicio es el producto final real de esta tarea, ¿cómo sabrá usted que el servicio se proporcionó con eficacia?
- Facilite un debate para identificar los criterios que utilizará el equipo para determinar si el servicio que proporcionarán es eficaz.
- Anote estos criterios en un rotafolios.
- Pregunte al grupo quién consideran ellos que debería ser el juez que determine si el servicio se entregó o no con éxito.

A veces un servicio y un informe serán importantes ambos. Debátalos ambos si esto es lo que ocurre.

2. Recapitulación y clausura de la sesión y del día uno

Tiempo: 15 minutos

Resume la sesión y vuelva a formular la finalidad.

La sesión siguiente en la mañana es la sesión sobre el trabajo del equipo. Diga algo como lo siguiente:

- Hemos empleado el día juntos trabajando y planificando cómo seguir adelante óptimamente con esta tarea. La finalidad primordial de este evento de dos días de duración es constituir un equipo de consultores que pueda trabajar productivamente y a gusto en colaboración.
- Mañana por la mañana vamos a comenzar el día con una sesión sobre el trabajo en equipo. Echemos una mirada al trabajo realizado hoy y cómo trabajaron en colaboración como equipo. ¿Qué hallaron ustedes que era productivo y que contribuía a la forma en que trabajaron en colaboración hoy?
- Facilite un debate rápido de sus respuestas. Usted trata de hacerles participar en un debate del proceso que utilizaron en su trabajo en colaboración, no en la sustancia de su trabajo (por ejemplo, todos participamos en los debates, escuchando y reaccionando a las ideas de los otros miembros; identificamos formas en que podríamos ayudarnos recíprocamente; obtuvimos un mejor conocimiento recíproco; ahora conozco el campo de especialización de cada persona y lo que aportan al equipo; etc.)
- Si su pregunta obtiene una respuesta más pertinente al contenido que orientada al proceso, reformule la pregunta simplemente y dé un ejemplo de lo que usted desea transmitir. Ese ejemplo pudiera adoptar la forma de una de sus observaciones como facilitador, tal como: Advertí el grado de intensidad con que ustedes escucharon los comentarios de los otros miembros del equipo o parecían valorar perspectivas diferentes, la observación que usted les haga ha de ser una observación positiva, algo que en su opinión hayan hecho bien como equipo. Mañana quizás desee usted que los miembros del equipo identifiquen formas en las que podrían trabajar en colaboración, con más eficacia, pero por ahora, sólo les está pidiendo las cosas que en su opinión marcharon bien.

- Explique al equipo que mañana examinarán el trabajo en equipo con más profundidad pero que por ahora usted desea que examinen rápidamente cómo funcionó hoy el trabajo en equipo.
- Fin del día.

MATERIALES

Ejemplares prototipo de un informe.

SESION 6: TRABAJO EN EQUIPO

Tiempo: 1 hora, 15 minutos

EXAMEN GENERAL Y OBJETIVO

El objetivo de esta sesión es: 1) ayudar a los consultores a que lleguen a una comprensión común de la forma en que tendrán que trabajar durante la asignación de las tareas, y 2) esclarecer el papel y las responsabilidades del jefe del grupo y de los miembros del grupo.

Han de formarse grupos de personas que trabajen juntas como equipo para abordar el contenido — lo que ha de hacerse en la asignación de tareas — y el proceso — la forma en que el grupo va a funcionar con el fin de cumplir con el trabajo que le ha sido asignado. El proceso del equipo incluye elementos tales como el liderazgo, la toma de decisiones, las reacciones, los desacuerdos, etc.

El papel del jefe del grupo es un ingrediente importante en cualquier grupo que funcione de forma apropiada. La sesión permitirá al equipo determinar exactamente el papel y las responsabilidades que el jefe del grupo tendrá que asumir para la asignación de esta tarea.

La sesión empieza con un cuestionario acerca de los estilos de vida y el trabajo durante el curso de esta asignación de tareas. Cada persona habla acerca de sus preferencias personales y, juntos, todos los miembros del equipo se ponen de acuerdo acerca de las horas de trabajo, de la frecuencia de las reuniones, del estilo de toma de decisiones, etc.

El papel y las responsabilidades del jefe del grupo y de los miembros del grupo se esclarecen haciendo que el grupo elabore una descripción del trabajo para el jefe del grupo. Las distintas responsabilidades del jefe del grupo se debaten y sobre estas últimas se llega a un acuerdo.

PROCEDIMIENTOS

1. Introducción

Tiempo: 5 minutos

Empiece esta sesión comentando acerca del valor que tiene el trabajo en equipo para las tareas de asesoramiento de WASH. Quizás desee usted decir algo así como ...

- Según la experiencia de WASH en los últimos tres años, los equipos de consultores que trabajan juntos con eficacia pueden simplemente trabajar mejor y trabajar disfrutándolo más.
- La mayor parte de los equipos de consultores están integrados por personas que son especialistas en distintas áreas y que han de combinar sus talentos y trabajar de forma mancomunada durante un período de tiempo corto.
- Los miembros del equipo necesitan preguntarse qué pueden hacer para garantizar que trabajen juntos de forma productiva. ¿Qué es lo que les ayuda o les impide trabajar en equipo? ¿Qué clase de liderazgo se necesita para fomentar el trabajo en equipo?

- Ayer por la tarde, al terminar nuestra jornada, ustedes identificaron algunas cosas que en su opinión les ayudaron el día de ayer a hacer que el equipo trabajara con eficacia. Ustedes mencionaron cosas tales como _____ y _____. Hoy queremos aprovechar sus observaciones acerca de ustedes mismos y prepararnos algo más explícitamente para lo que pueda ayudarnos a nosotros como equipo a funcionar sin dificultades.

Explique el objetivo de la sesión y prosiga con la primera actividad.

2. Cuestionario sobre preferencias personales

Tiempo: 40 minutos

Explique que usted utilizará un cuestionario para permitir que el equipo explore y debata sus preferencias individuales para trabajar mejor en grupo.

- Distribuya el cuestionario (Boletín #3) y explique que los miembros del equipo deben tomarse unos pocos minutos para responder a las preguntas de forma individual. Luego debatirán estas respuestas entre ellos. Diga al grupo que según la experiencia de WASH, éstas son las cosas que típicamente se interponen en el desempeño del equipo.
- Asegúrese de que ellos saben que el cuestionario es únicamente la base para el debate y que no ha de devolverse. Déles 10 minutos para que lo llenen con sus respuestas.
- Luego dirija un debate acerca de cada uno de los puntos del cuestionario. Trate de llegar a un acuerdo sobre cada uno de estos puntos del cuestionario. Hay once puntos, cada uno de los cuales corresponde a una norma de comportamiento específica, tal como:

1. Horas de trabajo
2. Semana de trabajo
3. Reuniones
 - a. Con qué frecuencia
 - b. Sobre qué tema
 - c. Duración
 - d. Cuándo
4. Tiempo
5. Reuniones con los clientes
6. Estilo del jefe del equipo
7. Toma de decisiones
8. Reacciones
9. Tiempo libre
10. Privacidad
11. Hotel

Haga una lista de estos elementos en un rotafolios y, utilizando los cuestionarios cumplimentados, ayude al equipo a llegar a un acuerdo.

- Haga mecanografiar la lista resultante de los acuerdos y proporcione una copia a todos los miembros del equipo.

- El jefe del equipo debería participar activamente en estos debates. En algunos casos, el jefe del equipo podría facilitar en realidad los debates.

3. Elaborar una descripción de trabajo del jefe de equipo

Tiempo: 25 minutos

Explique al grupo que la siguiente actividad les ayudará a ser más específicos acerca del papel/responsabilidades del jefe del equipo. Cada persona, incluido el jefe del equipo, tendrá que redactar una breve descripción de funciones para el jefe del equipo.

- Esta descripción de funciones debería comprender las tareas del jefe del equipo en cuanto a dirigir al equipo (por ejemplo, dirigir las reuniones, coordinar el flujo de trabajo, tratar con los clientes, etc.).
- Déles 10 minutos para escribir la descripción de funciones.
- Pida a cada miembro del equipo, incluido el jefe del equipo, que lea una parte de su descripción de funciones. Escríbalo en un rotafolio. Prosiga de esta manera hasta que usted haya elaborado una descripción de funciones que sea común al grupo.
- Pregunte al jefe del equipo de qué manera difiere la descripción de funciones del grupo de su propia descripción de funciones. Anime al jefe del equipo a reaccionar frente a la descripción de funciones del grupo mencionando qué elementos le incomodan.
- Negocie con el grupo cualquier cambio que el jefe del equipo desee hacer. El grupo debe opinar que esta descripción de funciones sobre la que han llegado a un acuerdo es la adecuada para la tarea y el jefe del equipo debe sentirse cómodo al realizarla.
- Durante estos debates se aclaró lo que WASH espera del jefe del equipo, a saber que el jefe del equipo es responsable del trabajo del equipo.
- Haga mecanografiar la descripción de funciones.

4. Resumen y nexos con la próxima reunión

Tiempo: 5 minutos

Recapitule brevemente la sesión y vincule este tópico con la Sesión 7 (Elaboración de un Plan de Trabajo).

MATERIALES

Boletín #3 (Cuestionario sobre Estilos de Vida/Trabajo).

CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE VIDA/TRABAJO

Sírvase contestar a las siguientes preguntas en términos de sus preferencias personales. Usted debatirá estas respuestas con sus colegas de trabajo.

1. ¿En qué horas del día es usted más productivo? ¿En la mañana o en la tarde?
2. ¿Espera usted trabajar en las tardes y durante los fines de semana cuando tenga una tarea de corto plazo como esta?
3. ¿Cuán a menudo piensa usted que este equipo debe reunirse? ¿Qué temas deberían abordarse? ¿Cuánto deberían durar estas reuniones? ¿Deberían éstas tener lugar al principio del día o al final del día?
4. Los compromisos de tiempo son puntos importantes para los miembros del equipo. ¿En qué punto consideraría que usted y otras personas están retrasadas para una cita, 5 minutos, 10 minutos, 20 minutos? ¿Es usted puntual por lo general o llega tarde o temprano a sus citas?
5. ¿Cuán a menudo piensa usted que es necesario consultar o comprobar algo con su cliente? ¿Preferiría usted hacer esto periódicamente durante la tarea o simplemente informarle al final de la tarea? ¿Cómo procedería al hacer esto?

6. ¿Prefiere usted un jefe de equipo que es más bien alguien que delega o alguien que dirige y mantiene informados a los jefes del equipo sobre lo que deberfan hacer o un jefe de equipo que es más bien un coordinador?

7. ¿Cómo considera usted que deben tomarse las decisiones? ¿Por consenso? ¿El jefe del equipo solo?

8. Si un miembro del equipo en particular está entorpeciendo el trabajo del equipo, ¿cómo considera usted que debe abordarse este problema?

9. ¿De qué manera le gusta ocupar su tiempo libre en proyectos a corto plazo?

10. ¿Le gusta la privacidad en su tiempo libre o prefiere socializar?

11. ¿En qué tipo de hotel le gustaría hospedarse? ¿En un hotel de lujo? o ¿En un hotel poco costoso?

SESION 7: ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO

Tiempo: 2 horas

EXAMEN GENERAL Y OBJETIVO

El objetivo de esta sesión es dar al equipo una oportunidad para elaborar un plan de trabajo para el proyecto. El plan de trabajo debería de identificar las principales tareas, cuándo deben llevarse a cabo y quién será responsable de su realización.

La sesión empieza con la identificación por parte del grupo de las fases principales del trabajo. Luego el jefe del equipo se hace cargo y junto con el equipo elabora un plan de trabajo que comprenda cada una de estas fases. Luego el grupo trabaja para planificar sus reuniones iniciales (elaboración de una agenda, esclarecimiento de los papeles, etc.).

PROCEDIMIENTOS

1. Introducción

Tiempo: 10 minutos

Empiece mencionando el objetivo de esta sesión y proporcionando un breve examen general de sus actividades.

- Pida al grupo que identifique las principales fases de este proyecto. Haga una lista de ellas en un rotafolios.
- Pida luego al grupo que identifique lo que está ya establecido (por ejemplo, las cosas que son un hecho ya, tales como reuniones programadas, días feriados, vehículos o la falta de ellos, etc.).

2. Elaboración del plan de trabajo

Tiempo: 60 minutos

El jefe del equipo releva al facilitador y junto con el equipo elabora un plan de trabajo detallado.

- Al elaborar el plan de trabajo, el grupo ha de utilizar un marco de trabajo básico que responda a las preguntas QUÉ, CUÁNDO y QUIÉN. Pueden utilizar simplemente tres columnas una para cada una de los puntos arriba mencionados y trabajar en cada fase del proyecto, o pueden crear un plan basado en un período de tiempo (tal como el Gráfico de Gantt).
- El papel del facilitador y del gerente de actividades consiste en responder a las preguntas, esclarecer cuestiones y observar el proceso.
- En algunos casos, el equipo podría trabajar sin que el gerente de actividades esté presente. En esta situación, deberían redactar el plan sobre un rotafolios o hacer copias si éstos utilizan papel común y corriente de forma que puedan discutirlo con el gerente de actividades.

- Recuerde a los miembros del equipo que éstos presentarán el plan de trabajo durante la sesión informativa.

3. Debate del plan de trabajo

Tiempo: 20 minutos

- a. Después de que el equipo termine el plan de trabajo, el gerente de actividades debería hacer sus comentarios al respecto.
 - El gerente de actividades ha de hacer preguntas, explorar, hacer sugerencias, alentar y recomendar modificaciones — todas aquellas reacciones administrativas apropiadas para el gerente de actividades en este punto.
 - Las revisiones han de hacerse cuando sean necesarias. Durante este debate el gerente de actividades ha de dirigir la atención hacia los siguientes puntos:
 - Cuestiones subyacentes — ¿Aborda el plan de trabajo estas cuestiones hasta el nivel en que debería?
 - Enfoque de trabajo con el cliente — ¿Sigue y apoya el plan de trabajo el enfoque que se debatió en la Sesión 3 como uno de los enfoques que tiene más probabilidad de tener éxito?
 - Nivel de comodidad de los miembros del equipo con las tareas — ¿Se sienten los miembros del equipo cómodos con las tareas de las cuales son responsables? ¿Han identificado los miembros del equipo apoyo de refuerzo que puedan prestarse unos a otros cuando sea necesario?
 - Trabajo en equipo — ¿Refleja el plan de trabajo los elementos del trabajo en equipo que se debatieron en la sesión anterior? ¿en dónde podrían ellos hacer mejoras?
 - Cabos sueltos y cuestiones no resueltas — ¿Existen cabos sueltos que se necesiten subsanar?

4. Reuniones iniciales de planificación

Tiempo: 25 minutos

El jefe del equipo trabaja con el equipo con el fin de planificar sus reuniones iniciales. Esto significa elaborar una agenda, esclarecer los papeles y determinar quién hace qué. Una vez más el gerente de actividades entrena, orienta y hace sugerencias.

5. Resumen y vínculo con la sesión siguiente

Tiempo: 5 minutos

Recapítule brevemente la sesión y vincúlela con las Sesiones 8 y 9 que siguen (Reunión de Información Administrativa y Reunión de Información sobre el Proyecto).

SESION 8: REUNION DE INFORMACION ADMINISTRATIVA

Tiempo: 15 minutos

EXAMEN GENERAL Y OBJETIVO

El objetivo de esta sesión consiste en suministrar toda la información administrativa que los consultores necesiten para viajar y para hacer su trabajo. Esta sesión la dirige comúnmente el personal administrativo en la oficina de WASH.

PROCEDIMIENTOS

1. Información administrativa

Tiempo: 15 minutos

El personal administrativo ha de informar a los consultores sobre los siguientes puntos:

- formularios de gastos.
- pasajes aéreos,
- dinero,
- tarjetas de presentación,
- evaluación del desempeño de los consultores,
- comunicación (teléfono y telex),
- viáticos, y
- pautas de compras.

En algunos casos algunos de estos puntos pueden abordarse el primer día de la reunión de planificación de equipos. Por ejemplo, si las reservas de avión no se han finalizado aún éstas tendrán que resolverse a primera hora del día siguiente. En la mayor parte de los casos estas excepciones se darán a conocer al personal administrativo y al gerente de actividades por adelantado.

SESION 9: REUNION DE INFORMACION SOBRE EL PROYECTO

Tiempo: 2 horas

EXAMEN GENERAL Y OBJETIVO

El objetivo de esta sesión es permitir al equipo presentar su plan de trabajo de las tareas a las partes interesadas y recibir reacciones y sugerencias de estas partes. Entre las personas que asisten a esta reunión figuran otro personal de WASH, personal de la AID/Washington de la oficina pertinente y, si procede, personal de otros organismos. En esta reunión el equipo tiene tiempo para prepararse para la reunión de información, realizar la reunión de información y analizar cómo resultó dicha reunión.

PROCEDIMIENTOS

1. **Introducción** Tiempo: 5 minutos

- Empiece esta sesión mencionando el propósito y resumiendo las actividades.
- Explique por qué WASH opina que estas reuniones de información son importantes y mencione los nombres de las personas que asistirán a estas reuniones y cuál es su interés en las tareas.

2. **Preparación de la reunión de información** Tiempo: 30 minutos

El jefe del equipo ha de trabajar con el grupo para planificar la forma en que llevarán a cabo la reunión de información. Su planificación debería abordar los puntos siguientes durante la reunión de información:

- Cómo van a presentar el alcance del trabajo.
- Cómo van a presentar el plan de trabajo.
- Cómo van a presentar el esbozo del informe.
- Qué preguntas/cuestiones le gustaría al equipo debatir.
- Cuál será el papel/responsabilidades de los miembros del equipo para llevar a cabo la reunión de información.

El papel del gerente de actividades durante esta etapa de preparación consiste en responder a las preguntas, observar el trabajo del grupo en conjunto y ayudar cuando sea necesario en su planificación.

3. **Realización de la reunión de información** Tiempo: 75 minutos

El equipo ha de realizar la reunión de información tal como lo ha planificado. El gerente de actividades ha de abrir la reunión de información, hacer las presentaciones, y ceder su lugar al jefe del equipo.

4. Análisis de los resultados de la reunión de información

Tiempo: 10 minutos

El facilitador o jefe del equipo ha de trabajar con el grupo para analizar la forma en que según ellos se llevó a cabo la reunión de información. El facilitador/gerente de actividades ha de compartir sus observaciones. El grupo ha de debatir cualquier cambio que debería de realizarse en el plan de trabajo o en el alcance del trabajo como resultado de lo que se dijo en la reunión. El equipo puede desear hacer algunas revisiones de sus documentos escritos (responsabilidades del alcance del trabajo, plan de trabajo y producto final).

SESION 10: CLAUSURA DEL TALLER

Tiempo: 60 minutos

ANALISIS GENERAL Y OBJETIVOS

El objetivo de esta sesión consiste en analizar el trabajo de equipo, solucionar cualquier cabo suelto y evaluar el éxito de la reunión de planificación de equipos. El equipo planifica la forma en que podría continuar controlando su trabajo en grupo a través de las tareas. También se analizan y se vuelve a hacer hincapié en las normas y acuerdos.

PROCEDIMIENTOS

1. Análisis del trabajo en equipo

Tiempo: 25 minutos

- a. Empiece esta sesión explicando el objetivo y colocándolo en el contexto del programa en general.
 - Pida al grupo que reflexione sobre la forma en que trabajaron juntos como grupo. Haga que se concentren en dos cuestiones: 1) lo útil y eficaz de lo que han estado haciendo, y 2) las mejoras que podrían hacerse.
 - Asegúrese de que el grupo piensa una y otra vez acerca de las mejoras que podrían revisarse. Si no identifican las mejoras ellos mismos, usted debería señalarlas. Observe los problemas tal como por ejemplo una persona que habla demasiado y que domina los debates, un grupo que vacila en ponerse de acuerdo, un grupo que charlotea tanto (demasiadas discusiones) que pierden tiempo, etc.
 - Pregunte al grupo cómo piensan controlar la forma en que están trabajando juntos durante la tarea. Aliénteles a iniciar un proceso que les permita lograrlo. Incíteles a hacer de esto la responsabilidad del jefe del equipo.

2. Atar cabos sueltos

Tiempo: 20 minutos

- Pida al equipo que se refiera a la lista abierta de cuestiones que se empezó a abordar en la Sesión 2 con el fin de ver si todas se han tratado. Aborde cualquier cuestión que haya quedado pendiente.
- Pregunte si hay algún otro cabo suelto que necesite atarse todavía.
- Escríbalos en un rotafolios.
- Haga cualquier cosa que sea necesaria para atar estos cabos sueltos.

APENDICE 1: DESCRIPCION SUGERIDA DE LA TPM QUE DEBERA ENVIARSE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO POR ANTICIPADO

ACT _____

FECHA

Nombre del consultor
Dirección

Estimado Consultor:

Cada año, WASH envía equipos de consultores para brindar asistencia técnica con el fin de prestar un servicio que responda a una solicitud proveniente del terreno. Siempre hemos tenido mucho cuidado en seleccionar y administrar estos equipos ya que es una de las principales maneras en que respondemos a nuestro mandato en virtud del acuerdo de WASH/AID. En gran parte, nos hemos sentido satisfechos con el desempeño de nuestros equipos de consultores y los consideramos como parte esencial de nuestra organización ampliada.

Sin embargo, hemos aprendido a lo largo de los últimos tres años que las tareas de los consultores llegan a un feliz término cuando el equipo está en condiciones de funcionar como un todo integrado, unificado. Hemos observado que cuando los consultores individuales trabajan juntos para crear un producto de equipo, el resultado es que la productividad y la eficacia del equipo son mayores que la suma de las capacidades de las personas involucradas.

Con el fin de aprovechar al máximo el desempeño de los equipos de WASH, estamos utilizando actualmente un enfoque sistemático dirigido a la preparación de nuestros equipos de consultores. Esto va más allá de la labor de proporcionar orientación y compartir información que ha constituido la base de la preparación de la mayor parte de los equipos de WASH en el pasado. A esto le hemos dado el nombre de reunión de planificación de equipos que emplea dos días completos y se fija en la oficina de WASH antes de que el equipo empiece a trabajar.

El objetivo de la TPM consiste en proporcionar al equipo una oportunidad de unirse en un esfuerzo concentrado para definir y planificar esta tarea. Entre los resultados que se esperan están los siguientes:

- la oportunidad de conocer y compartir antecedentes, experiencia, motivación, percepciones y esperanzas acerca de la tarea;
- un entendimiento común de la tarea la forma en que ésta se adapte a un programa más amplio y a las actividades del proyecto;

- Identificación de los clientes involucrados en la tarea, comprensión de su relaciones e intereses y un sentido claro del papel del equipo de consultores;
- claridad de los alcances del trabajo del equipo y de cada persona individualmente de forma que haya acuerdo y comprensión por parte de los miembros del equipo;
- un plan de trabajo realista para ejecutar la tarea;
- un producto final bien definido;
- un acuerdo acerca de las normas para trabajar juntos en equipo;
- comprensión y acuerdo acerca del papel del jefe del equipo y de los miembros del equipo.

El siguiente calendario/agenda se proyecta para _____(Fechas):

Día Uno

8.30	- 9.45	Sesión 1:	Introducción del Programa
9.45	- 10.00	Pausa	
10.00	- 11.45	Sesión 2:	Historial del Proyecto y su Estado Actual
11.45	- 12.30	Sesión 3:	Comprensión del Cliente
12.30	- 1.30	Almuerzo	
1.30	- 3.30	Sesión 4:	El Alcance del Trabajo
3.30	- 3.45	Descanso	
3.45	- 5.00	Sesión 5:	El Producto Final de la Tarea

Día Dos

8.30	- 9.45	Sesión 6:	Trabajo en Equipo
10.00	- 12.00	Sesión 7:	Elaboración de un Plan de Trabajo
		Descanso durante la sesión precedente	
12.00	- 12.15	Sesión 8:	Reunión de Información Administrativa
12.15	- 1.15	Almuerzo	

1.15 - 3.15 Sesión 9: Reunión de Información del Proyecto

3.15 - 3.30 Descanso

3.30 - 4.30 Sesión 10: Clausura

Confiamos en que a usted le parezca esta sesión de planificación de equipos tanto útil como placentera. La hemos estado utilizando con los equipos de consultores de WASH desde el mes de agosto de 1984 y, según reacciones de nuestros consultores, fue muy útil y dio más eficacia a su trabajo durante la tarea.

Espero poder trabajar con usted. Si tiene alguna pregunta, no vacile en llamarme por teléfono.

Atentamente,

Gerente de Actividades

Cargo

AM/tf

APENDICE 2: DISEÑO DE ALTERNATIVA PARA LOS EQUIPOS INTEGRADOS POR UNA SOLA PERSONA

Debido a que cierto número de tareas de WASH exige un solo consultor, es necesario hacer ciertas modificaciones en la reunión de planificación de equipos para que ésta se pueda aplicar a una persona solamente. Con una sola persona, quizás sea apropiado llamarla reunión de planificación es vez de reunión de planificación de equipos; sin embargo, existen ciertas razones importantes por las cuales este proceso es útil para que consultores individuales empiecen la tarea de WASH.

Los siguientes comentarios contienen sugerencias sobre la forma en que el gerente de actividades podría adaptar la reunión para que ésta aborde tareas de consultoría de una sola persona.

La reunión para un solo consultor puede requerir únicamente día y medio en lugar de dos días. Decimos "puede requerir" porque a usted puede parecerle que se necesitan dos días. Esta decisión debería hacerse después de considerar la complejidad de la tarea. Las aptitudes, el conocimiento y la experiencia del consultor y quizás el tiempo disponible para la planificación.

El diseño de un día y medio es el siguiente:

Día Uno

8.30	-	9.00	Sesión 1:	Introducción
9.00	-	10.45	Sesión 2:	Historial del Proyecto y su Estado Actual
11.00	-	12.00	Sesión 3:	Comprensión del Cliente
1.00	-	2.30	Sesión 4:	El Alcance del Trabajo
2.30	-	3.30	Sesión 5:	El Producto Final de la Tarea
3.30	-	5.00	Sesión 6:	Plan de Trabajo

Día Dos

8.30	-	8.45	Sesión 7:	Reunión de Información Administrativa
9.00	-	11.00	Sesión 8:	Reunión de Información del Proyecto
11.00	-	12.00	Sesión 9:	Clausura

Recomendaciones de ajustes

Las metas de una reunión de planificación de equipos para un solo consultor exige algunas modificaciones. La meta de la reunión del alcance del trabajo necesitaría volverse a redactar para eliminar la referencia a alcances del trabajo de equipo e individuales. La meta del trabajo de equipo podría eliminarse como también la meta que se refiere al jefe del equipo. El resto de las metas debería aplicarse igualmente a la tarea de una sola persona.

La Sesión 1 (Introducción del Programa) podría llevarse a cabo en gran medida de la misma forma que se describe en la guía. Por supuesto que ya que hay una sola persona, pueden eliminarse las presentaciones de los miembros del equipo. El material en el resto de la sesión constituye información necesaria ya se trate de una persona o más.

La Sesión 2 (Historial del Proyecto y su Estado Actual) puede llevarse a cabo tal y como se describe en las guías. Puede que no tome tanto tiempo el terminarla como se programó debido a que participa un menor número de persona.

La Sesión 3 (Comprensión del Cliente) puede realizarse tal como se describe en las guías. Una vez más, puede que tome menos tiempo.

La Sesión 4 (Alcance del Trabajo) requiere ligeras modificaciones. Evidentemente, puesto que el equipo no participa, no hay alcance del trabajo del equipo, únicamente uno individual. La sesión puede no exigir tanto tiempo como indica la guía.

La Sesión 5 (el Producto Final de la Tarea) puede llevarse a cabo casi de la misma forma que se describe en la guía.

La Sesión 6 (Trabajo en Equipo) puede eliminarse. Sin embargo, si una persona que está yendo al terreno con el fin de reunirse con un equipo que ya está ahí, como ocurre frecuentemente, podría resultar útil una reunión sobre cómo ingresar en un equipo que ya existe. Concéntrese en identificar las etapas a través de las que una persona deberá pasar para ingresar y funcionar eficazmente en un equipo que ya existe en el país. Evidentemente, el cuestionario sobre estilos de trabajo/vida no es apropiado.

La Sesión 7 (Elaboración de un Plan de Trabajo) es importante para el consultor individual. En esta sesión, el consultor debería trabajar sobre el plan de trabajo únicamente. Usted debería volver a la sesión después de que el consultor haya tenido suficiente tiempo para elaborar el plan de trabajo. Luego, el consultor debería presentarle el plan de trabajo.

Las Sesiones 8 y 9 (Reunión de Información Administrativa y Reunión de Información del Proyecto) son ambas muy importantes para los consultores individuales y se realizarían tal como se describen en la guía.

La Sesión 10 (Clausura del Taller) es evidentemente importante para una persona a pesar de que ésta no llevaría tanto tiempo como una reunión de grupo.

APENDICE 3: DISEÑO DE ALTERNATIVA PARA LOS EQUIPOS QUE NO VAN A VIAJAR AL EXTRANJERO

Hay veces en que los equipos de consultores de WASH trabajan fuera de la oficina de WASH y no trabajan en el extranjero. La necesidad de planificación de equipos sigue siendo importante; sin embargo, el diseño de la reunión de planificación de equipos de dos días exigirá algunos ajustes al hacerla importante para los equipos que permanecen en la oficina de WASH. Las siguientes sugerencias están encaminadas a ayudar al gerente de actividades hacer estos ajustes.

El gerente de actividades puede observar que las reuniones de planificación de equipos que permanecen en la oficina pueden terminarse en un día y medio en lugar de dos. Por supuesto que éste no siempre es el caso y depende de la naturaleza de la tarea. Los equipos que trabajan fuera de la oficina de WASH tienden a tener una perspectiva orientada al producto — un manual de capacitación, un estudio, un documento conceptual, etc. — más que orientado al servicio.

Un programa de un día y medio podría ser el siguiente:

Día Uno

8.30	-	9.45	Sesión 1:	Introducción del Programa
9.45	-	10.00	Descanso	
10.00	-	11.00	Sesión 2:	Historial del Proyecto y su Estado Actual
11.00	-	12.00	Sesión 3:	Comprensión del Cliente
12.00	-	1.00	Almuerzo	
1.00	-	3.00	Sesión 4:	El Alcance del Trabajo
3.00	-	3.15	Descanso	
3.15	-	5.00	Sesión 5:	El Producto Final de la Tarea

Día Dos

8.30	-	9.30	Sesión 6:	Trabajo en Equipo
9.30	-	11.45	Sesión 7:	Elaboración de un Plan de Trabajo
11.45	-	12.15	Sesión 8:	Clausura del Taller

Las metas de la reunión exigirían pocas modificaciones; las requiere para los equipos que permanecen en la sede. La meta de planificar la forma en que el equipo trabajará en colaboración — empleo de tiempo privado y de trabajo, cuándo celebrar reuniones y cómo manejar las reacciones — exigirá un

nuevo enfoque acorde con la situación. El empleo del tiempo privado y de trabajo es mucho menos pertinente para los equipos que trabajan en Washington. En el caso contrario, las metas, tal como han sido establecidas en el diseño, son aplicables para los equipos que permanecen en la oficina sede.

La Sesión 1 (Introducción del Programa) sigue siendo casi la misma. Por supuesto que el facilitador debería borrar las referencias al trabajo en el extranjero.

La Sesión 2 (Historial del Proyecto y su Estado Actual) puede llevarse a cabo tal como se describe en la guía; sin embargo, la sesión tiende a tomar menos tiempo para los equipos que permanecen en la oficina, a menudo porque la tarea es una nueva iniciativa y no cae dentro del contexto de un proyecto de campo.

La Sesión 3 (Comprensión del Cliente) debería modificarse. Si es una tarea orientada al producto, ésta debería concentrarse en identificar a las personas a las que está destinado el producto y determinar por qué estas personas estarían interesadas en el documento y cómo lo utilizarían. El equipo también debería identificar a los receptores primarios y secundarios. El ejercicio sobre el enfoque para trabajar con clientes no sería pertinente. Sin embargo, si la tarea no está orientada al producto sino orientada a los servicios, la sesión debería realizarse tal como se describe, borrando las referencias a las situaciones en el extranjero.

La Sesión 4 (el Alcance del Trabajo) sigue siendo la misma.

La Sesión 5 (el Producto Final de la Tarea) puede realizarse tal como se describe en la guía. Los miembros del equipo pueden entrar en mayores detalles durante esta reunión y, por supuesto, pueden necesitar más tiempo que el que indica el diseño original.

La Sesión 6 (Trabajo en Equipo) debería modificarse ligeramente. El equipo no debería cumplimentar el cuestionario de estilos de trabajo/vida ya que éste se dirige a los equipos que trabajan en el extranjero. Sin embargo, el equipo debería aún llegar a un acuerdo sobre las siguientes normas: reuniones (frecuencia, duración, fecha), toma de decisiones, reacciones, plazos que hay que respetar y reuniones con los clientes. El ejercicio sobre elaboración de una descripción de trabajo para el jefe del equipo seguiría siendo el mismo.

La Sesión 7 (Elaboración de un Plan de Trabajo) seguiría siendo la misma en su mayor parte.

Las Sesiones 8 y 9, las dos reuniones de información (administrativa y del proyecto) no serían por lo general necesarias; sin embargo, el plan de trabajo debería presentarse al gerente de actividades y a otro personal pertinente de WASH y de la AID durante la Sesión 7 (Elaboración de un Plan de Trabajo).

Estas constituyen modificaciones importantes que se necesitan para adaptar el diseño de reuniones de planificación de equipos para los equipos que permanecen en la oficina de WASH; sin embargo, el gerente de actividades y el facilitador deberían analizar las sesiones y hacer cualquier otro ajuste que parezca necesario.

**APENDICE 4: LISTA COMPROBATORIA DE LOS PUNTOS NECESARIOS
PARA PREPARARSE PARA UNA REUNION DE PLANIFICACION DE EQUIPOS**

Además de sus tareas normales de preparación de los consultores para las tareas de WASH, el gerente de actividades debería tener presentes los puntos siguientes al preparar una reunión de planificación de equipos.

- En conversaciones iniciales con el consultor o los consultores, refiérase a la reunión de planificación de equipos, explíquela brevemente y ponga en claro que ésta forma parte de la tarea.
- Envíe la descripción de la reunión de planificación de equipos a los consultores. Una sugerencia de descripción se presenta en el Apéndice 1.
- Decida si usted va a facilitar la reunión.
- Si usted decide que no va a ser el facilitador de la reunión, entonces debería contratarse a un facilitador. El facilitador debería contar con dos días para prepararse para las sesiones.
- Organice un encuentro con el jefe del equipo antes de la reunión de planificación de equipos con el fin de informarle acerca del proceso y de planificar en qué sesiones tendrá que servir de facilitador.
- Organice espacio para la reunión.
- Haga preparativos en caso de que personas del exterior asistan, ya sea a la sesión de historial de la tarea o a la sesión de información del proyecto.
- Estudie la guía de la reunión de planificación del proyecto con el fin de descubrir cualquier modificación que se necesite. Prepárese para dirigir el programa.
- Prepare los rotafolios. (Véase la Sesión 1, Procedimientos 2b, 4a y 5a; la Sesión 2, Procedimientos 2a y 2b; la Sesión 4, Procedimientos 1b y 2a, y la Sesión 10, Procedimiento 3).
- Haga fotocopias de los volantes. (Véanse las Sesiones 1 y 6).
- Concierte la disponibilidad de personal de apoyo para mecanografiar cualquier rotafolios que se necesite.