SEMI-ANNUAL

SUBSTANTIVE AND ADMINISTRATIVE REPORTS

APRIL 1, 1995 - OCTOBER 31, 1995

CONTRACT NO. 520-0339-C-00-2234-00
PROJECT NO. 520-0339

LAPROMED REMODELING
USAID/GUATEMALA-CENTRAL AMERICAN PROGRAMS

PREPARED BY:

Kristin Bedell
Administrative Officer

Program for Appropriate Technology in Health
(PATH)
4 Nickerson
Seattle, WA 98109 USA

November 15, 1995

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 1

SUBSTANTIVE REPORT 2

ADMINISTRATIVE REPORT 6

ATTACHMENTS:

A Sales of *SueroVida* Year-To-Date through October 31, 1995
B List of Institutions and Business Contacted
C Report of Sustainability Training Seminar, July/August 1995
D Expenditure Report
E Travel Summary

SEMI-ANNUAL REPORT

Immunization and Oral Rehydration Therapy
Services for Child Survival Project

USAID/Guatemala-Central American Programs
Contract No. 520-0339-C-00-2234-00
(April 1, 1995 - October 31, 1995)

INTRODUCTION

Effective October 1, 1992, the Program for Appropriate Technology in Health (PATH) entered into a contract with USAID/G-CAP, Contract No. 520-0339-C-00-2234-00, to complete a local oral rehydration salt (ORS) production plant, LAPROMED, in Guatemala City, Guatemala.

This report, covering the period April 1, 1995, through October 31, 1995, is submitted in compliance with AIDAR 752-7026 and is a combination of two reports required by the referenced clause. The first, a "substantive" report, covers project implementation status, progress, and plans. The second, an "administrative" report covers project expenditures by contract budget category, personnel employed under the contract, and foreign nationals being trained under the contract. The report sections are:

- SUBSTANTIVE REPORT (Pages 2-5)
- ADMINISTRATIVE REPORT (Pages 6-7)
- ATTACHMENTS

SUBSTANTIVE REPORT

Objective #1: Determine the present availability, distribution, and use of oral rehydration salts (ORS) packets in Guatemala.

This objective has been met. No further work was done during this reporting period.

Objective 2: Determine conditions and requirements for an effective oral rehydration therapy (ORT) program in Guatemala. Complete a study reporting projected ORS needs and anticipated supply as well as the market for locally produced ORS.

This objective has been met. No further work was done during this reporting period.

Objective 3: Assist the University of San Carlos (USAC) in establishing systems and procedures which will enable LAPROMED to function independently of USAID and other donors, similar to a private sector supplier, within one year of the initiation of production.

As of October 31, LAPROMED had produced 96 batches of *SueroVida* during 1995, accounting for 980,000 sachets. A summary of sales to date and pending orders is provided in Attachment A.

The seven purchase orders issued by the Ministry of Health for first semester needs, totalling 556,500 units, were finally approved and released by the Ministry of Finance in July and August. The explanation for the delay in picking up all the orders until the third quarter was that the warehouses were full. For the second semester, the Ministry of Health/Maternal Care Division has issued purchase orders for 6 out of 10 orders (70,587 units each), and the Ministry of Health/Disasters Division has issued three orders for 200,000 units total.

The assistance of Lic. Francisco Puac and Dr. Jorge Chang of USAID/G-CAP has been very instrumental in closing first semester MSPAS orders and working with the Ministry to reach closure on second semester proforma invoices, as well as in referring several NGOs to LAPROMED.

In September, LAPROMED informed the Ministry and Adamed S.A. of a price increase, from Q 0.75 to Q 0.85 per sachet, starting with orders corresponding to the second semester. This increase was contrary to PATH's position that during this critical time for maintaining solid relations with customer, every effort should be made to be cost-effective and to keep prices competitive with the marketplace.

As of this report, LAPROMED was preparing production forecasts to determine how to meet all orders. Extending production until December 15 is the most likely option. Staff are attempting to

determine if the Ministry will definitely pick up all orders before the end of the year.

Promotional letters and flyers were delivered to 25 health centers and 9 private institutions in October. It should be noted that the extensive process for submission, signing, and delivery of these letters was overly prolonged, and an example of lack of commitment to sales and market development. PATH and LAPROMED staff are following-up on the letters sent to the institutions. After a considerable delay, a sample and a price quotation was provided to Fundazúcar in October. Due to the fact that harvest season is soon, Fundazúcar may have contacted another supplier.

Efforts are continually being made to support sales development at LAPROMED. PATH is concerned that the reality of MSPAS orders not coming until mid-year will be a continual difficulty. Alternative approaches to confirming orders from other customers and other product ideas for manufacture are being discussed, and will be outlined in the five-year sustainability plan. As has repeatedly been mentioned in past reports, professionals with a commitment to service are critical to managing multiple customers and products. During the summer, PATH suggested that a sales coordinator be recruited from EDC students with marketing background. A job description and profile of the type of individual needed was provided. Lic. Avila reported that a candidate has been identified; approval from the Dean to assign these tasks to a student is pending.

A list of institutions and businesses that Ing. Carlos Rafael Anzueto has contacted regarding sales of *SueroVida* or similar products can be found in Attachment B. Over the last nine eight months, Ing. Anzueto has made numerous calls to each entity and has provided extensive guidance in follow-up techniques. Several approaches are needed to motivate each institution to purchase from LAPROMED.

To improve teamwork and participatory management, PATH arranged for a second training seminar which was taught by Professor James Griffith for four days in early August. This type of training was considered useful, given the experience gained after 18 months of steady production and the need for clear communication. The seminar was intended to be a follow-up to the course offered in August 1993, however, only two of the 14 participants attending had participated in the first training. The Dean of USAC was present for one session. It was obvious to Professor Griffith that the students have the leadership skills to contribute to sustainability of the facility. Suggestions for improvement obtained from EDC students were discussed with LAPROMED managers and H. Zardo and B. Schaeffler during their technical assistance visit at the end of September. Professor Griffith's presentation and report of the seminar is provided as Attachment C.

In August, USAC/LAPROMED was issued the final legal registration certification for the brand name *SueroVida* by the General Manager of the

Registration of Industrial Property for the Republic of Guatemala. This registration is valid for ten years and can be renewed for an equal period of time.

Objective #4: Determine specifications for remaining equipment needed to completed LAPROMED's machinery-equipment needs. Procure, ship, import, install, and train LAPROMED personnel in the use of equipment detailed in the contract, and coordinate delivery dates, payment terms, and insurance.

PATH procured, shipped, and provided assistance in installation of various spare parts and small pieces of equipment during this reporting period. A list of all expendable and nonexpendable equipment was provided in April; a final list, including vendor contact information will be provided by December 15, 1995.

Objective #5: Subcontract a local (Guatemala City) engineering company highly experienced in industrial construction and experience in sterile or penicillin areas to remodel the area at the USAC to conform to recommendations made by the Head of the Department of Registry and Control of Medicines, Supervision Section of the Ministry of Health.

This objective has been met. PATH's subcontract with Arquitecto Pelayo Llarena, Sr. was completed as of April 30, 1995. The total cost for the architect and engineering firm's services over a two-year period was US$ 295,855.

Objective 6: Supervise the work performed by the engineering firm and any other subcontractors employed.

No additional work was performed during this period.

Objective #7: Provide to LAPROMED quality control (QC) lab validation, equipment installation, plant validation, troubleshooting, quality assurance audit and quality control sampling phase progression, and a marketing and distribution plan.

The quality of the 980,000 sachets produced year-to-date through October 31 was satisfactory; all batches met WHO/CDD/SER/85.8 or USP23 product specifications. Adamed S.A. confirmed these results through independent testing of sachets in June and September. Test results showed, however, that the relative standard deviation (RSD) and the limits for individual values fluctuated, which may have been due to any number of factors--materials, equipment, methods and procedures, environment, or personnel. PATH has provided several suggestions to help decrease the variations seen between batches. For example, to help reduce the RSD for salts and increase the yield of ORS, PATH suggested a new mixing scheme. Also, during filling, PATH impressed upon production

staff that the hopper must be monitored for consistent filling. Forms have been altered to reflect these changes.

Production was running at 50,000 units per week at the end of the reporting period.

The facility encountered only minor problems related to equipment during the reporting period. These included a humidity problem with the air conditioning system and servicing for the flame photometer. Continual training was provided in good manufacturing practices during each of PATH's technical assistant visits. Plant methods and procedures continued to be highly dependent on individual knowledge, training, and observance of forms.

Due to the need to source supplies locally, LAPROMED has had to gain experience in the procurement area over the last six months. In September, Lic. Galvez provided a list of needs for final spare parts, equipment, and supplies to be provided by PATH. This list was reviewed, and PATH agreed to purchase only items to be used to put the ORS plant in action and assure method for sustaining production. It was emphasized that purchase of replacement parts is part of LAPROMED's budget and is included in the cost of ORS.

ADMINISTRATIVE REPORT

Expenditures

Cumulative project expenditures during the period for which financial reports are available (April 1 through September 30, 1995) total $77,596.96 ($76,828.67 in expenditures plus $768.29 in fixed fee). Attachment D is a summary expenditure report providing a breakdown of expenditures against budgets for each contract budget category. An explanation of expenditures by each contract budget category is provided below:

- Salaries

  Expenditures in this budget category for this reporting period total $25,334.18. The expenditures reflect salaries and staff leave incurred for only the professional staff included in PATH's proposal and/or specifically approved by USAID/G-CAP and administrative support staff.

- Fringe Benefits

  Expenditures in this budget category for this reporting period total $13,467.16. The expenditures reflect fringe benefits based on a percentage (29.5 percent) of the total salary and staff leave incurred during the reporting period.

- Consultants

  Expenditures in this budget category total $8552.03 for payments to in-country consultant Ing. Carlos Rafael Anzueto who provided production and marketing assistance to LAPROMED, and to Professor James Griffith who led a business seminar.

- Travel and Transportation

  Expenditures in this budget category for this reporting period total $6,750.85. The expenditures reflect airfare, per diem, and miscellaneous expenses associated with travel to Guatemala to carry out project work. Attachment E provides a summary of travel during the period of April 1 through October 31, 1995.

- Other Direct Costs

  Expenditures in this budget category for this reporting period total $11,813.82. The expenditures reflect other direct costs to the project such as copying, telephone, fax, express mail, postage, etc. Also included in this budget category is Washington state business and occupation tax, and the facilities allocation which is based on full salary (salary, staff leave, and fringe) incurred during the reporting period.

- Equipment and Materials

  Expenditures in this budget category for this reporting period total $8,822.29. The expenditures are for equipment and materials, freight, and insurance.

- Contracted Services

  There were no expenditures in this budget category for this reporting period.

- Subcontracts

  The credit in this budget category is the fefund from Arquitecto Pelayo Llarena, Sr., from advance payments on the subcontract.

- G & A

  Expenditures in this budget category for this reporting period total $21,936.83. The expenditures reflect an indirect cost based on 33.9 percent of modified total direct costs.

- Fixed fee

  Expenditures in this budget category for this reporting period total $768.29. The fee is based on one percent of total project expenditures.

A four-month no-cost extension through December 31, 1995 (Contract Modification No. 8) was approved in August 1995. This extension will allow additional time for preparing the five-year sustainability plan.

Personnel Employed

Personnel employed during the reporting period included only the professional staff included in PATH's proposal and/or specifically approved by USAID/G-CAP and administrative support staff.

Foreign Nationals

No foreign nationals were trained under the contract during the reporting period.

KBRP2980.DOC

Attachment A

SALES OF SUEROVIDA
YTD through October 31, 1995

SALES

Customer	Date Delivered	No. of Units	Subtotal	Total
Adamed, S.A.	30 Jan 95	15,385		
	30 Mar 95	8,100		
	Apr 95	10,350		
	11 May 95	10,800		
	June 95	19,350		
	23 Oct 95	10,350	74,335	
MSPAS/MCH	1st semester	556,500	556,500	
OTHERS --				
Salama health center	July 95	13,000		
Hospital-Antigua	01 Aug 95	3,150		
IGSS	13 Oct 95	50,000		
Salvation Army	24 Oct 95	21,600		
HOPE	Oct 95	2,000	89,750	
TOTAL SALES (sachets)				720,585

PENDING DELIVERIES

Customer	Date Delivered	No. of Units	Subtotal	Total
MSPAS/MCH	2nd semester confirmed proformas 6 orders @ 70,587	423,522		
MSPAS/Disasters	2nd semester	200,000		
MSPAS/MCH	2nd semester unconfirmed proformas 4 orders @ 70,587	282,348		
TOTAL PENDING DELIVERIES (sachets)				905,870
TOTAL SALES AND PENDING DELIVERIES (sachets)				1,626,455

Attachment B

List of Institutions and Businesses Contacted

1. Ministry of Public Health/General Management of Health Services

Contacts: Dr. Leopoldo Sajché/Maternal-Infant
Dr. Edmundo Catalán/Disasters
Lic. Oscar Herrera/Administration
Sra. Irma de Callén/Purchasing

Lic. Marco Antonio Fión/Clapp & Mayne

Telephone: 306286
Fax: 530029

First semester orders in 1995 totalled 556,500 sachets. Confirmed orders for the second semester totalled 623,522 (6 orders for 70,587 units each from MCH and 200,000 units from Disasters). Four more orders of 70,587 units each from MCH are pending.

2. HEALTH CENTERS

As potential demand exists from the centers which manage their own funds for ORS, promotional letters were sent to 22 health centers in September. The Salama health center and the Hospital in Antigua have made purchases (13,000 and 3,150 sachets, respectively). Three other health centers have requested quotations.

3. GUATEMALAN INSTITUTE OF SOCIAL SECURITY

Contacts: Licda. Carolina Javier/Purchasing
Lic. Jorge E. Barillas/Finance Administration

Telephone: 260019

LAPROMED was assigned the purchase of 50,000 sachets of ORS. Delivery was made in October. This order replaced the one that had been originally assigned after the March 1995 bidding. No other orders have materialized.

The possibility of entering into a contract with IGSS, for which LAPROMED would supply the total ORS required, must be defined in the future. Orders from IGSS could potentially be 200,000 per year.

9

4. ADAMED S.A.

Contact: Lic. José María González/General Manager

Telephones: 719919, 719921, 719924
Fax: 719923

ADAMED is a regular client of LAPROMED's, for whom sachets are produced under the *Litrosal* label with packaging provided. A contract was signed in October; the permit number is pending.

5. APROFAM

Contacts: Sr. Vinicio Samayoa/Purchasing
Lic. Francisco Eggenberger /Logistics
Lic. Gustavo Santizo, Executive Manager

Telephone: 305488
Fax: 514017

Per APROFAM's request, a quotation for the product was sent. They have demonstrated further interest, but have not been able to formalize an order. The estimated amount of units needed is 30,000-50,000.

6. OPS/OMS

Contacts: Licda. Juanita Mejía de Rodríguez/Maternal-Infant
Dra. Samson, Disease Control Division

Telephone: 322032
Fax: 343804

OPS normally does not buy or work with ORS in its programs, as they emphasize technical cooperation. They have indicated, however, that occasionally they support the MOH with the donation of medicines.

7. UNICEF

Contacts: Dr. Carlos Andrade/Health Programs
Dr. Jorge García/Health Consultant

Telephone: 336373
Fax: 336317

Although the potential for *SueroVida* to UNICEF in the short term is limited, principally in light of the argument of the higher price than the product supplied by UNICEF/Copenhagen, communication should be maintained with this institution as they may be interested in a manufacturing plan at some point.

8. ASINDES

Contacts: Dr. Servio Tulio Ordóñez/Health Management

Telephone: 321828
Fax: 619831

ASINDES encompasses approximately 50 NGOs in Guatemala and manages ORS within its health programs. Normally the NGOs use ORS donated by other institutions. In some cases, the NGOs purchase salts locally, and therefore LAPROMED should promote its product. Dr. Ordóñez has offered to routinely inform the associated NGOs of the existence of LAPROMED and SueroVida.

9. CARE

Contact: Sr. Walter Flores/Infant Livelihood
Sr. Rick Henning/Health
Sr. Boris Chinchilla/Project Management
Sra. Isolina García/Purchasing

Telephone: 391159
Fax: 391149

CARE is associated with ASINDES. In June, CARE requested a quote for 8,000 sachets.

10. SHARE

Contacts: Mr. David Arrivillaga/Project Management

Telephone: 681845
Fax: 335250

SHARE is associated with ASINDES and also works with 40 other NGOs. The institution normally receives donated ORS, however, they occasionally purchase locally. Following receipt of a donation from UNICEF in May 1995, they stated they have sufficient supplies until May 1996.

11. EUROPEAN COMMUNITY

Contact: Dr. Rolando Hernández, Maternal Care Project

Telephone: 690494
Fax: 358922

The EC currently purchases ORS through UNICEF/Copenhagen from an Italian supplier for its project. It is not known how much they purchase. The fiscal year is July through June. LAPROMED should participate in the public bidding which takes place in April.

12. FUNDAZUCAR

Contact: Dr. Ricardo Miranda/Health Management

Telephone: 347591
Fax: 347593

During the past three years, Fundazúcar has worked with a product produced by Unipharm under a particular formulation of sucrose vs. glucose, with the addition of red coloring. In October, LAPROMED supplied a sample and price quote for 5-pound packages of grain-salt.

13. ANACAFE

Contact: Dr. Mario Mazariegos/Social Action

Telephone: 337535
Fax: 370075

ANACAFE is a regular consumer of ORS, however their needs are covered until March 1996. Their needs are approximately 15,000 - 20,000 sachets per year.

14. FARMAQUIM

Contact: Mr. Mario Meléndez/Sales Manager

Telephone: 21311
Fax: 21852

In the past FARMAQUIM has worked with *Glucosoral* and other brands within their line of products. Presently they are not working with ORS, but may be interested in the possibility of its reintroduction with product manufactured by LAPROMED.

15. TECHNOMED

Contact: Mr. José Luis Sáenz/Administrative Management

Telephone: 530333
Fax: 530333

TECHNOMED produces ORS under the brand name *Hidratech*. Although they indicated that they normally work below capacity, on occasion they cover and surpass it.

16. BERTEL

Contacts: Ms. América López/Sales
Ms. Amarilis Chinchilla/Production

Telephone: 881302
Fax: 882332

Bertel produces ORS under the trademark *Hidradex*. They indicated that they were not interested in production service, which they also offer, but have requested that LAPROMED might sell them raw materials.

17. BONIN

Contacts: Mr. Arnoldo Ruíz/Sales Manager
Ms. Marie Helene Bonin/Management

Telephone: 514139
Fax: 300146

Bonin manufactures a liquid called *Electroral*. They were offered the manufacture by LAPROMED of ORS under the *Electroral* brand but were not interested.

18. DROGUERIA NACIONAL

Contact: María Eva del Cid
Telephone: 720116

Although Droguería does not work with ORS among its products, the potential exists.

19. FARMACIA ESTATAL

Contact: Carlos Zavala/Accounting
Telephone: 210445

Farmacia Estatal works with ORS only via donation, and in general depends upon Droguería Nacional, who is their only supplier.

20. QUIFARMA

Contact: Mr. Francisco Valdéz/General Management

Telephone: 331546
Fax: 331577

Presently Laboratorios Herbruger manufactures *Glucosoral* in sachets for Quifarma. Quifarma expressed interest in hearing of the proposal of manufacture by LAPROMED. Pricing would need to be

provided for each cost (raw materials, packaging materials, labor, indirect expenditures, administrative expenses, etc.).

21. LANCASCO

Contact: Ing. José Rafael Solares/Pharmaceutical Product Management

Telephone: 562111
Fax: 560819

Although LANCASCO does not presently work with ORS, Mr. Solares showed interest in the possibility of introducing this medicine in their line of products, with the possibility that LAPROMED produce the salts under a private label. Pricing would need to be provided for each cost (raw materials, packaging materials, labor, indirect expenditures, administrative expenses, etc.).

22. HOPE

Contact: Dr. Francisco Pineda

One order for 2,000 sachets was delivered in October. Referred by USAID/G-CAP.

23. Salvation Army

Contact: Major Margarita de Hurtado

One order for 21,600 sachets was delivered in October. Referred by USAID/G-CAP.

KBRP2991.DOC

14

Attachment C

GUATEMALA

PATH - PROGRAM FOR APPROPRIATE TECHNOLOGY IN HEALTH

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

SUSTAINABILITY TRAINING SEMINAR FOR THE LAPROMED HEALTH PROJECT IN GUATEMALA - PART II - 1995

Technical Cooperation Project
Final Report

James Jackson Griffith
Consultant

VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRAZIL
AUGUST - 1995

12

SUSTAINABILITY TRAINING SEMINAR FOR THE LAPROMED HEALTH PROJECT IN GUATEMALA - II PART

1995

Final Report

James Jackson Griffith[1]

Conducted at the LAPROMED oral rehydration salts plant in Guatemala City, during the week of 30 July - 5 August 1995, this 32-hour training seminar led by James Griffith and assisted by Carlos Rafael Anzueto[2] followed up a 1993 sustainability training seminar also held for the LAPROMED Health Project. Specific objectives of the 1995 seminar were:

a) Based on LAPROMED performance since the 1993 seminar, reemphasize to personnel the importance of teamwork and how to develop an organization culture that guarantees sustained superior performance for the oral rehydration salts plant.

b) Teach members techniques of constructive criticism (critique) to reinforce feedback procedures used in production and personnel processes.

c) Concentrate on changing, where necessary, group motivation and social cohesion processes, to guarantee adherence to high quality production norms and standards.

d) Given the annual influx of new student interns at LAPROMED, develop efficient means to transfer technolgy and sound organization culture from one student group to the next and to other new LAPROMED members.

The week's topics and exercises (Attachment 1) included development of positive attitudes about the use of critique, the importance of norms and standards, and ideal ways to train new interns. Critique theory and practice were emphasized using a basic text (Attachment 2) on correct use of feedback, followed by group discussions and exercises (Attachment 3). As a final exercise, two seminar teams each wrote and presented to each other model plans for training new student interns.

The seminar used "synergogy," a cooperative learning method by which small groups train together using structured participatory

---

[1]PATH Consultant and Professor, Department of Forestry, Federal University of Viçosa, 36571-000 Viçosa, Minas Gerais, BRAZIL, Fax 55-31-891-2166, Tel. 55-31-891-4274.

[2]Path Consultant, OSMOSIS, Guatemala City.

exercises (Attachment 4). The technique lets participants first work individually, then in separate teams (two for this LAPROMED seminar), and finally in one cohesive group. We had each team evaluate the quality of its own behavior (critique of group process) after doing exercises (Attachment 5). Our goal was to let the participants have first-hand experience practicing critique and to avoid inferior decision-making during the seminar due to poor team interaction.

These critiques of group dynamics, done several times during the week, contributed to our goal of developing the shared conviction that sustained high quality performance is best achieved through teamwork. By seeing how their improved group interaction resulted in improved exercise scores, course participants became aware that the success of the LAPROMED project itself depends upon a similar process. This reinforced one of the most important points of the 1993 seminar, that LAPROMED's future depends on their developing shared values of excellence, agreeing on evaluation criteria, and improving performance by using critique based on these criteria of norms and standards.

RESULTS AND RECOMMENDATIONS

Fourteen participants enthusiastically participated in the organization development seminar and gave it very good evaluation marks (Attachment 6). The week's experience points to the following conclusions and recommendations:

1. Participants received a theory-based method for using feedback, critique, training and ideal standard procedures.

2. Asked to critique difficulties currently facing LAPROMED, participants listed and discussed the following:

-Basic services
-Bureaucracy
-Installations
-Machinery and equipment
-Management
-Marketing and sales
-Quality control
-Personnel
-Production
-Raw material suppliers
-Support from sponsors

A committee of four participants (Maria Virginia, Helga, Hugo and Maria) agreed to organize and present this list with possible solutions to LAPROMED and School of Pharmacy authorities. Participant Jorge agreed to further develop the group's intern training proposal, developed the last day, and circulate it for critique among other LAPROMED members.

3. On the last day, Griffith first inspected the LAPROMED facility during production and then met with Dean Jorge Perez at the University of San Carlos, accompanied by Luiz Gálvez, Maria Virginia Cabrera and Carlos Rafael Anzueto. The dean had previously visited the seminar, during the second day where he talked for 30 minutes with the participants about LAPROMED. He reportedly received favorable comments about the seminar from the participants.

4. One participant, a janitor, perceived during the first day that he had insufficient reading skills to do the seminar's written exercises. Nevertheless, he asked and was allowed to informally attend other remaining sessions. It is recommended that a special seminar and training techniques using principally visual aids be developed for such LAPROMED employees.

5. Ing. Carlos Rafael Anzueto was very helpful: everything was well organized before Griffith's arrival, and he ably assisted during the week with logistics and exercises. PATH support from Humberto Zardo, Kristin Bedell, Wanda Russell (and possibly others) in Seattle was also excellent without a single inconvenience during travel or the week in Guatemala.

6. Several of the 1995 participants showed outstanding leadership potential, inspiring confidence that LAPROMED can draw from a growing pool of human resources. Nevertheless, the 1995 seminar reached few of the members of LAPROMED'S highest leadership. Furthermore, only two 1995 participants had attended the previous 1993 seminar, meaning the seminar did not achieve its goal of providing follow-up training. Instead, it reached a mostly new group, composed of mostly middle to basic level LAPROMED members. This discontinuity means not everyone in LAPROMED shares the same training because the 1993 and 1995 seminars differed in content. Perhaps continuity, uniformity and influence at the highest level could be better planned in the future, especially if LAPROMED decides, at some point, to repeat the seminar sequence.

5. It is recommended that future synergogy seminars have a minimum of 18 - 20 participants so that it would be possible to create three teams instead of just two. Having three allows the participants to better perceive trends within the groups which, in turn, leads to better use of critique.

ATTACHMENT 1

LAPROMED 1995 SEMINAR PROGRAM

1995 LAPROMED SEMINAR TOPICS AND SCHEDULE

First Day

Introduction.

- Seminar objectives and procedures.

- Review concepts from past training.

- Establish two teams.

Clarification of attitudes exercise about the use of critique in quality control programs.

- Team reports of exercise results.

Presentation by instructor on use of feedback and critique.

First team effectiveness exercise on text "La Retroalimentación y el Uso de la Crítica en el Trabajo en Equipo."

- Tabulation of exercise results, evaluation and group discussion.

- Each team critiques own performance and makes suggestions of how to improve.

Second Day

Analysis of LAPROMED's present situation.

- Brainstorm a generalized list of impediments to superior quality performance.

- Seminar participants, first as individuals and then in teams, list the ten most important impediments and present the ranked list to the other team in general session (assembly).

- Formulation of a consensus list of ten impediments, done by the assembly.

- Each team re-ranks its list and gives three specific LAPROMED examples for each of the first five impediment categories.

- Presentation of the fifteen examples in assembly session.

Solutions for LAPROMED'S problems.

- Each team develops solutions for the fifteen problems.

Third Day

Presentation of solutions developed by each team for the fifteen problems.

- Each team critiques own performance based on the problems-solutions exercise and makes suggestions of how to improve.

Clarification of attitudes exercise on use of norms and standards.

- Presentation of exercise results.

Second team effectiveness exercise on text "La Retroalimentación y el Uso de la Crítica en el Trabajo en Equipo."

- Tabulation of exercise results, evaluation compared to first day of seminar, and group discussion.

- Each team critiques own performance and makes suggestions of how to improve.

Fourth Day

Presentation by instructor on transferring organization culture from one student group to the next (training).

Clarification of attitudes exercise on ideal training methods.

- Presentation of exercise results.

Teams brainstorm criteria for an ideal plan for training LAPROMED student interns.

Each term develops a training plan based on the consensus criteria.

Teams present plans to each other in assembly session.

Discussion of what to do next to implement seminar learning and resolutions and plans.

Seminar evaluation by participants.

Conclusion.

ATTACHMENT 2

BASIC DOCUMENT USED IN II LAPROMED SEMINAR

LA RETROALIMENTACIÓN Y EL USO DE LA CRÍTICA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

James Jackson Griffith[1]

1. INTRODUCCIÓN

Trabajar sin retroalimentación es como disparar en la obscuridad - todo el esfuerzo es dispersado y la obtención de resultados es fortuita. Se pueden probar varios "disparos" o estrategias, pero es necesario recibir retroalimentación para verificar si las tentativas alcanzaron su objetivo y, caso no lo hubieran hecho, para saber cómo corregir el error (Figura 1A).

Si es difícil que un individuo pueda trabajar sin retroalimentación, es más difícil todavía que un grupo de personas pueda hacer alguna cosa sin correcciones de rumbo, pues sus iniciativas se dispersan y quedan inutilizadas (Figura 1B), especialmente si el grupo es heterogéneo.

La cuantificación permite una supervisión más exacta de los resultados obtenidos, en relación al objetivo establecido (el blanco). Si una persona repite tentativas, la retroalimentación posibilita, teóricamente, un perfeccionamiento del esfuerzo hasta que se alcance plenamente el blanco (Figura 2). Sin embargo, el costo de una perfección absoluta puede ser muy alto y, por eso, es necesario definir, sin perjuicio de la excelencia del producto, un margen o tolerancia de error.

El uso de la Estadística ayuda en el proceso decisorio estableciendo niveles aceptables de tolerancia. Sería erróneo, no obstante, pensar que la Estadística resuelve completamente este problema, porque todavía sería necesario que alguien estableciera un margen de error aceptable para los padrones de excelencia de un producto, como norma.

2. EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS

La creación de normas y padrones (normas más pormenorizadas), entonces, es parte de un proceso eficaz de retroalimentación. Aún existiendo retroalimentación, sin normas sería imposible juzgar resultados con precisión y corregir defectos (Figura 3).

Vale la pena analizar, por medio del siguiente ejemplo, el proceso de creación de normas, porque su mecanismo de origen explica gran parte del comportamiento humano. Supóngase que el

---

[1]Profesor Titular, Universidad Federal de Viçosa, 36570-000 Viçosa, Minas Gerais, Brasil. Telefax 55-31-891-2166.

equipo compuesto por José, María, Alfredo, Susana y Nancy necesite establecer un valor mínimo aceptable para un producto cuyo blanco está representado en la Figura 3. Después de una discusión inicial, decidieron verificar la opinión del grupo, cada uno votando por su valor mínimo aceptable. La Figura 4A muestra los resultados de esa primera votación - las notas fueron dispersas, variando de 60 a 100.

El grupo continuó discutiendo el asunto y, después de un tiempo, resolvieron hacer una nueva votación para verificar posibles cambios de opinión. Esta vez (Figura 4B) se detectó una ligera tendencia a disminuir los puntajes más extremos (60 y 100), que tendieron a convergir para valores más centrales de la escala. Es posible que José y Nancy se hayan sentido incómodos después de la primera votación, ya que sus notas eran muy diferentes de las demás. El hecho de que María haya dominado la discusión (lo que es indicado por la flecha más gruesa) y de que ella haya demostrado preferencia por la nota 70, puede haber provocado, también, el inicio de la convergencia del grupo.

Una vez que las notas aún estaban muy dispersas, el grupo discutió un asunto más y hubo nueva votación. Ahora, todos, excepto Alfredo, estuvieron de acuerdo en que el valor mínimo aceptable debería ser 70 (Figura 4C).

Finalmente, Alfredo, debido a lo avanzado de la hora o a la mirada reprovadora de los compañeros, inventó una disculpa para cambiar de idea y aceptó también la nota 70 (Figura 4D). Así, la norma del valor mínimo aceptable quedó establecida por el mecanismo de la convergencia social.

En realidad, la creación de normas no es, normalmente, tan explícita como en el ejemplo. Es un proceso casi espontáneo y, muchas veces, no es percibido por las personas involucradas. En otros casos, el grupo puede adoptar, por ingenuidad o conveniencia, la cultura organizacional de normas preexistente en otros grupos. La cultura organizacional es el conjunto de creencias, suposiciones y expectativas, frecuentemente tácito, pero compartido, que sustenta las decisiones y comportamiento de un grupo. Es la personalidad colectiva del grupo que dirige la vida cotidiana de la organización.

3. EL USO DE LA CRITICA CONSTRUCTIVA EN SITUACIONES BIEN DEFINIDAS

La existencia de normas seguras hace mucho más eficiente el proceso de retroalimentación, siguiendo las tres fases ilustradas en la Figura 5. Primero, el grupo recibe los datos cuantificados sobre los resultados. Segundo, compara esos resultados con la norma

ya establecida (es necesario obtener, por lo menos, nota 70) para saber si el resultado alcanzado traerá los beneficios planificados. Tercero, en el caso de haber fallado, el equipo hace una autocrítica (o recibe críticas contructivas de su líder) sobre los resultados obtenidos - un diagnóstico del problema. Ayudado por la objetividad del proceso, el equipo usa el diagnóstico para corregir rápidamente los problemas encontrados.

Es importante hacer una distinción entre la simple retroalimentación - recibir simplemente los datos - y el uso de la crítica constructiva. En el uso de la crítica, los miembros del equipo discuten el significado de los datos en términos de las normas establecidas por ellos mismos, X los procedimientos e comportamientos que dieron resultado y sugiriendo cambios para los que no.

La principal meta de la crítica constructiva es estimular un intercambio de ideas y sugerencias que no sean inhibidas por barreras de posición jerárquica, nivel académico, tiempo de servicio o edad. Un análisis de datos cuantitativos puede ayudar a que esas discusiones sean más objetivas, sin embargo, la franqueza también es necesaria para no transformar esas reuniones en sesiones de quejas o en ambientes de "perder/ganar".

4. EL USO DE LA CRITICA EN SITUACIONES DE INCERTIDUMBRE

Ya fue visto cómo las normas determinan el desempeño de un grupo en situaciones cuantificables (Figura 5). Es sabido, sin embargo, que tal exactitud raramente existe y, en la ausencia de precedentes o normas preexistentes, las decisiones pueden depender casi totalmente de las opiniones subjetivas de los miembros del equipo. En un clima de incertidumbre, los valores personales (convicciones) asumen un papel más importante.

Un equipo compuesto por personas con diversos puntos de vista tiene todos los ingredientes para generar conflictos internos. Si la crítica no es bien conducida dentro del equipo, las informaciones proveídas por la retroalimentación podrán ser ignoradas. La reacción interna del equipo ante esa conducta errónea podrá perjudicar su desempeño.

Existen normas para establecer un comportamiento ideal? Hay evidencias de que las personas saben juzgar, con mucha lucidez, el tratamiento que reciben, en términos de ejercicio de poder y autoridad. Los sentimientos, el entusiasmo y otras dimensiones emocionales no dominadas por el intelecto afectan, profundamente, el rendimiento de las personas. Uno de los factores que más influencia la calidad de los productos y servicios de una organización es el resentimiento generado por el uso incorrecto de la autoridad dentro de una institución. Si a los funcionarios no

les gusta el estilo de liderazgo de los jefes, ellos pueden ignorar todos los apelos para mejorar su desempeño, aunque les demuestren la lógica de los beneficios a ser conquistados.

Como norma, se puede decir que la calidad del desempeño depende de la calidad del liderato y de su capacidad de crear un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los compañeros, pues, en un clima caracterizado por incertidumbre o desconfianza, las personas tienden a oponer resistencia a cualquier cambio de costumbres ya establecidas. La actual situación mundial de inestabilidad social y la rápida innovación tecnológica agravan esas reacciones.

Por estos motivos, los miembros del equipo deben establecer normas que definan el padrón ideal de comportamiento grupal e individual y comparar, en sesiones de autocrítica, las situaciones observadas durante el trabajo con tales normas (Figura 6).

5. PONIENDO LA TEORIA EN PRACTICA

El modelo completo de retroalimentación debe incluir la creación de normas para juzgar el proceso de comportamiento, además de evaluar los productos tangibles de la organización (Figura 7). El símbolo usado en la Figura 7, para representar la evaluación de un proceso comportamental, es una lente esférica, porque el uso correcto del poder y de la autoridad dentro del equipo enfoca los esfuerzos y talentos del grupo en el acierto del blanco.

La Figura 8 compara este acierto del blanco (situación A) con situaciones en que procesos de comportamiento inadecuados han llevado el equipo a una divergencia de esfuerzos (situación B) o a un desvío de foco (situación C). Aún existiendo un control cuantitativo del equipo, sus miembros pueden ignorar, rechazar o malinterpretar los números suplidos por la supervisión.

Esas situaciones pueden ser corregidas por el propio proceso de retroalimentación y crítica constructiva, si los miembros del equipo aceptan tres grandes desafíos, a saber:

1. <u>Saber cuándo mantener la independencia</u>. El desempeño de muchos equipos es perjudicado, sin que lo perciban, por el conformismo exigido durante el proceso de la convergencia (Figura 4). Muchas veces el comportamiento del equipo se perjudica, también, cuando las personas quedan amarradas a la manera tradicional de hacer las cosas, lo que puede no ser la mejor solución.

Aún sabiendo que sus ideas son correctas, muchos disidentes terminan cediendo en sus posiciones debido al cansancio o al recelo de generar conflicto o ser despreciado por el grupo, optando, así,

por la preferencia de la mayoría. En otros casos, las normas en vigencia pueden forzar un miembro a renunciar a su alto nivel de aspiración (objetivar el mejor desempeño posible) porque los otros ya entraron en un pacto tácito de mediocridad, con el fin de evitar mayores cobranzas.

Como consecuencia, el grupo puede cometer serios errores por no haber profundizado más la posición del disidente (Figura 9). Por otro lado, el disidente debe evitar hacer el papel de desintegrador del equipo. Él siempre debe usar datos y ejemplos concretos para sustentar sus opiniones, oír atentamente las ideas de los demás miembros del equipo y estar dispuesto a cambiar de opinión si otra persona presenta una solución mejor.

Expresar, justificar y sustentar convicciones claramente (ejercer la independencia cuando necesario) es esencial para la retroalimentación eficaz y para el buen funcionamiento del equipo.

2. Tener conciencia de la auto-ilusión. Muchas personas no ven de modo claro su propia imagen. La mayoría desea ver el lado positivo de sus personalidades, y no lo negativo. Verse como un "vencedor" puede ser una auto-ilusión.

Un jefe puede creer que su estilo exigente de liderazgo conduce al respeto y a la productividad de sus subordinados. Sin embargo, éstos pueden ver la situación de otra manera, acusando al jefe de usar la represión para obtener resultados. El odio puede llevar a los funcionarios a cometer actos de sabotaje y, más todavía, a pensar que ésta es una reacción válida (auto-ilusión).

En otro ejemplo de auto-ilusión, un equipo puede pensar, sin pruebas, que su desempeño es superior al de los equipos competidores. Esta falta de crítica puede llevar al equipo al fracaso, porque, si nadie en el grupo cuestiona esa supuesta superioridad, las fallas ignoradas pueden agravarse al punto de hundir el equipo en relación a la competencia.

La retroalimentación puede derrumbar esas creencias, pero no es suficiente que el equipo conozca su teoría sin ensayar su práctica. El equipo necesita tener convivencia con la crítica constructiva. Un modo de ensayar la crítica constructiva sería hacer pasar todos los miembros de la organización por un proceso de desarrollo organizacional conducido por un consultor externo o por un técnico de la organización debidamente entrenado.

3. Establecer padrones formales para la retroalimentación. Ya fue dicho que la retroalimentación solamente funciona con eficiencia cuando el equipo opera con normas y padrones explícitos, establecidos por sus miembros. Para desarrollar el padrón ideal de auto-crítica, se recomienda que los miembros respondan a las siguientes preguntas sobre el comportamiento de su equipo:

Uso del tiempo - El equipo organizó una pauta de asuntos y tareas de acuerdo con los objetivos establecidos, llevando en consideración el tiempo disponible? Alguien se preocupó con la hora y con el cumplimiento de la pauta establecida durante las discusiones y otras actividades?

Fundamentación de opiniones y decisiones - Hubo uso de ejemplos concretos (sin abstracciones o generalidades vagas) y datos cuantitativos, cuando disponibles, para justificar opiniones y decisiones tomadas? Los miembros demostraron que estaban bien preparados para realizar las tareas de equipo (hubo alguna pesquisa, lectura, investigación u otro trabajo preparatorio necesario, previo a la reunión del grupo)?

Nivel de aspiración en relación a los resultados - El grupo optó por la mejor forma de realizar sus tareas? Cada miembro asumió un compromiso personal con la excelencia en la toma de decisiones (ansia de alcanzar un ideal)? El equipo rechazó el fracaso y la mediocridad? Evitó resultados del tipo "perder/perder", "perder/ganar" o "perder un poco/perder un poco", optando por alternativas que produciesen resultados superiores (ganar/ganar)?

Retroalimentación (uso de la crítica) - El grupo usó la crítica constructiva antes, durante y después de la sesión de trabajo en equipo, suspendiendo momentáneamente su actividad principal para evaluar el estado actual del grupo? Alguien listó las sugerencias del grupo para mejorar su actuación comportamental y verificó, en la próxima sesión, su cumplimiento?

Lucidez de comunicación - Todos comprendieron los objetivos y las instrucciones de la tarea o actividad? Alguien del grupo verificó, durante las discusiones, si todos los compañeros también entendieron el asunto? Si hubo dudas sobre significados, alguien pidió explicaciones y el grupo definió claramente los conceptos usados? El grupo evitó que sus miembros participasen de "conversaciones paralelas" (no permitió que dos o más personas hablasen al mismo tiempo, aún siendo sobre el asunto en discusión)?

Empeño en el trabajo - El equipo mostró un alto nivel de interés y motivación en su trabajo, evidenciado por una gran iniciativa para la realización de las tareas y por un vigoroso empeño? Hubo persistencia de todos los miembros del grupo en cumplir plenamente las tareas? El equipo trabajó sin permitir que interferencias (tales como discusiones sobre detalles irrelevantes, llamadas telefónicas, movimiento de personas, ruidos externos y otros) perjudicasen la calidad de los resultados?

Expresión de convicciones - Los miembros del grupo declararon sus valores personales y opiniones con sinceridad, franqueza y objetividad para que las otras personas pudieran comprenderlos? Mostraron, mediante gestos espontáneos, sus actitudes? Las personas, al declarar sus convicciones, las sustentaban (a menos

que alguien demostrase una posición mejor, que mereciese el apoyo de todos)?

Resolución de conflictos - El grupo oyó, atentamente y con respeto, la expresión de opiniones y argumentaciones de todos sus miembros, profundizando, en discusión abierta, el raciocinio, la fundamentación y las consecuencias de cada posición? El equipo tomó una perspectiva amplia y objetiva para resolver los conflictos de opinión, sin permitir que la discusión se deteriorase en un clima de "perder/ganar" (pelea)? Todos quedaron convencidos de que la opción escogida fue la mejor (hubo acuerdo)?

Sinergia (utilización eficaz de los conocimientos y habilidades del equipo) - El equipo reconoció que su heterogeneidad (diferencia entre miembros) podría contribuir mucho, de forma multiplicadora, para el buen desempeño del equipo? Las habilidades de cada miembro fueron identificadas y apoyadas? Todos contribuyeron para hacer efectivas soluciones más abarcantes en sus beneficios que los de cualquier esfuerzo individual o de grupos aislados?

Moral y cohesión - El grupo sintió un elevado estado de espíritu de equipo y compromiso personal durante el transcurso de sus actividades? Los miembros consiguieron enfocar, colectivamente, una línea de acción creativa y productiva? Reconociendo la interdependencia de sus esfuerzos, el grupo estableció un clima de armonía entre sus miembros, estimulando un libre y abundante flujo de informaciones entre ellos? Los miembros se sintieron satisfechos por haber alcanzado plenamente sus objetivos personales y grupales?

6. CONCLUSIÓN

El proceso de establecimiento de normas y padrones necesita ser comprendido antes de administrarse su efecto sobre el desempeño organizacional. Es necesario que los miembros de un equipo usan padrones de comportamiento para evaluar tanto el proceso de su interacción durante el trabajo como el producto tangible de su empresa o institución. En ese sentido, el uso de la crítica constructiva puede contribuir mucho a la retroalimentación, componente esencial para alcanzar los objetivos establecidos.

ATTACHMENT 3

TESTS FOR CLARIFICATION OF ATTITUDES USED FOR II LAPROMED SEMINAR

Desarrollo Organizacional
James Jackson Griffith
Telefax (031) 891-2188, Viesca, MX

TAREA: DESARROLLO DE VALORES SOBRE EL USO DE LA CRÍTICA EN TRABAJOS DE EQUIPO

Instrucciones:

Lea y jerarquice los ocho parágrafos siguientes, de acuerdo con su opinión sobre uso de la crítica en trabajos de equipo, o sea, coloque el número 8 al lado del parágrafo que más representa su opinión, decreciendo hasta el número 1, que es, obviamente, aquél que menos representa su opinión.

Creo que el uso de la crítica es

A_____ una excelente táctica, siempre y cuando sea constructiva, para proporcionar una mayor productividad.

B_____ problemático, porque tiende a provocar conflictos y dividir el equipo.

C_____ igual a hacer una autópsia - necesaria apenas si hay dudas sobre las causas de una falencia.

D_____ útil, si es aplicado moderadamente y arbitrado por una persona o grupo independiente.

E_____ una tentativa fracasada de adoptar la práctica de la crítica artística a la evaluación de comportamiento organizacional.

F_____ más una estrategia de control que podría ser usada en ciertas situaciones.

G_____ esencial para tornar eficiente la retroalimentación y producir modificaciones en un sistema, comportamiento o programa.

H_____ necesario para censurar y condenar actos y situaciones lamentables.

Desarrollo Organizacional
James Jackson Griffith
Telefax (031) 891-2166, Viçosa, MG

TAREA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL SOBRE EL USO DE NORMAS Y PADRONES

Instrucciones:

Lea y jerarquice los siete parágrafos siguientes, de acuerdo con su opinión sobre normas y padrones, o sea, coloque el número 8 al lado del parágrafo que más representa su opinión, decreciendo hasta el número 1, que es, obviamente, aquél que menos representa su opinión. (Indique primero cómo las normas deberían ser y, posteriormente, identifique su opinión sobre la situación real de su empresa o institución).

Creo que las normas y padrones son

La Ideal	La Situación Real
A_____ elementos simbólicos, cuya adopción tiene por objetivo obtener certificados de cualidad y hacer propaganda de marketing.	A_____
B_____ medidas para tornar eficiente el proceso de retroalimentación, dando bases para evaluar desempeño.	B_____
C_____ metas flexibles a ser establecidas de acuerdo con la realidad local para garantizar su aceptación de uso.	C_____
D_____ reglas rigurosas a ser verificadas a cada momento, para no haber deslices en procesos y productos del trabajo.	D_____
E_____ males necesarios, en razón de la existencia de personas desatentas.	E_____
F_____ factores inhibitorios, cuya aplicación burocrática perjudica la espontaneidad necesaria para encontrar soluciones rápidas y creativas.	F_____
G_____ compromisos morales que las personas asumen para mostrar su intención sincera de hacer lo mejor posible.	G_____

ATTACHMENT 4

DESCRIPTION OF SYNERGOGY TRAINING METHOD
USED IN II LAPROMED SEMINAR

¿QUÉ ES SINERGOGIA?

Sinergogia es definida por MOUTON Y BLAKE[1] como un entrenamiento colectivo mediante el cual los miembros de pequeños equipos aprenden por medio de interacciones estructuradas por un especialista. Sinergogia es una alternativa que podría ser mejor comprendida cuando se le compara con las ventajas y las limitaciones de otros métodos comunes de enseñanza:

- No es pedagogía, en la cual el especialista demuestra, en el pizarrón o por medio de ayudas audiovisuales, su conocimiento, y el alumno absorbe, de forma pasiva, el contenido y lo copia en su cuaderno y, de vez en cuando, hace preguntas. La pedagogía tiene el problema de la pasividad y apatía del alumno o su plena resistencia a la autoridad del profesor.

- No es andragogía, en la cual el especialista sirve apenas como facilitador o elemento catalizador en discusiones dirigidas por los propios alumnos. En andragogía, cada discusión es única y puede ser difícil repetirla en otra ocasión. La falta de la estandarización dificulta la repetición de la experiencia para otros turnos.

Sinergogia usa cuatro modelos para trasmitir distintas formas de aprendizaje:

a) Modelo "Clarificación de Actitudes". Motiva la búsqueda de las actitudes que sostienen el comportamiento individual y grupal. Además, permite a los participantes hacer una evaluación de su manera personal de pensar y les ayuda a responder con eficacia a sus propios valores, sentimientos y opiniones.

b) Modelo "Equipos Efectivos". Este modelo reconoce que dos o más cabezas aprenden mejor juntas que una sola cabeza, en la comprensión de hechos, datos, lógica y generalizaciones.

c) Modelo "Instructores en Equipos". Usando este modelo, el especialista puede dividir la materia de gran extensión en capítulos. Cada alumno asume la responsabilidad de aprender la parte asignada de la materia y enseñarla a los otros miembros de su equipo. Por medio de esa secuencia de presentaciones, todos consiguen obtener una visión global del asunto.

d) Modelo "Perfeccionamiento de Habilidades". En este modelo, el grupo establece criterios de evaluación para criticar y mejorar la habilidad individual y grupal para realizar tareas practicas.

---

[1] MOUTON, Jane S. & BLAKE, Robert R. Synergogy: a new strategy for education, training, and development. San Francisco, Jossey-Bass, 1984. 188 p.

ATTACHMENT 5

QUESTIONNAIRE USED TO CRITIQUE TEAM PERFORMANCE DURING SEMINAR EXERCISES

Desarrollo Organizacional
James Jackson Griffith
Telefax 55-31-891-2166 Viçosa, MG, Brasil

TAREA: EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DEL EQUIPO

Objetivos de la tarea:

1) evaluar, de manera general, la actuación comportamental de los equipos (autocrítica);

2) identificar las dificultades específicas de los equipos y encontrar soluciones para poder contribuir para mejorar su propio desempeño.

Durante la realización de las tareas, es probable que los participantes hayan encontrado barreras en los trabajos en equipo. Para resolver esos problemas, cada equipo deberá hacer una evaluación de su actuación comportamental observada durante el último ejercicio.

Trabajando primero individualmente y después en equipo, evalúe los siguientes ítemes, usando una escala que varía de 1 a 5:

No.....1
Sí, pocas veces.....2
Sí, la mitad de las veces.....3
Sí, la mayoría de las veces....4
Sí, plenamente.....5

1 2 3 4 5

a ___ ___ ___ ___ ___ Uso del tiempo - Nuestro grupo administró bien el tiempo de tarea (hubo planificación de una pauta e alguien se preocupó con la hora)?

b ___ ___ ___ ___ ___ Fundamentación de opiniones y decisiones - Los miembros de nuestro grupo ilustraron sus proposiciones con ejemplos concretos o con datos? Demostraron que estaban bien preparados (hubo trabajo preparatorio)?

c ___ ___ ___ ___ ___ Nivel de aspiración en relación a los resultados - Cada miembro del grupo asumió un compromiso con la búsqueda de lo ideal, demostrando tener ganas de hacer el mejor trabajo posible en este ejercicio?

d ___ ___ ___ ___ ___ Retroalimentación (uso de la crítica) - Nuestro grupo uso la crítica constructiva antes, durante y después de la sesión de trabajo en equipo?

1 2 3 4 5

e ___ ___ ___ ___ ___ Lucidez de comunicación - Todos los miembros comprendieron las discusiones de nuestro grupo, las que ocurrieron sin "conversaciones paralelas"?

f ___ ___ ___ ___ ___ Empeño en el trabajo - Nuestro grupo mostró alto nivel de interés y persistencia en el trabajo, habiendo participación de todos en el pleno cumplimiento de las tareas?

g ___ ___ ___ ___ ___ Expresión de convicciones - Los miembros de nuestro grupo declararon abiertamente sus opiniones (a menos que alguien haya sugerido una posición mejor)?

h ___ ___ ___ ___ ___ Resolución de conflictos - Cuando ocurrieron diferencias de opinión, nuestro grupo oyó atentamente a las partes, discutió abiertamente el fundamento de cada posición y llegó a un acuerdo sobre la mejor solución, sin crear situaciones del tipo "ganar/perder"?

i ___ ___ ___ ___ ___ Sinergia (utilización eficaz de los conocimientos y habilidades del equipo) - Todos los miembros contribuyeron para el desempeño superior del equipo (nuestro equipo sintió un efecto multiplicador en razón de esas contribuciones)?

j ___ ___ ___ ___ ___ Moral y cohesión - Nuestro grupo sintió un elevado estado de espíritu de equipo y compromiso personal durante la realización de sus actividades?

Evaluados los ítemes, cada equipo debe estudiar medios de mejorar su comportamiento, en términos concretos, para las próximas tareas.

Sugestiones para mejorar:

_____

_____

_____

_____

_____

ATTACHMENT 6

II LAPROMED SEMINAR EVALUATION AVERAGED FROM QUESTIONNAIRES ANSWERED BY TWELVE PARTICIPANTS

Evaluation Sheets Filled Out By Twelve Participants

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

Circule una de las siguientes categorías:

	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	(5)	4	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	(5)	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	(5)	4	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	(5)	4	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

1) Lo bien organizado del seminario, no hubo improvisación.
2) Logró FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO. y desarrollar
3) Favoreció la comunicación entre las diferentes personas que laboran en Laprimed. → lo cual va a contribuir a mejorar en el trabajo cotidiano posterior.
4) Presentó una nueva alternativa de trabajo la unión de trabajo en equipo, en uso de crítica constructiva y Retroalimentación. -

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

1) Que a veces se tornó cansado: ya que: fueron 10 horas de trabajo,
2) Mejorar la distribución de personas en c/equipo.
3) A veces se tornaba en "no saber si se estaba encontrando la verdad o no" y enriquecer los conocimientos

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

1) Controlar mejor el uso de la palabra, a través de un coordinador
2) Hacer dinámicas o juegos p/ distracción y evitar el aburrimiento.
3) Proporcionar más apoyo bibliográfico
4) Que participe el Director y Supervisor p/ que también pongan en práctica nuevos Sistemas de Enseñanza.

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

Circule una de las siguientes categorías:

	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	3	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	3	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	4	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

- Elaboración de un programa.
- Los ejemplos específicos de problemas reales en LAPROMED.
- El control del tiempo para la realización de las actividades.

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

- No haber proporcionado una información bibliográfica más amplia del tema, debido a que éstas oportunidades del tema que se trató en el seminario en Guatemala no es muy factible de obtener. (información)

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

Solicitar que el nivel de los asistentes sea el más completo o igual para todos

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

Circule una de las siguientes categorías:

	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	3	(2)	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	(5)	4	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	4	no ~~(3)~~	si (2)	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	(5)	4	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

- El Trabajo en grupo en que se (los 2 distintos grupos) ya que se convivió con personas que no se habían tratado.
- La comunicación que hizo tanto en grupo (salón) como en la plenaria.
- Y la crítica constructiva que hubo durante todo el Seminario.

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

- Creo que el horario era bueno, pero la duración completa del Seminario no ya que posiblemente hubiéramos ~~finalizado~~ alcanzado todos los objetivos deseados en un Sto. día, exactamente completado.
- Los salones que tienen ventilación.

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

- Tomar en cuenta el nivel académico de las personas a participar.
- El Salón donde se realizó las plenarias con "VENTILACIÓN"
-

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

	Circule una de las siguientes categorías:					
	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	3	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	3	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	4	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

Los ejercicios hechos en los días finales, permitieron a todo el equipo comprender como es posible entre todos (en equipo) apontar soluciones a los diferentes problemas.

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

Talvez un poco el idioma. Aunque el coordinador habla español, tiene mucho acento portuguès. Eso hace que en algunos momentos se pierda la comprensión. Los materiales escritos tenian algunas palabras mal traducidas. Esta es una intento (tal vez malo) de hacer una verdad con amor.

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

Que el material sea revisado por una persona que hable el idioma (idioma natal) para evitar lo arriba indicado. Enviar algún Folleto de Sinergogia un mes antes para familiarizarse con los conceptos y no cuesta en el momento del Seminario.

Nota: Gracias profesor por su esfuerzo en estos cuatro dias.

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

	Circule una de las siguientes categorías:					
	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	(5)	4	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

La presentación de metodología y modelos para la realización de crítica constructiva

La aplicación de sinergogía para el trabajo en equipos.

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

Poco control de intervenciones en las sesiones plenarias. No existió un mecanismo para llamar al orden y evitar monopolización del uso de la palabra.

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

Supervisar más estrechamente la participación en las sesiones plenarias nombrando un moderador

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

	Circule una de las siguientes categorías:					
	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	3	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	3	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	4	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

- El que se diera la participación de todos en un mismo nivel.
- Se pudiera expresar opiniones de todos y buscar la mejor alternativa en solucionar los problemas.
- El que pudieramos conocer todos la problemática que se vive a nivel general e individual.

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

Considero de que no los hubo.

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

- Que se proporcione más bibliografía, ó que se den más documentos de apoyo.

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

	Circule una de las siguientes categorías:					
	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	3	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	3	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	4	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

Considero que todos los aspectos, tales como preparación del instructor, metodología, y materiales llenaron ~~el~~ las expectativas que tenía ~~cuando~~ sobre el curso. —

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

Considero que ~~debe~~ para futuros seminarios debe ~~darle~~ dársele seguimiento a este; además, hacer una evaluación de como le ha ayudado, en area de su desempeño. -

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

Circule una de las siguientes categorías:

	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	3	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	3	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	4	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

1- El aspecto enseñanza - aprendizaje

2- La participación de grupos de Trabajo

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

1 Los espacios de horarios en almuerzos

2- impuntualidad en algunos miembros del grupo

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

hacer participar a más miembros de la Dependencia

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC	5
Muy bueno	MBO	4
Bueno	BNO	3
Regular	REG	2
Malo	MLO	1
(Sin opinión)	SOP	

Circule una de las siguientes categorías:

	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	(5)	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	3	(2)	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

El trabajar en ~~g~~ equipo.
El uso de la critica
como dice el dicho
dos cabezas piensa mas que una.

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

El no trabajar en Grupo
El no tener participación

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios? Creo que este seminario estuvo muy bien. lo que nos falto algunos fue la habilid y tambien que no estuvimos tambien en la Hora de terminar los trabajos yo creo que todo esto se puede modifica tener un ordenamiento mejor

felicidades al prof.. James

Buen Prof.. mis respetos para el

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

	Circule una de las siguientes categorías:					
	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	3	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	3	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	4	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

La relación que se debe de tener entre trabajadores

Dar a conocer el problema de la Prensa

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

Que casi todos los problemas eran en un circulo vicioso

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

Ninguno porque pienso que en ningun momento dio una lección. y porque como profesor comprendio a las personas a los problemas de la prensa

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

	Circule una de las siguientes categorías:					
	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	(5)	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	(5)	4	3	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	(3)	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	(4)	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	(4)	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

El mensaje que nos deja, pues nos ayuda a que realmente, se debe estar unido en equipo para que prebalezcan las opiniones y surja una retroalimentacion, y una buena critica constructiva

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

Las discusiones que se dieron algunas veces entre los equipos o no quieres aceptar las desiones del otro.

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

Invitar a altas autoridades para un mejor conocimiento de ellas sobre la situacion actual.

file:semaval

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

Categorías de evaluación

Excelente	EXC 5
Muy bueno	MBO 4
Bueno	BNO 3
Regular	REG 2
Malo	MLO 1
(Sin opinión)	SOP

Circule una de las siguientes categorías:

	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1. La claridad de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
2. El alcance de los objetivos del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
3. El número de horas del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
4. La organización del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
5. El contenido del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
6. La metodología de la conducción del seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP
7. La calidad del material escrito fue:	5	4	3	2	1	SOP
8. La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue:	5	4	3	2	1	SOP
9. La calidad de las instalaciones (salas de clases, etc.) fue:	5	4	3	2	1	SOP
10. En general, el seminario fue:	5	4	3	2	1	SOP

¿Cuáles aspectos del seminario cree usted que fueron realmente buenos?

- Acercamiento entre los compañeros de trabajo.
- El conocer una metodología nueva, dinámica.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Apertura y deseo de mejorar y adoptar cambios.

¿Cuáles aspectos del seminario fueron negativos?

- la diferencia de niveles de escolaridad entre los miembros.
- miembros con poder y autoridad con los subalternos.
- la distribución del horario de trabajo.

¿Qué modificaciones pueden ser hechas para mejorar futuros seminarios?

- Nivelar al grupo, en terminos generales de conocimiento. - Previo al seminario.
- Evitar aún más encuentro entre jefes y subalternos.
- No cambiar el horario acostumbrado de entrada, para salir más temprano.

Attachment D

USAID/G-CAP Contract No. 520-0339-C-00-2234-00
Contract Budget Category Expenditure Report
April 1995 through September 1995

Budget Line Item	Budget	Total Expenditures 4/1/95 - 9/30/95	Total Cumulative Expenditures
Salaries	$270,353.00	$25,334.18	$251,453.81
Fringe Benefits	139,610.00	13,467.16	133,753.84
Consultants	28,492.00	8,552.03	16,699.53
Travel/Transportation	81,579.00	6,750.85	72,319.01
Other Direct Costs	110,655.00	11,813.82	106,498.87
Equipment/Materials	239,092.00	8,822.29	229,905.98
Contracted Services	1,171.00	0.00	1,171.19
Subcontracts	363,787.00	(19,848.49)	367,794.21
G&A	252,311.00	21,936.83	239,860.95
Total	$1,487,050.00	$76,828.67	$1,419,457.39
Fixed Fee	14,472.00	768.29	14,194.58
GRAND TOTAL	$1,501,522.00	$77,596.96	$1,433,651.97

Attachment E

Travel Summary
(April 1 - October 31, 1995)

H. Zardo	May 4 - 11	Production Technical Assistance Marketing Assistance
H. Zardo and B. Schaeffler	September 26 - October 4	Production Technical Assistance Marketing Assistance Quality Assurance Audit