Grupos Óptimos:

un modelo de gestión participativa para el desarrollo institucional de las representaciones y centros de la OPS/OMS

Organización Panamericana de la Salud/
Organización Mundial de la Salud OPS/OMS
Representaciones de Brasil y de Ecuador

Organización Panamericana de la Salud
Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

(c) 2009. Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud OPS/OMS
Edición bilingue en portugués y español: febrero de 2008
Edición en inglés: julio de 2009

Se permite la reproducción parcial o total de esa publicación desde que se cite la fuente.

Organización Panamericana de la Salud – OPS/OMS
Setor de Embaixadas Norte, Lote 19
Cep: 70800-400, Brasilia/DF – Brasil
www.opas.org.br

Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud OPS/OMS

Representación de Brasil
http://www.opas.org.br

Representantes
Diego Victoria
Jorge Luis Prosperi

Elaboración, coordinación técnica y editorial
Diego González
Luciana Chagas
Jaime Borja
Cristina Merino

Representación de Ecuador
http://www.opsecu.org/

Colaboradores
Alessandra Sorôa /Guillermo Gopcevich /Renato Tasca

Editoración
Formatos Design

Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en Brasil/Printed in Brazil

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Documentación de la Organización Panamericana de la Salud – Representación de Brasil

---

Organización Panamericana de la Salud.
Grupos Óptimos: un modelo de gestión participativa para el desarrollo institucional de las Representaciones y Centros de la OPS/OMS. / Organización Panamericana de la Salud. – Brasília, 2009.
96 p.: il.

Edición bilingue en portugués y español.

ISBN 978-85-87943-92-7

1. Desarrollo Institucional – métodos. 2. Cooperación Internacional – Brasil-Ecuador. I. Organización Panamericana de la Salud. II. Título.

NLM: WA 525

"…..es necesario comprender que a través del lenguaje no solo describimos y transmitimos sino que actuamos, y al hacerlo, creamos y transformamos nuestras identidades y el mundo en que vivimos….."

Edmundo Granda.

En memoria del colega, amigo, hermano "Edmundo Granda Ugalde", un ser humano inigualable.

Sobre los autores

Diego Victoria

Ingeniero Sanitarista, Máster en Salud Pública de la Universidad del Valle, Cali, Colombia. Trabajó durante diez años en los diferentes niveles del sistema de Salud de Colombia, comenzando en el Sistema Local de Salud de Zarzal, y luego en diferentes cargos de dirección del Ministerio de Salud, Director de Desarrollo Administrativo, Jefe de Programación y Evaluación. Su último cargo en Colombia fue como Director de Planificación del Instituto Nacional de Fomento Municipal. A partir de 1986 se vinculó a la OPS/OMS en diferentes países centroamericanos y del área andina, asesor de sistemas y servicios de salud en Costa Rica y Guatemala del 1987 a 1997. Fue Representante de la OPS/OMS en Paraguay, Ecuador. Actualmente es el Representante de la OPS/OMS en Brasil.

Contacto: dvictoria@bra.ops-oms.org

Jorge Luis Prosperi

Doctor en Medicina, Universidad Nacional de Panamá. Especialista en Pediatría, Hospital del Niño de Panamá. Máster en Salud Pública con Especialización en Organización, Planificación y Administración de Servicios de Salud, Universidad Nacional de Panamá. Curso Medio en gerencia de servicios de salud, Escuela Andaluza de Salud Pública, Granada, España. Varios puestos en OPS/OMS: consultor en epidemiología en OPS/OMS-Costa Rica, consultor a corto plazo en OPS/OMS-Guatemala, Coordinador por OPS/OMS-El Salvador del Plan Nacional de Emergencia para la Atención en Salud de los Excombatientes del FMLN, asesor de las Divisiones de Desarrollo de Políticas y Desarrollo Sistemas y Servicios de Salud en OPS/OMS El Salvador, Venezuela y Ecuador. Representante de OPS/OMS en Ecuador desde julio 2007.

Contacto: jprosper@ecu.ops-oms.org

Diego González Machín

Médico, Especialista en Toxicología, graduado en la Facultad de Medicina de la Universidad de la Habana, Cuba, donde trabajó hasta el año 1991 en el Centro Nacional de Toxicología y en ese año comienza a trabajar para la Organización Panamericana de la Salud inicialmente en el Centro de Ecología Humana y Salud, en Metepec, México, después en el Centro Panamericano

de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente, en Lima, Perú y actualmente pertenece al Área de Desarrollo Sostenible y Salud Ambiental de la OPS/OMS de Brasil. En todos estos años se desempeñó como Asesor Regional de Toxicología y desde 1999 modera la Red de Toxicología de Latinoamérica y el Caribe.

Contacto: dgonzale@bra.ops-oms.org

Luciana de Deus Chagas

Odontóloga, especialista en Salud Colectiva y Máster en Ciencias de Información de la Universidad de Brasilia. Del 2001 al 2007, trabajó como asesora técnica da OPS/OMS en Brasil en las unidades técnicas de sistemas y servicios de salud y de información en salud. Actualmente, desempeña la función de Oficial de Programas de la Representación en la conducción de los procesos de planificación, programación, trabajo en equipo, gestión del conocimiento y cooperación Sur-Sur. La disertación de la maestría la elaboró en base a la efectividad del proceso de comunicación en un organismo internacional del área de salud pública establecido en Brasil en base a la teoría del comportamiento informacional.

Contacto: luciana@bra.ops-oms.org

Cristina Merino

Doctora en Medicina, Especialista en Investigación y Administración en Salud, Instituto de Salud Pública de la Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Central del Ecuador. Docente de la Maestría de Investigación y Administración en Salud. Consultora para el Proyecto de Modernización de Servicios de Salud, además de varias instituciones nacionales e internacionales. Consultora externa para la OPS/OMS Ecuador desde 1994. Profesional Nacional para el Desarrollo de Recursos Humanos en OPS/OMS Ecuador desde mayo de 2008.

Contacto: cmerino@ecu.ops-oms.org

Jaime Borja MG.

Maestrías en comunicación social (Universidad de Louvain/Bélgica), en servicio social (Universidad de Sherbrooke/Canada) y en formación de gestores formadores (ENAP) Universidad de Québec/Canadá. Director general de Centros Locales de Servicios Comunitarios (CLSC) en

Québec/Canadá, durante más de 20 años. Profesor invitado de las Universidades de Sherbrooke y Québec/Canadá en las áreas de administración social y servicios públicos. Fundador de la organización OLO para ayudar a las mujeres embarazadas de Quebec que no tienen recursos materiales para alimentarse bien. Fundador del centro de diagnóstico de V.I.H. y de orientación de sida para toda la región de la Estrie en Québec/Canadá. Desde 1997, es consultor para el desarrollo de competencias colectivas en las organizaciones de Grupos Óptimos. Organizador de talleres de formación con Grupos Óptimos en Québec, Venezuela, Chile, Bolivia, Ecuador y en las OPS/OMS de Perú, Ecuador, República Dominicana y Nicaragua. Conferencista sobre los sistemas locales y municipales y regionales de salud en Cuba, Colombia y responsable de la implantación del proyecto piloto: Municipios Saludables, en Guayaramerin, Bolivia.

Contacto: jaime.borja@sympatico.ca

Colaboradores

Renato Tasca. Coordinador de la Unidad Técnica de Sistemas y Servicios de Salud. OPS/OMS Brasil.

Alessandra Soroa. Asistente Ejecutiva del Representante. OPS/OMS Brasil.

Guillermo Gopcevich. Administrador. OPS/OMS Brasil.

Prefacio

La cooperación técnica desarrollada por OPS/OMS busca la eficiencia y la excelencia en el trabajo para el alcance de los resultados esperados, teniendo como premisas la planificación, la organización y la participación.

En ese contexto, la Organización ha estimulado iniciativas sustentadas en el trabajo en equipo y en el aprendizaje como forma de apoyar el proceso de alineamiento técnico y administrativo para la ejecución de la Estrategia de Cooperación con los gobiernos. De esa forma, ha promovido y recuperado la práctica diaria del análisis y de la discusión colectiva como espacio de aprendizaje, valorando la comunicación entre sus funcionarios y socios. El principal objetivo es incrementar la capacidad productiva de la cooperación técnica, fortalecer la comunicación, reforzar valores institucionales, impulsar el desarrollo de competencias centrales y de gestión y estimular la ejecución participativa del los planes de desarrollo institucionales.

Las Representaciones de la OPS/OMS de Brasil y de Ecuador desarrollaron la iniciativa de los Grupos Óptimos (GO) a partir de la propuesta del "aprendizaje en la acción" basada en los aportes de varios autores: Bateson, Argyris, Schon, Payete, y otros. La versión aplicada en el país, así como en Ecuador y en otras Representaciones (República Dominicana, Nicaragua, Perú), se fundamenta en los aportes teóricos de Adrien Payette, de la Universidad de Québec y los de Yves St-Arnaud de la Universidad de Montreal, que fueron adaptados y aplicados por Edmundo Granda y Jaime Borja. En su implementación local sufrieron ajustes y adaptaciones a cada realidad de país (Diego Victoria y Edmundo Granda, en Ecuador; Diego Victoria, Edmundo Granda, Luciana Chagas y Diego González, en Brasil).

La propuesta de GO ha tratado de mantener algunas características tales como: promover el análisis y solución de situaciones-problemas identificados, recuperar la práctica diaria como espacio de aprendizaje, dar especial importancia a la comunicación entre los integrantes, fomentar el trabajo en equipo y utilizar el pensamiento colectivo en la solución de problemas institucionales. Las Representaciones de Brasil y de Ecuador buscaron la cooperación de Edmundo Granda para apoyar la adaptación de elementos metodológicos a su realidad.

Es con satisfacción que presentamos los aspectos teóricos y prácticos de la aplicación de la metodología de los Grupos Óptimos en la OPS/OMS y sus centros, fruto del trabajo participativo y de aprendizaje institucional de la Organización.

Diego Victoria
Representante de la OPS/OMS en Brasil

Sumario

Prefacio

Sección I – La gestión participativa en las organizaciones

1. La organización y los equipos de trabajo 13
2. La organización que participa 15
3. La organización que aprende 16

Sección II – Los Grupos Óptimos

1. La metodología de trabajo en grupo 21
2. Elementos esenciales para que un Grupo Óptimo nazca, crezca y madure 28
3. Condiciones de rendimiento óptimo 35
4. La aplicación de la metodología de los Grupos Óptimos en la OPS/OMS 43

Sección III – Aplicación de Grupos Óptimos en los países. Capítulo Brasil

A. Marco metodológico en OPS/OMS Brasil 47
B. Experiencias exitosas en OPS/OMS Brasil 56

Sección IV – Aplicación de Grupos Óptimos en los países. Capítulo Ecuador

A. Marco metodológico en OPS/OMS Ecuador 67
B. Experiencias exitosas en OPS/OMS Ecuador 69

Consideraciones finales 87

Referencias 91

Anexos 95

SECCIÓN I

LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS ORGANIZACIONES

Luciana Chagas y Diego González

La Gestión Participativa en las Organizaciones

1. La organización y los equipos de trabajo

> "El sinergismo resultante del trabajo conjunto y productivo proporciona el entusiasmo y el apoyo, mismo en situaciones difíciles (SCHOLTES, 1992)".

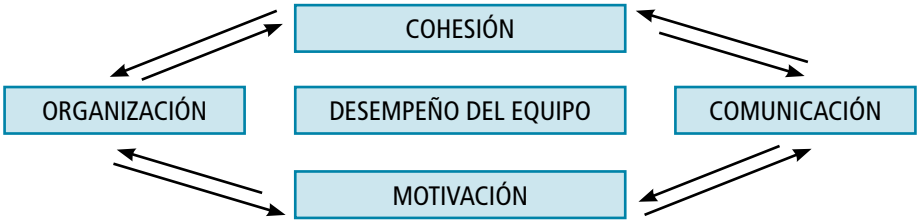
Un equipo de trabajo se organiza y conforma por un grupo de personas que reúnen sus habilidades, talentos y conocimientos, para actuar en problemas complejos y crónicos de una organización y buscando soluciones eficaces. Además de la reunión de talentos, permite el apoyo recíproco entre sus miembros.

El equipo de trabajo y su dinámica en un ambiente organizacional están íntimamente relacionados con el concepto de grupo, cuyas principales características son:

- Los miembros comparten uno o más objetivos que determinan la dirección para la cual el grupo se moverá.
- Los miembros desarrollan un conjunto de normas y establecen límites dentro de los cuales se deben establecer las relaciones interpersonales y las actividades desarrolladas.

Así, el trabajo en equipo es diferente al de un grupo de individuos competentes que trabajan juntos en una organización. La principal característica de un equipo eficaz y eficiente es la capacidad que sus integrantes tienen de trabajar colectivamente. En la figura que sigue a continuación presentamos los componentes esenciales para el buen desempeño de un equipo. Esos componentes forman parte de una cadena de causa y efecto.

Figura – Factores críticos para el desempeño del equipo



Fuente: ACETTA et al 2006.

Ningún equipo puede ser eficaz sin una clara definición de los roles de sus integrantes y sus conexiones dentro de la estructura organizacional en que actúan. El equipo necesita estar organizado para realizar tareas, proponer soluciones a problemas y alcanzar objetivos propuestos. Para ello, necesitan estar motivados y promover una buena comunicación, factor fundamental para cualquier actividad colectiva.

1.1 Indicadores de éxito del trabajo en equipo

Hay dos indicadores de éxito en equipos bien conformados: una tarea concluida con éxito y la satisfacción de los miembros del equipo. Para alcanzar estos fines es necesario:

- Conocer a los otros miembros de su grupo y sus puntos fuertes
- Establecer reglas básicas explícitas e implícitas
- Mantener las líneas de comunicación abiertas
- Contar con un buen facilitador
- Saber manejar conflictos.

Un factor de éxito para el trabajo en equipo consiste en establecer algunos criterios de operación del equipo, definiendo el trabajo a ser realizado, la función y las responsabilidades del facilitador, la forma de comunicación y la forma en que las reuniones se llevarán a cabo.

2. La organización que participa

> "Una organización participativa logra sustituir los estilos tradicionales de gestión de personas por la cooperación recíproca, haciendo aparecer conceptos como: informar, involucrar, delegar, consultar y preguntar, volviéndose, por sí sola, una herramienta de motivación (ACETTA et al 2006)".

El desarrollo organizacional depende de la mejoría continua de los procesos de gestión, lo que requiere funciones descentralizadas, participativas, interdependientes e integradas. Las transformaciones político-estratégicas proporcionadas por una gestión organizacional participativa potencializan la identificación de objetivos comunes y el compromiso en la ejecución de las actividades de la organización.

Para ello, es fundamental considerar el capital intelectual que compone una organización, el cual le confiere una complejidad notable. Eso implica la valorización de la participación de las personas en el proceso de toma de decisiones y solución de problemas.

En ese contexto, las experiencias participativas en la gestión organizacional pueden ser consideradas como una posibilidad de intervención consciente y creativa de los funcionarios para adquirir conocimientos que los habiliten para el ejercicio de la democracia, rompiendo con la cultura de sumisión.

Una gestión organizacional participativa requiere cambios en la cultura de la organización, propiciando principalmente la motivación, que conduce al esfuerzo, dedicación, persistencia y compromiso. Consiste en compartir las decisiones que afectan a la institución, no sólo con funcionarios, sino también con socios externos.

Es por medio de la participación que los profesionales se involucran con los objetivos y con los resultados de las organizaciones y se sienten parte integrante de su institución, elevando el grado de interacción con la cultura organizacional. La participación de los funcionarios en los diversos niveles contribuye a aumentar la calidad de las decisiones y de la administración, así como la satisfacción y la motivación propia y de los colaboradores.

Así, el estímulo a la participación permite que los funcionarios tengan control de su propio trabajo, aprovechando su potencial de contribución y motivándolos a colaborar con la gestión de la organización. Esa motivación tiende a actuar como factor de influencia del comportamiento del

funcionario en las organizaciones, con posibilidad de contribuir en la planificación e implantación de las acciones de gestión de calidad (ACETTA et al 2006).

De esa forma, una organización participativa promueve un estilo de gestión dinámico y democrático, valorizando las personas que forman parte de la organización, propiciando su desarrollo sin dejar de lado la participación del individuo. Todos los niveles de una organización participativa dividen responsabilidades, participan en el establecimiento de objetivos y metas y debaten decisiones. Prevalece la discusión de ideas, el respeto a las opiniones, la aceptación de experiencias vividas por los otros y todo basado en un diálogo abierto, franco y cristalino. Es necesario alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, como la intersección entre los dos conjuntos, que posibilita la socialización de los mecanismos de acción, la resolución de problemas y la transformación de la realidad.

3. La organización que aprende

> "Organizaciones que aprenden son aquellas en que las personas amplían y diseminan continuamente su capacidad de crear los resultados que verdaderamente anhelan para sí (SENGE, 2004)".

Las organizaciones de la actualidad han reconocido al conocimiento como un recurso estratégico que puede ser procesado internamente y utilizado externamente, aprovechando el potencial de su capital intelectual, componente crítico de ese proceso. Esas organizaciones se orientan para el aprendizaje y poseen capacidad de adquirir continuamente nuevos conocimientos (GARVIN, 2001).

Uno de los factores que contribuyó a ese reconocimiento fue el hecho de que la forma tradicional de resolver problemas organizacionales, que presuponen la definición del problema y su resolución normalizada y rígida, no contemplan las actuales necesidades organizacionales (PLATT; WARWICH, 1995).

Las necesidades organizacionales deben estar involucradas no solo con el análisis y formulación de sus problemas sino también con los mecanismos que faciliten proponer soluciones por medio de la percepción de cómo ocurren. Los problemas organizacionales actuales se caracterizan porque (HO e SCULLI, 1994):

- hay muchas percepciones de la realidad del problema;
- cada percepción de la realidad es restringida e incompleta y puede ser cambiada por la influencia de otras percepciones;
- la discusión entre las partes interesadas puede llevar a una mejor comprensión de la situación-problema;
- la discusión tiende a mover las partes para una solución consensuada que puede mejorar la situación-problema.

Cuando esas características son consideradas, las cuestiones relevantes del problema organizacional pueden ser tratadas a partir de la perspectiva de cada actor involucrado, tratando de incorporar la visión de cada uno para proponer mejorías (COSTA, 2003). En ese contexto, el enfoque del problema se fundamenta en el pensamiento sistémico, apoyado en el concepto de Sistema de Actividad Humana (SAH) que, diferente de los sistemas tradicionales (sistemas físicos, matemáticos, etc.), se define como una colección de actividades a las cuales las personas se dedican y con las cuales se relacionan (PLATT; WARWICK, 1995), verbalizando las actividades a ser realizadas con la finalidad de generar un debate sobre los cambios deseables y posibles, que tiendan a mejorar la situación-problema de acuerdo con la realidad (COSTA, 2003).

Así, es posible analizar la realidad organizacional para abordar la situación-problema y presentar propuestas consensuadas entre los actores del proceso. De esa forma, surgen nuevas formas de pensar para alcanzar los objetivos colectivos con los que los funcionarios pueden aprender a través de las propuestas de solución a problemas organizacionales. Para ello, deben ser estimulados a desarrollar su capacidad de aprendizaje de modo sistémico e integrado, por medio del trabajo en equipo y el acceso a herramientas y estructuras adecuadas para desarrollar la continua reflexión y tener una visión del todo que mejor pueda guiar la toma de decisiones y resolución de problemas.

Por medio de la visión sistémica y del aprendizaje continuo de sus equipos, las organizaciones consiguen expandir continuamente la capacidad de crear su futuro. Lo que distingue las organizaciones que aprenden de las organizaciones tradicionales es tener el dominio del pensamiento sistémico, tener una visión compartida y estimular el aprendizaje y el trabajo en equipo (SENGE, 2004).

Una organización aprendiz se involucra en el aprendizaje organizacional como un proceso continuo, consigue repercutir sobre sus sistemas, posee una visión compartida y estimula el aprendizaje en equipo. Además, como ya se mencionó, consigue identificar inter-relacionamientos y no hacer análisis de acontecimientos aislados, actúa de tal manera que sus funcionarios tienen la

capacidad de aprender y entender que el "todo" de una organización es mucho más eficaz que "la suma de sus partes", transformándose así en una gran fuente para la obtención y mantenimiento de la eficiencia de su gestión.

Para ello, se debe pensar en la organización como un sistema de integración entre procesos estratégicos y gerenciales unidos en un todo armónico y sinérgico. Al interconectarse el todo y las partes es necesario considerar las peculiaridades de los integrantes de los equipos, pues cada integrante tiene conciencia de su valor, de su identidad y de su auténtica contribución, haciendo que el todo se diferencie (SENGE, 2004).

SECCIÓN II

LOS GRUPOS ÓPTIMOS

Jaime Borja, Cristina Merino,
Luciana Chagas y Diego González

Los Grupos Óptimos

1. La metodología de trabajo en grupo

> ¿Cómo responder a los problemas de la organización considerando la relación del gestor y la situación que se presenta? (adaptado de PAYETTE, 1997).

Para Payette, todo gestor reflexiona sobre lo que hace y su acción es resultado de conocimiento. De esa forma, es posible mejorar la reflexión espontánea y la eficacia gerencial y organizacional, considerando las propias experiencias del gestor, la discusión con personas competentes y la búsqueda en la manera de administrar, en el análisis de la situación, en las prioridades, en las percepciones y opiniones confiables lo más diversificadas posibles. Eso permite confrontar ocasionalmente las teorías personales del gestor con las de los teóricos y realizar síntesis temporales de sus ideas sobre el trabajo como gestor y sobre la situación institucional.

Según Payette el método busca ayudar al gestor a identificar los aspectos importantes de su situación actual, las prioridades, y, solamente después, en un segundo tiempo, le ayuda a ver si sus habilidades personales convienen, son apropiadas para enfrentar esas prioridades. Esto, por tanto, implica dos aspectos consustanciales**: r**eflexión y gestión.

Por tanto, se parte de la **reflexión** de sus experiencias, se discute con personas competentes, se elaboran hipótesis de acción y se experimentan en la práctica, se busca en sí mismo, ocasionalmente se confronta, sus teorías personales con las de los otros teóricos y finalmente se realizan síntesis temporales de sus ideas sobre el trabajo como gestor con lo que es una organización.

Para reflexionar es necesario detenerse, lo que no significa dejar de actuar, tampoco pensar en cualquier cosa de cualquier manera, es pensar en los pros y contras, en definitiva es juzgar. Retomando a H. Maturana "todo hacer es conocer y todo conocer es hacer" por tanto a la reflexión se le ubica en diversos ámbitos, así:

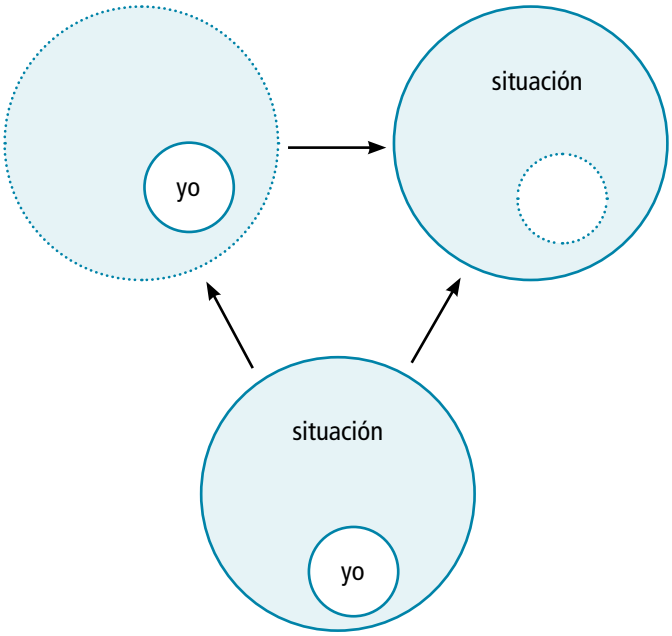
- Reflexión-en-la-acción: conversación permanente, interrumpida, deshilvanada
- Reflexión-sobre-la-acción: reflexión después de la acción

- Reflexión-por-la-acción: actuar para pensar – conciencia práctica
- Reflexión-para-la-acción: persigue la comprensión para la acción (hermenéutica).

Al respecto Edmundo Granda propuso:

El "**Yo-en-la-situación"** significa que el gestor, con sus fuerzas y debilidades específicas, es parte de la situación. Una misma situación concreta no puede ser vivida de la misma manera por los diversos gestores. En este caso, habría un rechazo a la visión "objetivista" de situación que hace abstracción del actor pero a la vez, un rechazo a la visión "subjetivista" que toma solo en cuenta el mundo del sentido.

Figura 2: Yo en la situación



En este caso la acción está habitada por un conocimiento y se espera que el gestor reflexione inevitablemente sobre lo que hace.

Objetivo de la propuesta: *Ayudar al gestor a mejorar, en su práctica, esta reflexión espontánea:*

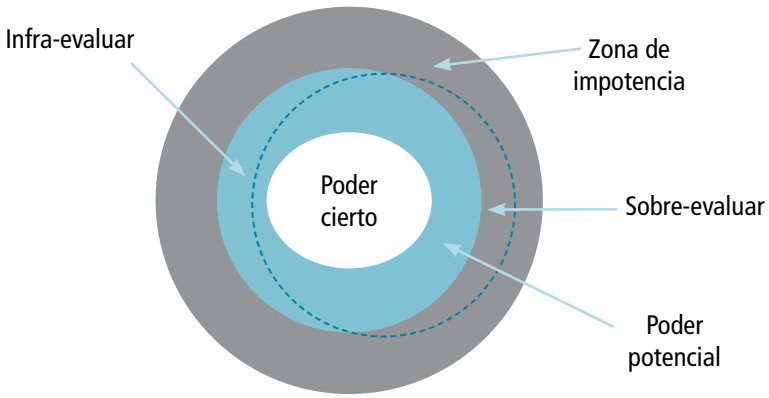
- *Eficacia gerencial:* en el puesto que ocupo ¿en que soy eficaz o ineficaz y como puedo llegar a ser más competente?
- *Eficacia organizativa:* en la unidad de la que soy responsable ¿es eficaz o ineficaz y como volverla mejor?

Esta propuesta incluye vínculos neurálgicos que son:

a) El factor estratégico, que es aquel que, controlado o influenciado de manera correcta, en el lugar y momento adecuados, realizará el nuevo sistema o el conjunto de condiciones que propone un objetivo previsto.

b) La zona de **poder** personal del gestor que puede representarse como una aureola que se orienta del centro hacia la periferia y cuya luminosidad va de muy clara a completamente oscura. En el centro se encuentra una zona de poder totalmente segura constituida por derechos claramente establecidos y de habilidades experimentadas, zona de poder cierto, alrededor del centro, una zona menos clara de derechos a negociar y habilidades experimentables, zona de poder potencial y finalmente alrededor de esta zona se encuentra la zona de impotencia, como se puede observar a continuación:

Figura 3: Zona de poder personal



Una vez que el gestor es conciente de sí mismo como parte de la situación y de su poder pasa a constituirse en parte de un grupo o equipo de trabajo.

Por el momento se platean dos grupos:

- **Grupos de Codesarrollo:** el eje de reflexión se mueve alrededor de los **problemas personales** en el accionar personal institucional. Se aprende a resolver los problemas personales y apoyar la resolución de los problemas de los otros compañeros del grupo. Se trata de un grupo informal basado en confianza, por tanto el énfasis se da en la zona de poder personal.
- **Grupos "Optimales" o Grupos Óptimos:** el eje de reflexión gira alrededor de **problemas institucionales** definidos. Es un grupo de poder, con experiencia y conocimiento, reconocido por la dirección que aprende a resolver problemas existentes en la institución y que se mantiene hasta cuando dura el problema. Este grupo efectiviza los factores estratégicos de la situación.

1.1 Grupos Óptimos

El objetivo es "dar cuenta de un problema institucional definido". Se constituye con un número variable de personas. El grupo ideal, está constituido por cuatro o cinco gestores que pertenecen al nivel técnico (internacional, nacional), administrativo, asistentes de proyecto. Las reuniones se dan de acuerdo a las necesidades y no se recomienda que la reunión dure más de dos horas.

El desarrollo de los encuentros incluye:

a) Presentación de la situación organizativa
b) Presentación de las principales preocupaciones
c) Preguntas de información y clarificación por parte de los participantes
d) Comentarios, reacciones e intercambios
e) Elaboración de hipótesis de acción y alternativas para el cambio (actividades, tareas, cronograma, tiempo)
f) Anotaciones de los resultados

La presentación de la situación organizativa implica:

- Un gestor que presenta y dirige la sesión
- Presentar tal como uno se imagina el problema

- Presentar a otros es presentarse a si mismo (haciendo una presentación, se aprende incluso antes de que los otros reaccionen)
- Presentar a los otros, ayuda a verse en la situación.

La presentación de las principales preocupaciones, significa señalar las preguntas que se quiere profundizar con la ayuda de sus colegas y las preocupaciones se interpretan como *problemas y/o proyectos.*

El siguiente paso es realizar preguntas sobre informaciones factuales, para esto antes de discutir hay que asegurarse que se comprenda adecuada y suficientemente bien lo presentado. Para ello, preguntas simples lleva a importantes descubrimientos, en ocasiones la familiaridad hace que facetas importantes aparezcan como invisibles.

Luego, en lo referente a comentarios, reacciones, discusiones se propone que el gestor que presentó la situación escucha lo que le preguntan. En este punto se trata de reflejar las:

- inconsistencias, anomalías, incertidumbres, vacilaciones, inseguridades, actitudes evasivas e ilusiones
- sub y sobre-evaluaciones

Siempre considerando que, lo que se diga debe ser de manera respetuosa y responsable.

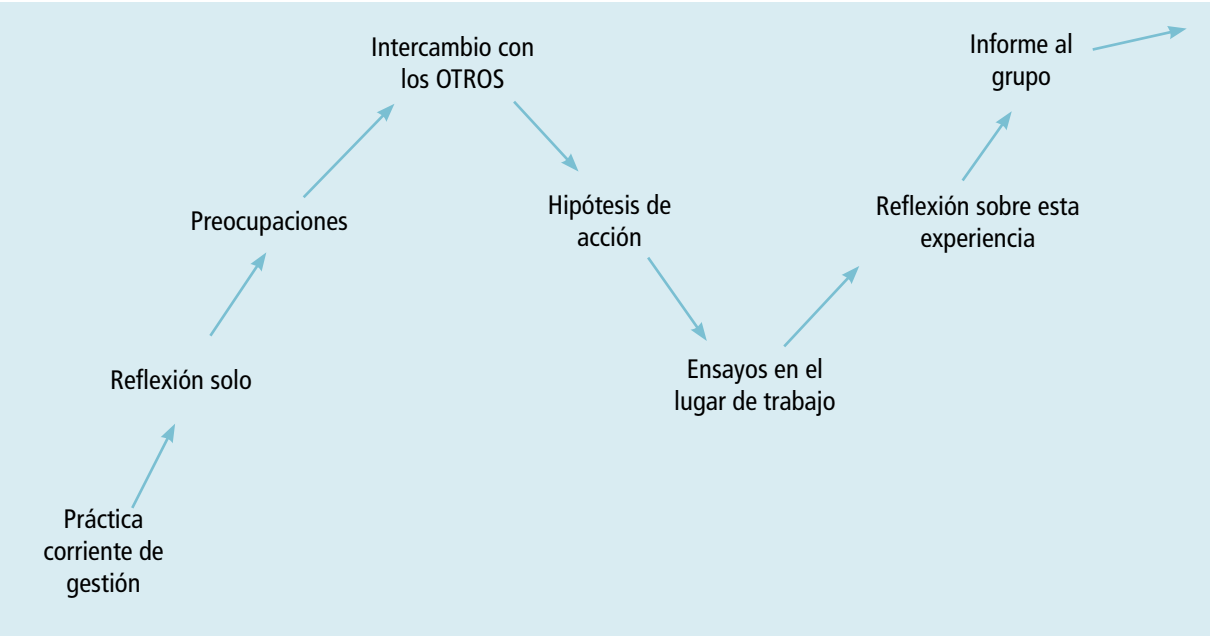
Esto permitirá formular hipótesis de acción. Lo que se persigue fundamentalmente es el logro de los siguientes objetivos:

- Cambiar algo dentro de su situación de gestión
- Aprovecharse de esta experiencia para ver como proceder para realizar este cambio
- Definir las actividades, cronograma y responsables

Luego de este proceso se debe anotar los resultados de los intercambios. Esto implica:

- Tomar nota de lo que pasa, pues cuando se habla de la situación y preocupaciones de los otros, aprendo cosas sobre la situación y las potencialidades personales.
- Cada gestor conoce, al menos confusamente, lo que debe mejorar para llegar a ser más competente, las notas ayudan a reflexionar mejor y a desarrollar los compromisos.

Esto se puede sintetizar en el siguiente gráfico:



Finalmente, se presenta un esquema de síntesis de los resultados y posibles enseñanzas:

Gestor	Miembros
Situación	
Objetivar, tener un bosquejo, descubrir lo que conozco	Aprender a escuchar, a percibir lo que se dijo y lo que no, a estar al mismo tiempo atento con lo que siento
Preocupación	
Clarificar lo que quiero, identificar mis verdaderos intereses, comprender dónde se polarizan mis energías	Comparación interactiva
Preguntas	
Descubrir gracias a preguntas, redescubrir lo familiar, intercambiar impresiones de datos factuales	Aprender a distinguir las preguntas de información de las reacciones, comentarios, discusiones

Gestor	Miembros
Reacciones	
Aprender de la experiencia de los otros, recibir retroalimentación, discriminar para-mí/no-para-mí, ver con ojos de los otros, ser confrontado	Distinguir lo que es útil de lo que me interesa, comunicar diversos tipos de reacciones, dar retroalimentación, confrontar
Hipótesis de Acción	
Proyecto innovador, aprender por la acción, resolver los expedientes	Identificarse lo suficiente como para sugerir hipótesis útiles
Anotaciones	
Distinguir lo esencial de lo accesorio	Comparaciones interactivas

Edmundo Granda propone dos partes relacionadas al desarrollo de un grupo óptimo que serán expuestas a continuación. Esta propuesta se basa en lo mencionado por Yves Saint-Arnaud en su documento denominado "El trabajo en equipo y el "grupo óptimo" adaptado y traducido, a su vez, por Jaime Borja.

- El desarrollo del grupo
- Las condiciones del rendimiento óptimo

En relación a la primera parte se proponen las siguientes definiciones: **grupo** es un conjunto de personas en interacción y apuntando a un objetivo o finalidad, es decir un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados en función de una finalidad u objetivo común. En cambio, **equipo** es cuando hay convergencia de esfuerzos y trabajos personales para realizar una tarea común y **Grupo Óptimo**: es aquel que obtiene lo que es óptimo o lo que es más favorable dentro de una situación dada. No acepta una situación ideal.

Para la segunda parte, es decir las condiciones del rendimiento óptimo hay que tener en cuenta la organización del grupo. Para ello se define el por qué reunirse y esto es solamente cuando varias personas trabajando juntas y dando lo mejor de ellas, pueden lograr un objetivo común. Se reúne exclusivamente la persona directamente relacionada con el tema de reunión y capaz de establecer relaciones de colaboración con los otros miembros. Se propone que las reuniones se den con un mínimo de tres personas y un máximo de quince. Se requiere una visión común por lo que es indispensable que el grupo dedique tiempo para proponer una sola visión. Para comenzar la reunión debe darse una "toma de contacto" que, en ocasiones, el saludo espontáneo puede ser suficiente, pero cuando existe un nuevo miembro se requiere de explicaciones.

La definición de roles es fundamental: así, el experto: da información sobre el asunto. El responsable del grupo toma a cargo la conducción, es el eje de la participación, el centro que propone, precisa, integra, explica la manera de proceder para lograr los objetivos y solidaridad, sintetiza el trabajo y analiza situación y evalúa cumplimiento de los objetivos. Además, se define el poder que se otorga a los miembros y papel que ellos van a jugar. El facilitador se ocupa de la animación del grupo utilizando la energía de regulación y mantenimiento.

Para que la participación de todos los integrantes del grupo genere resultados óptimos, la pregunta personal clave es: **¿Cuál es la mejor manera de contribuir a mi producción y solidaridad del grupo?**

1.2 El trabajo en equipo y el Grupo Óptimo

El lenguaje corriente no hace mucha diferencia entre: grupo, trabajo en equipo, equipo de trabajo, e igual comportamiento encontramos en los trabajos científicos y académicos. Un grupo existe cuando hay interacciones apuntando a una finalidad u objetivo común. Un equipo es un grupo en donde la convergencia de esfuerzos permite realizar una tarea común.

La noción de grupo óptimo se refiere a los grupos de la vida corriente: grupos de tarea, de discusión, de encuentros, de aprendizaje, de cooperación, grupos sin objetivos formales.

La expresión Grupo Óptimo se opone a la noción de grupo ideal; se trata simplemente de un grupo, en donde las preocupaciones de las personas apuntan a lograr el mejor funcionamiento. En este sentido, el Grupo Óptimo es aquel que obtiene lo que es mejor de lo mejor (óptimo), lo que es más favorable frente a una situación dada.

2. Elementos esenciales para que un grupo nazca, crezca y madure

2.1 El nacimiento del grupo

Un grupo es una realidad psico-social autónoma, un organismo que nace, que llega a madurez y que muere. No toda reunión de personas favorece la concepción, la gestación y el nacimiento de un grupo. Su nacimiento no es el resultado de automatismos naturales. El grupo es frágil y depende de las opciones que tomen las personas que lo quieren formar.

Para que el grupo nazca se debe tener la definición de elementos esenciales que tienen una finalidad y objetivos mensurables y realistas que deben ser medidos por sus resultados y que indican qué, cómo, dónde, cuándo. La relación entre sus miembros son: lazos de influencia recíproca sin intermediarios pero con autonomía y poder reales compartidos.

La percepción progresiva de una **finalidad**, de un objetivo común, con un número proporcionado de personas que tienen que ver con el tema de la reunión, que les interesa y que quieren lograr resultados concretos, para llegar a la situación deseada. Ejemplo: transportar un mueble pesado o identificar los problemas de gestión.

La finalidad puede tener ya un valor de objetivo al identificar los resultados esperados, no las actividades para obtenerlos. Los objetivos tienen que ser evaluables, mensurables, realistas, indicando el ¿qué? y el ¿cómo?. Aunque no haya objetivos o sean imprecisos al comienzo, el grupo puede continuar simplemente comprendiendo bien la finalidad.

La relación entre los miembros, crea lazos de influencia recíproca, sin intermediarios. Esta dimensión es esencial en los *Grupos Óptimos* que son grupos pequeños y democráticos. Una reunión de más de 15 o 20 personas ya no es un grupo, es una asamblea en donde los participantes intercambian principalmente con un intermediario: el presidente de asamblea. El grupo es considerado como un organismo que tiene una autonomía y poder real y compartido.

2.2 El crecimiento del grupo

Para el crecimiento del grupo hay que tener presente los siguientes tipos de energía: disponible y residual. La primera implica energía puesta en común y que permite cumplimiento de objetivos y trabajo conjunto, en cambio la energía residual es aquella que no es utilizada para el cumplimiento de objetivos y trabajo conjunto pero que produce oposición, detención, ignorancia, etc. Además hay la energía de producción o energía que produce resultados; energía de solidaridad aquella que crea lazos de comprensión y colaboración; energía de autorregulación y mantenimiento que se expresa cuando el grupo crece y es capaz de identificar obstáculos para suprimirlos y elementos facilitadores para impulsarlos. El movimiento de estas energías da como resultado el clima del grupo.

Como todo organismo vivo el grupo dispone de una cierta cantidad de energía para crecer y llegar a **la** madurez.

La energía disponible

Cada individuo trae su propia energía a la reunión. Cuando ellos ponen esta energía en común, producen suficiente energía disponible para que el grupo pueda comenzar a vivir. Esta transformación no se logra automáticamente. Poco a poco el grupo absorbe la energía individual, en ese caso el grupo crece normalmente; si no logra aquello, la energía no es utilizada y se produce una energía residual. Cuando la energía residual es más grande que la disponible, ocurre un problema.

La energía disponible se manifiesta cuando el grupo se pone de acuerdo con la finalidad de la reunión y el hecho de trabajar juntos: sugieren, dan ideas, respetan las opiniones de los otros, analizan, clarifican, confirman, expresan sentimientos, son solidarios, se comprometen, hay buen humor, comprenden, critican sin atacar a las personas.

La energía residual se manifiesta de diferentes maneras: indiferencia, silencios, ausencias, somnolencia, descontento, antipatías, oposición sistemática, discusiones entre dos o tres personas, falta de compromiso, timidez, ignorancia, recelos en presencia de un superior o cuando hay mucha gente.

La energía de producción

La energía disponible se descompone espontáneamente en dos tipos de energía: una energía de producción y una energía de solidaridad. Cuando al comienzo de la reunión, la finalidad o el objetivo de la misma capta el interés de los miembros, la energía disponible se convierte espontáneamente en energía de producción.

Un proceso primario de producción opera inmediatamente en el grupo y es el camino que toma normalmente el grupo para producir.

La energía de solidaridad

Los intercambios entre los miembros del grupo con relación al objetivo común convierten una parte de la energía afectiva de estas personas en energía de solidaridad. Cuando todos comprenden lo que quieren realizar, y se sienten solidarios trabajando juntos, la energía de solidaridad se activa, creando espontáneamente lazos de comprensión y de colaboración.

Hay una diferencia importante entre la necesidad de producir, que engendra la energía de producción y la necesidad de cooperar, que engendra la energía de solidaridad. Esta necesidad

bien humana de unirse para lograr un beneficio mutuo, se manifiesta por la cooperación entre miembros, que es distinta del trabajo de individuos que luchan cada cual por su lado por lograr algo.

La energía de auto-regulación y de mantenimiento

Aunque un grupo que comienza, tenga una tendencia natural a producir y cooperar, no tiene un mecanismo natural de regulación o de mantenimiento para resolver los problemas que se presentan, como lo tiene un ser vivo frente a las dificultades del medio ambiente. Sin un mecanismo de regulación y de mantenimiento, el grupo está condenado al fracaso o a la apatía.

En el *Grupo Óptimo*, todos están vigilantes, para superar los obstáculos, dificultades, situaciones de mayor o menor complejidad, comportamientos, etc. que interfieren la producción o la solidaridad. Para ello invierten una parte de la energía disponible en energía de regulación y de mantenimiento, que es asumida por todos y de manera particular por el facilitador de la reunión.

La energía de regulación y de mantenimiento, es esencial en el periodo de crecimiento del grupo. Si hay grupos que no progresan por falta de energía de mantenimiento hay otros que se ahogan por tener demasiada.

Un grupo que crece normalmente, no es un grupo sin conflictos ni obstáculos; es un grupo que es capaz de identificar rápidamente los obstáculos para suprimirlos o por lo menos para atenuar sus efectos.

Los climas de grupo

Un clima de grupo describe una dimensión socio-emotiva en función de su atmósfera psicológica, es decir, en función de las impresiones, influencias que el sistema produce sobre el conjunto de los miembros del grupo. Es el movimiento de las energías en el grupo que define el clima de trabajo.

Si hay equilibrio de energía de producción y de solidaridad con energía suficiente de regulación y de mantenimiento, el clima del grupo es de eficacia, de apoyo, de armonía, de humor. Si hay exceso o desorden entre las energías, el clima es de febrilidad, de euforia, laboriosidad estresante. Si falta energía de regulación, el clima del grupo es de desorden, apatía, dispersión, confusión, ausencias.

2.3 La madurez del grupo

Los grupos tienen diferentes niveles (índices) de madurez que se valoran según la cohesión y la productividad del grupo. Se considera como rendimiento óptimo cuando el grupo llega a consensos, en los que cada miembro se pronuncia a favor de una proposición precisa por convencimiento o aceptación. No implica unanimidad. La madurez es siempre parcial y rara vez definitiva. Un grupo puede mostrar signos de madurez rápidamente o de manera progresiva intercalando periodos de dificultades pasajeras según los temas y las personas.

a) Los índices de madurez

La cohesión

La cohesión es el resultado de las fuerzas presentes, para que los miembros permanezcan trabajando en grupo. La producción y la solidaridad son a la vez: causas y efectos de la cohesión. Sin embargo la cohesión sola no es necesariamente, una prueba de madurez.

La productividad

Hay productividad, cuando el grupo es capaz de realizar colectivamente algo que no hubiera podido realizar una sola persona, ni varias combinado esfuerzos individuales. Al igual que la cohesión, la productividad por si sola, no constituye una prueba de madurez.

b) El rendimiento óptimo

El grupo llega a su madurez cuando es capaz de producir consensos utilizando lo mejor de cada miembro para obtener los resultados esperados de la reunión. El consenso se refiere a una realidad bien concreta, es el acuerdo que existe entre las personas.

El consenso

Hay consenso, cuando cada miembro se pronuncia a favor de una proposición precisa, los unos porque están personalmente convencidos y demuestran que es la mejor, los otros porque están de acuerdo con los primeros, teniendo en cuenta las circunstancias y las personas implicadas. Esto supone que la proposición no les causa mayor problema y que adhieren no por sumisión, ni por despecho, sino en virtud del reconocimiento de las competencias de sus colegas y de la confianza que tienen en el grupo.

Como se mencionó, el consenso no es la unanimidad, es muy raro que la unanimidad exista entre los miembros, la diversidad es la mayor riqueza de un grupo.

El cuestionario de rendimiento óptimo

El cuestionario de evaluación es un instrumento que sirve para medir el rendimiento de un grupo óptimo al final de una de sus reuniones[1]. Además de medir el rendimiento global del grupo, el cuestionario mide dos dimensiones distintas del grupo:

1. Enunciados que sirven para medir la satisfacción de los participantes con relación a los OBJETIVOS.
2. Enunciados que sirven para medir la satisfacción de los participantes con relación a la utilización de los RECURSOS.

Finalidad del cuestionario:

Conocer lo que cada integrante del grupo piensa de la última reunión del grupo óptimo en la cual participó. Este cuestionario fue concebido para ayudarle a expresar sus opiniones y sus sentimientos de una manera fácil y rápida y conservando su anonimato.

Instrucciones:

Se presenta una lista de 16 enunciados que deben ser leídos atentamente.

Cada enunciado está seguido de seis columnas determinadas con números de 1 a 6 .

Se debe indicar con una **X** en la columna correspondiente, según está de acuerdo o no con el enunciado.

Esto quiere decir: si se marca más cerca del 1, está mas de acuerdo; si lo hace mas cerca del 6, está mas en desacuerdo.

- Si está indeciso frente a un enunciado, no responda y pase al siguiente.

1 Laboratorio de investigación sobre el grupo optimo. Departamento de Psicología de la Universidad de Sherbrooke, Québec, Canadá. Adaptación y traducción de Jaime Borja Mg., Consultor en Gerencia Pública.

Definición de términos utilizados en el cuestionario

Objetivos, el ¿por qué? de las reuniones de grupo: por ejemplo, para discutir, para intercambiar la información, para realizar una tarea común, para tomar decisiones, para coordinarse, para aprender, para divertirse, para encontrarse entre amigos.

Recursos, son los recursos personales, las contribuciones que cada miembro aportó durante la reunión. No se trata de recursos materiales, ni financieros.

El cuestionario de evaluacion

Factores de rendimiento:	**de acuerdo**			**en desacuerdo**		
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
2. *Me parece que algunos miembros aportaron poco al grupo*						
3. Tengo el sentimiento que no trabajamos sobre la misma cosa.						
>4. El grupo cumplió con lo que quería hacer.						
5. *Pienso que el grupo no pudo utilizar los recursos de cada uno de sus miembros.*						
6. No pudimos poner nuestros objetivos en común.						
>7. *Tengo la impresión, que yo hice mi parte, en este grupo.*						
8. Si por lo menos hubiéramos sabido lo que queríamos						
9. *Me parece que algunos miembros fueron ignorados.*						
>10 Nos pusimos de acuerdo sobre lo que debíamos hacer						
11. *Ciertos miembros piden la opinión de los otros, pero no las tienen en cuenta.*						
12. Pienso que los objetivos del grupo fueron imprecisos.						
>13.*Me sentí útil al grupo durante la reunión.*						
>14.Tengo la impresión que lo que había que hacer, estaba claro para todos.						
15. *Me parece que el grupo no ha utilizado sus recursos.*						
16. Creo que nos ocupamos poco de los objetivos						

Nota: las preguntas con escritura normal miden la satisfacción de los participantes con relación a los OBJETIVOS de la reunión. Las preguntas en cursivas miden la satisfacción de los participantes con relación a la UTILIZACION DE LOS RECUROS HUMANOS del grupo.

Resultados del cuestionario de rendimiento óptimo

Las preguntas con los números: **1, 3, 4, 6, 8, 10, 12, 14,16** son de la categoría de OBJETIVOS

Las preguntas con los números: **2, 5, 7, 9, 11, 13,15**, son de la categoría de RECURSOS

Obtenga la media de cada una de las categorías sumando los números que los participantes pusieron frente a las preguntas.

En las preguntas que comienzan con >, invierta el resultado. Por ejemplo, si la precuenta 7 respondió con 2, su valor es 5.

El total de las respuestas sobre OBJETIVOS lo divide por 9, que es el número de preguntas relacionadas con OBJETIVOS. El total de las respuestas sobre RECURSOS HUMANOS lo divide por 7. Estos resultados se dividen por el total de los que respondieron al cuestionario.

La media general se obtiene dividiendo el total de respuesta por 16 y por el número de respondientes.

Cuando los resultados se aproximan a 6 es cuando el grupo mejor funciona. Cuando se aproxima a 1 es cuando funciona con problemas.

3. Condiciones de rendimiento óptimo

3.1 El eje de la participación

> "La participación designa las interacciones de cada miembro con relación al contenido de la reunión. La pregunta de fondo es: ¿Cuál es la mejor manera que un miembro contribuya en la producción del grupo?"(ST-ARNAUD, 1997).

En relación a los principios de participación, se considera que cualquier posición en el eje de participación puede apoyar la construcción del grupo, si se hace positivamente; un miembro que ocupa diversas posiciones apoya en mejor forma la construcción del grupo y un miembro apoya más cuando ocupa las posiciones de emisor y receptor.

La noción del eje de participación es utilizada para designar las relaciones que establece un miembro del grupo con la finalidad u objetivo de la reunión. Cada miembro se coloca, en un momento dado, en posiciones diferentes según su nivel de competencia y de participación.

Posición número	Descripción de la posición
1	Posición de centro
2	Posición de emisor
3	Posición receptor
4	Posición de satélite
5	Posición de ausente

Cada miembro cambia de posición o se establece en una sola de las cinco posiciones. Las posiciones son ocupadas naturalmente o voluntariamente, según el desarrollo de la discusión en grupo.

El centro :

- Propone, precisa el contenido de la discusión, integrando en su proposición los elementos aportados anteriormente por los otros miembros del grupo.
- Interviene sobre la manera de proceder para lograr el objetivo común, integrando en sus proposiciones los elementos aportados por los otros miembros del grupo.
- Da su opinión, integrándola en un resumen o síntesis de diferentes elementos ya aportados en la discusión.
- Analiza la situación actual y da su opinión sobre el logro o no del objetivo común.

El emisor:

- Da su opinión personal que es testimonio de una conciencia de grupo, sin generalizar.
- Aporta verbalmente o no verbalmente sus comentarios sobre una opinión ya presentada, sin generalizar, y manifestando conciencia de grupo.
- Plantea preguntas que se refieren a la búsqueda, la definición o el logro del objetivo común.
- Responde verbalmente o no verbalmente, sin generalizar, a una pregunta planteada.

El receptor:

- Expresa verbalmente o no verbalmente un criterio frente a otro miembro que ocupa la posición de emisor o de centro.
- Plantea una pregunta de clarificación a un miembro que es emisor o centro.
- Reformula o resume la contribución que otro miembro acaba de aportar.

El satélite:

- Manifiesta verbalmente o no verbalmente una saturación o una fatiga que está viviendo.
- Pone en duda el objetivo del grupo, cuando estima que éste no es realista.
- Se excusa de haber estado distraído temporalmente y da las razones.
- Hace comentarios y cuestiona la comunicación al interior del grupo.

El ausente:

- Se ausenta momentáneamente del grupo para ir a buscar información que el grupo necesita para continuar.
- Se ausenta momentáneamente del grupo para hablar en su nombre delante de instancias exteriores que tienen una influencia sobre lo que se está discutiendo.
- Se retira del grupo para que los intercambios sean más fáciles, porque se da cuenta que su presencia impide la entrega de la información que poseen los otros miembros del grupo.
- Avisa que va a llegar atrasado, o previene que partirá antes del fin de la reunión.

Principios de participación

- Un miembro puede contribuir al buen funcionamiento del grupo, cualquiera que sea la posición que ocupa en el eje de participación, si la ocupa de manera positiva. Si lo hace negativamente, obstaculiza el proceso de producción y es necesario emplear la energía de mantenimiento para corregir la situación.
- Un miembro que ocupa varias posiciones contribuye más al crecimiento del grupo que los que se limitan a una o dos posiciones. Si la mayoría de miembros ocupan la posición de “satélite”, hay un problema de grupo que hay que remediar con la energía de mantenimiento.

- Un miembro contribuye todavía más a la producción del grupo cuando ocupa, de preferencia, las posiciones de "emisor" y "receptor" en el eje de participación. La posición "receptor" está al centro del rendimiento óptimo.

3.2 La comunicación: el círculo de interacciones

> "El factor que permite al grupo convertir la energía residual disponible es la comunicación, la misma que posibilita a los miembros relacionarse para trabajar juntos. Los círculos de interacciones son lazos que se crean entre dos o varios miembros del grupo en función del objetivo común." (ST-ARNAUD, 1997)

Los círculos de interacciones son los lazos positivos que se crean entre las personas reunidas para el logro del objetivo común. La vida de grupo da lugar a una multiplicidad de círculos de interacciones: el círculo emisor- receptor, el círculo de ausentes, de satélites, del centro.

Apenas un miembro ocupa una posición, todos se sitúan en el eje de su participación, él ejerce una influencia positiva sobre cada uno de los otros miembros, así como sobre el grupo, no solamente en la búsqueda, definición y logro del objetivo común, sino también en la creación de una solidaridad de grupo, solidaridad que influye en el logro del objetivo común.

Las afinidades creadas en el grupo son diferentes de los lazos personales de amistad. Es la finalidad o el objetivo común, que crea estas nuevas relaciones que son de solidaridad con el grupo y no de atracción entre individuos.

Apenas el grupo comienza es muy útil que los miembros manifiesten, al menos una intención de solidarizarse como grupo.

a) La comunicación óptima

La comunicación óptima, tiene algunas características que serán expuestas a continuación siendo la conciencia de grupo la que más apoya a la construcción de solidaridad.

- El primer principio de la comunicación óptima consiste en manifestar atención a todas las personas reunidas y reconocer los recursos que cada uno proporciona.

- La comunicación es fuente de solidaridad en el grupo. Un miembro contribuye eficazmente en la comunicación al crear un círculo emisor-receptor, informándose, buscando opiniones, provocando, escuchando.
- Cuando los miembros adquieren una conciencia de grupo, estos se solidarizan y se dirigen al grupo cuando intervienen y no a un individuo o al que preside la reunión.
- Es útil que un miembro comparta con los otros los elementos socio-afectivos que le impiden solidarizarse con otros miembros, a condición que pueda hacerlo de manera descriptiva: avanzando hechos y no juicios o evaluaciones.

b) El liderazgo

El liderazgo se da cuando, se facilita el ingreso de constructores y el bloqueo de destructores. Además, cuanto más liderazgo tienen los miembros de un grupo, mejor camina el grupo. Se debe acercar a los hechos y cuidarse de los juicios. El mantenimiento del grupo es un aspecto que implica una mayor complejidad, pues cuanto más avanza el grupo más se requiere de la energía de mantenimiento.

Se trata de un liderazgo que favorece el funcionamiento óptimo del grupo para lograr el objetivo común. Hay liderazgo, cuando un miembro favorece la entrada de otros miembros en un círculo emisor-receptor, u ocasiona la ruptura de círculos de interacciones que perjudican el rendimiento óptimo del grupo.

No se trata de líderes naturales, sino de aquellos que crean una fuerza de atracción, la misma que genera un conjunto de comportamientos que tienen como efecto crear lazos de afinidad entre los miembros que ejercen esta fuerza y con los otros integrantes del grupo.

Este liderazgo es eficaz cuando cada miembro ejerce esta fuerza de atracción sobre los otros, cuando son capaces de suscitar círculos de interacción que hacen progresar al grupo o rompen círculos de interacción que impiden el rendimiento eficaz del grupo.

El mantenimiento del grupo

El *Grupo Óptimo* necesita dotarse de mecanismos de auto-regulación para mantener su crecimiento y acceder a la madurez. La práctica demuestra que cuando la participación y la comunicación entre los miembros aumentan, más se utiliza la energía de mantenimiento.

c) El facilitador

Las funciones de facilitación implican: Definición de términos o petición de aclaraciones, reformulación, resumen-síntesis, explicitación y organización de la reunión, es decir, dar la palabra, moderarla, controlar el tiempo, proponer pausas, identificar emociones, evaluar, etc. La función de auto-evaluación puede realizarse como un momento de funcionamiento del grupo o como un proceso definido y la función de decisión incluye: Identificación de situación; presentación y discusión de proposiciones, decisión, plan de acción y evaluación de los resultados obtenidos.

Las funciones de facilitación

Las funciones de facilitación son maneras de prevenir los obstáculos o de responder a las llamadas de energía de mantenimiento que surgen espontáneamente en los grupos a medida que los participantes trabajan para lograr el objetivo común y se comunican entre ellos.

Cuando un grupo cuenta con un facilitador, éste puede ejercer sus funciones de manera exclusiva, si no es, al mismo tiempo, participante. Aún así, el ejercicio de la función de facilitación depende de cada miembro del grupo. En ningún caso el facilitador debe ejercer un monopolio de las funciones de facilitación. La función de facilitación se ejerce con:

La definición de términos

Es común, que ciertas palabras técnicas no tengan el mismo significado para todos. En los *Grupos Óptimos* se piden aclaraciones cada vez que alguien utiliza un término o vocablo que no es comprendido por todos. El rol del facilitador es más apto para lograr estas clarificaciones.

La reformulación

Otra forma de clarificación consiste en reformular lo que acaba de ser dicho con la intención de asegurarse que todos comprendan bien el punto de vista anunciado. Esta función puede ser asumida por un miembro del grupo, con frecuencia se utiliza la frase: “Tú me dirás si yo comprendo bien lo que tú acabas de decir...”

El resumen-síntesis

Consiste en resumir una parte de la discusión anterior o realizar una síntesis de elementos ya aportados en el grupo. El resumen-síntesis puede aportar a la realización del objetivo común o sobre aspectos de dinámica del grupo. Cualquier miembro puede ejercer esta función, aunque por lo general es cumplida por el facilitador.

Explicitar

Cuando un miembro interviene de manera muy concisa de tal forma que es difícil comprender toda el significado de la intervención, el facilitador o un miembro del grupo interpretan lo dicho y se asegura de lo que efectivamente quiso decir. Esta función mejora la circulación de las ideas en el grupo.

Organizar

Para realizar un trabajo de grupo coherente, se necesita un mínimo de procedimientos. En general la función de organización es asumida por el facilitador, pero todos los miembros pueden también ejercerla. Se trata de: dar la palabra, estimular la participación, moderarla, controlar el tiempo, proponer pausas, identificar las emociones, evaluar la situación, asegurarse que se respeta lo convenido, los procedimientos y las etapas.

La función de auto-evaluación

La función de auto-evaluación puede ejercerse sin que sea necesario detener el funcionamiento del grupo. El grupo puede abandonar el contenido de sus intercambios durante algunos minutos, para evaluar su manera de funcionar y examinar lo que está pasando en el grupo. Si el problema es mayor, se podría dejar para discutirlo exclusivamente en una próxima reunión.

Siempre se solicita al final de la reunión una breve retroalimentación y sugerencias a cada miembro sobre el contenido y el funcionamiento del grupo, de preferencia por escrito, luego son leídas y comentadas en grupo.

Si se quiere medir el rendimiento óptimo del grupo, se puede utilizar el *cuestionario del rendimiento óptimo*, pidiendo a un miembro del grupo o al facilitador que realice la compilación y análisis siguiendo el método correspondiente.

El periodo de evaluación es más eficaz si se logra mantener un clima de solidaridad al interior del grupo. El clima de grupo es el resultado de un conjunto de actitudes que aseguran una buena comunicación entre las personas. A veces la presencia de un facilitador exterior al grupo puede ser lo más indicado.

La función de decisión

El consenso es uno de los indicadores del nivel de madurez de un grupo, éste puede ser implícito o exigir un procedimiento de decisión. La toma de decisión en grupo puede ser una operación

fácil o delicada. Es útil en todo caso ponerse de acuerdo sobre el procedimiento para aplicar la decisión, confiando a un facilitador su control.

Ejemplo de un procedimiento para decidir:

Etapa 1: Identificación del problema o situación

La identificación del problema o situación debe ser precisa y comprendida por todos de la misma manera. Esto es fundamental porque todos deben pronunciarse sobre la misma realidad. Las proposiciones que serán objeto de consenso o de voto, son solamente aquellas que están relacionadas con el problema o situación propuesta. Las otras pueden ser conservadas para una discusión posterior.

Etapa 2: Presentación de proposiciones

Después de haber definido claramente el problema o situación, cada uno presenta su o sus proposiciones, sin comentarios. Es preferible escribirlas y dar lectura al momento de presentarlas. El facilitador puede escribirlas en las hojas grandes y situarlas a la vista de todos.

Etapa 3: Discusión de proposiciones

Cada cual comenta su o sus proposiciones, argumenta, clarifica, responde a las preguntas de los otros miembros. Es la etapa más crítica y el rol del facilitador es crucial. Se pueden evaluar las opiniones siguiendo criterios definidos antes del proceso de decisión y seleccionar solamente las que responden a dichos criterios.

Etapa 4 : La decisión

Es la fase final donde todos están listos para pronunciarse sobre las proposiciones seleccionadas. Si éstas fueron corregidas durante la discusión o si se elaboraron nuevas, es importante asegurarse de nuevo que todos comprenden lo mismo. Se puede dar un tiempo de reposo antes de votar, esto predispone a realizar una mejor elección.

Según el tipo de proceso de decisión adoptado se procede al voto o a la colecta de posiciones favorables u opuestas. Aunque se decida por consenso, se puede recurrir a la votación, ésta será una etapa previa para alcanzar consenso.

Si hay un voto mayoritario se invita a la minoría a intervenir de nuevo y se les pide, a cada uno, a unirse a la mayoría, siempre que estén dispuestos a ello. El *grupo óptimo* no concluye hasta obtener el consenso.

Hay consenso solamente, si todos los miembros al final de la reunión, se sienten solidarios con las decisiones que fueron tomadas haciéndolas suyas. Luego se explica a todos la decisión tomada en grupo explicitando las razones.

Nada impide que se pueda explicar también que la decisión no fue unánime y que algunos miembros, suscribieron a la decisión adoptada, aunque hubieran preferido que se adopte otra.

Etapa 5 : El plan de acción

Se completa el proceso de decisión, esbozando un plan de acción simple y realista, respondiendo a las preguntas claves: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?.

Si la decisión es compleja y si no hay urgencia, se puede dejar para la próxima reunión la elaboración de un plan de acción más completo para obtener los resultados esperados.

Etapa 6 : Evaluación de resultados obtenidos

Según el cronograma adoptado, el grupo **evaluará** en tiempo y lugar los **resultados obtenidos**. Si no se obtuvo los resultados esperados, ya sea por una razón interna o externa, el grupo vuelve a plantear de nuevo el problema o situación y el proceso del rendimiento óptimo recomienza.

4. La aplicación de la metodología de los Grupos Óptimos en la OPS/OMS

Como ha sido presentado en esta sección, la iniciativa de los Grupos Óptimos (GO) se sustenta en la propuesta del "aprendizaje en la acción", se fundamenta en los aportes teóricos de Payette, de la Universidad de Québec y los de Yves St- Arnaud de la Universidad de Montreal, que fueron adaptados y aplicados por Edmundo Granda, Jaime Borja y Diego Victoria inicialmente en la OPS Ecuador y después extendidos a otras oficinas de representación como la de Brasil.

El principal objetivo de esa iniciativa es promover el análisis y posibilitar las propuestas de solución a situaciones-problemas identificadas a partir de la práctica del trabajo en equipo, de la participación, de la comunicación y del aprendizaje.

En ese contexto, dos Representaciones se destacaron en la aplicación de los GO para apoyo a la gestión participativa.

La **Representación de Ecuador** fue pionera y tuvo como base la tarea de generar un proceso de capacitación que pudiera cumplir con su visión y misión. Basada en la estrategia de educación permanente de la OPS/OMS, fueron recuperados los principios de la incorporación del aprender y enseñar a la vida cotidiana, las prácticas sociales y de trabajo al contexto real por medio de la educación problematizadora y el abordaje del equipo de trabajo como estructura de interacción.

A partir de la experiencia en Ecuador, la **Representación de Brasil** buscó la cooperación de Edmundo Granda para la realización de un taller de capacitación a todos los funcionarios y la adaptación de algunos de los elementos metodológicos a la realidad de esta Representación. Esto se encuentra consolidado en un documento orientador para la conformación de los GO en Brasil.

Las dos experiencias serán detalladas en las secciones siguientes.

SECCIÓN III

APLICACIÓN DE GRUPOS ÓPTIMOS EN LOS PAÍSES.

CAPÍTULO BRASIL

A. Marco metodológico y conceptual en OPS/OMS Brasil

Diego González y Luciana Chagas

B. Experiencias exitosas en OPS/OMS Brasil

Diego González, Luciana Chagas,

Renato Tasca, Alessandra Soroa,

Guillermo Gopcevich

A. Marco metodológico y conceptual en OPS/OMS Brasil

> "Un grupo es un espacio psicológico producido por la interacción de tres personas o más, reunidas frente a frente en la búsqueda, definición y alcance de una finalidad u objetivo común" (ST-ARNAUD,1978).

1. Introducción

La metodología de los Grupos Óptimos fue introducida en la Representación de OPS/OMS en Brasil en abril del 2007 por el Dr. Edmundo Granda. Para la implementación fueron desarrolladas algunas actividades que enunciamos a continuación:

- Capacitación de todo el personal tanto administrativo, de apoyo, como profesional para la mejor comprensión de esta modalidad de trabajo en equipo.
- Conformación de un grupo de apoyo para la implementación y monitoreo de los Grupos Óptimos (GIM-GO) que trabajó en la adaptación de la metodología original a la realidad de OPS/OMS Brasil. Este grupo en la actualidad continúa como grupo de apoyo para el seguimiento de los Grupos Óptimos que son propuestos.
- Elaboración de un documento "Estrategia de implementación de los Grupos Óptimos en la OPS/OMS Brasil". Este documento constituye la base para la conformación, el desarrollo e implementación de los Grupos Óptimos y define las fases para la formalización, realización de reuniones de discusión, elaboración de propuesta y presentación al Representante para la definición final a través del flujograma que hemos colocado en el anexo 1.

Los Grupos Óptimos son concebidos en la OPS/OMS Brasil como un grupo seleccionado de funcionarios que buscan apoyar a que la Representación:

- eleve su capacidad productiva,
- fortalezca la comunicación y el trabajo en equipo,
- impulse el aprendizaje,
- refuerce valores institucionales,
- desarrolle competencias centrales y de gestión y
- contribuya a la toma de decisiones colectivas.

Para que los Grupos Óptimos tengan éxito, es un requisito que sus integrantes estén predispuestos a aprender unos con otros para mejorar su práctica cotidiana. La participación de todos en la búsqueda de soluciones en una determinada situación-problema puede propiciar un mayor compromiso para tornar, las acciones que se concuerden, viables y eficaces.

Algunas condiciones básicas para garantizar el éxito de los Grupos Óptimos:

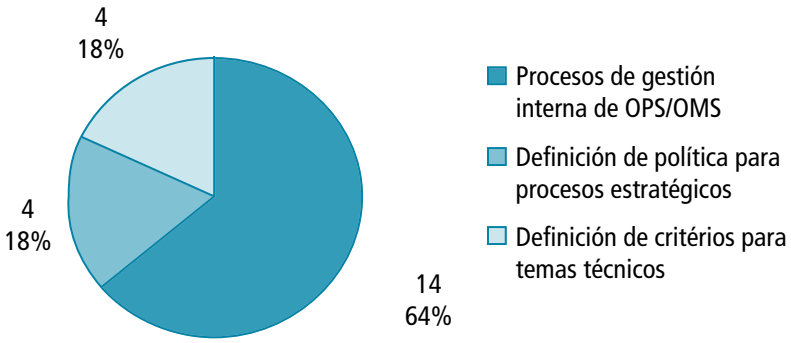
a. Disposición de apoyo y compromiso con la Representación de OPS/OMS Brasil
b. Buen planteamiento e identificación de la situación-problema
c. Actitud de aprendizaje
d. Clima de confianza
e. Tiempo para reflexión

2. Etapas para la conformación de los Grupos Óptimos

La conformación de un Grupo Óptimo se inicia a partir de la percepción de un objetivo común entre personas que desean alcanzar resultados concretos para llegar a una situación deseada[2]. Para esto es necesaria la clara identificación de una situación-problema. Las situaciones que se presentan pueden ser muy variadas. Desde el inicio de la aplicación de la metodología en abril de 2007 hasta diciembre de 2008, se han conformado en la Representación de OPS/OMS de Brasil **22 Grupos Óptimos** que trabajaron temas relacionados a procesos de gestión interna de la Representación, definición de políticas para procesos estratégicos y definición de criterios para temas técnicos, como se muestra en el gráfico 1.

2 Saint-Arnaud, Yves. Borja, Jaime. El trabajo en equipo y el grupo optimo. 1995

Gráfico 1: Clasificación de temas trabajados en los Grupos Óptimos conformados en la OPS/OMS Brasil



Total: 22 Grupos Óptimos

Veamos a continuación algunos ejemplos de situaciones que han generado la conformación de Grupos Óptimos en la Representación de OPS/OMS en Brasil:

Grupos Óptimos	Situación-Problema
Centros Colaboradores de la OPS/OMS en Brasil	Falta de orientaciones sistematizadas para el acompañamiento de los Centros Colaboradores por las unidades técnicas. Necesidad de identificar un punto focal en la Representación de OPS/OMS Brasil que acompañe las informaciones de todos los centros colaboradores de OPS/OMS en Brasil.
Política para la elaboración del instrumento de Cooperación Técnica entre Países (TCC-sigla en inglés) en la OPS/OMS Brasil	Han surgido varios TCCs sin criterios estratégicos definidos ni una clara orientación de como deben ser acompañados, ejecutados y evaluados.
Inducción de nuevos funcionarios de OPS/OMS Brasil	Necesidad de armonizar los procedimientos para la recepción e inducción de los nuevos funcionarios de la OPS/OMS Brasil.

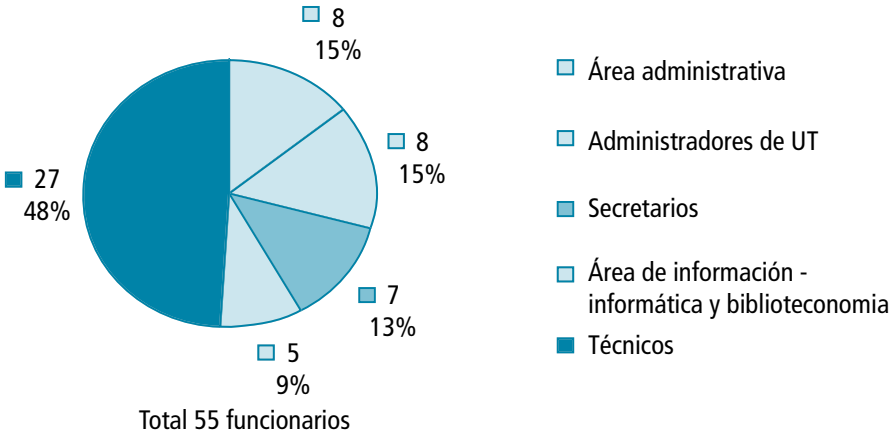
La situación-problema podrá ser originada por el propio Representante o por las áreas técnicas, administrativas y de apoyo. Esto demuestra que el proceso de conformación de los Grupos Óptimos es un proceso democrático.

El Grupo Óptimo deberá ser formalizado por medio de un formulario específico (anexo 2), el cuál será encaminado al responsable del Grupo de Implementación y Monitoreo de Grupos Óptimos (GIM-GO). El grupo analizará la situación-problema presentada, para verificar su pertinencia, proponer preliminarmente los participantes del GO y definir si el problema presentado es de carácter general o específico: el problema es definido como general, cuando tiene relación con una situación que afecta a toda la Representación y específico cuando la problemática se refiere a un tema particular en el ámbito del conocimiento o está relacionado con una práctica particular de un grupo de la Representación. Una vez esclarecido todos los detalles del grupo óptimo el mismo es sometido a la apreciación del Representante quien dará su aprobación final para dar inicio al mismo.

Aprobada la modalidad (sea general o específica) y el tema, el GO será divulgado en la *Intranet* con información sobre su objetivo y su composición. En el caso de un Grupo Óptimo General una vez divulgada la composición del grupo, la cual fue acordada en discusión con el facilitador del grupo, el representante y el GIM-GO, puede haber adhesión voluntaria al grupo de otros funcionarios que consideren pueden aportar al tema en discusión.

Es importante la participación de grupos multidisciplinarios en este ejercicio de toma de decisiones colectiva y por eso podemos observar que los 22 Grupos Óptimos conformados en la Representación de OPS/OMS en Brasil contaron con la participación de 55 funcionarios de diferentes categorías (gráfico 2).

Gráfico 2: Funcionarios participantes de los Grupos Óptimos, por categoría



Un Grupo Óptimo específico puede ser generado por interés de algún funcionario de la OPS/OMS Brasil y como surgen para resolver problemas que son más focalizados a un área de trabajo específico, sus integrantes serán seleccionados por la propia área. El proceso seguirá la lógica y pasos del grupo óptimo general, con la posterior divulgación de los resultados e inicio de la aplicación del plan de ejecución. Hasta la fecha en la Representación de OPS Brasil no se ha realizado ningún grupo óptimo específico.

Tanto para los GO generales como para los GO específicos, cada componente tomará conocimiento del problema a ser discutido y presentará sus propuestas de solución. Los acuerdos consensuados serán presentados al Representante y en grupo se tomará el parecer final, el cuál será divulgado en la *Intranet* para conocimiento de todos en la Representación.

Ese parecer final puede ser:

- Aprobación de todas las propuestas con o sin cambios.
- Rechazo de la propuesta. En ocasiones esto puede suceder sobretodo cuando no hubo consenso en el grupo o cuando las propuestas que se presentan no son viables.
- Aceptación de las propuestas pero postergando su aplicación para un momento mas adecuado.
- Solicitud de conformar un nuevo grupo óptimo que proponga nuevas ideas de solución.

En los casos en que en las propuestas involucran asuntos administrativos, el GO deberá presentar la propuesta previamente al Administrador de la OPS/OMS Brasil, de preferencia antes de la reunión marcada con el Representante.

Los productos finales de un grupo óptimo pueden ser muy variados. Algunos de los principales que se obtuvieron en los grupos que ya finalizaron su trabajo en la Representación de OPS/OMS Brasil se mencionan a continuación:

- Documento conteniendo directrices para la elaboración y gestión de términos de cooperación.
- Flujo interno de firmas.
- Distribución de la correspondencia interna.
- Funciones de los administradores de las unidades técnicas.
- Funciones de las/os secretarias/os y asistentes administrativos.
- Propuesta para acciones de descentralización de la administración.
- Definición del posicionamiento de la OPS/OMS respecto a los Centros Colaboradores.
- Mayor interactividad en la plenaria general.
- Propuesta de flujo y directrices para la elaboración y gestión de los TCC.
- Propuesta de flujo de correspondencia y archivos.
- Propuesta para la sistematización y divulgación de los productos de la cooperación técnica.

El próximo paso será el dar inicio a un plan de ejecución de acciones y esto se realizará fuera de los Grupos Óptimos, probablemente con la creación de un grupo de implementación. Ese grupo de implementación puede estar constituido por los participantes del grupo óptimo y para ilustrarlo citamos como ejemplo el grupo óptimo de la plenaria general, el cual después de concluido el grupo óptimo con la aprobación de las recomendaciones quedó como grupo de ayuda a la Representación para la implementación de las acciones.

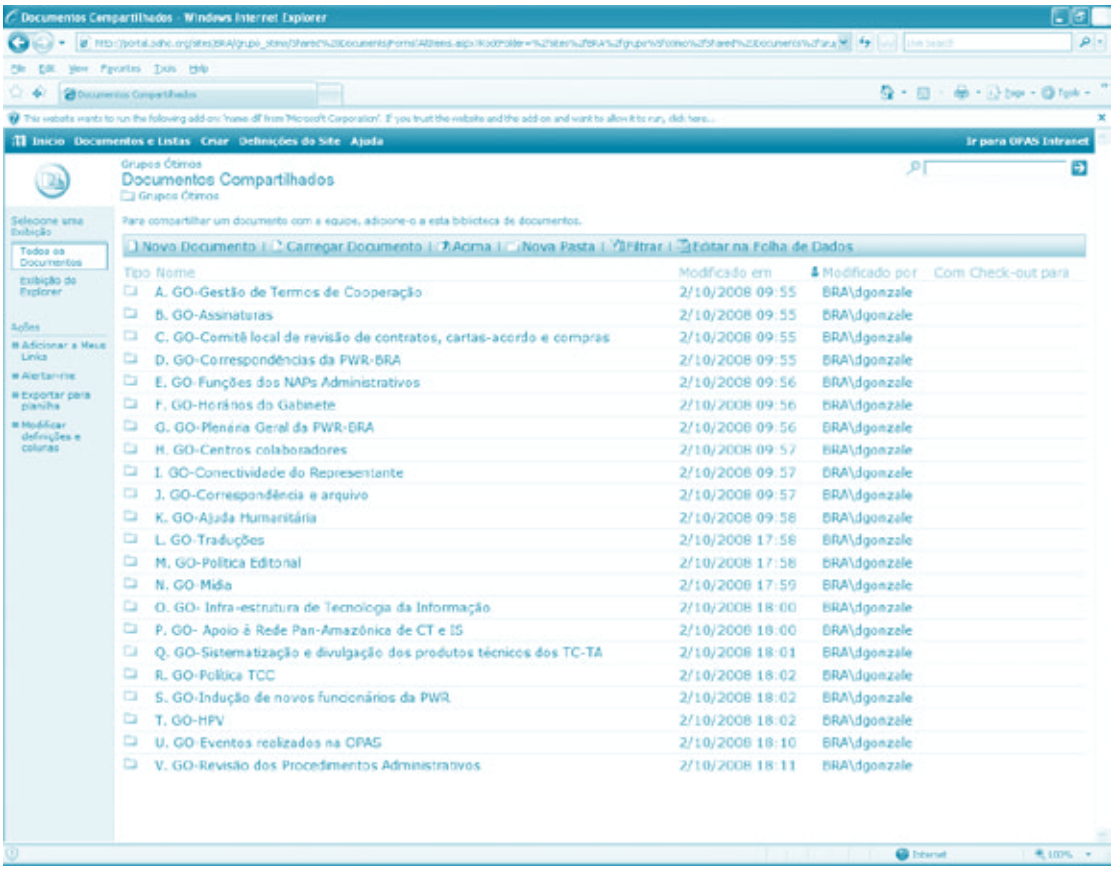
Observaciones

1. El solicitante, o sea la persona responsable por presentar el problema a los demás, tiene la tarea de hacer una presentación con la mayor claridad posible y si bien ya puede tener propuestas de solución no debe presentarlas desde un inicio, sino dar oportunidad de oir las de los otros integrantes del equipo.

2. En los casos en que no exista consenso en el grupo en relación a las propuestas de solución de la situación-problema, son posibles tres caminos a ser definidos por el Representante:
   a) Sugerir, que el grupo continúe retomando el tema hasta encontrar soluciones consensuadas.
   b) Conformación de un nuevo grupo óptimo con apoyo externo
   c) Discusión y aprobación de propuestas por el propio Representante.
3. Una actividad que en la Representación de OPS/OMS Brasil ha dado resultado es el intercambio que se puede generar entre los Grupos Óptimos que están en ejecución. Es una reunión para presentar los avances y las dificultades que estén teniendo los grupos y generalmente este intercambio lo estimula el propio Representante de la OPS/OMS Brasil, como se ilustra en la imagen que sigue a continuación.

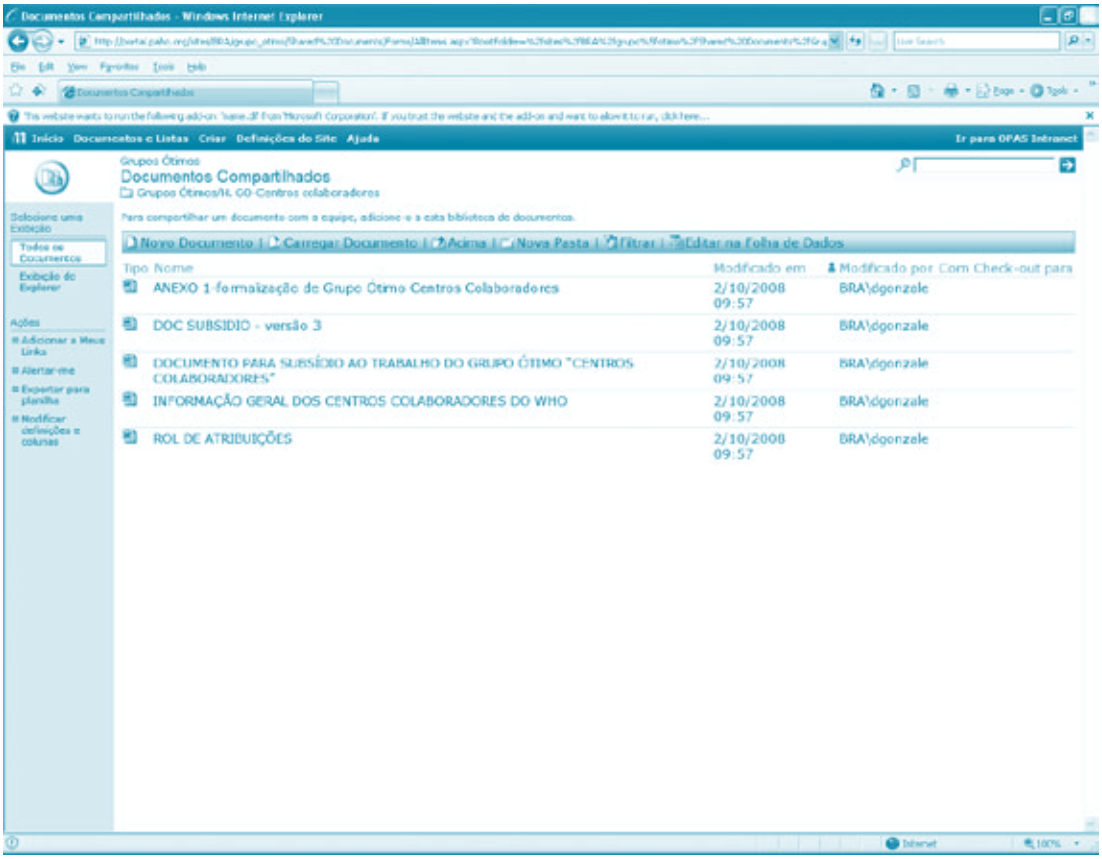
4. Con el objetivo de socializar la información del desarrollo de los Grupos Óptimos desde que son formalizados hasta que se concluyen se mantiene en la intranet de la OPS/OMS Brasil una página que es actualizada periódicamente (gráfico 3).

Gráfico 3: Página de Grupos Óptimos en la intranet de OPS/OMS Brasil



En cada uno de los Grupos Óptimos se coloca para conocimiento de todos: el formulario de formalización del grupo, documentos que son discutidos en el grupo y que por su relevancia es pertinente compartir con todos los funcionarios de la Representación y el documento final con las recomendaciones discutidas y aprobadas por el Representante (gráfico 4).

Gráfico 4: Ejemplo del contenido de cada carpeta de un Grupo Óptimo en la intranet



B. Experiencias exitosas en OPS/OMS Brasil

A continuación **mostraremos algunas de las experiencias de mayor éxito** entre los Grupos Óptimos efectuados en la OPS/Brasil. Para cada una de ellas se utilizó un mismo formato que incluye los siguientes datos: Nombre del Grupo Óptimo, Facilitador, Participantes, Situación-Problema, Objetivos y Recomendaciones.

Grupo Óptimo: "Elaboración y Gestión de los Términos de Cooperación[3]"
Facilitador: Guillermo Gopcevich
Participantes del GO: Eji Pons, João Risi, Luciana Chagas, Paula Villas-Bôas, William Rodrigues
Situación-Problema: La Representación de OPS en Brasil no cuenta con criterios claros de como debe ser elaborado y gestionado un término de cooperación (TC) y tampoco sus flujos y procesos.
Objetivos del GO: Orientar los procesos de elaboración y gestión de los Términos de Cooperación (TC) firmados entre la OPS/OMS y el Ministerio de Salud (MS) de Brasil, definiendo criterios y procedimientos que posibiliten compatibilizar los esfuerzos emprendidos por diferentes organismos e instituciones nacionales e internacionales, responsables por la conducción de acciones de naturaleza técnica, científica, operativa y administrativa de cooperación en áreas específicas de la salud.

3 Los Términos de Cooperación son importantes instrumentos para viabilizar los objetivos de la actuación conjunta entre la OPS/OMS y gobierno brasileño mediante un proceso de orientación a las prioridades definidas en la estrategia de cooperación técnica de la Organización, con vistas a contribuir progresivamente a la superación de los desafíos actuales en el fortalecimiento y el perfeccionamiento del Sistema Único de Salud y la consolidación de la política del gobierno para la cooperación sur-sur en el campo de la salud.

Grupo Óptimo: "Elaboración y Gestión de los Términos de Cooperación[3]"

Recomendaciones:
Se elaboraron directrices para orientar los procesos de elaboración y gestión de los términos de cooperación (TC) que son firmados entre la OPS/OMS y el Ministerio de Salud de Brasil
Estas directrices incluyen:

- Análisis de las bases legales
- Análisis de la situación actual de la cooperación
- Supuestos
- Mecanismos de coordinación, incluyendo Comité Ejecutivo, Comisión de Coordinación General y Comisión Técnica-Administrativa.
- Instrumentos de trabajo, incluyendo: propuesta técnica, término de cooperación, término de ajuste, plan de trabajo, rendiciones de cuentas, informe técnico, actas de reuniones e informes anuales.
- Los procesos gerenciales (fases) de los términos de cooperación: fase de elaboración, fase de aprobación, fase de ejecución, fase de acompañamiento y control y fase de financiamiento.
- Se definió un flujograma para el proceso de aprobación de los términos de cooperación y se preparó un anexo donde se muestra de manera clara las etapas internas y externas a la OPS/OMS, para aprobación de un TC.
- Se elaboraron formatos para: elaboración del plan de trabajo y para la rendición de cuentas financieras

Estas directrices ya están siendo aplicadas en la Representación.

Grupo Óptimo "Sistematización y Divulgación de los Productos Técnicos de los Términos de Cooperación/Términos de Ajuste (TC/TA)"

Facilitador:
Renato Tasca

Participantes del GO:
José Moya, Rosa Silvestre, Alex Pinheiro, Myrza Macedo, Leandro Freitas, Glauciane Oliveira, Diego Gonzalez, Luciana Chagas y Renato Tasca

Situación-Problema:
El actual proceso de sistematización y divulgación de los productos técnicos de los TC/TA se encuentra poco estructurado. La definición de criterios y flujos de análisis técnico y administrativo es insuficiente para garantizar un proceso de análisis eficiente y profundo de los productos técnicos de los Términos de Cooperación. También es importante destacar el enorme volumen de productos de TCs que llegan para ser revisados por los técnicos de la OPS/Brasil y que impone la necesidad de racionalizar e institucionalizar los procesos de análisis y sistematización de los productos de TCs con el objetivo de tornarlos rápidos y eficientes.

Objetivos del GO:

Objetivo 1:

- Levantamiento y análisis de los actuales procesos y flujos técnicos y administrativos y aprobación de los productos de los términos de cooperación en las Unidades Técnicas seleccionadas;
- Identificación de redundancias, incoherencias y otros problemas que tornan el proceso ineficiente/incorrecto;
- Elaboración de una propuesta de reestructuración de estos procesos.

Objetivo 2:

- Elaboración de un nuevo proceso para identificar y valorizar los productos mas relevantes;
- Identificación de estrategias de aprovechamiento de estos productos para el desarrollo de acciones de cooperación técnica de la OPS/OMS.

Recomendaciones:
La propuesta de proceso de análisis, sistematización y divulgación de los productos técnicos de los TCs se articula en 4 fases:

Fase 1. Análisis Administrativo;

Fase 2. Análisis Técnico;

Fase 3. Parecer técnico sobre relevancia del producto;

Fase 4. Valorización del Producto.

Grupo Óptimo "Sistematización y Divulgación de los Productos Técnicos de los Términos de Cooperación/Términos de Ajuste (TC/TA)"

Fase 1: Análisis Administrativo

El análisis administrativo de los productos de TCs es de responsabilidad del/la administrador/a de la Unidad Técnica, con el apoyo del equipo administrativo de esta unidad. El proceso de análisis administrativo se divide en cuatro etapas:

- Evalúa coherencia entre el producto y el contrato;
- Verifica si el producto es inter-programático;
- Verifica si la documentación está completa;
- Llena la solicitud de pago.

El proceso antes descrito debe concluir en 2 (dos) días hábiles.

En esta fase, los eventuales problemas que se identifiquen serán resueltos por la administración de la Unidad Técnica, mediante contacto directo con el contratado.

Fase 2: Análisis Técnico

El análisis técnico de los productos de los TCs es de responsabilidad del Coordinador/a de la UT, con el apoyo del equipo técnico de la unidad. El proceso de análisis técnico se divide en cuatro etapas:

1) Analiza la coherencia del producto con el contrato;
2) Evalúa la coherencia interna del producto;
3) Emite parecer técnico sobre relevancia;
4) Firma y envío para el conocimiento del Representante y para la Unidad Técnica de Gestión de Información y Conocimiento (UT GIC)*.

(*) solo cuando la evaluación es favorable.

El proceso antes descrito debe estar listo en 5 (cinco) días hábiles.

Es de destacar que la implementación de este proceso requiere pequeños cambios en los actuales formularios de acompañamiento de los productos y probablemente en los sistemas informáticos internos de la OPS/Brasil.

En esta fase eventuales problemas son gestionados por los técnicos de la Unidad Técnica de la OPS/Brasil con el área técnica de la contraparte que evaluó y aprobó el producto.

Grupo Óptimo "Sistematización y Divulgación de los Productos Técnicos de los Términos de Cooperación/Términos de Ajuste (TC/TA)"

Fase 3: Parecer técnico sobre relevancia del producto

La evaluación técnica prevista en las fases anteriores tendrá como resultado también la formulación de un parecer técnico sobre la relevancia del producto.

Dado el gran volumen de productos y con el objetivo de mantener la rapidez y eficiencia hemos establecido cuatro categorías de productos y acciones respectivas:

- No interesante: Va al archivo de la Unidad Técnica de competencia.
- Interesante Interno: va a la UT de Gestión de Información y Conocimiento para divulgación a las otras Unidades Técnicas vía intranet;
- De interés general: – Divulgación Interna y Externa mediante Intranet e Internet (páginas Web de la OPS y difusión a otras instituciones;
- Elevado Interés para Gestión de Información y Conocimiento: – Publicación de un libro o artículo en revista (Publicación en papel y electrónica).

Fase 4: Valorización del Producto

1. En los casos de productos de franco interés (ítems c y d), los técnicos de las Unidades deberán preparar una propuesta de "Proyecto de Valorización" (PdV), que indique:

Las eventuales necesidades de "tratamiento" del producto como, por ejemplo:

- Listado de referencias bibliográficas
- Integración o revisión de algunas partes del texto
- Revisión gráfica y edición final del texto
- Interés de la contraparte en la publicación
- Gastos eventuales necesarios a la valorización/publicación y fuente de recursos.

2. La Unidad Técnica de Gestión de Información y Conocimiento evalúa los Proyectos de Valorización y negocia con las unidades técnicas proponiendo cambios hasta definir una propuesta final de valorización a ser encaminada al Representante de la OPS en Brasil.

La unidad técnica de Gestión de Información y Conocimiento deberá apoyar el proceso de selección y divulgación. Todo el proceso de publicación deberá ser orientado y acompañado por la unidad técnica.

El Representante de OPS/Brasil analiza la documentación y toma la decisión final sobre el producto.

Grupo Óptimo "Correspondencia y Archivo"

Facilitador:
Alessandra Soroa

Participantes del GO:
Elânia Castro, Maria Angélica Corrêa e Castro, Leandro Freitas y Nykolay Mendes.

Situación-Problema:
Falta de control sobre los documentos que ingresan, lo cual puede llevar entre otras cosas a pérdidas de los mismos; indefinición de flujo de documentos; acumulación de productos en las unidades técnicas; falta de conocimiento del sistema de archivo por parte de los funcionarios; saturación del archivo pasivo; fallas del sistema de protocolo y falta de funcionarios con perfil adecuado en el área de protocolo.

Objetivos del GO:
El principal objetivo del grupo óptimo es proponer soluciones para los actuales problemas de correspondencia y archivo.
Para lograr este objetivo se desarrollaron las siguientes actividades:

- Visita a dos organismos internacionales (BID y Banco Mundial), con el objetivo de conocer los sistemas de control de correspondencia y archivo utilizados por ambos.
- Análisis del actual flujo de recepción y tramitación de la correspondencia en la OPS/OMS Brasil y propuesta de un nuevo flujo.
- Reuniones con todas las unidades técnicas y sector de administración de la Representación para presentar el nuevo flujo y verificar sus necesidades específicas.
- Elaboración de la descripción de puesto del profesional responsable para el área de protocolo.
- Reunión vía Elluminate con la OPS/OMS Ecuador para conocer el sistema de control de correspondencia que está actualmente en curso en ocho representaciones de la OPS/OMS: Ecuador, Colombia, Venezuela, Perú, Uruguay, Panamá, Paraguay y República Dominicana.
- Misión del Sr. Marco Ramos (ITS/ECU) al Brasil para adecuación del sistema a las necesidades de la OPS/OMS Brasil.
- Actualización de las siglas de todas las unidades, de acuerdo con la nueva estructura organizacional del escritorio central.
- Actualización del Manual de Archivo.
- Inicio de la traducción del sistema informático.
- Inicio de la realización de pruebas del sistema.

Grupo Óptimo "Correspondencia y Archivo"

Recomendaciones:

- Consideramos que el *software* desarrollado por la Representación de la OPS/OMS en Ecuador, con la incorporación de las alteraciones solicitadas por el GO, es adecuado para ser utilizado en la OPS/OMS Brasil y se recomienda su implementación en sustitución del actual sistema.
- Implementación del nuevo flujo de recepción y tramitación de correspondencia.
- Implementación del nuevo Manual de Archivo.
- Formalización de los tres puntos anteriores por medio de una Directiva de la Representación.
- Contratación inmediata de un profesional de archivo, de acuerdo con la descripción de puesto elaborada por el GO, el cual será responsable de coordinar todo el sistema de correspondencia y archivo de la OPS/OMS Brasil, así como orientar los nuevos funcionarios.
- Revisión y actualización de la Directiva 05/07, relacionada con la distribución de la correspondencia en la OPS/OMS Brasil.
- Descentralización del envío de fax.

Acciones de seguimiento a ser implementadas:

1. Finalización de los ajustes y traducción del sistema informático.
2. Entrenamiento a los usuarios del sistema, el cual será realizado por ITS/BRA (Tecnologías de Información) conforme cronograma a ser establecido.
3. Entrenamiento sobre el sistema de archivo para secretarios, asistentes administrativos y personal de la administración, a ser realizado por los componentes del GO conforme cronograma a ser establecido.
4. Instalación, actualización y mantenimiento periódico del sistema en las computadoras de la Representación.
5. Elaboración del "Instructivo sobre el Proceso de Correspondencia y Archivo de la OPS/OMS Brasil".
6. Actualización de la tabla de temporalidad del Manual de Archivo.
7. Análisis y selección del material del archivo pasivo por un profesional a ser contratado (actividad a largo plazo).

Grupo Óptimo"Plenaria General de la Representación-BRA"

Facilitador:
Diego González

Participantes del GO:
Douglas Melgaço, Paola Marchesini, Luciana Chagas, Sabrina Baiocco.

Situación-Problema:
Poca o ninguna participación de los funcionarios en la Plenaria General de la OPS/OMS Brasil.

Objetivos del GO:
Identificar necesidades y posibles soluciones para estimular la participación activa de los funcionarios y un mejor aprovechamiento de la plenaria general como espacio de interactividad de todo el personal de la OPS/OMS Brasil.

Recomendaciones:
Las propuestas de solución al problema presentado parten del supuesto de que las reuniones deben buscar involucrar a sus participantes, adquiriendo un carácter de confraternización e intercambio de informaciones, experiencias y lecciones aprendidas, además de que debe haber espacio para trabajar temas de construcción colectiva, que posibiliten la interactividad. De esta manera los funcionarios pueden sentirse parte y apropiarse de los temas discutidos en la plenaria.

En base a esto el grupo hizo y fueron aprobadas las siguientes recomendaciones:

- En relación al título de la reunión: el título de la Plenaria General será modificado para "Plenaria de intercambio de informaciones y experiencias de la OPS/OMS Brasil - período xx".
- En relación al ambiente de la reunión: las plenarias deberán tener música ambiente para la recepción de los funcionarios y al final de la plenaria.
- En relación a la periodicidad de la reunión: la plenaria se realizará cada 2 meses para que los contenidos a ser presentados sean menos extensos, mejor comprendidos por los funcionarios y generar más debate e intervenciones.
- En relación a la dinámica de las presentaciones de la reunión: con un carácter de intercambio, la Plenaria tendrá diferentes momentos de presentaciones:

a) Sobre las presentaciones:
- presentación de 30 minutos máximo.
- preferencia para que diferentes presentadores participen.

Grupo Óptimo"Plenaria General de la Representación-BRA"

b) Sobre los momentos de las presentaciones:

- Informativo: El Representante presenta las principales informaciones sobre la cooperación técnica, destacando algunos puntos y solicitando a los profesionales que los detallen.
- Presentación de otros temas: pueden realizarse presentaciones de temas específicos por un invitado externo o por los propios funcionarios de la Representación. En el caso de los funcionarios se debe estimular a que las unidades técnicas presenten experiencias exitosas o alguna lección aprendida.
- Discusión: después de cada presentación se debe estimular la participación, en ocasiones con preguntas dirigidas.
- Actividad de fraternización e integración: la plenaria debe concluir con un momento de integración e intercambio del personal, bien a través de dinámicas como por ejemplo actividades de trabajo en equipo o bien a través de un almuerzo, *brunch o coffee break.*

Se recomienda que el grupo que conformó el grupo óptimo continúe trabajando como grupo asesor de la Representación para la elaboración de los programas de las plenarias generales.

SECCIÓN IV

APLICACIÓN DE GRUPOS ÓPTIMOS EN LOS PAÍSES.

CAPÍTULO ECUADOR

A. Marco metodológico y conceptual en OPS/OMS en Ecuador

Cristina Merino

B. Experiencias exitosas en OPS/OMS en Ecuador

Cristina Merino

A. Marco metodológico y conceptual en OPS/OMS Ecuador

En Ecuador, el gestor e impulsor de la conformación y desarrollo de los Grupos Óptimos fue el Doctor Edmundo Granda Ugalde, por lo que, lo que se presenta en este acápite es una reconstrucción de su pensamiento y quehacer, que ha sido realizada en base a los archivos en *Word* y *Power Point* que reposan en su computadora e informes de la Representación.

La OPS/OMS del Ecuador, definió en agosto del 2002 iniciar una experiencia de capacitación para todos sus funcionarios que posibilite cumplir los siguientes objetivos: a) elevar su capacidad productiva, b) fortalecer la comunicación y solidaridad, c) afianzar los valores institucionales y d) impulsar el desarrollo de sus competencias centrales y de gestión.

La Oficina Sanitaria Panamericana había actualizado, para ese entonces, su visión, misión y valores institucionales; y, había realizado una primera aproximación sobre Competencias Centrales y Competencias de Gestión. La tarea fundamental para la Representación de Ecuador consistía, entonces, en generar un proceso de capacitación que cumpla con los objetivos anteriormente expuestos, para lo cual se recuperó, en primer lugar, la experiencia desarrollada por los países y por la Oficina Sanitaria Panamericana alrededor de la estrategia de Educación Permanente en Salud y además los principios relativos a la Capacitación Basada en Competencias que es impulsada por la oficina de Desarrollo de Personal, SD de la Oficina Central.

Alimentada con estas reflexiones y experiencias la Representación de Ecuador buscó la cooperación de la Universidad de Québec, pues ésta había desarrollado interesantes experiencias de capacitación en servicio a través de la implementación de "Grupos de Codesarrollo Profesional" y de "Grupos Optimales", las mismas que compatibilizaban en buena forma con los objetivos definidos por la Representación. El profesor Jaime Borja apoyó el desarrollo de tres talleres de capacitación en los años 2002, 2003 y 2004.

Se considera a la educación permanente como elemento fundamental en todas las instituciones para que el personal mantenga sus competencias. Para ello, se busca incorporar el aprender y el enseñar a la vida cotidiana de organizaciones, a las prácticas sociales y de trabajo, en definitiva, al contexto real. Se utiliza la educación problematizadora como estrategia educativa, la misma que parte de los problemas reales. Se considera al equipo o grupo como estructura de interacción, más allá de fragmentaciones disciplinarias. Se trata de ampliar los espacios educativos: fuera del aula y dentro de organizaciones, comunidades, clubes, etc.

Para este trabajo se rescata al individuo como constructor de sus competencias, es decir son sujetos reflexivos sobre su práctica, constructores de conocimientos y por sobre todo constructores de alternativas de acción. Se trata de combinar y movilizar un equipamiento doble de recursos, por un lado aquellos recursos incorporados como son, principalmente: conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencias y por otro redes de recursos de su entorno, es decir redes profesionales, redes documentales, bancos de datos.

La base conceptual y metodológica asumida, en el 2004, fue el modelo reflexivo de Adrien Payette, Jaime Borja, mencionados en la sección I. Este modelo se basa en una pregunta fundamental: *¿Cuáles son las exigencias de la situación y cómo respondo a ellas como gestor?.* Esta pregunta concentra a Heidegger que plantea "El ser-en-el-mundo" y a Payette con "La persona-en-la-situación".

B. Experiencias exitosas en la OPS/OMS en Ecuador

Alimentada con estas reflexiones y experiencias la Representación de Ecuador definió, como ya se mencionó, buscar la cooperación de la Universidad de Québec, ya que había desarrollado interesantes experiencias de capacitación en servicio a través de la implementación de "Grupos de Codesarrollo Profesional" y de "Grupos Optimales", las mismas que compatibilizaban en buena forma con los objetivos definidos por la Representación. El Profesor Jaime Borja ofreció su apoyo para desarrollar un primer taller de capacitación con la mitad del personal de la institución, el que tuvo lugar durante los días 25 y 26 de Octubre de 2002 y contó con la cooperación de la Secretaría de Salud de Québec. Una segunda reunión de capacitación, con la mitad restante de funcionarios, se llevó a cabo los días 9 y 10 de abril de 2003. Una tercera experiencia se la realizó el 22 y 23 de marzo de 2004.

Por tanto, a partir de octubre de 2002, se conformaron seis Grupos de Codesarrollo en la Representación del Ecuador, los mismos que funcionaron regularmente hasta septiembre de 2003, la mayor parte de ellos integraban a personal diverso: profesionales internacionales, profesionales nacionales y personal administrativo. Un Grupo de Codesarrollo se conformó con la participación de todas las Asistentes de Proyectos y otro fue conformado entre el Representante de la OPS en Ecuador, el Ministro de Salud, el Director del CONASA y el Presidente de la Comisión de Salud del Congreso Nacional. También se conformaron Grupos de Codesarrollo con miras a dar respuesta a problemas concretos que tenía la Representación de OPS, tales como dificultades con el personal de la institución, lo que incluye diversas complicaciones administrativas y técnicas, pero además se propicia la comunicación, se impulsa el trabajo en equipo, se posibilita el aprendizaje continuo y se fundamentan los conocimientos y habilidades en planificación y administración, etc.

De los seis Grupos Óptimos conformados, cinco estaban en Quito y uno en la oficina de Guayaquil. Todos los grupos habían aportado con el tratamiento y solución de importantes problemas relacionados con la administración general, la cultura organizacional, la asistencia de proyectos, la comunicación, el desarrollo virtual, la documentación, la gerencia de la oficina de Guayaquil, etc., productos que hacen parte del Plan de Desarrollo de la Representación-Ecuador.

En Diciembre del 2003, cuando se realiza la evaluación Conjunta de la Cooperación Técnica OPS/OMS Ecuador 2002-2003, se considera que el avance de los grupos de Codesarrollo y Optimales de la Representación es importante ya que se encuentran funcionando en un 70%.

Estos Grupos de Codesarrollo, una vez que realizaron el análisis individualizado de problemas del personal de la Representación, entraron en una etapa de paralización, por lo que se programa un tercer taller para Marzo de 2004.

Los dos primeros talleres habían centrado su preocupación alrededor de los "Grupos de Codesarrollo", pero la Representación de Ecuador se halla, en esta ocasión, más interesada en la profundización del conocimiento sobre los grupos optimales, toda vez que se encuentra trabajando con siete grupos optimales, cuyos miembros reclamaban mayor claridad sobre distintos aspectos metodológicos, aspecto que fue el primero de los objetivos a ser cumplidos por el taller.

Para el 2004 los 7 grupos optimales de la OPS/OMS Ecuador fueron: Grupo Optimal Desarrollo Administrativo, Grupo Optimal Asistencia de Proyectos, Grupo Optimal de Informacion y Comunicación, Grupo Optimo de Desarrollo Virtual, Grupo Optimal de Clima Organizacional, Grupo Óptimo Pedagógico (Temporal) y Grupo Optimal Subsede de Guayaquil.

Así también, la Representación había propuesto para esa época un nuevo "Mecanismo – Acción Comunicativa", que establece cuatro niveles de acción, donde uno de ellos está totalmente cubierto por los grupos optimales se establece que la comunicación es indispensable en cada uno de los niveles, entre los niveles y con los actores "externos" con los cuales se desarrolla trabajo y mantiene relaciones. La Representación definió como un segundo objetivo el abordar la problemática de la comunicación.

Un tercer objetivo radicó en un nuevo acercamiento a la metodología de los "Grupos de Codesarrollo", los mismos que habían tenido amplia vigencia durante el 2003, pero luego sufrieron un debilitamiento.

En este taller los grupos optimales y grupos de trabajo quedaron de la siguiente manera:

- Grupo Optimal: Desarrollo Administrativo: conformado por Ing. Ana María Frixone (Administración); Edith Villacreses, Robin Paz, Fernando Lara y Ángela Raura (Administración, Finanzas); Patricia Castellanos (Administración, Personal); María Elena Pazmiño (PALTEX), Víctor Pullas, Marco Ramos (Sistemas) y Betty Maldonado (Asistente administrativa)
- Grupo Optimal Asistencia de Proyectos: constituido por todas las asistentes de Proyectos: Mónica Duque, Beatriz Aguirre, Martha Fuertes, Margarita Cañar, Patricia Alvarado, Silvana Benítez y Betty Maldonado.
- Grupo Optimal de Informacion y Comunicación: compuesto por Ing. Diego Victoria (Representante), Dr. Ricardo Pérez (Profesional Internacional), Lcda. Martha Rodríguez

(Profesional Nacional), Sra. Margarita Cañar (Asistente de Proyectos - Informática), Ing. Ana María Frixone (Administración) y la Lcda. Gloria Briceño (Profesional Internacional).

- Grupo Optimal de Desarrollo Virtual: conformado por: Dr. Miguel Machuca (Profesional Internacional), Ing. Eduardo Ortiz (Profesional Internacional), Lic. Gloria Briceño (Profesional Internacional), Lic. Ricardo Pérez (Profesional Internacional), Dr. Víctor Arauz (Profesional Nacional), Dr. Edmundo Granda (Profesional Nacional), Sra. María Elena Pazmiño (PALTEX), Sra. Margarita Cañar, (Informática), Sr. Víctor Pullas (Sistemas) y Dra. Cristina Acosta (Profesional contratada)
- Grupo Optimal de Clima Organizacional: formado por Ing. Diego Victoria (Representante), Dr. Miguel Machuca (Profesional Internacional), Lic. Ricardo Pérez (Profesional Internacional), Ing. Ana María Frixone (Administración), Sra. Mónica Duque (Asistente de Proyecto) y Dr. Víctor Arauz (Profesional Nacional).
- Grupo Optimal Pedagógico (Temporal): está constituído por: Ing. Diego Victoria (Representante), Dr. Miguel Machuca (Profesional Internacional), Lic. Ricardo Pérez (Profesional Internacional), Ing. Ana María Frixone (Administración), Sra. Mónica Duque (Asistente de Proyectos), Dr. Víctor Arauz (Profesional Nacional), Dr. Edmundo Granda (Profesional Nacional) y Sra. Patricia Castellanos (Personal)
- Subsede Guayaquil: Dr. Ángel Valencia, Dra. Caroline Chang, Sra. Elsa Fuel y Sra. Carmen Maruri.
- Personal de Conserjería y Conducción: Son los señores: Rafael Collahuaso, Juan Cedeño, Fausto Herrera, Pedro Quispe, Miguel Macías y Víctor Arreaga.

El taller cumplió con los tres objetivos propuestos. Utilizó variadas metodologías, con un marcado énfasis en aproximaciones de aprendizaje organizacional (*action learning*), reflexión sobre la práctica, observaciones vivenciales grupales, trabajos de grupos, plenarias de socialización y momentos de profundización teórico-metodológica. Todo esto fue posible, por el conocimiento y experiencia del Profesor Borja, por el apoyo y constante empuje del Representante de la Representación y por la entrega y deseo de aprendizaje de todos los funcionarios de la Representación, pero por sobre todo por el excelente e incansable trabajo de Edmundo Granda.

Es importante destacar la constante imbricación del aprender con el hacer, de la reflexión con la acción, del compromiso de la Representación y su Plan de Desarrollo Organizacional con las metodologías y técnicas educativas.

Los resultados del taller fueron:

a) Todos los grupos de trabajo se comprometieron a cuidar y fortalecer los "Grupos Optimales" que funcionaban en la Representación. Se definió además conformar nuevos, conforme las necesidades del trabajo.
b) Se estableció la necesidad de brindar mayor preocupación alrededor de los "Grupos de Codesarrollo" y explotar sus potencialidades. Al respecto, los participantes descubrieron los errores que se estaban cometiendo y la necesidad de flexibilizar la aproximación a dicha metodología.
c) Se definió que el Comité Pedagógico de la Representación, se constituya en:
   – Guardián y facilitador del método optimal y de codesarrollo
   – Evaluador del rendimiento optimal
   – Apoyo en la organización de los "Grupos Optimales" y de "Codesarrollo"
   – Informante periódico de los resultados obtenidos en los grupos (nacimiento, crecimiento y madurez).

Este taller también definió la necesidad de que la problemática de la Comunicación sea abordada con mayor profundidad y amplitud, razón por la que encomendó al Grupo Optimal de Desarrollo Virtual y Comunicación su tratamiento.

En definitiva, al final del taller los participantes adquirieron una buena comprensión de la teoría del método de grupos optimales y lo practicaron; leyeron el texto "El trabajo en equipo y los grupos optimales" y discutieron los interrogantes que este texto les suscitó; los participantes experimentaron el método del grupo optimal; comprendieron la situación que se vivía versus la situación que se deseaba en el tema de la comunicación al interior y al exterior de la OPS/OMS del Ecuador; escogieron en grupo las mejores maneras para llegar a la situación deseada de la comunicación optimal, dando ideas, sugerencias: simples, económicas y eficaces y finalmente los participantes comprendieron los principios del enfoque de los grupos de codesarrollo profesional y los practicaron.

El Grupo Óptimo Pedagógico no cumplió una labor adecuada como "Guardián del Método", por lo que en la reunión de evaluación se convino conformarlo de otra manera, esto es, con la participación de un representante de cada uno de los Grupos Óptimos funcionantes.

Además, el Grupo Óptimo "Capacitación por Competencias", solicita se analice los cambios propuestos, estrategias, conductas, temas de capacitación y prioridades indicadas en el Plan de Aprendizaje y Desarrollo para la Representación de Ecuador y se sugiera las complementaciones o cambios que se considere conveniente.

En marzo de 2005 el Dr. Edmundo Granda informa sobre las actividades realizadas para apoyar el trabajo de los Grupos Óptimos y refiere que "Se han mantenido los Grupos Óptimos que venían funcionando desde 2004 y se ha conformado uno nuevo". A continuación se presenta el estado de situación de cada grupo a esa fecha:

- Desarrollo Virtual: Mantiene reuniones periódicas. Ha tratado diversos problemas: comunicación y medios de comunicación; ha implementado formas de investigación y análisis de los problemas (encuesta) y ha generado propuestas de solución presentadas al nivel decisorio.
- Asistentes de Proyecto: El grupo ha mantenido reuniones periódicas, ha analizado diversos problemas, ha trabajado con el Grupo Óptimo de Administración y ha generado soluciones: curso de capacitación y pasantía por finanzas.
- Integrales de la Costa: Ha mantenido reuniones periódicas. En ocasiones no ha trabajado como Grupo Óptimo, pero, cuando lo ha hecho ha producido análisis de problemas y ha propuesto soluciones: capacitación en la metododología de análisis FODA y Planificación Estratégica.
- Clima Organizacional: Ha mantenido reuniones periódicas. Ha analizado la directiva de la Oficina Central para cumplir un proceso de capacitación en "Acoso Laboral" y ha propuesto una reunión que aborde Acoso Laboral, "share point" y Capacitación por Competencias. El grupo analizó el tema salarios y los aspectos de satisfacción de personal.
- Grupo Administrativo: Funciona como Grupo de proyecto o grupo de programa y no como grupo óptimo.
- Grupo Pedagógico: Trabaja como Grupo de Capacitación por Competencias con miras a proponer un nuevo plan de capacitación de la Representación mediante la utilización de lo propuesto por la Oficina Central en Guatemala".

No se evidenció la existencia de Grupos de Codesarrollo.

Además, se identificaron por un lado, como factores limitantes para el desarrollo de los Grupos Óptimos a la carga intensa y extensa de trabajo de los funcionarios y por otro, como factores favorecedores al impulso y cooperación de los funcionarios de la Representación. Para continuar se propuso: Mantener y fortalecer el trabajo y mejorar el funcionamiento de Grupo Pedagógico como grupo de apoyo, más no como Grupo Óptimo.

En la evaluación del 2005 respecto a los Grupos Óptimos el Dr. Granda refiere que funcionaron ocho, algunos de los cuales tuvieron una vida muy corta y otros funcionaron durante todo el año.

Aquellos que tuvieron vida corta se caracterizaron por enfrentar el problema y producir la o las posibles soluciones que fueron presentadas ante el nivel decisorio.

Los grupos de acuerdo a su duración fueron:

- Grupos de larga duración:
  - Clima organizacional
  - Administración
  - Asistentes de proyecto
  - Integrales de la costa
- Grupos de corta duración:
  - Salarios
  - Análisis de las cartas acuerdo
  - Parqueo de vehículos
  - Plan de aprendizaje

En este momento, los encuentros de los grupos optimales tuvieron la siguiente secuencia:

- Presentación de la situación organizativa por parte del cliente
- Presentación de los requerimientos de apoyo a los consultores
- Preguntas de información y clarificación por parte de los consultores
- Comentarios, reacciones e intercambios por parte de los consultores
- Elaboración de hipótesis de acción y alternativas para el cambio (actividades, tareas, cronograma, tiempo) por parte del cliente en consenso con los consultores
- Evaluación de lo aprendido

Además de los productos que presenta cada grupo optimal, se obtuvo de la correspondiente gestión los siguientes subproductos:

- Participación de todos y todas en la búsqueda, análisis y solución de problemas: la organización es nuestra, la solución de los problemas organizativos es de nuestra responsabilidad (estructura de pertenencia)
- Interacción entre los diferentes niveles: dirección, técnicos, administrativos, asistentes (superación de fragmentación o división del trabajo)

- Creación de un espacio desde la acción que establece las propias normas de análisis (rescate de la creatividad)
- Aprendizaje desde la práctica (action learning)
- Mejoramiento de la comunicación
- Aporte a la solución de problemas
- Metodología de fácil aplicación que ofrece seguridad a los actores

A continuación se presenta una síntesis de los logros de los diferentes grupos y el correspondiente análisis FODA de su situación:

El Grupo Óptimo Salarios desarrolló las siguientes actividades: Búsqueda de información relevante que permita reflejar la realidad del mercado laboral para realizar la revisión de la escala salarial del personal de profesionales nacionales y personal asignado y de agencias, se envío de la propuesta a la Oficina de Personal para la correspondiente aprobación. Los resultaron fueron: HRM aprobó la revisión de las escalas salariales así:

- Personal asignado por el MSP y contratado, incremento en un 20% de su salario a partir de agosto 2004.
- Los Profesionales Nacionales incrementaron un 20% a su salario a partir de octubre 2004

Del análisis FODA del grupo se determinó que, como fortalezas, el grupo cumplió a cabalidad con el objetivo para el que fue conformado por una adecuada: organización, selección de variables para estudio y el contrato a un asesor económico de buen nivel. Entre las oportunidades se mencionó el apoyo del Representación-Ecu para el desarrollo de esta actividad y la sensibilidad de la Oficina Central para la revisión de los salarios. Por otro lado, una debilidad expuesta fue el desconocimiento del mercado laboral. No se visualizó ninguna amenaza. En definitiva, el grupo cumplió con la misión encomendada y se disolvió. Se conformará un nuevo grupo si la situación lo amerita.

El Grupo Óptimo "Integrales de La Costa" tuvo como objetivo crear un espacio en el que se pueda discutir y contribuir a la solución de problemas que afecten de alguna manera el trabajo de la Organización con particular énfasis en el trabajo de Cooperación Técnica en la Subsede. Se dieron varias reuniones, en la primera el objetivo fue la revisión del documento "Plan de Acción 2005 para el Manejo del clima organizacional" con el fin de operacionalizar su contenido dentro del equipo de la Subsede y uso del Seguro de Salud (BMI) en la Subsede. Como resultado de esta reunión se obtuvieron propuestas para enriquecer el Plan de Acción, particularmente en lo relacionado a profundizar el trabajo en equipo y la operacionalización de los mecanismos de

comunicación-acción, dentro de la Subsede. Por otro lado, también se enviaron sugerencias para el BMI.

La segunda reunión tuvo como objetivo principal el incentivar la participación de todos los integrantes del Grupo durante las reuniones, para lo cual, se planteó mejorar conocimientos sobre temas que ayuden a motivar la participación individual. El resultado de esta reunión, fue que los participantes del equipo comprendieron los aspectos relacionados al enfoque estratégico y a la construcción de una matriz FODA.

Meses más tarde se da la tercera reunión cuyo objetivo fue tener un mayor conocimiento para responder preguntas telefónicas y personales, así como solicitudes de información de las familias y vecinos, respecto a la gripe aviar. El resultado fue que los participantes obtuvieron conocimientos uniformes respecto a la amenaza de pandemia de la Influenza, las vacunas, los medicamentos antivirales y fundamentalmente las medidas preventivas relacionadas con el manejo, conservación y consumo de alimentos avícolas y del comportamiento e higiene personal.

Las principales preocupaciones para las reuniones del grupo optimal fueron:

- Criterios de desempeño, eficiencia, responsabilidad y confianza
- Organización para respuestas operativas a contrapartes
- Clima organizacional favorable para el trabajo en equipo
- Desarrollo individual para mejorar el desempeño cotidiano.

El grupo manifestó su satisfacción en relación con el logro de los objetivos y como consecuencia de las reuniones se consiguió que los participantes argumenten adecuadamente sobre los temas, sean escuchados y sus aportes considerados como parte de las propuestas finales. La reunión del Grupo Optimal fortaleció la capacidad de relacionarse técnicamente con las contrapartes, se fortaleció la complementariedad entre las funciones de cada miembro del equipo, haciendo evidentes las potencialidades individuales y colectivas. Los participantes estuvieron siempre dispuestos a solucionar obstáculos de comunicación, dificultades en la organización, visualizando como resultado final una cooperación técnica eficaz.

El Grupo Óptimo Análisis de Cartas Acuerdo fue creado para realizar un instructivo mediante el cual se norme la entrega de cooperación bajo la modalidad de una Carta Acuerdo. En el segundo semestre del año 2005 por petición del Sr. Representante se conformó este Grupo Optimal, el mismo que mantuvo tres reuniones de trabajo en las cuales se analizaron las directrices e instrucciones recibidas y consultadas en la Oficina Central para la entrega de cooperación a través de una Carta Acuerdo. Se hizo especial énfasis en experiencias propias percibidas por la

Representación. El resultado de este trabajo fue la elaboración de una Directiva Local que regirá los trámites de cooperación a través de una Carta Acuerdo, la misma que fue distribuida a todo el personal. Las contrapartes cuentan también con una guía para el manejo de las Cartas Acuerdo.

Entre las fortalezas del grupo se indicó: el conocimiento del tema, la experiencia práctica, el apoyo del Representación y la predisposición de los participantes. Las debilidades descritas fueron: limitaciones de tiempo y dificultad para la participación del grupo, como una oportunidad se identificó la retroalimentación técnica y financiera eficiente y como amenaza sería, el que los involucrados en el tema no tomen en consideración el Manual elaborado.

El grupo se propuso, mantener una reunión posterior para el seguimiento de las Cartas Acuerdo en ejecución y para el análisis de problemas que puedan estar ocurriendo relacionados con este tema.

El Grupo Óptimo Clima Organizacional, se reunió periódicamente y trató aspectos importantes como capacitación y competencias, gestión del conocimiento y acoso laboral además trabajó en temas relacionados con el mejoramiento del clima laboral y de otros aspectos en busca de una buena relación y comunicación en la Representación. Elaboró un plan para el mejoramiento del clima organizacional y la definición de la programación de las líneas prioritarias de trabajo para su ejecución en el PTS, se realizaron reuniones entre los niveles supervisor / supervisado, se aprobó la propuesta de actividades por parte del Grupo Desarrollo Virtual en el marco de la comunicación e Intranet, se aprobó el Plan de Capacitación de la Representación, se implementó el "Código de Ética" a través de directivas del Representación. Cuando se realizó la evaluación del grupo, se obtuvo como resultado que este grupo ha tenido un elevado rendimiento en todos sus niveles, especialmente en cuanto a los objetivos. En general, el grupo cumplió con sus expectativas.

El análisis FODA dio los siguientes resultados: Entre las fortalezas se mencionó que: el grupo se ha mantenido por 2 años, se asignó suplentes para lograr continuidad en las reuniones y tareas y se planificó y ejecutó programas y actividades. Entre las oportunidades se mencionó el apoyo político del Representación y la oficina central a temas del grupo: clima laboral y comunicación, el interés de los funcionarios de la Representación y la integración con otros procesos de la Representación por ejemplo: Plan de Capacitación. Como debilidades se expresó la insuficiente disponibilidad de tiempo de los integrantes y como amenaza se mencionó a la insuficiente disponibilidad de recursos para las acciones ya programadas.

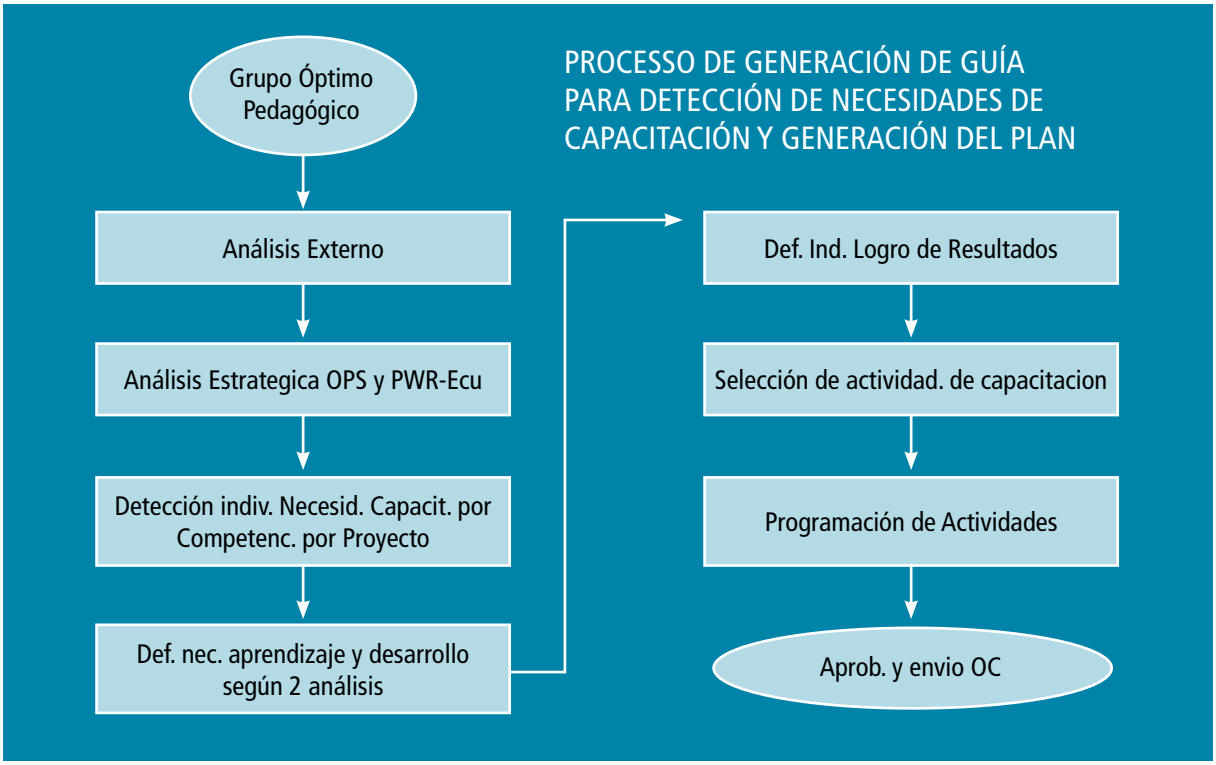
El grupo planteó como perspectivas: el identificar claramente los problemas relacionados con el clima laboral y desarrollar acciones concretas y específicas relacionados con los problemas identificados.

El Grupo Óptimo Desarrollo Virtual, ejecutó las siguientes acciones: elaboración y ejecución de encuestas sobre Portal de Intranet de la Representación y un informe al grupo de Clima Organizacional sobre recomendaciones resultantes de la encuesta. En relación al análisis FODA, se expresaron las siguientes fortalezas: el grupo fue muy activo y propositivo al abordar los temas, fue receptivo en incorporar recomendaciones metodológicas y en el ámbito de trabajo de los integrantes del grupo, viabilizó sus aportes y participación. Entre las debilidades: se mencionaron la disponibilidad limitada de tiempo de los participantes del grupo para las reuniones y dificultades para coordinar sus agendas. Como oportunidades se expresó el interés por los temas abordados, la existencia de estrategias organizacionales (OPS/OMS) sobre estos temas. Entre las amenazas se manifestaron los problemas en el entendimiento de la metodología para su correcta aplicación.

Entre las perspectivas se mencionaron: Identificar los temas (objetivos) de trabajo compartidos y coordinados con otros grupos optimales de la Representación e incorporar las recomendaciones del grupo pedagógico y de los otros grupos, para mejorar el rendimiento.

El Grupo Óptimo Pedagógico tuvo las siguientes responsabilidades: Ser coordinador en la preparación del Plan de Capacitación de la Representación-Ecu, apoyar en los procesos de capacitación, colaborar en la organización de los "Grupos Óptimos" y de "Codesarrollo", ser guardián y facilitador del método de "Grupos Óptimos" y de "Codesarrollo" y evaluador de los resultados obtenidos en los diferentes grupos (nacimiento, crecimiento y madurez).

Entre las actividades y problemas abordados se planteó el ¿cómo preparar, desarrollar y dar seguimiento al Plan de Capacitación de la Representación? y para dar respuesta a esto, se aplicaron dos instrumentos para evaluar las necesidades de desarrollo de competencias generales e individuales a través de la capacitación, se elaboró el Plan de Capacitación de la OPS/OMS Ecuador para el año 2005 que fue enviado a la oficina central y se logró un apoyo financiero mínimo para su implementación, posteriormente se desarrolló un taller sobre Capacitación y Competencias con la participación de todo el personal para socializar la metodología. En noviembre de 2005 se envió una evaluación del cumplimiento del Plan de Capacitación a la oficina central. A continuación se presenta un esquema del grupo:



A fin de dar respuesta a las necesidades de capacitación del personal en *Resolución de Conflictos en el Lugar del Trabajo; Capacitación por Competencias; Uso del Sharepoint* se realizaron tres cursos – talleres que fueron desarrollados con todo el personal, además se cumplió con varias responsabilidades descritas anteriormente. El Grupo Óptimo Pedagógico no ha sido requerido para apoyar la organización de nuevos grupos, pero tampoco ha tenido un comportamiento proactivo, además ha opinado sobre la metodología cuando se le ha solicitado pero no ha cumplido un papel de "Guardián" así como tampoco ha realizado una evaluación de los Grupos Óptimos durante el año.

Se definieron como fortalezas a la capacidad de dar respuestas ante requerimientos, al conocimiento teórico y metodológico, a la experiencia práctica, al apoyo del Representante, al apoyo de todos los funcionarios. Entre las debilidades se mencionaron la falta de seguimiento a las actividades programadas, deficiencias en la coordinación para generar reuniones que posibiliten discutir alrededor de necesidades de desarrollo de personal, cumplimiento parcial de responsabilidades asignadas, limitaciones de tiempo. Como oportunidades se expresó la necesidad de fortalecimiento del mecanismo de acción-coordinación de la Representación, el

reconocimiento por parte de la OPS/OMS Ecuador de las ventajas en utilizar este método y las posibilidades de fortalecimiento con la preparación de los planes de capacitación. Entre las amenazas se menciona la posibilidad de que los Grupos Óptimos se debiliten y esta iniciativa pierda fuerza incluido el Grupo Pedagógico.

Por otro lado, se mencionaron las siguientes perspectivas: preparación del Plan de Capacitación 2006-07, desarrollo de los procesos de capacitación constantes en el Plan, impulso y seguimiento a los Grupos Óptimos, análisis permanente de problemas relacionados con capacitación del personal de la Representación para ser presentado al nivel político y desarrollar las acciones pertinentes.

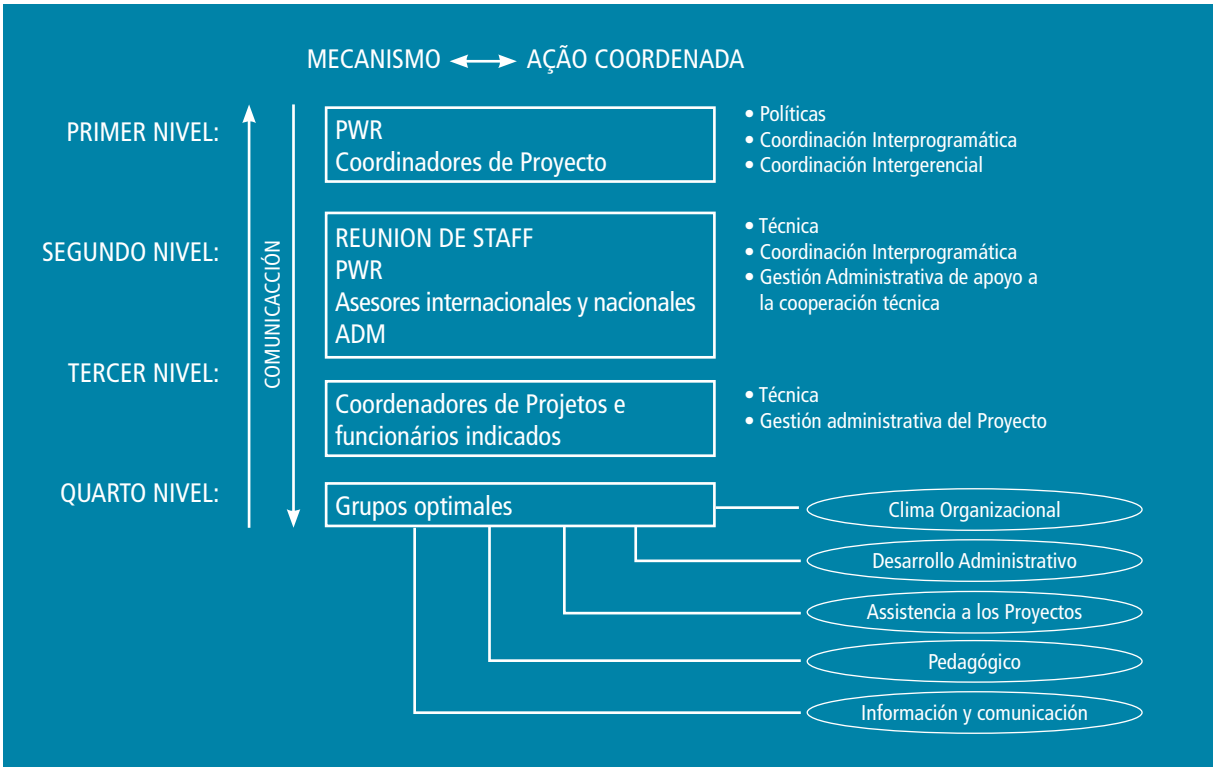
El Grupo Óptimo Administrativo, realizó reuniones quincenales con las asistentes a fin de discutir y resolver problemas relacionados con los siguientes temas: proceso de cursos y seminarios, uso de elementos presupuestarios, proceso de contratos, procedimiento con la agencia de viajes, presupuesto y obligaciones, sistema de Planificación, Programación y Evaluación (AMPES): informes y programación semestral, desprogramación de fondos, *Wintravel*: nuevo diseño, *travell autorization* para cursos y seminarios. Además el equipo administrativo realizó sus propias reuniones como grupo óptimo, con el fin de analizar y proponer soluciones a los siguientes temas, los cuales se encuentran funcionando al 100%. Se trató el Paltex, plan estratégico, inventario, Wintravel, Software de correspondencia, remodelación del piso 8, revisión de normas y procedimientos, revisión periódica de partidas y obligaciones, auditoria interna y cumplimiento de observaciones, cuotas OPS/OMS, servicio común: agente de aduanas/broker, banco y análisis de relaciones administrativas con Subsede para mejorar tiempo de procesamiento. Las soluciones se las dieron definiendo propuestas de capacitación y/o cambio de proceso ó Directiva del Representante.

Como fortalezas se mencionaron: el funcionamiento como un solo equipo, con conocimiento, transparencia y experiencia sobre nuestra área de trabajo. La automatización de herramientas es una oportunidad para hacer un trabajo más eficiente. Entre las debilidades se mencionó al monitoreo y como amenaza a la carga de trabajo. Finalmente, como perspectivas se plantearon: el análisis de funciones administrativas e implementación de soluciones basadas en la realidad y demandas de la cooperación técnica, capacitación continua en nuevas herramientas, simplificación de procesos/ automatización/ eficiencia/ eficacia, valor agregado y un uso mayor del Ampes/Omis y sus posibilidades.

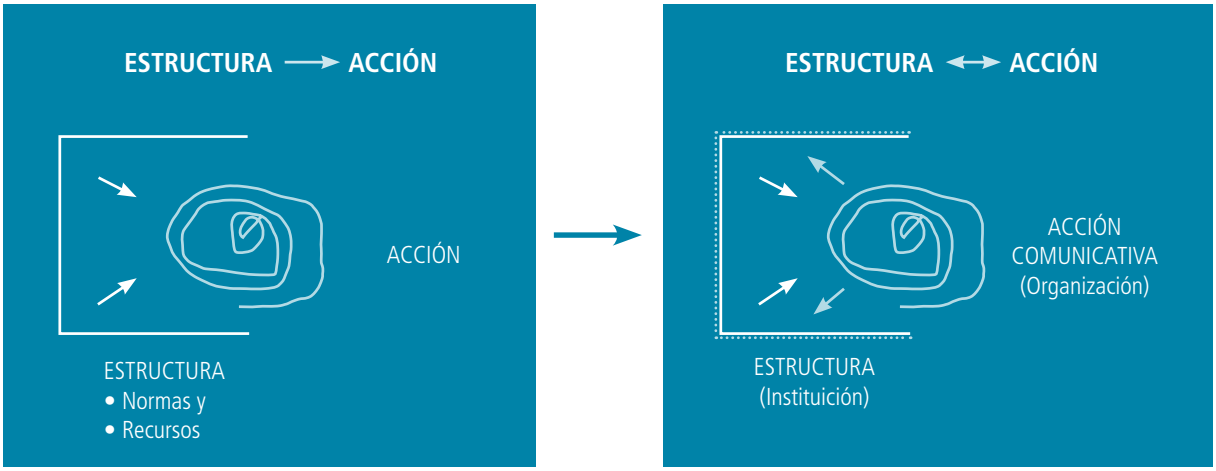
En la planificación para el desarrollo de la Representación del Ecuador 2006-2007, se basó en una evaluación realizada por Edmundo Granda en Febrero del 2006, en síntesis manifestó que los Grupos Óptimos conformados han trabajado en buena forma. Se preparó el Plan de Aprendizaje Bienal y se lo desarrolló participativamente entre todos los integrantes de la Representación.

Se envió a Washington y se logró apoyo de la oficina central. Luego en Julio de ese mismo año se produce una reunión en la cual se refrescan y enriquecen aspectos teórico metodológicos relacionados con los grupos optimales. Cuando se analiza la coordinación interna de la OPS, aparecen cinco grupos optimales como parte constitutiva de la oficina del país y son clima organizacional, desarrollo administrativo, asistencia a los proyectos, integrales de la Costa y el grupo pedagógico.

En la evaluación de agosto del 2006, se menciona que, como ya es conocido, el quinto nivel del Mecanismo-Acción de Coordinación de la Representación de la OPS/OMS en el Ecuador está integrado por los Grupos Óptimos. En este momento (primer semestre de 2006) se encuentran funcionando seis Grupos Óptimos: cuatro de larga duración y que han tenido vida durante los últimos años: Clima Organizacional, Asistencia a Proyectos, "Integrales de la Costa" y Desarrollo Administrativo. Todos estos grupos han abordado diversos problemas que fueron analizados por sus integrantes y dieron diversas propuestas de solución al primer nivel del Mecanismo Acción de Coordinación. Dos grupos tuvieron corta duración y fueron: Análisis Salarial y Estacionamiento del Personal de la OPS/OMS, los mismos que tuvieron vida hasta cuando se formularon las propuestas de solución a dichos problemas.



Entre los aspectos "nuevos" que se enfatiza en el personal es el paso de una estructura conformada por normas y recursos a una acción simple de manera unidireccional a una bidireccional en la cual la estructura es la institución en su conjunto y la acción comunicativa favorece la organización (ver los esquemas a continuación)



Se coloca en su real dimensión a la educación permanente y se plantea que debe incorporar el enseñar y aprender a la vida cotidiana de las organizaciones, al trabajo en el contexto real, a la práctica y al saber como fuente de conocimiento, se propone la problematización del propio quehacer, al sujeto constructor de su conocimiento y acción y al equipo o grupo como estructura de interacción, más allá de fragmentaciones disciplinarias.

La competencia combina y moviliza un equipamiento doble de recursos. Los recursos incorporados en la persona (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencias) y redes de recursos de su entorno (redes profesionales, redes documentales, bancos de datos), que son movilizados para lograr un desempeño.

Una persona competente es la que sabe construir a tiempo competencias pertinentes para gestionar situaciones cada vez más complejas.

Una nueva evaluación de los Grupos Óptimos fue la mencionada en el Informe de Progreso del Primer Semestre 2006, OPS/OMS Ecuador - elaborado en agosto - y es la siguiente:

El **Grupo Óptimo Clima Organizacional**, tuvo como objetivo que el personal que trabaja en la Representación de Ecuador, apoye y participe en acciones que favorezcan un ambiente laboral

óptimo para desarrollar al máximo sus capacidades personales, y profesionales en beneficio de la OPS/OMS. Entre las actividades desarrolladas y los resultados se mencionaron: Plan de desarrollo aprobado por el área de recursos humanos de la Oficina Central (HRM) por 12.000 dólares, de los cuales 3.000 con fondos de HRM/SD y 9.000 con fondos regulares OPS/OMS Ecuador. Hasta agosto del 2006 se habían ejecutado 2 de las 11 actividades aprobadas. En relación a la situación salarial: se revisó la escala salarial en un 20% efectivo desde enero del 2006; se identificaron algunos problemas y el Representante propuso la conformación de diversos grupos, cada uno debía presentar el informe individual. En relación al plan de actividades de integración social y la Asociación Local de Personal coordinan la celebración de los cumpleaños, pero no se logró estructurar un plan de actividades anuales. Por otro lado, el personal conoce la política de acoso laboral y el código de ética que se aplicaría en todas las actividades.

El grupo se reunión 2 veces en el semestre y acordó acciones que se realizarían con el apoyo de Grupos Óptimos correspondientes y para su ejecución a través de la administración, con la decisión y aprobación del Representante. Entre las prespectivas se mencionó que el grupo deberá continuar velando por el logro del propósito para el que fue creado, es decir favorecer un ambiente laboral óptimo, para lo que se requerirá el compromiso y la colaboración de todo el personal de la Representación.

El **Grupo Óptimo Asistencia a Proyectos**, tuvo como objetivo general el lograr un alto nivel de asistencia administrativa en apoyo a las actividades que desarrolla la OPS/OMS además de colaborar con el mejoramiento de la comunicación entre el personal técnico, administrativo y asistentes para la entrega apropiada de la cooperación técnica. Para esto se mantuvieron encuentros de coordinación en cada proyecto, participaron en el Curso de Protocolo y se desarrollaron sesiones periódicas.

Los resultados de este grupo fueron: una mejor coordinación de las actividades gracias a las reuniones periódicas con los proyectos, el curso les proporcionó la oportunidad de desarrollarse y/o adquirir capacidades de coordinación para la ejecución de encuentros y las sesiones con la administración permitieron una mejor coordinación de acciones, constante actualización de los procedimientos y propuestas de solución más adecuadas.

Para cumplir con un segundo objetivo, que era desarrollar nuevas estrategias y fortalecer las existentes para el mejoramiento del trabajo en equipo, las asistentes participaron en reuniones técnicas locales. Los resultados fueron: Conocimiento a profundidad del proceso de trabajo técnico de cada proyecto, se puso en práctica los conocimientos y experiencias adquiridas y las posibilidades de compartir nuevos conocimientos y experiencias.

El **Grupo Óptimo "Integrales de la Costa"**, tuvo como objetivo crear un espacio en el que los integrantes del grupo puedan expresar abiertamente sus inquietudes y contribuir con su aporte a mejorar el trabajo de cooperación técnica en la subsede. El grupo se reunió 2 veces, en la primera se presentó un nuevo miembro del grupo y se preparó la presentación del grupo para el Plan de Desarrollo 2006-2007. En la segunda reunión se revisó el Plan, en el que se constató que las propuestas enviadas por el grupo fueron incorporadas, lo que generó compromiso para el trabajo en equipo y se operacionalizaron los mecanismos de comunicación-acción para brindar una mejor cooperación técnica.

Como resultados se manifestaron: haber logrado un mejor criterio sobre desempeño, eficiencia, responsabilidad y confianza, mejorar la organización para brindar adecuadas respuestas operativas a contrapartes, se logró un favorable clima organizacional para el trabajo en equipo y se mejoró la disposición para el desempeño cotidiano. El grupo manifestó que los aprendizajes fueron: trabajar en grupo como estructura de interacción, romper el miedo de participar y aceptar que cada uno es dueño de cualidades personales, experiencias, conocimiento y acción. Además, entender el poder de los Grupos Óptimos no solo de solucionar problemas sino también como instancia de exponer, reflexionar, discutir aspectos para mejorar como equipo de trabajo.

Entre las perspectivas se plantearon: dar seguimiento a la propuesta del Plan de Desarrollo 2006-2007, a las capacitaciones del semestre y consolidarse como un equipo de trabajo, con conocimientos básicos de sus componentes técnicos.

El **Grupo Óptimo Desarrollo Administrativo**, tuvo como finalidad el mantener los logros alcanzados en el control eficiente de los gastos operacionales y mejoramiento continuo de otros rubros operacionales identificados. Además las áreas de adquisiciones, personal, finanzas, presupuesto y servicios y eventos han revisado sus procesos con el fin de simplificarlos y hacerlos más eficientes para la entrega de la cooperación técnica y se propuso la creación de nuevos servicios comunes en beneficio institucional.

Así también, en el ámbito informático, la finalidad era procurar que los sistemas informáticos en la Representación se encuentren funcionando en forma óptima y se mantengan actualizados de acuerdo al desarrollo tecnológico y a las políticas institucionales de la OPS/OMS. Por tanto, se propuso la implementación de nueva tecnología y seguridad en servidores, implementación de consola centralizada de antivirus, implementación de software antispam, mantenimiento preventivo y correctivo del proceso de *backup* y políticas de seguridad para garantizar la validez de la información, herramientas de actualización de *software* implementadas y funcionando. Además de la implementación óptima de la nueva *intranet*, mejoramiento del equipo de conectividad de

la red, mantenimiento y verificación de funcionamiento de un ambiente adecuado para el área de servidores, implementación de un nuevo sistema para la conexión de la subsede con el sistema de la Representación y finalmente, para el mejoramiento en la administración de sistemas se propuso la capacitación en el área de comunicaciones para mejorar la administración en la red y la autocapacitación para el manejo de nueva tecnología.

El grupo de corta duración denominado "Análisis Salarial" revisó la situación de cada funcionario asignado y del personal contratado a través de la agencia, pues el bono creaba inequidad. Se propuso una revisión completa de la escala tomando en cuenta una serie de aspectos. Por la complejidad del tema el grupo sugirió que se contrate una empresa o un profesional con experiencia en este tema a fin de que prepare una propuesta para la decisión del Representante y de la Oficina Central.

El grupo de corta duración de "Estacionamientos del personal de la OPS" tubo como propósito encontrar una alternativa para parquear 11 autos de funcionarios de la Organización que no tenían ese servicio. Para dar solución a la propuesta se realizaron consultas a la oficina central y a la Representación de Guatemala. Por otra parte se propuso varias sugerencias incluso individuales para resolver este problema.

En junio del 2007 se identifican 4 Grupos Óptimos funcionando: Clima Organizacional, Desarrollo Administrativo, Asistencia de Proyectos e "Integrales de la Costa" y, para mayo del 2008, se mencionan sólo 3 Grupos Óptimos: Clima Organizacional, Asistencia de Proyectos e "Integrales de la Costa".

Desafortunadamente, con el fallecimiento del Dr. Edmundo Granda este trabajo en la Representación del Ecuador ha sufrido un estancamiento pero por los logros observados hasta el momento, existe el compromiso de la Representación de retomarlo con fuerza a partir de enero del 2009.

CONSIDERACIONES FINALES

Diego Victoria y Jorge Luis Prosperi

Consideraciones finales

Este libro registra la experiencia de la OPS/OMS en Brasil y en Ecuador en el desarrollo de grupo óptimos como una iniciativa que permite la participación y el aprendizaje en la organización. Todas las experiencias presentadas se caracterizan por compartir objetivos y procedimientos dirigidos a la interacción entre los participantes que conforman los grupos. Eso hace que los diferentes modos de actuación permitan recuperar la práctica diaria como espacio de aprendizaje, dar especial importancia a la comunicación entre los integrantes, fomentar el trabajo en equipo y utilizar el pensamiento colectivo en la solución de problemas institucionales.

Esta forma de actuación de la OPS/OMS en ambos países permite el intercambio de experiencias entre sus componentes, lo que favorece la gestión y la diseminación de conocimiento en el país y en los demás países de la Región. Se pueden resaltar algunos otros aspectos de los Grupos Óptimos presentados en los capítulos anteriores:

- El trabajo desarrollado por Grupos Óptimos permite compartir uno o más objetivos que determinan la dirección para la cual el grupo se moverá.
- El trabajo colectivo permite el buen desempeño del equipo organizacional.
- El equipo es más eficaz si hay una clara definición de los roles de sus integrantes y sus conexiones dentro de la estructura organizacional en que actúan.
- Las transformaciones político-estratégicas proporcionadas por una gestión organizacional participativa potencializan la identificación de objetivos comunes y el compromiso en la ejecución de las actividades de la organización.
- Una gestión organizacional participativa requiere cambios en la cultura de la organización, propiciando principalmente la motivación, que conduce al esfuerzo, dedicación, persistencia y compromiso.
- Una organización participativa promueve un estilo de gestión dinámico y democrático, valorizando las personas que forman parte de la organización, propiciando su desarrollo sin dejar de lado la participación del individuo.
- Una organización que aprende debe apoyar el estímulo y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de su capital intelectual de modo sistémico e integrado, por medio del trabajo en equipo y el acceso a herramientas y estructuras adecuadas para desarrollar la continua reflexión y tener una visión del todo que mejor pueda guiar la toma de decisiones y resolución de problemas.

- Una organización aprendiz se involucra en el aprendizaje organizacional como un proceso continuo, consigue repercutir sobre sus sistemas, posee una visión compartida y estimula el aprendizaje en equipo.

Cabe destacar que para lograr un trabajo efectivo en equipo, es necesario seguir superando desafíos y seguir creando las condiciones que permitan esa modalidad de trabajo. Los principales desafíos son:

- La perfecta integración de los actores que componen los equipos, tomando en consideración las diferentes opiniones y conocimientos.
- La articulación de las acciones institucionales para mejorar el intercambio de información y socialización de conocimientos, con el fin de lograr la complementariedad y evitar la sobreposición y la dispersión de acciones y recursos.
- La introducción de mecanismos de seguimiento y de evaluación, importantes para hacer monitoreos de las acciones propuestas para ser implementadas y su impacto en el área de actuación con la cual busca contribuir.

Finalmente, el trabajo en equipo es una oportunidad de actuación democrática que permite la apertura a la participación de su personal y el constante intercambio de información y experiencias. Además, garantiza en gran medida el logro de objetivos comunes o complementarios, ya que interconecta a los actores que la componen. Las diferentes propuestas que surgen del trabajo en equipo pueden tener una fuerza mucho mayor que aquellas desarrolladas a través de un único tipo de actuación.

REFERENCIAS

Referencias

ACETTA, Lúcia Teresa Alexim de Sousa, SILVA, Eliana Napoleão Cozendey da, ZOTES, Luis Perez. **Gestão participativa, comportamento e motivação na administração pública**. Tese de mestrado, UFF. 2006. Disponível em (jan. 2009): http://www.ivt-rj.net/sapis/2006/pdf/LuciaAccetta.pdf

COSTA, Sely. **A aplicação da Metodologia de Sistemas Flexíveis em um programa de mudança organizacional: o caso do CID**. Projeto de Pesquisa para o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) / Universidade de Brasília (UnB) /Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), 2003.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001

HO K. K. J, SCULLI, D. **Organizational theory and soft systems methodologies**. Journal of Management Development. Vol. 13. n. 7. 1994. PP. 47-58. Acesso pelo portal da Capes (fev. 2005): http://lysander.emeraldinsight.com/vl=3696648/cl=46/nw=1/fm=docpdf/rpsv/cw/mcb/02621711/v13n7/s6/p47

PAYETTE, Adrien. **La eficacia de los gestores y las organizaciones**. Tradución: Horacio José Rose. Universidad Quebec/Canada. 1997.

PAYETTE, Adrien. **La eficácia de los gestores y las Organizaciones**, Editor P U De Québec, 2000.

PLATT. A, & WARWICK. S. **Review of soft systems methodology**. Industrial Management & Data Systems. Vol. 95 No. 4, 1995, pp. 19-21. Acesso pelo portal da Capes (fev. 2005): http://lysander.emeraldinsight.com/vl=3696648/cl=46/nw=1/fm=docpdf/rpsv/cw/mcb/02635577/v95n4/s4/p19

SAINT-ARNAUD, Yves. **Les petits groupes**. Gaetan Morin, Quebec,Canadá, 1978.

SAINT-ARNAUD, Yves. BORJA, Jaime. **O trabalho em equipe e o Grupo Ótimo**. 1995

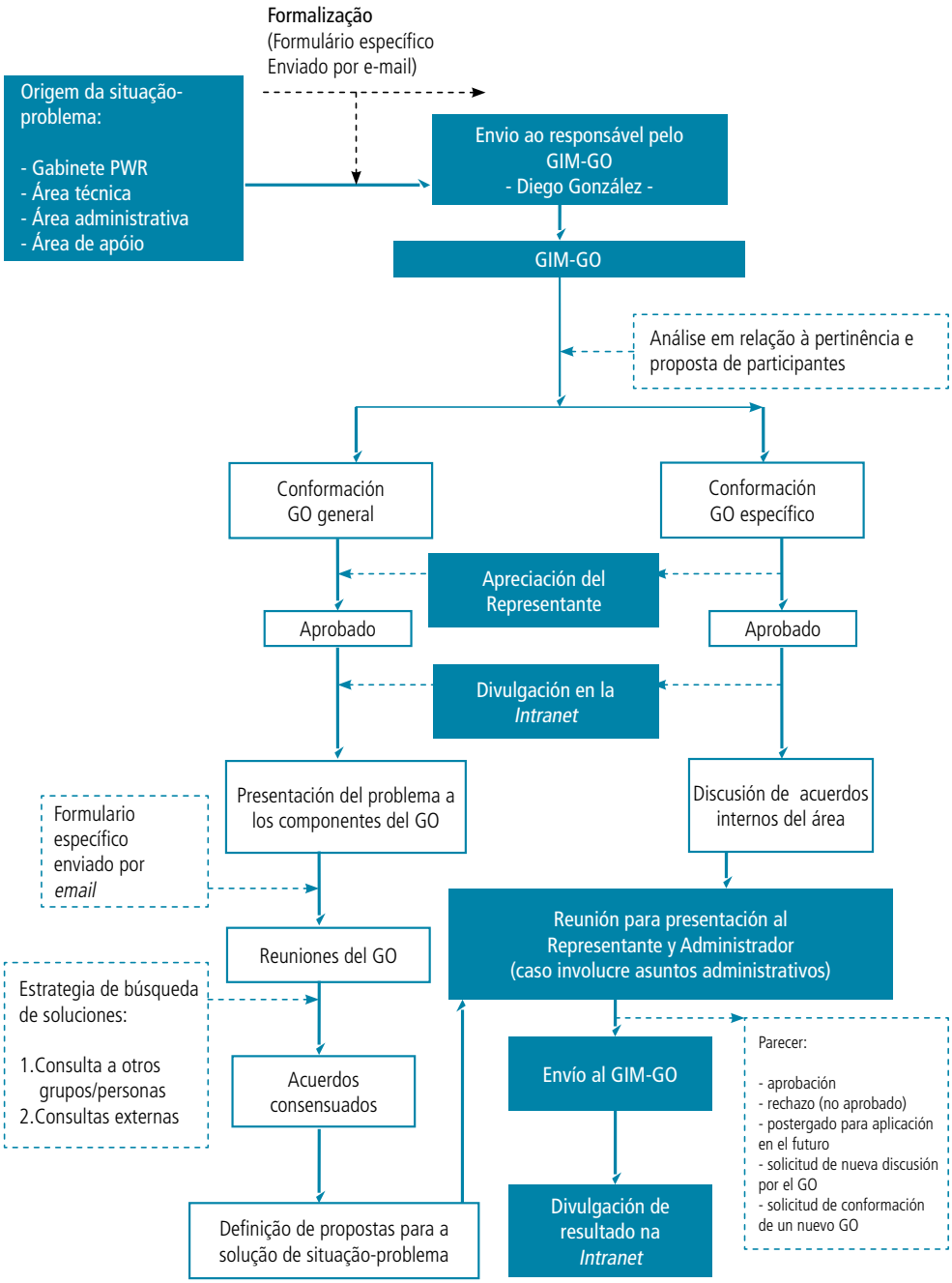
SAINT-ARNAUD, Yves, **Les petit groupes**: Participation et communication. Editor: Morin Gaetan. Segunda edição. Quebec, 2002.

SCHOLTES, P. R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade.** Rio de Janeiro, QualityMark, 1992

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16 ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

ANEXOS

Anexo 1: Flujo de conformación de los GO en OPS/OMS Brasil



ANEXO 2: Formulario para la formalización y presentación de la situación-problema al GIM-GO

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

REPRESENTACIÓN BRASIL

Grupo Óptimo para discutir y proponer soluciones a:

"Xxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxx"

Fecha:

Componentes del Grupo Óptimo (GO):

- Facilitador:

- Participantes:

1.Tema

2.Situación actual

3.Identificación de la situación-problema

4.Ayuda esperada de los consultores del GO