Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua

Generando

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

módulo 2

Trabajo en Equipo

módulo 2

Generando

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

Trabajo en Equipo

Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua

CFCT centro de formación ciudadana de Tungurahua

UTA

Gobierno Provincial de Tungurahua
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

CRÉDITOS

Elaboración del Módulo
Cecilia Mantilla

Revisión Editorial
Equipo CFCT

Coordinación
CENTRO DE FORMACIÓN CIUDADANA DE TUNGURAHUA
H. GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA

Aval Académico
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Producción
H. GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA
NUEVO MODELO DE GESTIÓN

Fotografía/Portada:
Archivo CFCT - HGPT

Diseño, diagramación e impresión

MUNDO GRÁFICO
(03) 2829891
0997 558 801

ISBN- 978-9942-22-115-5

1ª EDICIÓN: Ambato 2009
2ª EDICIÓN: Ambato 2016

Certificado de Derechos de Autor:
Nº: QUI-050525

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN CIUDADANA

módulo 2

GENERANDO

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

Trabajo en Equipo

CFCT centro de formación ciudadana de Tungurahua

módulo 2

Generando

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

PRESENTACIÓN

La Formación Ciudadana es un compromiso con convicción, donde todo líder o lideresa que desea autoprepararse e involucrarse con pensamiento y acciones al mejoramiento de las condiciones de vida de su familia, de su barrio, comunidad, parroquia, ciudad y provincia, asume la ciudadanía como un derecho que moviliza, interactúa y es parte de las soluciones de su territorio.

Desde el año 2006 el Centro de Formación Ciudadana de Tungurahua contribuye a que más de quince mil personas potencien su liderazgo, su gestión y sobre todo marquen un cambio importante en la nueva cultura de la exigibilidad de derechos, asumiendo al mismo tiempo, las responsabilidades ciudadanas. Con ello, los liderazgos enriquecen a las organizaciones sociales con principios: de ética, solidaridad, honestidad y bien común, demandando un compromiso cada vez más decidido por parte de las autoridades para la generación y sostenibilidad de espacios ciudadanos donde se hable y actúe para la transparencia, la vida y la calidad de la gestión pública.

La Colección ***"GENERANDO, herramientas para la Gestión Ciudadana"***, actualiza el contenido de los módulos más requeridos. Los ponemos en sus manos para que continúen siendo alimentados de sus saberes, experiencias y con una imagen renovada, con la misma calidad pedagógica, sumando así esfuerzos con la Universidad Técnica de Ambato, los Parlamentos, el Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales y las organizaciones de base de Tungurahua.

Ing. Fernando Naranjo Lalama
PRESIDENTE DE LA JUNTA DE GOBIERNO
PREFECTO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

CONTENIDO

UNIDAD		PÁG.
1	¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?	7
	Definición	8
	Principios del trabajo en equipo	10
2	FORTALEZAS Y LIMITACIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO	13
	Objetivos del Trabajo en Equipo	14
	Fortalezas y limitaciones	15
3	¿QUIÉNES INTERVIENEN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO?	17
	Liderazgo	21
	Habilidades que necesita un lider / lideresa de un equipo	22
	El rol y responsabilidad	23
	Tipos de liderazgo	24
4	¿CÓMO SE REALIZA EL TRABAJO EN EQUIPO?	26
	Definición	27
	ANEXOS - Herramientas para el trabajo en equipo	33

módulo 2

Generando

Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

OBJETIVO DEL MÓDULO

Fortalecer el ejercicio de trabajo en equipo como una herramienta para un cambio inclusivo y potenciación de sinergias en las organizaciones.

UNIDAD 1 ¿Qué es el Trabajo en Equipo?

OBJETIVO

Conceptualizar el trabajo en equipo como una forma de mejorar la gestión de toda organización, institución o empresa y así alcanzar las metas trazadas por éstas[1].

Para empezar

El trabajo en equipo es clave dentro del quehacer de una organización pública o privada; si ésta asegura el trabajo en equipo ordenado y organizado, su credibilidad aumentará y por ende crecerá en todas sus dimensiones sociales, políticas y económicas, caso contrario la misma puede debilitarse…!!

1. A partir de aquí organización

Definición

Toda organización es básicamente un equipo formado por sus miembros, sea consciente o inconscientemente, ya que al fin y al cabo las organizaciones llegan a ser similares a un sistema, como lo que acontece en el cuerpo humano, siendo un solo sistema, formado por varios subsistemas (Sistema digestivo, pulmonar, cardiovascular, nervioso, etc).

Aclaremos dos significaciones: el equipo de trabajo y el trabajo en equipo, mismas que son necesarias entenderlas y vincularlas entre sí[2].

- **Equipo de trabajo**, es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador/a.

- **El trabajo en equipo**, se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

2 Jaramillo Solorio, Trabajo en equipo, México, 2012

En resumidas cuentas podemos definir el trabajo en equipo como: La acción individual dirigida a tratar de conseguir objetivos compartidos, sin poner en peligro la cooperación, con ello se robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a la organización con sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

Es decir, un grupo de personas acuerda cumplir de manera organizada y con sus propios recursos uno o varios objetivos, para ello estas personas se transforman en un equipo, el mismo que trabaja en cooperación, asumiendo el rol que le corresponde a cada miembro.

Un equipo no debe confundirse con un grupo, no son lo mismo. Un grupo es una serie de personas que forman un conjunto, es una reunión de personas que hacen algo juntos, por ejemplo el grupo puede asistir a un concierto. Un equipo en cambio, además de ser un grupo de personas, están organizadas con un propósito o una meta que cumplir y lo hacen en apoyo mutuo.

Principios del trabajo en equipo[3]

El trabajo en equipo requiere de una serie de principios que apoyen la consecución de la meta u objetivo propuesto, hacia el cual camina cada uno de sus integrantes.

Cada uno hace uso de los saberes propios que poseen, además de potenciar sus habilidades y destrezas de comunicación, tolerancia y aceptación en procura de desarrollar debates enriquecedores, consensos y acuerdos hacia la meta, donde no importa quien asuma el liderazgo o la coordinación.

Es importante procurar desde su conformación un ambiente cómodo y adecuado que permita la participación proactiva donde se asuma con responsabilidad el trabajo a desarrollar.

3 Fernández Ulloa, "Trabajo en equipo", Generando Módulo 2, Tungurahua, 2009

Los principios a tener en cuenta son:

- **Transparencia con la información**, es decir, compartir con los demás toda la información relevante que posea sobre la tarea planteada, por ello, quien haga las veces de coordinador/a o líder del equipo deberá brindar confianza y permitir la iniciativa entre los integrantes.

- **Responsabilidad en los compromisos**, esto conlleva a sentirse responsable no solo de sus tareas puntuales, sino a apoyar y responsabilizarse en conjunto con el "otro" y los otros integrantes, sabiendo que cada uno/a es complementario del otro.

- **Tolerancia e inclusión**, cada uno debe integrarse en un marco de aceptación, tolerancia a la diferencia y experticia de cada cual y contribuir desde la particularidad a valorar el esfuerzo desarrollado en conjunto, gratificando, incentivando y valorando el esfuerzo expuesto por el o los otros en el marco de la meta planteada.

Ejercicio 1

Haga una mirada crítica a su organización e identifique si se trabaja en equipo mediante la siguiente matriz:

Señale con una x en los cuadros en blanco según corresponda

Para el trabajo en equipo su organización considera:	Siempre	Nunca	A veces
¿Es organizada en su forma de delegar funciones a sus miembros?			
¿Todos tienen claro los objetivos que persigue la organización?			
¿Cada miembro aporta con sus recursos, para lograr el objetivo común de la organización?			
¿La información de la organización es transparente y se comparte con todos sus miembros?			
¿Cada miembro responde por las responsabilidades asumidas?			
¿Existe respeto, tolerancia entre sus miembros?			
¿Se trabaja incluyendo a todos sus miembros?			

Lo ideal es tener todas las casillas de **SIEMPRE** con una x, si aún te faltan cumplir con algunas de éstas consideraciones, no te desanimes… Avancemos en la lectura y descubramos formas y estrategias para lograr que **SIEMPRE** se tomen en cuenta todas y cada una de las consideraciones antes enunciadas.

UNIDAD 2 Limitaciones y fortalezas del Trabajo en Equipo

OBJETIVO

Determinar las circunstancias en las que la aplicación del trabajo en equipo es propicia y oportuna.

Para empezar

*El trabajo en equipo debería considerarse como parte de la filosofía de vida de la organización, es decir, así como aprendemos **A SER** equipo y trabajar en conjunto, también hay que **HACER** trabajo en equipo, buscando cada vez con la práctica cotidiana fortalecer la organización.*

Objetivos del Trabajo en Equipo

Sin duda alguna el objetivo que persigue el trabajo en equipo es fortalecer la organización y su inclusión activa y positiva en la sociedad de la que es parte, sin embargo de manera particular existen tres objetivos específicos que se persigue:

- **Permanente cultura de cambio**, el estar en una organización implica que la misma formará parte de la vida de cada miembro y cada miembro aportará con su actitud, sus recursos a la organización, por tanto la cultura de cambio está inmersa en el día a día y reflejará tanto en lo individual como en la propia organización.

- **Permanente aprendizaje**, el respeto a cada miembro del grupo permitirá que día a día se pueda aprender de la sabiduría y capacidades de cada miembro del equipo, de las experiencias que la organización vive en su conformación y cumplimiento de objetivos, así como en las competencias necesarias que se deben desarrollar para el trabajo en equipo.

- **Transferencia de los aprendizajes individuales y grupales al comportamiento de la organización**, tanto la cultura de cambio como los procesos de aprendizaje aportarán en suma al desarrollo de la organización, estos dos elementos permitirán la legitimidad de la misma en la sociedad.

Fortalezas y Limitaciones

¿QUÉ LO FORTALECE?	¿QUÉ LO LIMITA
▸ Mayor conocimiento e información	▸ La ausencia o mínima información.
▸ Contar con enfoques diversos frente a un mismo objetivo o problema permite la simplificación de las estrategias a ser acordadas en el trabajo en equipo.	▸ Sumirse a una sola propuesta, opinión o enfoque no permite la participación de los miembros en la solución colectiva de los objetivos.
▸ Comprender amplia y sustentadamente los objetivos y problemas planteados por la coordinación facilitará la toma de decisiones.	▸ La limitada transparencia de sus miembros no facilita la toma de decisiones y compromisos colectivos.
▸ Combinar diferentes habilidades de los miembros de un equipo permite encontrar y generar soluciones innovadoras a los objetivos planteados.	▸ La mala gestión en la delegación equitativa de responsabilidades bajo el reconocimiento de las habilidades de los miembros es otra medida que limita el desarrollo de la organización.
▸ Construir y acordar la misión y visión de la organización es un factor determinante en su éxito.	▸ Si el planteamiento del problema y los objetivos no son comprendidos por sus miembros no se asegura el éxito del cumplimiento de las metas.

Para terminar esta unidad podríamos reflexionar lo siguiente:

- Actualmente los cambios sociales, los desarrollos tecnológicos y los cambios en los estilos de vida han devenido en emergentes formas y modos de grupalidad, particularmente para el trabajo cooperativo en lo educativo y social, por lo que se vuelve actual repensar las formas en que trabajamos como equipo.

- El trabajo en equipo requiere un amplio acuerdo sobre los valores organizativos, personales y las metas planteadas, tolera el disenso y hasta cierto punto lo alienta activamente dentro de esos límites.

- La diferencia entre grupo y equipo está en que cada equipo es un grupo, pero no cada grupo es un equipo.

Ejercicio 2

Identifique de manera jerárquica (de la más a la menos importante) las fortalezas de su organización. Tome como base las fortalezas identificadas en esta unidad 2 y otras que considere usted necesarias.

UNIDAD 3 ¿Quiénes intervienen para el Trabajo en Equipo?

OBJETIVO

Identificar el tipo de liderazgo, roles y cualidades del líder/lidereza, así como otras actividades que deben cumplirse al trabajar en equipo para desarrollar procesos que aseguren el éxito y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para empezar

"Cuanto más simple sea la tarea, tanto más eficaz será un grupo de trabajo con un liderazgo fuerte y centralizado en una persona. A medida que aumenta la complejidad de la tarea, se hace más necesario un liderazgo compartido y una metodología que permita a los miembros del grupo participar activamente en la búsqueda de soluciones creativas. Lo cual significa pasar de una dinámica de grupo a una dinámica de equipo[4]".

4. San Sebastián Donostia, Guía del trabajo en equipo, Universidad del país Vasco, 2005

Definición[5]

El conocimiento de las personas que conforman un equipo, posibilita un desarrollo más equilibrado y eficaz, no solo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimientos, sino además por la contribución al equipo desde sus competencias individuales.

Existen múltiples clasificaciones para las funciones que realizan los miembros de un equipo. Algunas relacionadas con sus características personales, intelectuales, sociales y psicológicas; por ejemplo:

a) Líder,
b) Hacedor,
c) Pensador y
d) Conciliador.

Esta clasificación puede funcionar aún en equipos pequeños.
En los equipos grandes generalmente “aparece”:

a) Coordinador - resolutivo,
b) Impulsor - finalizador,
c) Creativo - especialista y
d) Cohesionador.

5. Rosa María Jaramillo Solorio, Trabajo en equipo, Subsecretaría de Administración y Finanzas, Dirección General de Recursos Humanos, Dirección General Adjunta de Administración del servicio profesional de Carrera y Capacitación, Departamento de Capacitación y Desarrollo de Habilidades, México, 2012

Las personas al tener un mayor conocimiento de su rol y el equipo al tener el conocimiento necesario sobre los distintos roles al interior de la organización, pueden tener una mayor unión y aceptación de sus miembros, lo que contribuye a un mejor desempeño laboral y permitirá la obtención de las metas organizacionales.

Cada integrante de un equipo, asume un rol dentro del mismo, usualmente lo hace de acuerdo a su personalidad, conocimiento y patrones de comportamiento. No existe una clasificación con la cual todos los teóricos estén de acuerdo, pero podemos mencionar las siguientes: moderador, colaborador, creativo, relacionista y evaluador.

- **El moderador:** coordina, orienta, motiva y controla a otros integrantes; dependiendo de quien asuma ese rol, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.

- **El colaborador:** secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asume el rol de moderador.

- **El creativo:** sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas y nuevas formas de hacerlas.

- **El relacionista:** cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto entre los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.

- **El evaluador:** es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando este se dispersa y evalúa tanto los resultados como los procedimientos.

- **El rol de un coordinador:** no es el mismo que el de un líder. El líder es aquel que mueve el grupo hacia la superación de obstáculos.

- **El portavoz:** expresa el acontecer grupal, lo que el resto del grupo no está en posibilidad de hablar, pero que le afecta a él más que a otros y está delegado a compartir la experiencia del grupo ante otros.

Estos roles pueden ser asumidos consciente e inconscientemente sea por la identificación propia de personalidad o ha pedido del equipo y del líder o lideresa, a fin de alcanzar las metas colectivas. Estos roles además y dependiendo de cada realidad puede ser asumidos no uno sino varios de ellos en una misma persona.

Liderazgo

El liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden observarse y aprenderse, por tanto desarrollarse. Esto nos lleva a partir de la visión que, los líderes y lideresas son todas aquellas personas responsables del aprendizaje, de poner en evidencia y cuestionar modelos mentales que no permitan avanzar.

Todo equipo comienza con un sueño, un ideal, una meta, los líderes y lideresas son capaces de avistar más allá del horizonte, del tiempo, e imaginar las atractivas oportunidades que les esperan a ellos y a sus compañeros de camino. Los líderes y lideresas deben albergar el deseo de hacer que algo ocurra, de cambiar la forma en que son las cosas, de crear algo que nunca nadie haya creado antes. La visión clara del futuro los impulsa adelante y consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que serán parte de su equipo.

HABILIDADES DEL LÍDER / LIDERESA DE UN EQUIPO [6]

Don de escucha: no solo de las voces sino también de los sentimientos e ideas de los otros.

Capacidad de cuestionamiento: tanto de sus propios planteamientos como la de los otros, fortaleciendo la capacidad de análisis y solución de conflictos.

Capacidad de síntesis y resumen: un buen análisis de la información recogida, de los pronunciamientos de sus miembros y sencillez en el lenguaje.

Flexibilidad: para negociar y cambiar puntos de vista que nutran el camino a la meta.

Pro-actividad: promoviendo iniciativas e innovaciones a las tareas planteadas.

Asertividad: es concreto y oportuno con sus intervenciones, no se da la vuelta ni rehúye del debate y el diálogo respetuoso.

6. Fernández Ulloa, "Trabajo en equipo", Generando Módulo 2, Tungurahua, 2009

EL ROL Y RESPONSABILIDAD

Coordina y administra el trabajo del equipo hacia la meta.

Procura los recursos tecnológicos, documentales y económicos necesarios para el trabajo del equipo.

Es el enlace entre los/as integrantes del equipo, sus decisiones y los niveles directivos de la entidad que los convoca.

Media y aporta al equipo a fin de facilitar la consecución de metas.

Abarca, la conservación de los registros del equipo y que toda la documentación importante se encuentre disponible.

Procura la eliminación de los obstáculos que pueden poner en riesgo el trabajo realizado por su equipo.

Tipos de líder

- **Autocrático:** impone su deseo, determina bajo su solo y propio criterio los roles del resto de personas que deben implementarse dentro del equipo, tanto la planificación como su ejecución están a su cargo y muy pocas veces se impone procesos de evaluación y control de su gestión.

- **Democrático:** determina un modelo de gestión, lo socializa con su equipo, construye con ellos la misión y visión, así como las estrategias para alcanzar sus metas, determina bajo consideración de las capacidades y competencias de las personas los roles a desarrollarse al interior del grupo, está presto a escuchar opiniones por cualquier miembro del equipo por la vía del diálogo y el debate. Los errores como los aciertos son siempre aprendizajes en la organización lo que la fortalece y mejora su gestión.

- **Manipulador:** puede tener una actitud conciliadora a momentos, sin embargo prevalece como estrategia el cumplir con su propia agenda, logra minimizar las opiniones diferentes, recurre a cualquier forma posible para que los miembros estén de acuerdo en las decisiones del "manipulador" y éste los convence que desempeñen el rol que éste les solicita.

- **Paternalista:** quiere dar la razón a todos y cada uno de los miembros del equipo, intenta además proteger en extremo al grupo y eso demora la toma de decisiones, puede en cualquier momento redirigir los objetivos del grupo por consentir la voluntad de uno u otra de sus integrantes, así como el rol y de esta manera deslegitimar la organización ante la sociedad a costa del "beneplácito de sus miembros",

Ejercicio 3

¿Identifique los siguientes roles en su organización y determine su rol necesario para mejorar la gestión de los objetivos trazados?

En las casillas de: no necesario y necesario, marque una x dependiendo de la pertinencia con el rol del miembro del equipo y en la casilla del por qué, argumente la necesidad de este rol en su equipo (revise el texto de la unidad 3)

Roles	No necesario	Necesario	Por qué
El colaborador			
El creativo			
El relacionista			
El evaluador			
El coordinador			
El portavoz			
El chivo emisario			
El líder			
El saboteador			

OBJETIVO

Identificar los momentos que el trabajo en equipo puede gestionar situaciones conflictivas de manera eficiente.

Para empezar

"El trabajo en equipo se asemeja a los fenómenos climáticos, no se puede preveer cuando será el día soleado, lluvioso, con viento, u otro fenómeno, de igual manera en la organización cuando se pretende trabajar en equipo hay que partir reconociendo que cada persona es un universo y en el encuentro de universos pueden pasar varias situaciones, las misma que si en verdad no son previsibles se las pueda afrontar reconociendo sus particularidades y gestionándolo siempre enfocado en el objetivo que los miembros del equipo acordaron…".

Definición

Para comprender mejor el funcionamiento de los equipos se sugiere un proceso de cinco etapas:

1.-Etapa de formación: se caracteriza porque en ella se da la transición de status de individuo a miembro del equipo, se consideran los roles o la influencia de cada uno dentro del equipo y se pone a prueba la capacidad de conducción del líder. Se caracteriza por:

- Falta de liderazgo,
- Carencia de aceptación de algunos integrantes,
- Confusión de valores y objetivos,
- Deberán formularse políticas para normar la actuación.

Para esta etapa hay que considerar los siguientes pasos:

a) Identificar oportunidades para el trabajo en equipo
b) Seleccionar el coordinador/a o líder/esa
c) Invitar y conformar el equipo de trabajo
d) Invertir un espacio de formación previo a cualquier acción tanto para el coordinador/a, líder/esa y el equipo

** Herramienta principal sugerida: Matriz para la toma de decisiones (Anexos Pag. 33)*

2.-Etapa de tormenta: cuando empieza a surgir el conflicto por desacuerdos entre los miembros del equipo. El trabajo en equipo implica negociar intereses personales, ceder en algunos aspectos y conciliar en otros, se compite por el liderazgo.

Salen a flote los desacuerdos sobre los procedimientos y los roles de cada uno de los integrantes. Aún no existe un trabajo de equipo, se privilegia la experiencia individual. El conflicto no es malo por sí mismo, ya que a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos. Son características de esta etapa:

- Se negocian, valores, reglas y objetivos,
- Hay mayor confianza y se exteriorizan opiniones al grupo,
- Hay un líder que estimula la comunicación e interacción.

Para esta etapa hay que considerar los siguientes pasos:

a) Identificar claramente, los desacuerdos, conflictos, problemas que pueda tener el grupo; recuerde que un problema nunca es la ausencia de algo, siempre es algo que existe y por eso se ocasiona el problema.
b) Prever espacios de discusión para debatir, negociar y diseñar tanto el objetivo como la hoja de ruta a seguir.
c) Transparentar la información a través de estrategias de comunicación acordadas con el equipo

** Herramienta principal sugerida: Hoja de negociación (Anexos Pag. 34,35)*

3.-Etapa de establecimiento de normas: los miembros empiezan a sentirse parte del equipo con más fuerza que al principio, desarrollándose un sentido de unión. Las normas que se establecen son aquellas relacionadas con la regulación de la conducta de los miembros del equipo, el logro de los objetivos y la resolución de problemas personales. Sus características son:

- Valores, reglas y objetivos compartidos,
- Equipo integrado,
- Se aplica un método común,
- Habilidades y talentos de los integrantes para solución de problemas,
- Se llega a la productividad.

Para esta etapa hay que considerar los siguientes pasos:

a) Reglamentar sobre los principios y valores de la organización.
b) Determinar la oportunidad y optimización de los roles de sus miembros.
c) Identificar del costo beneficio de los objetivos planteados.

** Herramienta principal sugerida: Cuadro de roles y compromisos* *(Anexos Pag. 36)*

4.-Etapa del desempeño: ocurre cuando se empiezan a lograr los objetivos propuestos, ya se han desarrollado relaciones sociales y existe un gran sentido de compromiso hacia el equipo. Los miembros ya han descubierto las fortalezas y debilidades de los otros, el equipo tiene la capacidad para prevenir obstáculo o trabajar a través de ellos, los objetivos se van alcanzando y los integrantes sienten orgullo y satisfacción. Se caracteriza por:

- Se actúa de manera interdependiente, individual pero apoyando y apoyándose en el equipo.
- Los miembros responden automáticamente a los problemas.

Para esta etapa hay que considerar los siguientes pasos:

a) Reuniones de gestión e implementación de la hoja de ruta.
b) Evaluación de estado de avance.

** Herramienta principal sugerida: Hoja de ruta* *(Anexos Pag. 37,38)*

5.-Etapa de suspensión: el equipo reconoce que su tiempo como "unidad" ha terminado, festeja sus logros y se disuelve.

Para esta etapa hay que considerar los siguientes pasos:

a) Taller de evaluación final de gestión.
b) Cuadro de reconocimientos por competencias y resultados.
c) Sistematización y publicación de la experiencia.
d) Compartir la experiencia con otros.

**** Herramienta principal sugerida: Matriz de evaluación (Anexos Pag. 39)***

A. Matriz para la Toma de decisiones

PROBLEMA O SITUACIÓN IDENTIFICADA: La identificación de un problema o situación es en base a un hecho existente, en el que se determine un número que refleje cantidad, calidad y temporalidad, ejm: **Problema:** Al año tenemos un promedio de 10 accidentes de tránsito al mes. **Situación:** Los pedidos de obras programas y proyectos a ser solicitados a la autoridad cantonal tiene que tratarse de manera formal y en convenio con la comunidad, cuando la comunidad Y tiene solo una formalidad de hecho y no de derecho (tiene estructura y organización pero no es reconocido su personería jurídica)

ANÁLISIS DEL PROBLEMA: Se debe determinar claramente una historia, elementos claves, testimonios, documentos de respaldo que conllevaron a la situación problema (Por ej. La calidad de las vías, el limitado control de la policía de tránsito, la falta de luminarias y señalética, así como la irresponsabilidad de los conductores hace que exista los accidentes de tránsito)

Alternativas planteadas	Justificativos	Calificación
1 Se enuncia de manera resumida, sencilla, concreta y clara las alternativas planteadas. **Ejm.:** Se realiza un plan maestro vial con participación ciudadana.	**a** Se identifica la razón o las razones por la cual, la alternativa planteada es oportuna, eficaz y eficiente. **Ejm.:** Que Policía de tránsito, autoridades locales y ciudadanía, realizan varias asambleas para discutir, diseñar y estructurar la estructura del plan maestro y posteriormente se realiza la contratación de un experto en el tema.	Se lo hace sobre una nota acordada, sugerencia que sea sobre 10. Ejm.: Por su importancia, oportunidad y necesidad éste podría tener una calificación de 10
2 Se enuncia de manera resumida, sencilla, concreta y clara las alternativas planteadas.	**a** Se identifica la razón o las razones por la cual la alternativa planteada es oportuna, eficaz y eficiente.	Se lo hace sobre una nota acordada, sugerencia que sea sobre 10.

7. Las herramientas son de autoría del Abg. Edison Mafla, 2015

B. Hoja de Negociación

Título:

Antecedentes

Se describe todas la situaciones previas por las cuales se hace necesario presentar la propuesta, sea al seno del trabajo en equipo, o de éste a otra instancia para ejecutar el objetivo planteado.

Recuerden que en este punto es importante detallar además valores, cantidades, hechos, temporalidades que permitan con su lectura entender el problema; no debe llevar más de un cuarto de hoja el resumen de la propuesta a plantearse.

Objetivo

Es el para qué del título, y/o propuesta planteada, por lo general se lo escribe en su inicio con un verbo en infinitivo y posteriormente se explica el para qué, **Ejm**.:

- Definir un estrategia de trabajo que nos permita ajustar la normativa al trabajo cotidiano de la organización.
- Realizar una minga para pintar la escuela 24 de Mayo y adecentar sus instalaciones para el inicio de clases en este mes de Septiembre.

Escenarios a escoger

Propuesta 1 Redactar el título de la propuesta.	**Propuesta 2** Redactar el título de la propuesta.	**Propuesta 3** Redactar el título de la propuesta.
Describir la propuesta en base a las preguntas generadoras: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Quiénes? y ¿Cómo?.	Describir la propuesta en base a las preguntas generadoras: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Quiénes? y ¿Cómo?.	Describir la propuesta en base a las preguntas generadoras: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Quiénes? y ¿Cómo?.

B. Hoja de Negociación - Ejemplo

Título: AUMENTO DE BASURA EN ESPACIOS PÚBLICOS

Antecedentes

La ciudadanía no respeta los horarios de recolección los mismos que son inadecuados y no reflejan una contextualización de nuestro territorio y sus costumbres (se recoge en la noche y nuestra población madruga y se acuesta temprano por ser agricultores).
Los locales comerciales de la zona arrojan sus desperdicios en la vía pública.

Objetivo

Reducir la contaminación por incremento de residuos sólidos en calles y otros espacios públicos de la zona.

Escenarios a escoger

Propuesta 1 Redactar el título de la propuesta.	**Propuesta 2** Redactar el título de la propuesta.	**Propuesta 3** Redactar el título de la propuesta.
Describir la propuesta en base a las preguntas generadoras: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Quiénes? y ¿Cómo?. Establecer un plan comunitario regido por la Municipalidad. La Municipalidad diseñará un proyecto, en el cual los recursos del Municipio se dirijan a mejorar los horarios de recolección, incrementar personal de limpieza y concientizar a la ciudadanía. A cambio la ciudadanía deberá respetar las normas y en caso de incumplimiento pagar multas, así también dirigir las denuncias ciudadanas por parte de quien incumpla este procedimiento que deberá estar normado.	Describir la propuesta en base a las preguntas generadoras: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Quiénes? y ¿Cómo?. Establecer una microempresa de recolección de residuos sólidos y reciclaje. La municipalidad pagará este servicio y dotará de capacitación y equipamiento a la microempresa. Se regulará la tasa de recolección y la microempresa se hará cargo del servicio de recolección y reciclaje siendo la Municipalidad que se haga cargo de la disposición final de los desechos sólidos recogidos.	Describir la propuesta en base a las preguntas generadoras: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Quiénes? y ¿Cómo?. Se implemetará un espacio de disposición de residuos sólidos en el territorio donde se procesarán los desechos, este espacio será regido por una empresa comunitaria y además será productora de humus, y lo venderá a los agricultores de la zona.

C. CUADRO DE ROLES Y COMPROMISOS

CUADRO DE ROLES Y COMPROMISOS					
Nombre	**Capacidad / experiencia**	**Responsabilidad**	**Plazos** Se indica día, mes y año en el cual se cumplirá la responsabilidad señalada en esta misma matriz.		
			DD	**MM**	**AA**
Se identifica a la persona con sus nombres y apellidos completos.	Se indica las cualidades, características, funciones, conocimientos adquiridos, entre otros que puedan ser importantes para justificar la responsabilidad encargada.	Describir claramente el rol o responsabilidad que se le solicita y se acuerda tanto con ésta persona de manera individual y concertada en el equipo con todos sus miembros.	Se refiere al día.	Se refiere al mes	Se refiere al año

Nombre	**Capacidad / experiencia**	**Responsabilidad**	**Plazos** Se indica día, mes y año en el cual se cumplirá la responsabilidad señalada en esta misma matriz.		
			DD	**MM**	**AA**
Francisco Espinoza	Facilitador de talleres, moderador y capacitador	Realizar reuniones con los ciudadanos y ciudadanas del barrio para definir las prioridades y proyectos necesarios para la reducción de residuos sólidos en el territorio. SE realizará una asamblea barrial.	01	01	2016

D. HOJA DE RUTA

Es un esquema gráfico donde se resume el paso a paso que debe dar para la consecución de un objetivo, tarea o acuerdo, preferentemente este esquema funciona cuando se busca cumplir un objetivo debido que si se lo utiliza para cada actividad podría no ser tan efectiva al tener que reunirse por cada actividad el equipo de trabajo, resultando más eficiente hacerla una sola vez por un objetivo más general.

	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Estrategias				
	Responsable 1	Responsable 1	Responsable 1	Responsable 1
	Responsable 2		Responsable 2	Responsable 2
	Responsable 3			

Objetivo Cumplido

D. HOJA DE RUTA - EJEMPLO

	Reunión con el Municipio	Organización barrial	Empresa comunitaria lista	Contro social del servicio
Estrategias	Pedir audiencia	Socializar propuesta	Establecer estatutos	Conformar grupos ciudadanos por barrio que vigilen el servicio
	Contar con respaldo político	Realizar procedimiento para formar empresa	Formalizar la empresa	
Responsable 1	Presidente del barrio	Presidente del barrio		
Responsable 2	Secretario del barrio	Secretario del barrio		
		Rep. del municipio		Rep. de la empresa

Objetivo Cumplido

E. MATRIZ DE EVALUACIÓN

Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Próximos Pasos
		Si	No		
Se describe la actividad responsable a la cual se comprometió.	Nombres y apellidos del responsable	Marque con una X	Marque con una X	Si es necesario realizar observaciones que permitan justificar especialmente en el caso de no haberse realizado la actividad.	Determinar si existiere un próximo paso que hacer, en especial este campo se activará si la actividad no se comprometió.
Se describe la actividad responsable a la cual se comprometió.	Nombres y apellidos del responsable	Marque con una X	Marque con una X	Si es necesario realizar observaciones que permitan justificar especialmente en el caso de no haberse realizado la actividad.	Determinar si existiere un próximo paso que hacer, en especial este campo se activará si la actividad no se comprometió.
				Si es necesario realizar observaciones que permitan justificar especialmente en el caso de no haberse realizado la actividad.	Determinar si existiere un próximo paso que hacer, en especial este campo se activará si la actividad no se comprometió.

Cumplimiento del Objetivo	Si	No	Nuevas Tareas a emprender
Se redacta el objetivo o la meta que el equipo se comprometió a cumplir, en los mismos términos que se definieron, de igual manera si hubieran objetivos específicos.	Marque con una X	Marque con una X	De manera concreta se enumeran las tareas que se deban emprender, sea que se haya cumplido el objetivo o no.

Consecusión de la formalización de la empresa comunitaria de recolección de residuos sólidos

E. MATRIZ DE EVALUACIÓN - EJEMPLO

Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Próximos Pasos
		Si	No		
Conseguir los requisitos para la formación de la empresa comunitaria.	Joaquín Relpe		X	No ha podido salir a la capital de provincia a averiguar.	Cumplir el compromiso bajo pena de multa por parte de la asamblea barrial.
Hablar con el municipio para buscar apoyo político para la conformación de la empresa.	Javier Santos	X		Al alcalde le pareció buena la idea y se habló con los concejales sobre la misma.	Se debe organizar una asamblea barrial para recibir al alcalde y concejales y hablar del tema.
Realizar la convocatoria a la comunidad para la realización de la asamblea barrial	Directiva del barrio	X		En la Asamblea prevista para seguir conversando del tema se aprovechará para recibir a las autoridades del municipio.	Se espera definir los próximos pasos resultantes de la Asamblea.

CENTRO DE FORMACIÓN CIUDADANA DE TUNGURAHUA
H. GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA

Edificio Centro de Promoción y Servicios
Calle Castillo y Sucre (Ex-edificio Banco Central)
2º piso Dirección de Planificación
Teléfonos: (03) 3 730 220 (ext. 114).

e-mail: centroformacionciudadana.dirpla@tungurahua.gob.ec

"Alternativa para la gestión efectiva y sostenible de los liderazgos sociales en la provincia de Tungruahua"

Segunda Edición - Ambato 2016

Generando
Herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua

MÓDULO 1 Elaboración de Proyectos
MÓDULO 2 Trabajo en equipo
MÓDULO 3 Resolución de conflictos: Mediación
MÓDULO 4 Procedimiento Parlamentario
MÓDULO 5 Agendas de desarrollo
MÓDULO 6 Presupuesto participativo
MÓDULO 7 El Debate Grupal
MÓDULO 8 Control y responsabilidad Social
MÓDULO 9 Competitividad
MÓDULO 10 Género
MÓDULO 11 Manual del facilitador
MÓDULO 12 ¿Cómo armar talleres?
MÓDULO 13 El Nuevo Modelo de Gestión
MÓDULO 14 Liderazgo
MÓDULO 15 Fortalecimiento de Juntas Parroquiales
MÓDULO 16 Cooperación Internacional
MÓDULO 17 Gobernabilidad y Políticas Públicas
MÓDULO 18 Participación Ciudadana

ISBN: 978-9942-22-115-5
9 789942 221155