

COMO MANEJAR SU PROGRAMA EFICIENTEMENTE

Guía Práctica No. 3



Por:

Lydia Hearn

Revisión y adaptación:
Gloria Carvalho

Diseño Gráfico:
Lilly Estrada
Sabaneta, 1993

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACION

INTRODUCCION

¿QUE FACTORES INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE CADA INDIVIDUO DE SU GRUPO?

1. *Claridad en las funciones*
2. *Habilidades y destrezas*
3. *Motivación*

¿QUE FACTORES INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE SU GRUPO O EQUIPOS DE TRABAJO?

1. *Comunicación*
2. *Liderazgo*
3. *Solución de conflictos*
4. *Toma de decisiones*

¿QUE FACTORES INFLUYEN EN SU PROGRAMA VISTO COMO ORGANIZACION?

1. *Estructura de la organización*
2. *Definición de tareas*
3. *Delegación de autoridad*
4. *Coordinación de actividades*

PRESENTACION

Esta publicación ha sido realizada por la Asociación Alemana para la Educación de Adultos (ACEAD) y el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE) como parte de una colección de folletos que conforman la "Serie de Gerencia Social para Líderes Comunitarios" dirigida a personas que trabajan en diversos tipos de proyectos comunitarios a través del país.

Muchos de los materiales utilizados para la elaboración de los folletos forman parte del programa de Gerencia Comunitaria que el CINDE está desarrollando con el apoyo financiero de la Fundación CORONA.

INTRODUCCION

¿Tiene o va a tener en sus manos el manejo de un programa o proyecto que espera funciones muy bien?

Si es así, deténgase un momento y reflexione primero sobre los siguientes aspectos:

- A. ¿A nivel de cada **INDIVIDUO**, las personas que trabajan en su programa tienen las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su labor? ¿Están motivados para trabajar y lograr al máximo sus objetivos personales y los del programa?
- B. ¿Como **GRUPO** de trabajo, están definidas las funciones de cada uno? ¿Se están comunicando adecuadamente entre ellos y con otros grupos de la comunidad?
- C. ¿Como **ORGANIZACION** (en la que pueden funcionar diferentes grupos), se han definido claramente todas las tareas que se necesitan realizar? ¿Está clara la forma en que se coordinan las actividades?

Sus respuestas o sus inquietudes frente a estos interrogantes constituyen el punto de partida para ver de qué depende el que su programa funcione **EFICIENTEMENTE**.

Todo programa, así como toda entidad o toda organización deben ser manejados **EFICIENTEMENTE** y el lograrlo depende de factores de diferentes tipos:



¿QUE FACTORES INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE CADA INDIVIDUO DE SU GRUPO?

El desempeño frente al trabajo de cada una de las personas que conforman su grupo afecta el desarrollo de su programa.

Por ello es importante que se asegure que a nivel de cada individuo se den las condiciones necesarias para garantizar un buen desempeño.

El desempeño de cada persona dentro de su programa depende de tres factores:

1. *Claridad en las funciones*
2. *Habilidades y destrezas*
3. *Motivación*

1. CLARIDAD EN LAS FUNCIONES

¿Cómo asegura usted el que haya claridad en las funciones?

Uno de los aspectos fundamentales en el desempeño de una persona es que tenga clara conciencia de cuáles son sus funciones o responsabilidades específicas dentro del programa, lo cual requiere que haya una buena comunicación.

Por ello:

- **DEFINA** claramente las funciones de cada persona.
- **COMUNÍQUESE LAS** en forma precisa.
- **VERIFIQUE** el que cada persona haya comprendido realmente cuáles son sus funciones y las actividades que implican. el que cada persona haya comprendido realmente cuáles son sus funciones y las actividades que implican.

El **ADMINISTRAR** o manejar el programa **POR OBJETIVOS**, es decir definiendo previamente los objetivos o resultados esperados, permite a nivel individual asegurar el que se de esa claridad de funciones.

Dicha forma de administrar implica que:

- Usted como jefe o líder **DISCUTA** y **DEFINA** con cada persona, los **OBJETIVOS**

- o **RESULTADOS** que ella espera lograr en su trabajo, de acuerdo a sus funciones.
- Cada persona **LLEVE A CABO EL PLAN DE TRABAJO** que diseñó para lograr sus objetivos.
- Después de un tiempo previamente fijado usted **EVALUE** con cada persona el **DESEMPEÑO** que ella ha tenido en el logro de esos resultados.

2. HABILIDADES Y DESTREZAS

¿Cómo garantiza que los miembros de su equipo poseen las destrezas necesarias?

El que cada persona de su equipo de trabajo posea los conocimientos y habilidades que se requieren para cumplir su función es una garantía para que su programa se desarrolle eficientemente.

Para asegurarse que se den esas condiciones:

- **CLARIFIQUE** cuáles son los conocimientos y cuáles las habilidades que requiere cada función que deba cumplirse dentro de su programa.
- **EVALUE** cuáles conocimientos y habilidades requeridos para la función, posee el candidato o persona asignada a dicha función.
- **PLANEE** el desarrollo de lo que requiere cada persona de su equipo.

Tenga en cuenta que:

*Desarrollar conocimientos y habilidades en los miembros de su equipo supone todo un **PROCESO DE APRENDIZAJE DE ADULTOS.***

¿Qué principios debe seguir para dicho proceso de aprendizaje de adultos?

La experiencia ha mostrado que el aprendizaje de los adultos se da mejor si se desarrolla bajo ciertas condiciones. Por ello es importante que:

- Promueva el que los miembros de su equipo **PARTICIPEN** en la planeación del proceso de aprendizaje y decidan:

- qué necesitan aprender
- cómo deben aprenderlo
- cómo evaluar su aprendizaje

El adulto aprende mas fácil **LO QUE QUIERE APRENDER**

- Permita que los miembros de su equipo **COMETAN ERRORES**, reflexionen sobre ellos, los analicen y evalúen.

El adulto aprende no por repetición sino por "**RECONSTRUCCION DE LA EXPERIENCIA**".

Esta forma de orientar el aprendizaje permite a cada persona a establecer relación entre un problema y el contexto en el que se vive o trabaja.

Recuerde que:

Aunque esta forma de orientar el aprendizaje es mucho más apropiado, en algunas ocasiones es útil la enseñanza directa.

3. MOTIVACION

¿Qué implicación, tiene el que los miembros de su equipo estén motivados?

La motivación que tengan los miembros de su equipo, es decir ese fuerte impulso e interés permanente por cumplir con sus responsabilidades de la mejor manera posible, es un elemento básico para lograr los objetivos de su programa.

Si los miembros de su equipo no están motivados no importa lo bueno que sea su sistema de comunicación o de capacitación, pues no logrará el objetivo.

¿Cómo puede crear o mantener la motivación entre los miembros de su equipo?

Según importante teorías y a través de diversas experiencias se ha visto que la **SATISFACCION** de las **NECESIDADES** más importantes que tiene una persona es un momento dado, constituyen el elemento que le motiva a realizar un determinado trabajo o actividad.

Según las mismas teorías al igual que usted; los miembros de su equipo o cualquier

otra persona tienen una serie de necesidades que pueden ser satisfechas simultáneamente o en orden, empezando por las más básicas hasta llegar a las más complejas.

¿Qué tipo de necesidades son esas?

De las más básicas a las más complejas:

- a. **Necesidades físicas** Alimentación adecuada, vivienda, buenas condiciones de trabajo.
- b. **Necesidad de seguridad** Salud, estabilidad en trabajo
- c. **Necesidades sociales** Amistades, actividades de interacción, programas sociales y de deportes, fiestas
- d. **Necesidades de autoestima** Responsabilidades, gratificaciones
- e. **Necesidad de autorealización** Autonomía, oportunidad de ser creativo, posibilidad de mejorarse, reconocimiento.

Para satisfacer estas necesidades pueden utilizarse muchas estrategias. Así por ejemplo, al fomentar participación en la toma de decisiones y delegar autoridad dentro de un programa, usted estará satisfaciendo **necesidad de autoestima** pues está otorgando responsabilidad a la persona y **necesidad de autorealización** pues le estará dando autonomía y oportunidad de ser creativo.

Tenga en cuenta que:

- *En muchos casos las personas necesitan satisfacer primero sus más básicas necesidades físicas y de seguridad antes que las más complejas.*
- *Por lo tanto establezca formas de motivación que se orienten a la satisfacción de esas necesidades.*
- *El tener claro cuál es el tipo de personas que conforman su equipo le permite tener una idea global de cuáles son las necesidades más importantes para ellos como grupo en ese momento.*
- *Para cada persona las necesidades más importantes son diferentes y por tanto diferentes sus motivaciones. Tenga en cuenta este aspecto cuando deba dar*

una motivación especial a alguna persona en particular.

- *Grupal o individualmente las necesidades varían con el tiempo. Por ello esté atento a establecer nuevas formas de motivación cuando las necesidades varíen.*

¿QUE FACTORES INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE SUS GRUPOS O EQUIPOS DE TRABAJO?

Tanto los grupos que se han conformado espontáneamente por amistad o intereses comunes llamados INFORMALES, como los grupos que se crean para lograr un objetivo específico en un programa o empresa, llamados FORMALES, tienen factores comunes que hacen que el grupo funcione o no adecuadamente.

Es así como el funcionamiento eficaz de su programa dependerá no solo del desempeño individual de las personas que trabajan en él, sino de la forma como funcione el grupo o grupos del programa.

El funcionamiento de su GRUPO depende de las características o forma en que se dé dentro de él:

1. *La comunicación*
2. *El liderazgo*
3. *La solución de conflictos*
4. *La toma de decisiones*

Veamos los elementos más importantes de cada una:

1. COMUNICACION

¿Cómo lograr una comunicación adecuada dentro de su grupo?

Todos los procesos dentro de un grupo, incluidos el de resolución de conflictos y de toma de decisiones dependen de que exista una BUENA COMUNICACION entre sus miembros

Si existe una comunicación permanente, abierta y precisa entre todos los miembros del grupo y de éstos con el jefe, si hay diálogo y una actitud desprevenida ante cualquier dificultad, seguramente habrá claridad entre todos.

Pero una de las bases fundamentales para lograr buena comunicación en el grupo es la habilidad de ESCUCHAR ellos posean.

¿Qué requiere usted para ser un buen receptor?

1. Deseo de comprender la opinión del otro

2. Habilidad para centrar su atención
3. Habilidad para mantener una concentración prolongada
4. Conciencia de que lo que el otro quiere decir, muchas veces es diferente de lo que realmente dice.

¿Es usted un buen o mal receptor?

Usted puede considerar que hasta ahora ha sido un mal receptor si al escuchar a otra persona:

- Está muy **INQUIETO** mientras ella le habla. En este caso el lenguaje de su cuerpo le demuestra a ella que no está interesado en lo que le está diciendo.
- Hace tanto **ESFUERZO POR ESCUCHARLE**, que la asusta con su mirada intensa.
- Solo escucha las ideas pero **IGNORA LAS EMOCIONES** que ella quiere expresar. Y al apresurarse a darle una solución al problema que ella plantea, la hace sentir como incapaz de pensar por sí misma.
- **APRUEBA** con miedo o indiferencia **TODO LO QUE ELLA DICE**, sin aportarle nada. De esta forma no transmite usted sinceridad.
- **DISTORSIONA** o interpreta mal todo lo que ella dice.

¿Cuáles son las claves para escuchar bien?

Practique y haga lo posible porque en su grupo se sigan estas reglas:

- **TOME CONCIENCIA DE SU HABILIDAD COMO RECEPTOR.** Como buen receptor usted tiene poder para estimular el diálogo. Como mal receptor por el contrario, puede destruir la confianza o interés de la otra persona para hablar.
- **DEJE QUE SU CUERPO DE MENSAJES POSITIVOS.** Muestre con su cuerpo que simpatiza con la situación. No se muestre inquieto o distante, pero no exagere en afecto o atención.
- **OBSERVE BIEN A LA PERSONA.** Esté atento a los gestos, movimientos de los ojos, expresiones e incomodidades de la otra persona. A través de ellos

también le está transmitiendo información.

- **EVITE JUZGAR SIN TENER TODA LA INFORMACION.** Permita y facilite que la otra persona exponga su idea completamente. Esté abierto a cambiar su propio punto de vista sobre el tema en discusión y espere a que la persona termine para exponer entonces su posición al respecto.
- **ESTE CONSCIENTE DE SUS PREJUICIOS.** Aunque es imposible estar completamente libre de prejuicios, si usted está consciente de cuáles tiene podrá estar atento para evitar que interfieran con su capacidad para escuchar honestamente.
- **HAGA PREGUNTAS.** Haga las preguntas necesarias cuando desee aclarar algún punto. No tema mostrar que no sabe o no entiende bien una idea.
- **REPITA Y ACLARE PUNTOS.** Repita en otras palabras las ideas más importantes y pregúntele a la otra persona si eso era lo que quería decir.
- **APRENDA A TOLERAR EL SILENCIO.** No se angustie o inquiete cuando hayan momentos de silencio, el tolerarlos puede estimular a la otra persona para continuar hablando, decidir qué es lo que quiere decir o darle tiempo para organizar sus pensamientos.
- **CONTROLE SU IRRITACION.** Conserve la calma y no se ponga a la defensiva cuando la otra persona le critica o si se muestra arrogante. Si la otra persona está irritada y no puede controlarse la situación, posponga la conversación para otro momento.
- **PROMETA UNICAMENTE LO QUE PUEDA CUMPLIR.** Si con base en lo que ha escuchado cree que puede hacer algo, comprométase, pero únicamente con lo que pueda cumplir. Si es necesario explique por qué no puede actuar.

¿Qué requiere usted para ser un buen emisor?

- Ante todo el tener muy claro qué es lo que quiere comunicar.
- Colocarse en la posición del interlocutor para identificar la forma y nivel de comunicación que sea más adecuada para transmitir su mensaje.
- Ser lo más claro y preciso en su lenguaje.

- En muchos casos el ilustrar o ejemplificar las ideas puede ser una excelente ayuda.

Recuerde que:

Escuchar es algo más que recibir pasivamente información

Escuchar bien crea motivación porque significa que tanto la persona como lo que ella dice son importantes para usted

*Por eso en lugar de simplemente "oír", **ESCUCHE** atentamente.*

2. LIDERAZGO

¿Qué papel desempeña un líder?

"Un líder o un jefe es aquella persona que ayuda de una manera más directa y efectiva a determinar las metas del grupo, a estimular a los miembros para actuar para lograr esas metas, a mejorar la calidad de la interacción entre sus miembros, a desarrollar la integración del grupo y a facilitar recursos".

No piense que un buen líder es siempre aquella persona amable, responsable, honrado, madura, respetada por la gente, organizada y respetuosa de las ideas de los demás, **CADA SITUACION** requiere un tipo de líder con características diferentes de actuación, es decir con un diferente **ESTILO DE LIDERAZGO**.

El líder **surge del grupo**. Es la persona que todos consideran más capaz de guiar al grupo hacia el logro de una meta o a la solución de un problema determinado. Es la persona más idónea en un momento dado y para una situación específica.

El jefe por el contrario es impuesto desde fuera del grupo como sucede en una empresa.

Si usted es líder o jefe y por tanto quien dirige, tiene TAREAS DE MANDO, por ello:

- **PREVEA**, visualice lo que puede ser el futuro de acuerdo a lo que ha observado en el pasado y presente. Así estará preparado para hacerle frente a cualquier situación futura no esperada.
- **ORGANICE**, ponga en orden de prioridad los objetivos de su proyecto y defina

los sistemas de acción más adecuados para llevarlos a cabo.

- **COORDINE**, de la información necesaria para que cada miembro de su grupo desarrolle su actividad en el momento y lugar oportuno.
- **MANDE**, de la señal para que se realice una acción. Estimule de tal manera a todos los miembros de su grupo, que pueden alcanzarse todos los objetivos satisfactoriamente.
- **CONTROLE**, evalúe los resultados de las acciones de acuerdo a los objetivos, para ver cuáles fueron eficaces y cuáles no, en qué áreas se obtuvo éxito y en cuáles fracaso y proponga entonces medidas correctivas.

*Sea que consulte o no con sus colaboradores no olvide que una de sus funciones de mando es también la **TOMA DE DECISIONES**.*

3. SOLUCION DE CONFLICTOS

¿Qué beneficios puede traerle a su grupo un conflicto?

Aunque los conflictos que normalmente surgen dentro de su grupo pueden ocasionarle algunos inconvenientes para el normal desempeño del mismo, pueden ser **FACTORES POSITIVOS** y traerle muchas ventajas si los resuelve adecuadamente.

De esta forma un **CONFLICTO** puede hacer que en su grupo:

- Las personas enfrenten y aclaren un problema determinado.
- El proceso de solución de problemas mejore y aumente la participación.
- La comunicación sea más espontánea y las relaciones se fortalezcan.
- Se inicie un cambio y el nivel de producción aumente.

¿Cómo resuelve usted un conflicto?

Dependiendo del **TIPO** de conflicto y de sus características personales usted puede **ENFRENTAR** un conflicto de diversas formas:

- **IGNORÁNDOLO**, lo que normalmente no termina con el conflicto, pero puede ser útil en algunos casos.
- Utilizando su **AUTORIDAD** para imponer su opinión. Esta forma de enfrentar el conflicto es necesaria cuando hay que tomar una decisión poco aceptada entre el grupo.
- **MEDIANDO** entre las dos posiciones, lo cual no lleva a una solución real pero puede adoptarla cuando el conflicto no es tan importante y si lo es mejorar la autoestima del grupo.
- Planteando un **COMPROMISO** a corto plazo, si es esta la única forma práctica de manejar la situación.
- **CONFRONTANDO** (analizando y buscando una solución) las distintas posiciones que están en conflicto. Esta forma, la **MEJOR** de enfrentar un conflicto permite además de solucionar el conflicto estimular la reflexión y prevenir que el grupo asuma la posición de que todo lo que el grupo hace es bueno y lo que hagan en los demás es malo.

Recuerde que:

La confrontación, reflexión y cuestionamiento deben darse permanentemente dentro de su grupo. Por eso ante un **CONFLICTO**:

- Piense que las metas, opiniones y actitudes de todas las personas involucradas son válidos
- Muestre una posición imparcial ante las diferentes opiniones.
- Estimule la expresión abierta de cada idea, objeción o duda.
- Divida el grupo en subgrupos para trabajar sobre el asunto y planteen nuevos puntos de vista y alternativas de acción.
- Haga que alguien asuma el papel de "abogado del diablo"
- Invite a las reuniones del grupo, personas externas a él.

4. TOMA DE DECISIONES

¿Qué papel juega el grupo en la toma de decisiones?

La experiencia ha mostrado que en general para un proceso de toma de decisiones la visión de un grupo es superior a la de una sola persona, pues a través del grupo se pueden contemplar un gran número de alternativas.

Pero recurrir al grupo para este proceso presenta tanto ventajas como desventajas que usted debe considerar.

- Es posible considerar más alternativas y más información sobre ellas.	- Las decisiones toman más tiempo.
- La coordinación es más fácil pues las personas entienden mejor las ideas.	- Las decisiones pueden ser imprecisas.
- La comunicación sobre las decisiones es más clara.	- Puede prevalecer la opinión de los líderes del grupo.
- Es más probable que se acepten las decisiones.	- Se pueden tomar decisiones que no reflejen la mejor opción.

Recuerde que:

No todas las situaciones son apropiadas para la toma de decisiones en grupo. A veces demasiadas opiniones crean problemas. Considere para cada situación las ventajas o desventajas.

¿QUE FACTORES INFLUYEN EN SU PROGRAMA VISTO COMO ORGANIZACION?

Al igual que en una institución, su programa tiene que funcionar como un **SISTEMA COMPLETO** donde estén perfectamente **COORDINADAS** las personas y los grupos, es decir su programa debe tener **EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL**.

Así, la efectividad **ORGANIZACIONAL** de su programa depende de:

1. *Estructura de la organización*
2. *Definición de las tareas*
3. *Delegación de autoridad*
4. *Coordinación de las actividades.*

Veamos en detalle cada una de ellas:

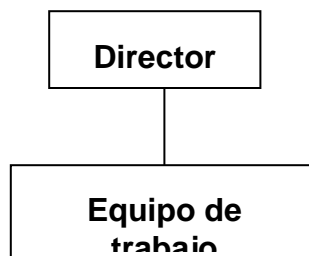
1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

¿Cómo define usted la estructura organizacional de su programa?

El que usted establezca la estructura organizacional para su programa implica que usted defina **QUIEN VA A HACER QUE** y **QUIEN VA A COORDINAR QUE**, es decir que divida las funciones y establezca la coordinación.

Si su programa es muy pequeño y tiene pocas acciones es probable que sea usted como **JEFE O LIDER QUIEN TOME TODAS LAS DECISIONES**, en cuyo caso la estructura de su programa es **CENTRALIZADA**.

PROGRAMA RENACER (Alfabetización Barrio Ayurá)

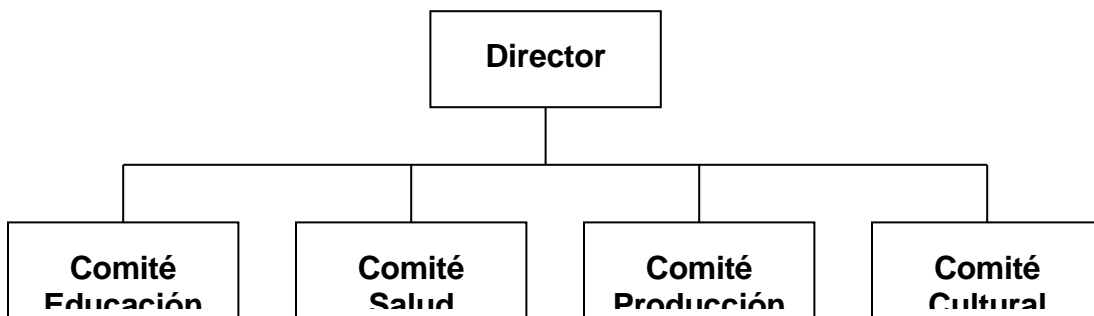


Pero si su programa es más complejo o ha crecido desarrollando otras acciones o ampliando su cobertura a otros lugares, es más difícil que usted pueda estar completamente informado de todo y tomar absolutamente todas las decisiones.

En este caso lo mejor será que como **JEFE O LIDER DELEGUE AUTORIDAD** a otras personas o comités, de acuerdo al tipo de acción o al área geográfica, en cuyo caso estará dando a su programa una estructura **DESCENTRALIZADA**.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO MUNICIPIO AGUAS CLARAS



Recuerde que:

Una estructura descentralizada fomenta más la PARTICIPACION de los miembros del equipo de trabajo, aumentando así la EFICIENCIA del programa.

2. DEFINICION DE TAREAS

¿Cómo define usted quién hace cuáles tareas?

Después de definir cuál es la estructura organizacional para su programa el siguiente paso es asignar RESPONSABILIDADES a cada uno de los miembros de su equipo o grupo.

Para ello siga los siguientes pasos:

- Establezca qué es lo que se quiere hacer.

- Plantee cómo se puede lograrlo.
- Identifique una a una todas las tareas que es preciso llevar a cabo para lograr lo propuesto.
- Identifique cuáles son las destrezas (conocimientos y habilidades) de cada uno de los miembros de su equipo.
- Vea qué actividades le gusta realizar más a cada uno.
- Identifique qué cosas valora más cada uno de ellos.
- Con toda esta información proceda a asignar responsabilidades a cada uno.

Recuerde que:

Si cada persona de su equipo se siente CAPAZ y a GUSTO con su responsabilidad, estará más MOTIVADA y su programa funcionará mejor.

Por eso tómese el tiempo necesario en este proceso de asignar responsabilidades.

Aunque el procedimiento anterior le facilita inicialmente un mejor funcionamiento del programa; el dejar INDEFINIDAMENTE a una persona especializada en un determinado tipo de tarea, la hará sentir estancada, aburrida y desmotivada.

Por eso una buena estrategia es después de un tiempo ROTAR LAS TAREAS.

La ROTACION DE TAREAS dentro de su grupo permitirá que los miembros del equipo:

- Estén mas MOTIVADOS pues están aprendiendo nuevas tareas.
- ENTIENDAN y vean la IMPORTANCIA de cada tarea.
- Tengan una COMPRENSION MAS AMPLIA del programa y puedan participar mejor en la toma de decisiones.
- Puedan ser REEMPLAZADOS más fácilmente si se ausentan o retiran del programa. Disminuyéndose así la dependencia del programa respecto a una determinada persona.

3. DELEGACION DE AUTORIDAD

¿Por qué es importante que delegue autoridad?

El delegar autoridad a algunos miembros de su equipo implica el que usted no solo les haga responsabilidades de las tareas encomendadas, sino que les de **AUTONOMIA** (les permita) tomar ciertas decisiones.

Delegar autoridad es especialmente importante si su programa es muy complejo, ya sea porque desarrolla múltiples actividades o se lleva a cabo en diversas regiones geográficas.

En ese caso, el que usted **DELEGUE AUTORIDAD** le garantiza:

- Que quienes tomen las decisiones sean aquellas personas que están en contacto más real, es decir más cercano y directo al desarrollo de las actividades.
- Que tales decisiones sean por lo tanto más apropiadas a las necesidades.
- Que con esa mayor participación en el programa, quienes toman las decisiones creen sentimiento de compromiso, aumenten su motivación, creatividad y crecimiento personal.
- Que todo esto lleve a estimular la eficiencia y los cambios necesarios en el programa.

¿Qué se requiere para que pueda delegar autoridad?

El que su programa sea complejo no basta para que usted empiece a delegar autoridad.

Si realmente desea tener un sistema descentralizado con delegación de autoridad asegúrese que existan ya las condiciones.

Para ello:

- **CAPACITE** los miembros de su equipo de forma que tengan los **CONOCIMIENTOS** necesarios para tomar decisiones con prudencia y la **CONFIANZA** suficiente para llevarlas a cabo.

- Establezca **COMUNICACION DE DOBLE VIA** entre todos los miembros de su equipo, así podrá asegurar que hay **COORDINACION** entre los diferentes grupos de trabajo y que todos trabajan por los mismos objetivos.
- Asegúrese que la **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA** de su programa sea **FLEXIBLE** y puede por tanto adaptarse a las necesidades que surjan.

4. COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES

¿Qué elementos ayudan a lograr la coordinación dentro de su programa?

Tenga presente que lograr una buena coordinación dentro de su programa es un proceso que debe ir construyendo poco a poco. Para facilitararlo:

- a. Cree un **COMITE DE COORDINACION** que incluya representantes de cada grupo, así como un miembro de la parte administrativa, para que de acuerdo con los objetivos del programa definan la función de cada grupo.
- b. Utilice **DINAMICAS DE GRUPO** con dicho comité, para formarlo como un grupo realmente unido capaz de hablar abiertamente sobre sus problemas y dificultades.
- c. Organice **REUNIONES PERIODICAS** de información con los diferentes grupos. En ellas:
 - Discuta los planes de los grupos y la forma de colaborar unos con otros.
 - Hable de las dificultades, debilidades y conflictos así como de las recomendaciones de capacitación necesarias.
 - Discuta los sistemas de evaluación y seguimiento.
- d. **CONSCIENTICE Y CAPACITE** su equipo sobre la **ADMINISTRACION** eficiente de **RECURSOS** físicos, financieros y humanos.
- e. Diseñe un **SISTEMA ADMINISTRATIVO** que atienda las **NECESIDADES DEL PROGRAMA** y no al contrario. El incluir un miembro de la parte contable o administrativa en el Comité de Coordinación permite que conociendo claramente el programa ellos organicen los sistemas administrativos acorde a las necesidades del programa.

Tenga en cuenta que:

Todo programa es DINAMICO, es decir están en permanente cambio.

El que en un momento dado las cosas marchen bien no garantiza que continúe así indefinidamente.

Tampoco significa que no necesite cambios para funcionar mejor.

Como jefe o líder sea consciente de este hecho y busque permanentemente nuevas formas para hacer que su programa funcione EFICIENTEMENTE.