



Proceso de integración de Principios y Herramientas de Cooperación y Liderazgo en Centroamérica

Como empresa federal, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH asiste al Gobierno de la República Federal de Alemania en su labor para alcanzar sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

Este documento fue elaborado en el marco del Workstream del Fondo de Innovación de la Red Sectorial de Gestión Ambiental y Desarrollo Rural GADeR-ALC: "Principios de cooperación y liderazgo: herramienta para el desarrollo de metodologías innovadoras para la asesoría con propósito".

Domicilios de la Sociedad
Bonn y Eschborn, Alemania

www.giz.de

Equipo coordinador del Workstream de GADeR-ALC
Miriam Factos, GIZ Ecuador
Paola Moreno, GIZ Ecuador

Diseño metodológico y facilitación
Patricia Bermúdez, Consultora GIZ
Paula Gutiérrez, Consultora GIZ

Edición y diseño
Patricia Bermúdez
Gino Luque

Corrección de estilo
Fabio Acevedo

Ilustraciones
Javier Bermúdez

GIZ Honduras, enero de 2022

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH es una empresa federal que opera en todo el mundo. Asiste al Gobierno de la República Federal de Alemania en su labor para alcanzar sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible; así mismo, actúa a nivel mundial en el ámbito educativo internacional. La eficiencia, la eficacia y la orientación a las necesidades de las contrapartes son la base de la actuación para apoyar a las personas y a las sociedades de los países en desarrollo, en transición e industrializados a diseñar sus propias perspectivas de futuro y a mejorar sus condiciones de vida.

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la GIZ y por eso intentamos utilizar un lenguaje no sexista.

Equipo coordinador en Centroamérica
Carolina Rodríguez, APRODE
Claudia Meza, Pana Pana
Helen Palm, Fondo de Desarrollo Verde para la región SICA
José Noel Torres, APRODE
Lila Flores, PROCAMBIO II
Michael Ziegler, PROCAMBIO II
Tania Najarro, ProAgenda
Torge Stehnen, PROCAMBIO II
Verónica Torres, FEDAC-TN

Contenido

Introducción	4
Antecedentes	5
Metodología y herramientas	6
Desarrollo del proceso	7
Momento 0	
Identificación del estado de avance en la incorporación de los principios KuF	7
Momento 1	
Talleres de intercambio y fortalecimiento	11
Momento 2	
Espacios bilaterales de profundización personalizada	24
Momento 3	
Pasos para el futuro	28
Recomendaciones generales	30

Introducción

En los últimos años, GIZ ha sentado las bases para un cambio cultural de actitud en sus redes de trabajo con los Principios de Cooperación y Liderazgo, KuF. Con el surgimiento de la pandemia a nivel mundial, inició un nuevo modelo de trabajo en la virtualidad, es decir, se generó un entorno laboral más digital, por lo que se abrió una nueva dimensión para la adopción de estos principios en GIZ de Centroamérica.

En Latinoamérica, los Principios KuF comenzaron a implementarse en las oficinas de GIZ de Ecuador y Colombia, países que han desarrollado metodologías innovadoras y útiles aplicando la mentalidad que los Principios proponen.

Con base en esta experiencia sudamericana, PROCAMBIO (Honduras), PROATAS (Nicaragua) y REDD+ landscape (El Salvador) tomaron la iniciativa para llevar a cabo un proceso de integración de los Principios y Herramientas de Cooperación y Liderazgo en proyectos y agencias de GIZ en Centroamérica, tras acceder al Fondo de Innovación de la Red Sectorial de Gestión Ambiental y Desarrollo Rural de América Latina (GADeR-ALC).

Para los diferentes programas y proyectos de GIZ de Honduras y Nicaragua, aprovechar la experiencia de Ecuador y Colombia en la incorporación de los Principios significa un valioso reto que culmina con su implementación de manera transversal en cada proceso, incluyendo no solo al equipo técnico de ambos países, sino también a las diferentes contrapartes y la comunicación directa con la oficina central de GIZ en Alemania.

Antecedentes



El equipo líder, integrado por personas de los programas PROCAMBIO y APRODE de Honduras, PROATAS de Nicaragua y el Fondo Verde para la región SICA, impulsó el proceso de incorporación de los Principios de Cooperación y Liderazgo (KuF) en programas, proyectos y agencias de América Central.

Estos proyectos ya contaban con algunos avances en la integración de los KuF: El equipo de PROCAMBIO y el Fondo Verde para la región SICA habían realizado la encuesta de Tool in Action y tenían identificados los aspectos a fortalecer de cada uno de los principios. APRODE, por su parte, hizo el análisis a partir de la herramienta de la demanda del Capacity Works, bien conocida por los y las asesoras.

A partir de estos resultados sobre el estado de incorporación de los Principios, los equipos de APRODE y PROCAMBIO implementaron una serie de actividades y herramientas, tales como: charlas con los colaboradores para dar a conocer los Principios, reflexiones sobre desafíos y uso de diferentes herramientas para solucionar los que aún están en proceso.

El interés compartido en trabajar en la integración de los KuF los llevó a liderar un proceso a nivel centroamericano, financiado por el Fondo de Innovación de la Red Sectorial de Gestión Ambiental y Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (GADeR-ALC), en el que participaron programas y proyectos de cuatro países (PROCAMBIO, APRODE, FEDAC-TN, Pana Pana, CaPAZ, Caribe Circular, AbE, Fondo Verde, ProAgenda, Café, Cacao) cuyo proceso y resultados presentamos en este documento.

Metodología y herramientas

El proceso de integración de Principios y Herramientas de Cooperación y Liderazgo en Centroamérica consistió en cuatro momentos llevados a cabo entre agosto y noviembre de 2021. Como objetivo se planteó que los proyectos de la GIZ en Honduras y Nicaragua, y los proyectos regionales en San Salvador, integraran los Principios KuF en su labor diaria y que usaran herramientas para mejorar su desempeño en sus contextos de trabajo con socios y contrapartes. La metáfora del proceso de los alimentos apoyó la reflexión.

El momento previo a la construcción fue la siembra y cosecha: por medio de una encuesta se identificó el estado de avance en la incorporación de los Principios KuF en programas, proyectos y áreas administrativas de Centroamérica.

Con esta información de base, durante dos mañanas y en plazas de oportunidades, se realizaron los talleres virtuales de intercambio y fortalecimiento en los cuales se conocieron las prácticas suramericanas y centroamericanas de implementación de los Principios, y se realizaron reflexiones y análisis sobre la implementación de KuF basados en los resultados del estado de avance y utilizando herramientas interactivas.

Por medio de reuniones de equipos y entrevistas en espacios de profundización personalizada se obtuvieron planes concretos de trabajo. En el último encuentro se expusieron estos planes de trabajo de los equipos y se obtuvieron alertas y recomendaciones.

Todo el proceso estuvo acompañado de una campaña de comunicación divulgada a través de las redes sociales y canales en los que participa la GIZ.

Desarrollo del proceso

Momento 0 Identificación del estado de avance en la incorporación de los principios KuF

Para identificar el avance en la incorporación de los Principios KuF en los diferentes programas, proyectos y áreas administrativas de Centroamérica, se implementó una encuesta que respondieron 23 integrantes de los equipos GIZ en diversas instancias de Honduras, Guatemala, El Salvador y Nicaragua. El cuestionario indagaba por la situación del proyecto respecto a los KuF: si ya conocía la teoría, si había realizado la encuesta de Tool in Action, si recibió los resultados, si se creó un plan de mejora y si se implementaron acciones transversales. También preguntaba sobre el interés en fortalecer la aplicación de estos Principios, además del momento en que se encontraban y sus principales desafíos de relacionamiento.

Los resultados, que la siguiente gráfica ilustra, muestran que de los 23 respondientes nueve se encontraban en fase 1 y 14 en fase 2; un programa estaba en el momento de inicio, mientras nueve en el momento de implementación y dos en el cierre.

Sobre el avance del programa/proyecto/unidad de servicio en la implementación de los Principios KuF: ocho no han avanzado (nada); diez ya los conocen en teoría; dos han realizado un análisis sobre su incorporación en la práctica; uno ha formulado un plan para incorporarlos, y dos han implementado este plan.

Los desafíos en cuanto al relacionamiento con los comitentes (BMZ, BMU, UE), con la central en Alemania, con las contrapartes, con otros programas, proyectos y unidades de servicio, y al interior del equipo mismo, se encuentran desagregados en la tabla dentro de cada uno de los momentos.

Resultados de la encuesta

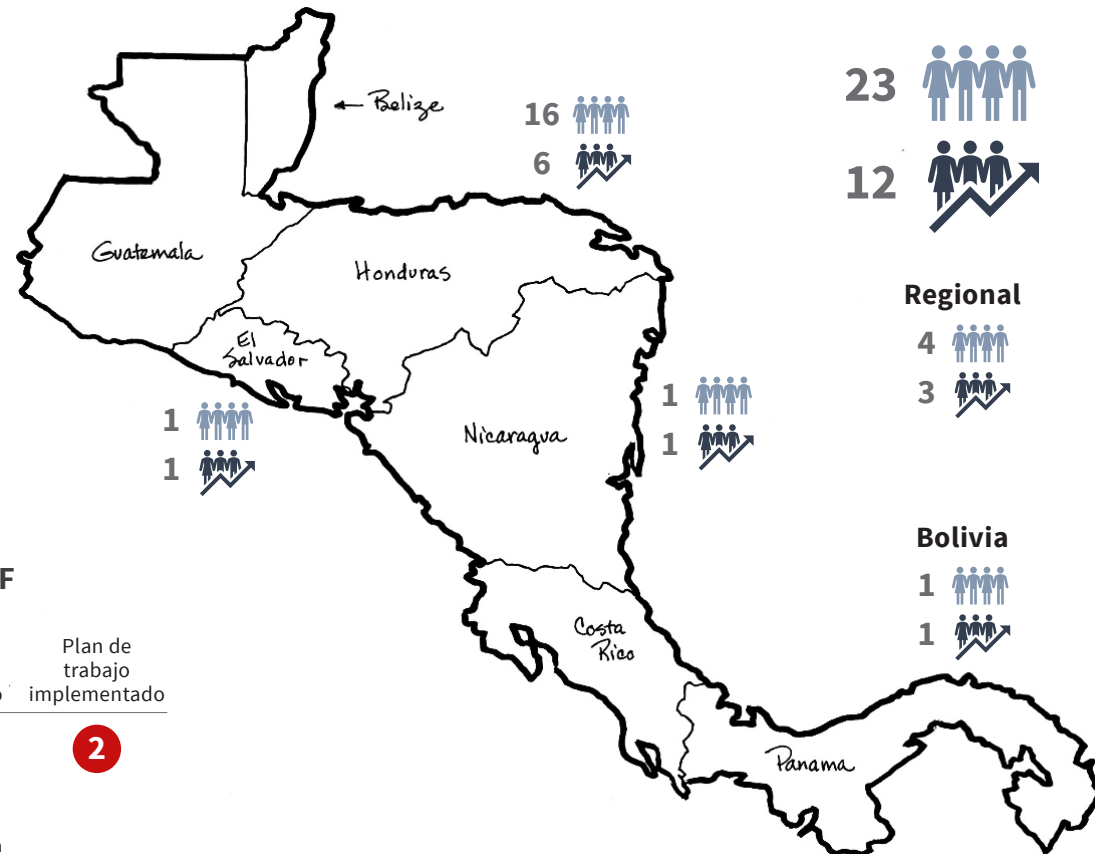
Momento ciclo de proyecto



Estado de avance incorporación KuF








* En el interior de los programas, la respuesta no es homogénea



6 PROCAMBIO; 4 APRODE; 2 FEDAC; 1 PANA PANA; 1 CaPAZ; 1 Caribe Circular; 1 AbE; 1 Fondo Verde; 1 ProAgenda; 1 Café, cacao y CC; 1 PROCUENCA; Fondo Reformas

Teniendo en cuenta los niveles de relacionamiento, ¿cuál considera que es el principal desafío en cada uno de ellos?

Niveles de relacionamiento	 Interno, con el equipo	 Con otros programas, proyectos y unidades de servicio	 Con las contrapartes	 Con la central en Alemania	 Con los comitentes (BMZ, BMU, UE)
INICIO	Consolidación del equipo nuevo en entorno de trabajo virtual.	Desconocimiento y falta de capacidades para relacionarse con los demás.	Desconocimiento de su trabajo, el equipo y sus integrantes	Desconocimiento de herramientas como DMS, IDA y procesos de contratación.	Diferentes puntos de vista sobre la implementación.
		Sistema de monitoreo y evaluación de resultados entendible para todos.	Lograr una asistencia técnica eficiente.		
IMPLEMENTACIÓN	Coordinación para el impacto regional/local.	Desconocimiento de procesos, objetivos y actividades de los demás.	Entorno político cambiante.	Barrera idiomática.	Enfoques de informes e indicadores, procesos y fechas de implementación.
	Interacción del equipo en entorno de trabajo virtual.	Articulación en campo y con contrapartes compartidas.	Institucionalidad débil y sin credibilidad.	Agilidad en respuestas y procesos administrativos.	Falta de contacto con el equipo técnico.
	Tiempo para gestiones internas.	Cultura individualista de cada programa Uds.	Diferencias culturales en enfoque de liderazgo.	Gestiones y procesos diferentes a los internos de cada país.	Cumplimiento de convenios de ejecución de contrapartida.
	Mayor comunicación y evitar dobles directrices.	Diferente avance en la implementación KuF.	Muchas contrapartes en países diferentes.	Herramientas no “tropicalizadas”.	Entendimiento del contexto sociopolítico del país.
	Distribución de cargas.	Diferentes estilos de liderazgo.	Capacidades técnicas para cumplir los requerimientos de la GIZ.	Falta de contacto.	Demoras para responder a consultas y aprobar cambios.

Niveles de relacionamiento	 Interno, con el equipo	 Con otros programas, proyectos y unidades de servicio	 Con las contrapartes	 Con la central en Alemania	 Con los comitentes (BMZ, BMU, UE)
IMPLEMENTACIÓN	Liderazgo asertivo y efectivo.		Comprender el sistema de cooperación.		
			Compromiso y claridad en el rol.		
			Coordinación de actividades en campo.		
			No coincidir en la visión y objetivos planteados para el proyecto.		
CIERRE	Claridad en roles y responsabilidades.	Articular actividades para continuidad.	GIZ como asistencia técnica y no financiera.	Más espacios de trabajo como workstreams y foros técnicos.	Mostrar resultados, escalamiento y replicabilidad.
	Motivación del equipo hasta el final.	Entender intereses y necesidades de técnicos y administrativos.	Restricciones a la movilidad y demoras en la implementación.	Apoyo AV como puente con la Central.	Falta de contacto con el equipo técnico. Se ve como un asunto de nivel directivo.
	Falta tiempo e interés para participar.	Poco tiempo para impulsar iniciativas.	Transmitir principios KuF, previa alineación interna del equipo.	Presencia de KuF en temas administrativos.	
	Conocimiento e incorporación KuF desde el principio.		Trabajo colaborativo.		
	Coliderazgo y trabajo colaborativo.		Institucionalización de procesos para sostenibilidad.		

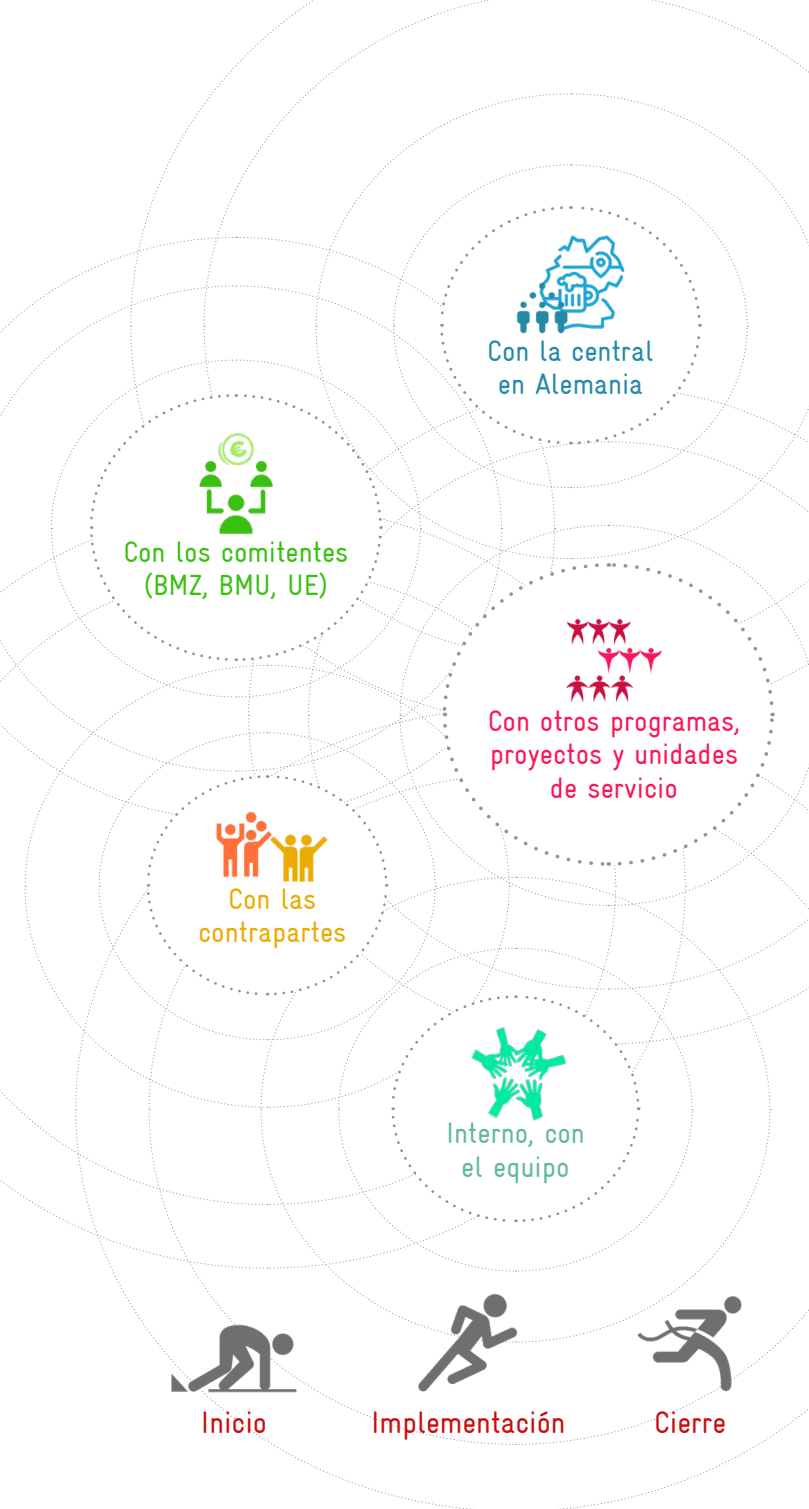
Momento 1 Talleres de intercambio y fortalecimiento

Los talleres realizados tuvieron tres partes: una corta presentación sobre KuF, orientada a la profundización con una mirada consciente de implementación desde el inicio de los procesos, considerando los diversos niveles de relacionamiento. Una segunda parte, enfocada en la presentación de experiencias regionales y de otros países de Latinoamérica sobre la implementación de los Principios con base en desafíos locales. El tercer momento se dirigió al análisis de los desafíos principales arrojados en la encuesta en cada nivel de relacionamiento y la ideación de una teoría de cambio que visualizara la situación deseada.

Presentación sobre KuF

En los últimos años los contextos y los desafíos han cambiado rápidamente, esto implica necesidades cualitativas de acción ante tareas más complejas y no estandarizadas en un entorno competitivo e incierto.

Los más recientes análisis sobre satisfacción del personal, como la Encuesta al personal y cooperantes (MEB) de la GIZ de 2019 y la Evaluación estratégica empresarial de 2019 sobre cultura corporativa, muestran que la transformación acelerada hacia la digitalización, la mayor interconexión y la globalización, generan nuevas exigencias y fragilidad en los ámbitos de trabajo: colaboradores y colaboradoras asumen mayores responsabilidades en el diseño de los procesos, a veces desbordando los órdenes jerárquicos, pues buscan una cooperación eficaz, creativa y en pie de igualdad entre las diferentes unidades organizativas.



En 2017 la GIZ, respondiendo a estos desafíos, inició un proceso de cambio que denominó “Cooperación y Liderazgo”: KuF, por su sigla en alemán.

En su fase inicial, en 2018, se realizaron talleres mundiales en los cuales más de 300 colaboradores y colaboradoras intercambiaron ideas sobre la buena cooperación y se definieron cuatro principios: “Crear juntos significado”, “Practicar el liderazgo adaptativo”, “Experimentar e innovar” y “Cooperar en la diversidad”.

En la segunda fase, a finales de 2019, se planteó que colegas de todas las jerarquías alrededor del mundo debían verificar la idoneidad de estos principios y la manera de implementarlos transversalmente en sus proyectos y programas. Para este fin, se diseñó en Alemania el Tool in Action, una herramienta que al analizar el antes y el después, hace seguimiento al cambio y propicia el aprendizaje de GIZ.

Los cinco niveles de relacionamiento implican diversas interacciones recíprocas en cada uno de los momentos de inicio, implementación y cierre de un programa, proyecto, unidad de servicio o área administrativa en el proceso de integración de principios y herramientas de cooperación y liderazgo KuF. Al interior de los equipos es necesario generar un ambiente respetuoso para reducir el potencial de discriminación y promover la igualdad de derechos y oportunidades entre colegas; en el mismo sentido, el relacionamiento con otros programas, proyectos y unidades de servicio representa la ocasión para ampliar el panorama de incidencia y reflexionar sobre los propósitos buscados. También la relación con las contrapartes puede inspirar mutuamente y ayudar a construir un sentido colectivo de los procesos. Sin duda, los relacionamientos

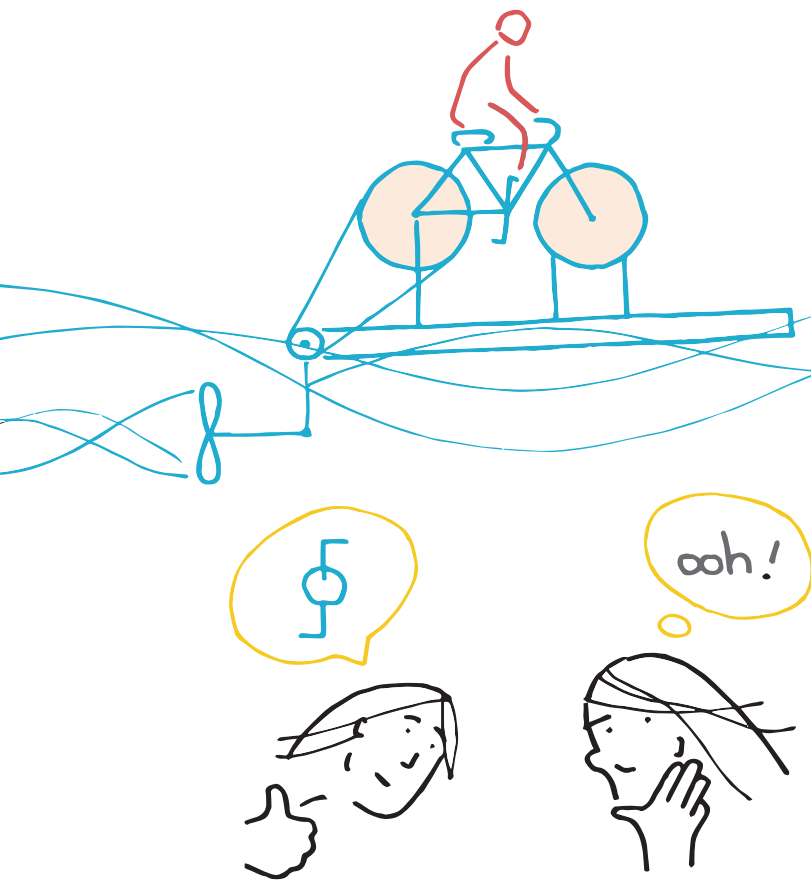
con la central de GIZ en Alemania permite la participación resuelta y proactiva en la generación de nuevas formas de trabajo al interior de la organización. Por último, es muy importante asegurar la transparencia y claridad en las propias acciones y comunicaciones con los diferentes comitentes de los programas.

Presentaciones sobre implementación de Principios KuF

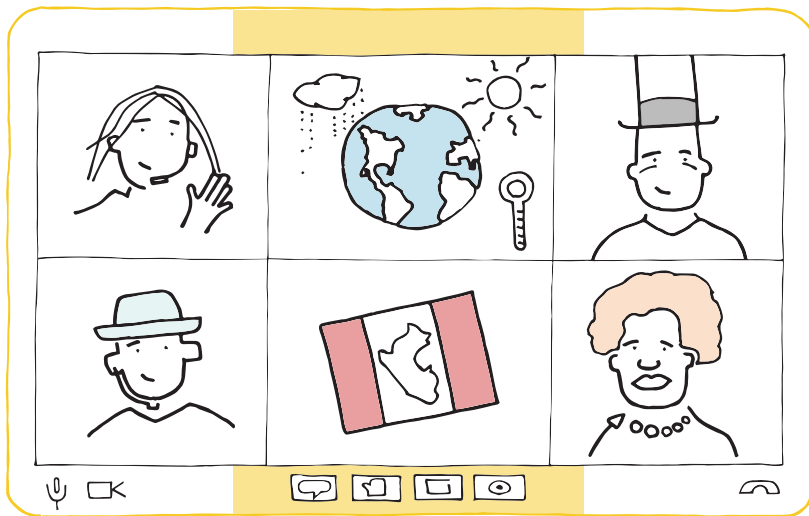
☆ En Latinoamérica

Para introducir las presentaciones, dos representantes de GADeR-ALC hicieron un resumen sobre el encuentro realizado virtualmente a principios de 2021, en el que se identificaron 11 buenas prácticas de Ecuador, Perú, Colombia, Bolivia y Brasil. Como resultado de ese encuentro, se crearon metodologías que planteaban soluciones desde los Principios KuF a situaciones de relacionamiento existentes en programas, proyectos y áreas administrativas de la GIZ en la región. También se trató el tema de los embajadores KuF.

Dos de esas experiencias se expusieron en este taller, como puede verse a continuación.



Institucionalización de la Plataforma de Pueblos Indígenas para enfrentar el Cambio Climático (PPICC). Proyecto NDC Perú: apoyo a la implementación de la Estrategia Nacional de Cambio Climático - Experimentar e Innovar.



Este proyecto se desarrolló con el objetivo de construir un espacio institucionalizado de diálogo para la gestión de cambio climático con participación de las organizaciones nacionales que representan a los pueblos indígenas u originarios y el Estado peruano.

La metodología consistió en la creación en 2015 de la Plataforma de las Comunidades Locales y los Pueblos Indígenas para facilitar el intercambio de experiencias y mejores prácticas sobre la mitigación y la adaptación, a nivel de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 21). En 2018 se promulgó la Ley Marco sobre Cambio Climático, y en el año siguiente se promovió un proceso participativo multisectorial, multinivel y multiactor para la construcción del reglamento de esta Ley, que incluyera enfoques

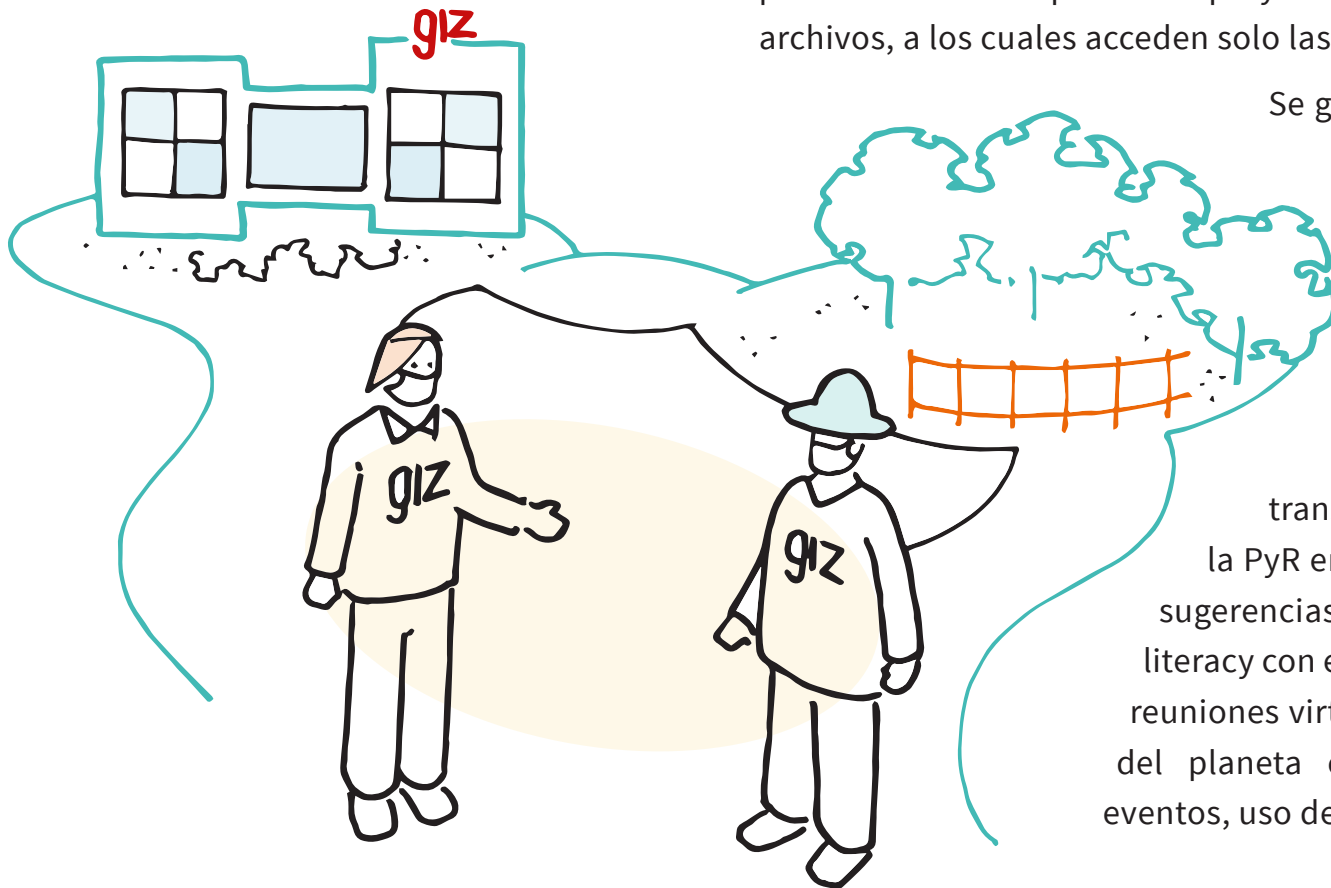
de género, intercultural e intergeneracional. En 2019 se realizó una consulta previa con pueblos indígenas u originarios para su aprobación. Ya en 2020 se instaló un grupo impulsor para diseñar la conformación y el funcionamiento de la PPICC, que comenzó a operar en 2021.

Perú fue el primer país en contar con una plataforma climática indígena participativa e institucionalizada que promueve la inclusión de género, intercultural e intergeneracional, además de impulsar el desarrollo de capacidades, el intercambio de aprendizajes y el acceso a la digitalización, entre otros logros.

Experiencia del núcleo administrativo financiero de Brasil en la aplicación de los principios KuF.

Este ejercicio desarrolló una metodología de uso de las herramientas digitales para aproximar a los asesores y asistentes administrativos y técnicos de los proyectos, agencia GIZ y el NADM en tiempos de pandemia. Se transfirieron todos los procesos administrativos a formatos digitales y se crearon dos grupos para los clústeres de Biodiversidad y Energía/PIM. Se organizaron canales privados en Teams para cada proyecto, con sus correspondientes carpetas de archivos, a los cuales acceden solo las personas asignadas por NADM y AGE.

Se generó así un mayor acercamiento entre administrativos y técnicos, más agilidad en la corrección de documentos y formularios administrativos y menos tiempo para finalizar los procesos administrativos. Esto acarreó mayor conocimiento y manejo de las herramientas digitales; también más transparencia en los procesos y reglas de la PyR en un espacio de intercambio de dudas y sugerencias. Otros impactos fueron apoyar el digital literacy con el uso de OneNote Planner, promover las reuniones virtuales y aportar al desarrollo sostenible del planeta con menos impresiones, viajes para eventos, uso de desechables, etc.



☆ En Centroamérica

Tres ponentes representantes de Centroamérica compartieron sus experiencias de implementación de KuF de acuerdo con su nivel avance e interpretación.

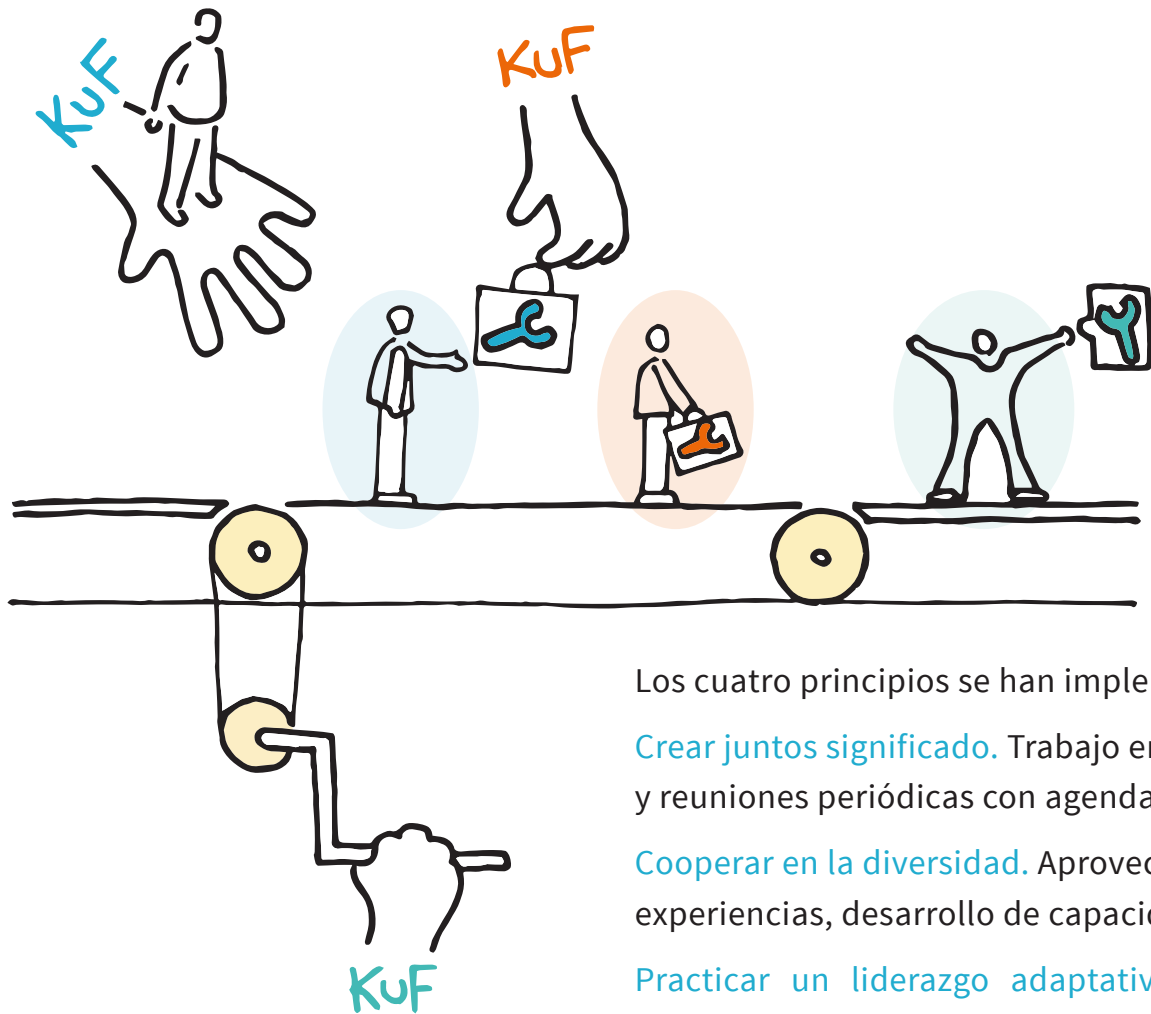
Análisis de la Demanda del Capacity WORKS. Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización. APRODE II.

El objetivo es identificar dónde se demandan los principios de cooperación y liderazgo al interior del equipo. Se aplicó la herramienta 17 de Análisis de la demanda del Capacity WORKS FE2 Cooperación, con la participación de 11 colaboradores y colaboradoras, para establecer acciones y soluciones que fortalecieran el desarrollo de capacidades.

La evaluación estratégica empresarial sobre cultura corporativa demostró que en la situación actual hay más control y competencia, y menos cooperación y creatividad. Por tanto, la situación meta se dirige a solucionar esta situación con más cooperación y creatividad, y menos control y competencia.

Los desafíos identificados fueron:

- 1 Cómo experimentar e innovar en el contexto de pandemia;
- 2 Incentivar la aplicación de los principios KuF en fase de finalización del APRODE II;
- 3 Colaboradores y colaboradoras finalizando contratos y saliendo del programa, y
- 4 Qué principios implementar en la fase de salida del Programa.



Los cuatro principios se han implementado así:

Crear juntos significado. Trabajo en equipo, sinergias entre equipos de trabajo y reuniones periódicas con agendas y resultados establecidos.

Cooperar en la diversidad. Aprovechamiento del talento, carisma, formación y experiencias, desarrollo de capacidades.

Practicar un liderazgo adaptativo. Delegar funciones según capacidades desarrolladas. Estructura de conducción interna del programa. Confianza en los colaboradores y colaboradoras de un equipo altamente competitivo.

Experimentar e innovar. Retroalimentar la implementación de los procesos de manera transparente, jornadas de monitoreo. Aprovechamiento de espacios.

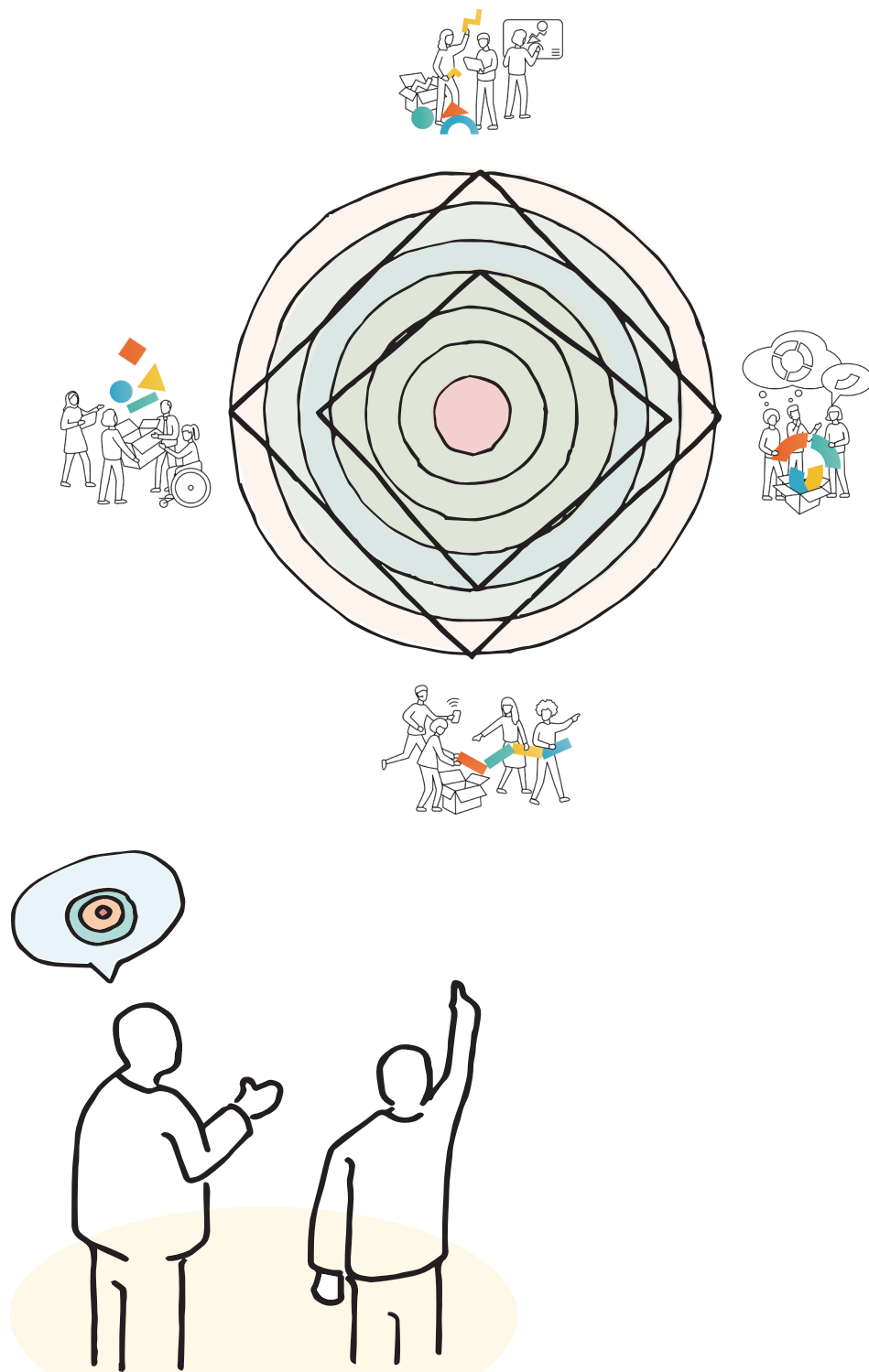
En conclusión, se ha logrado tener un instrumento que orienta e identifica trabajar con énfasis en dos principios: practicar un liderazgo adaptativo y experimentar e innovar.

Tool in Action.

Los diferentes equipos aplican y adaptan los Principios KuF y la herramienta Tool in Action en contextos diferentes, para lo cual se toman en consideración los factores que facilitan o dificultan su implementación, y los aspectos positivos o negativos que inciden en este propósito. En 2020 se diseñó la herramienta; en 2021 fue aplicada por aproximadamente 80 equipos, y en 2022 se harán los respectivos reportes de resultados.

Tool in Action consta de: cuestionario de entrada y salida, a partir del cual se generan los resultados gráficos para cada equipo, estos permiten una visualización de las medidas que se han tomado. También se genera información, a nivel de la GIZ, sobre las experiencias de los equipos con KuF. Esta herramienta está en fase de pilotaje y sus resultados tienen una base científica.

Las condiciones para usar la herramienta son: requiere un mínimo de cinco participantes con experiencia trabajando como equipo, los cuales aplican o planean la aplicación de los Principios KuF en los próximos cinco o seis meses; es importante una actitud de apertura para ser parte de la prueba piloto. El equipo designa un capitán de la herramienta, gestionan la encuesta para reflexionar sobre los principios que desean priorizar; mediante la herramienta pueden comparar y analizar el antes y después en su implementación de los principios, y luego hacer seguimiento al cambio. Este proceso conlleva una importante contribución al aprendizaje de GIZ.



En este momento, los equipos que usan la herramienta cuentan con la cartilla y asesoría para la interpretación de los resultados, y para la implementación de herramientas y metodologías concretas, además del intercambio de experiencias y aprendizajes.

Introducción de los Principios KuF y medidas concretas en el proyecto PROCAMBIO II.

La segunda fase de PROCAMBIO II empezó en Noviembre 2020, en medio de la pandemia, trabajando virtualmente a nivel local y regional con nuevas demandas relacionadas con el crecimiento del equipo. Se activaron dos procesos paralelos: Apoyo psicosocial al equipo para hacer frente a la crisis del COVID-19 y el trabajo virtual (Cope), y Digitalización en las plataformas Teams, Sharepoints y Cloud. En este marco se diseñó la Ruta de implementación para KuF entre noviembre de 2020 y marzo de 2021.

En marzo de 2021, el equipo KuF de PROCAMBIO trazó los objetivos anuales; entre mayo y junio las áreas de trabajo y mejora realizaron el análisis del estado actual, y a partir de agosto si implementaron medidas concretas KuF-Hacks.

La ruta de implementación se desarrolló en cuatro pasos. Primero, entre junio y septiembre, el proyecto PROCAMBIO trabajó internamente en la encuesta Tool in Action y se introdujeron medidas específicas KuF-Hacks. Luego, entre septiembre y noviembre, expandiendo hacia la región, los proyectos Honduras, El Salvador y Nicaragua recibieron acompañamiento profesional e incorporaron medidas específicas KuF-Hacks. Simultáneamente, se realizaron eventos de consultoría e intercambio de introducción a KuF y sobre los primeros pasos en el proyecto. Entre octubre y diciembre, se hizo transferencia al contexto en cooperación con contrapartes: análisis FODA y evento web para la práctica con socios y contrapartes.

Las herramientas de diagnóstico orientaron la implementación de los Principios en tres áreas de KuF: usar la diversidad, gestionar la complejidad en la toma de decisiones y actuar fuera de lo conocido; de estas se generaron dos estrategias: carta de retroalimentación y academia de velocidad.

La academia de velocidad es un formato periódico para presentar su trabajo o temas de interés ante el equipo que ayuda a actuar fuera de lo conocido,

permite una mejor comprensión de las distintas áreas de trabajo, canales y herramientas, y que todos se

beneficien de la experiencia y el conocimiento

de los demás. Se lleva a cabo cada dos semanas en sesiones de 30 minutos a

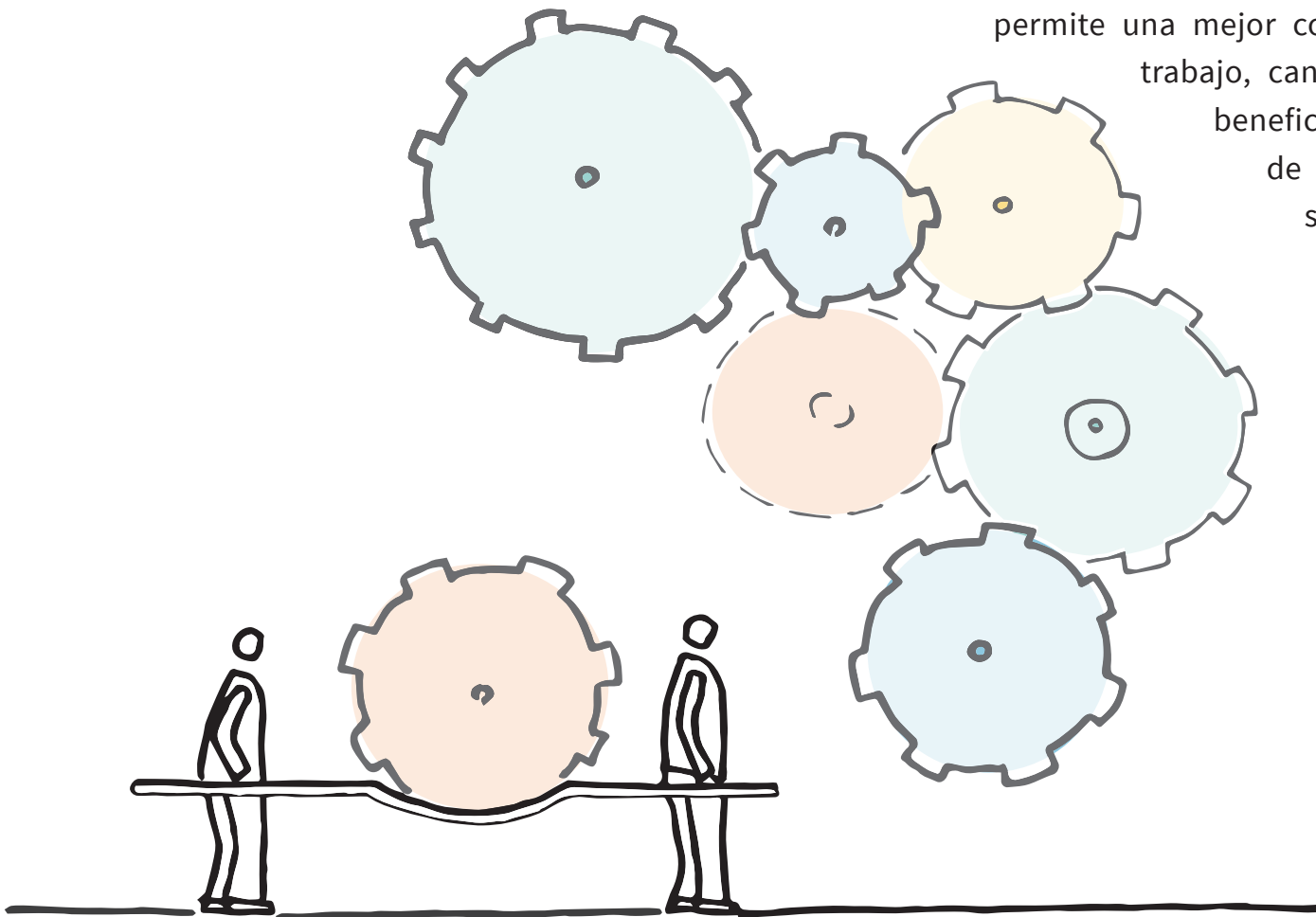
través MS Teams. En estas sesiones

se informa sobre temas actuales del trabajo (éxitos y/o problemas),

nuevas tendencias y herramientas útiles para el trabajo, entre otros aspectos.

Los participantes no deben cuestionar el trabajo (pasado), pueden hacer preguntas

y/o comentarios constructivos ofreciendo puntos de mejora para el futuro (Feedforward).



Para la carta de retroalimentación se definieron unas reglas: solo se realiza durante las dos primeras semanas de cada ciclo de tres meses; cada persona tiene el derecho de denegar la solicitud de dar retroalimentación; hay una secuencia fija para seguir; las cartas creadas deben enviarse al solicitante después de la reunión y en seguida el proveedor borra los documentos de sus dispositivos para proteger los datos. Las preguntas que componen la carta son: ¿Qué es lo que te gusta de trabajar juntos o trabajar en equipo conmigo? ¿Cuáles son mis fortalezas? ¿Cuáles aspectos del trabajo puedo mejorar? ¿Qué recomendaciones tienes para mí?

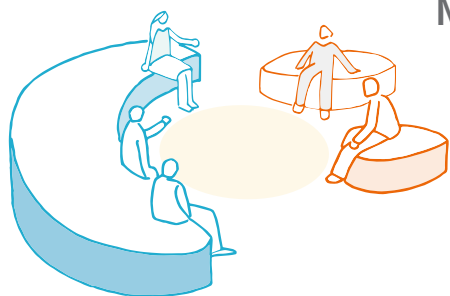
Los desafíos identificados fueron, primero, de barreras lingüísticas con el Tool in Action; la Inclusión de todas las personas en el proceso de análisis y elaboración de posibles medidas; la adaptación de nuevas medidas a pesar de la alta carga de trabajo; elaborar los formatos y crear un entendimiento común sobre el proceso. Los impactos están representados en los nuevos insumos para el equipo; nuevas discusiones sobre puntos técnicos; la posibilidad de llevar sus temas o su punto de vista al equipo; autorreflexión y superación personal; y la confianza fortalecida entre compañeros.

Teoría de cambio: reflexiones grupales

Durante los talleres de intercambio se realizó un ejercicio de análisis de los desafíos, de acuerdo con cada nivel de relacionamiento, que inició con la reflexión de los actores acerca de quiénes están directamente involucrados y afectados, por qué se presentan y qué consecuencias tienen en el trabajo. Finalmente, se pidió que teniendo en cuenta los Principios de Cooperación y Liderazgo, propusieran una solución a los desafíos.

Después de debatir en torno a la problemática, se realizó un ejercicio de Teoría de cambio práctico enfocado a clarificar qué es lo que se quiere transformar y cuál es el punto de llegada deseado. También se analizó qué los motiva a trabajar en esta transformación y cuáles obstáculos podrían encontrarse en el camino. Considerando el lugar a donde queremos llegar y los actores con quienes queremos transitar, se determinan los pasos que permiten llegar a la situación deseada.

Con los resultados del análisis, se crearon planes de trabajo en grupos focales que, de manera bilateral, se muestran en el siguiente momento.



Momento 2 Espacios bilaterales de profundización personalizada

Se llevaron a cabo reuniones individuales con los grupos de trabajo por nivel de relacionamiento, en las cuales se formuló un plan de trabajo y se identificaron actividades para realizar un piloto de incorporación de KuF en los programas, proyectos y agencias de Centroamérica

Relacionamiento del equipo

Principio: Cooperar en la diversidad.

Situación de partida	Situación deseada	Actividad piloto
Entorno de trabajo virtual que genera desconocimiento del equipo, mayor carga de trabajo, lentitud en los procesos y dificultades en el logro de indicadores.	El equipo trabaja en un ambiente de confianza y cercanía que permite procesos ágiles, mejorar el logro de indicadores y la distribución de carga de trabajo.	<p>Actividades lúdicas cortas en las reuniones del Programa regional de Fortalecimiento del Estado de Derecho</p> <p>Se ha trazado una agenda metodológica de sesiones de trabajo sobre los Principios KuF de cuatro días entre octubre y diciembre de 2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Día 1 (25 de octubre). Con el objetivo de reflexionar en equipo sobre la importancia de Cooperar en la diversidad, se desarrolló una “Ronda de poderes” para reconocer las capacidades del equipo, las posibles causas de exclusión y aprovechar la diversidad para beneficio de todos y todas. » Día 2 (8 de noviembre). Se trabajó lúdicamente con la imagen de La Gioconda para reflexionar en equipo sobre la importancia de Crear juntos significado. » Día 3 (22 de noviembre). A partir de un video se generó una serie de reflexiones en torno al liderazgo adaptativo. » Día 4 (6 de diciembre). Para reflexionar en equipo sobre la importancia de Experimentar e innovar, se discutió un caso problemático, que puede suceder comúnmente a asesores de la organización.
Plan de trabajo		
Paso 1. Perfil del equipo para conocer sus capacidades y el ambiente de trabajo.	Paso 2. Espacios lúdicos para facilitar el entendimiento y construir equipo.	
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Realizar encuesta para conocer capacidades e intereses del equipo. 	<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Abrir espacios cortos en las reuniones de seguimiento. » Organizar espacios periódicos: feria de talentos, intercambio de experiencias y conocimientos, etc. 	

Relacionamiento entre programas y proyectos de la GIZ

Principios: Experimentar e innovar; Practicar un liderazgo adaptativo.

Situación de partida	Situación deseada	Actividad piloto
<p>Existen diferentes estilos de liderazgo debido a patrones culturales y objetivos diferentes de cada programa.</p> <p>Existe falta de claridad en reglas y procedimientos que hace que los procesos sean lentos.</p>	<p>La GIZ implementa en la región procedimientos ágiles y claros para todos y todas.</p> <p>Existe una cultura de intercambio de experiencias para resolver retos compartidos entre programas y proyectos de la región.</p>	<p>Mapeo de los programas en la región y sus intereses de intercambio, como base para la construcción de una agenda de encuentros.</p>
Plan de trabajo		
<p>Paso 1. Espacios de intercambio de proyectos.</p>	<p>Paso 2. Canales de comunicación constantes entre la Agencia y los programas y proyectos.</p>	<p>Se diseñó una encuesta que recogió información básica sobre el programa/proyecto/agencia: países donde opera, áreas temáticas, fase en que se encuentra, contrapartes locales/nacionales/regionales, experiencia en incorporación de los principios KuF e interés en su fortalecimiento. (Link de respuestas: https://forms.office.com/r/JVpcUJX3UN)</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Mapeo de proyectos en Centroamérica; clasificación temática e identificación de enlaces en cada programa. » Identificación de áreas temáticas en común para compartir (Contrapartes, logísticos y operativos). » Realizar intercambios de experiencias periódicos entre diferentes programas y proyectos de la región en torno a retos comunes. 	<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Establecer puntos focales en la Agencia para cada uno de los trámites y/o procedimientos » Contar con un espacio para abordar temas administrativos en las reuniones de seguimiento de los equipos de programas y proyectos. » Replicar la herramienta de Brasil. » Establecer espacios periódicos de retroalimentación entre la Agencia y los programas y proyectos. 	<p>Con estos resultados se diseñó un ciclo de intercambios para que los asesores técnicos y administrativos de los programas, proyectos y agencias de los países de Centroamérica presentara su experiencia en torno a herramientas para la incorporación de los KuF y herramientas digitales para la innovación en programas y proyectos.</p>

Relacionamiento con las contrapartes

Principios: Practicar un liderazgo adaptativo; Crear juntos significado.

Situación de partida	Situación deseada	Actividad piloto
<p>No existe armonización en cuanto a los planes de trabajo y hay desconocimiento de los Principios KuF dentro del sistema de cooperación, lo cual dificulta la coordinación de actividades y el logro de indicadores.</p>	<p>Las organizaciones que hacen parte del sistema de cooperación integran en su planificación las actividades de programas y proyectos y conocen los principios KuF e integran las actividades de la Cooperación en sus POAS.</p>	<p>Diseñar e implementar un taller sobre incorporación de KuF con contrapartes de la Biósfera Cacique Lempira Señor de las Montañas, en el marco de la Mesa Agroclimática.</p>
Plan de trabajo		
<p>Paso 1. Sensibilización sobre los Principios KuF en un sistema de cooperación.</p>	<p>Paso 2. Armonización de planes de trabajo entre la GIZ y las contrapartes del sistema de cooperación.</p>	
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Diseñar un taller sobre la incorporación de los Principios KuF con organizaciones de los sistemas locales de cooperación. » Implementar un taller sobre la incorporación de los Principios KuF con organizaciones de los sistemas locales de cooperación. » Replicar en los territorios el taller sobre la incorporación de los Principios Kif con organizaciones de los sistemas locales de cooperación. » Hacer reuniones de seguimiento sobre la incorporación de los Principios KuF con organizaciones de los sistemas locales de cooperación. 	<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Organizar sesiones de trabajo con las contrapartes locales para enlazar planificaciones. » Organizar sesiones de trabajo para armonizar las miradas del Comité Directivo Nacional con los Comités locales. 	

Relacionamiento con la central en Alemania

Principios: Practicar un liderazgo adaptativo; Crear juntos significado; Cooperar en la diversidad; Experimentar e innovar.

Situación de partida	Situación deseada	Actividad piloto
Falta agilidad en los procesos, esto obstaculiza la ejecución de los proyectos y afecta a toda la cadena de trabajo de la GIZ.	La GIZ en Centroamérica cuenta con iniciativas en marcha para mejorar la comunicación entre los países de la región y la central en Alemania.	Charla café con la central Con el objetivo de mejorar la comunicación entre la central en Alemania y los programas y proyectos en Centroamérica y entender el contexto de trabajo, se convocó a un encuentro de media hora entre quienes trabajan en secciones de interés en la central, administrativos y directivos de los programas y proyectos de la GIZ en Centroamérica, para explicar su trabajo, los retos y obstáculos y abrir un espacio de diálogo sobre: Estructura organizativa de la central; Retos del contexto Centroamericano; Observaciones generales de la Central a programas y proyectos; Diagnóstico de necesidades de fortalecimiento, y Plan conjunto.
Plan de trabajo		
Paso 1. Comprensión del funcionamiento de la central y de las demandas de programas y proyectos.	Paso 2. Establecimiento de canales y mecanismos de comunicación constantes.	Paso 3. Gestión del conocimiento.
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> » Realizar un diagnóstico de las demandas de los programas y proyectos en la región. » Divulgar los procedimientos de la central a través de talleres y/o piezas comunicativas. » Hacer una lista de temas de interés común. 	Actividades: <ul style="list-style-type: none"> » Establecer un proceso de inducción sobre procedimientos y plataformas de información. » Asignar una persona de enlace de la central con los países de la región. » Implementar espacios periódicos de diálogo entre programas y proyectos y la Agencia. » Realizar asesorías colegiadas en grupos pequeños en diferentes idiomas. 	Actividades: <ul style="list-style-type: none"> » Identificar y divulgar las lecciones aprendidas de los programas y proyectos. » Construir piezas comunicativas que den cuenta de los procesos, organigrama y estructura de la central.

Momento 3 Pasos para el futuro

En el último encuentro, representantes de cada grupo de relacionamiento compartieron los planes de trabajo formulados en las reuniones bilaterales. Entre cada una de ellas, se mencionaron algunas reflexiones que se traducen a continuación como indicadores de alerta.



Interno, con el equipo

- Los equipos bien integrados y preparados producen mejores resultados.
- Es muy bueno conocer experiencias y métodos distintos a los propios para mejorar capacidades.
- Al final no solo deben compartirse los logros positivos, pues también de los errores y dificultades pueden extraerse enseñanzas.
- Los procesos se ven reforzados cuando generan grandes expectativas.



Con otros programas, proyectos y unidades de servicio

- Los espacios de encuentro entre programas y proyectos pueden resultar muy útiles para compartir diversos aprendizajes alcanzados en la implementación de los Principios KuF, en la medida en que cada uno de los participantes aporte sus experiencias en los diferentes momentos del proceso, considerando las características que pueden ser comunes y las que más bien resultan de sus condiciones particulares.
- Cada una de las instancias debe tener la ocasión de organizar y liderar los encuentros.
- El punto de partida del trabajo colaborativo es identificar los objetivos y estrategias comunes a todas las partes.
- Las mejores prácticas merecen ser compartidas para que todos puedan adaptarlas a sus propios procesos.
- No debe temerse a las diferencias de acción en contextos diferentes; por el contrario, deben entenderse como oportunidades de aprendizaje y adaptación.



Con las contrapartes

- Durante los procesos se generan relacionamientos con contrapartes a las cuales es adecuado involucrar en el conocimiento e implementación de los Principios KuF. Sin embargo, hay que considerar siempre las diferencias entre las culturas organizativas, pues no se trata de imponer una sola visión de estos procesos.
- Con las contrapartes es importante ser flexible y disponer de opciones y alternativas.
- Hay que comenzar por conocer los intereses y objetivos de las contrapartes para establecer relacionamientos adecuados y positivos para todos.
- El relacionamiento debe asignar a cada quién los roles y tareas pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos sin replicar funciones ni generar competencias innecesarias.
- Respetar la diversidad de métodos y procesos ayuda a congregar fuerzas distintas en pos de los objetivos comunes.
- Es clave dar a conocer las fortalezas propias y los objetivos buscados para mejorar la capacidad de relacionar y de involucrar a otros en estos procesos.
- Deben implementarse mecanismos de revisión permanente para detectar fricciones o dificultades que surjan del relacionamiento con las contrapartes.



Con la central en Alemania

- Es vital tomar conciencia de la fortalezas que conlleva la colaboración recíproca y el mutuo reconocimiento de capacidades y debilidades para generar un apoyo constante entre las diferentes instancias.
- Todos los pasos del proceso deben clarificarse y compartirse desde los momentos iniciales para que exista suficiente consulta entre las partes y puedan tomarse en cuenta los diferentes aportes y perspectivas desde el comienzo.
- Deben generarse espacios y oportunidades de participación para todos, asegurando un liderazgo compartido y comprometido.
- Deben implementarse mecanismos permanentes de evaluación y de comunicación de los logros y dificultades para mejorar continuamente los procesos.
- Es necesario señalar indicadores del proceso que marquen las transformaciones positivas en el relacionamiento con la central.

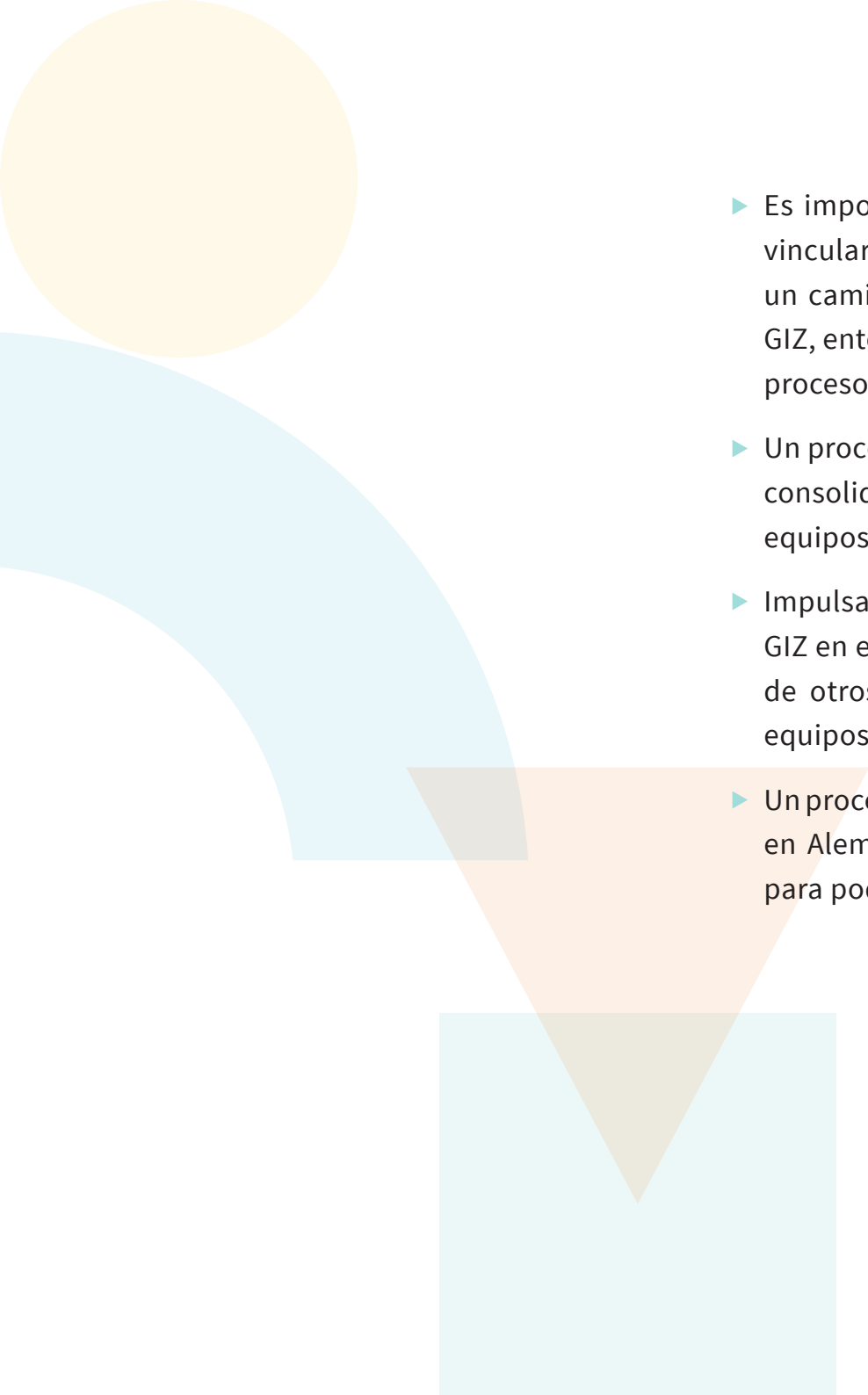
Recomendaciones generales

A partir de una serie de entrevistas con asesores técnicos, AV y directivos de las agencias, se recogieron una serie de reflexiones y recomendaciones para tener en cuenta en los procesos de incorporación de los Principios KuF, y continuar con las transformaciones en la cultura institucional que estos implican.

- ▶ Los Principios reflejan los valores que la GIZ tiene como empresa; sin embargo, es necesario hacerlos explícitos para vivirlos de una forma más consciente y compartida por todas las personas: asesores técnicos, administrativos, operativos y directivos.
- ▶ Un proceso de incorporación de los Principios KuF requiere encontrar los instrumentos y herramientas apropiadas para traerlos a la práctica, de lo contrario, corremos el riesgo de seguir haciendo lo mismo.
- ▶ La recepción de los Principios no es la misma en todos los niveles ni en todas las personas. Es importante saber que puede haber resistencias y grados de interés diferentes en toda la cadena de trabajo de la GIZ y adaptarse de acuerdo con ello.
- ▶ Los Principios son un camino para compartir el liderazgo, proponer, transformar y gerenciar de modo diferente; pero no significan la eliminación de las estructuras de toma de decisiones.
- ▶ Hay que tener en cuenta que la cultura institucional de la GIZ no es la norma en todos los países en donde trabaja, y la incorporación de los Principios con las contrapartes de la GIZ pasa por entender hasta dónde lo permite el contexto cultural, social y político.



- ▶ El apoyo de los equipos directivos es crucial para un proceso de transformación de la cultura institucional y requiere de apertura para dar paso a las transformaciones propuestas desde los asesores y desde las oficinas nacionales de GIZ en los diferentes países.
- ▶ Es importante contar con una herramienta clara y concisa, en el idioma local, que oriente la medición de los avances de los equipos en cuanto a la incorporación de los KuF y permita hacer el seguimiento y los ajustes correspondientes.
- ▶ No existe un solo modelo o receta para incorporar los KuF, pues cada equipo, cada programa y cada contexto son diferentes y, en esta medida, es importante construir los caminos de forma colaborativa y teniendo en cuenta la diversidad.
- ▶ Es importante impulsar actividades concretas y ágiles que motiven a los equipos de trabajo y aterricen los Principios a las prácticas cotidianas. Incluso, se pueden identificar prácticas e instrumentos que ya estaban en marcha y su contribución a la incorporación de los KuF.
- ▶ Incluso cuando no se logran grandes transformaciones en la cultural institucional, los Principios KuF son un camino de crecimiento profesional y personal. Es importante que el personal de la GIZ los conozca como parte de su fortalecimiento y que no se vean como un trabajo adicional, si no complementario.

- 
- ▶ Es importante que un proceso de incorporación de los KuF propenda por vincular y articular a los equipos tanto administrativos como técnicos, como un camino para reconocer las potencialidades de los colaboradores de la GIZ, entender los diferentes escenarios y necesidades en el trabajo y agilizar procesos.
 - ▶ Un proceso que convoque a varios programas, proyectos y agencias permite consolidar una cultura e identidad institucionales que fortalece a los equipos, la forma de trabajar y la empatía con las contrapartes.
 - ▶ Impulsar un proceso regional aporta a los procesos de regionalización de la GIZ en el mundo, pues son un escenario de acercamiento a los y las colegas de otros países y un espacio de consolidación de la pertenencia de los equipos regionales.
 - ▶ Un proceso de este tipo requiere continuidad de todas las partes, de la Central en Alemania, de las agencias nacionales y de los programas y proyectos, para poder consolidarse.

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn
Telefon: +49 228 44 60-0
Fax: +49 228 44 60-17 66
info@giz.de