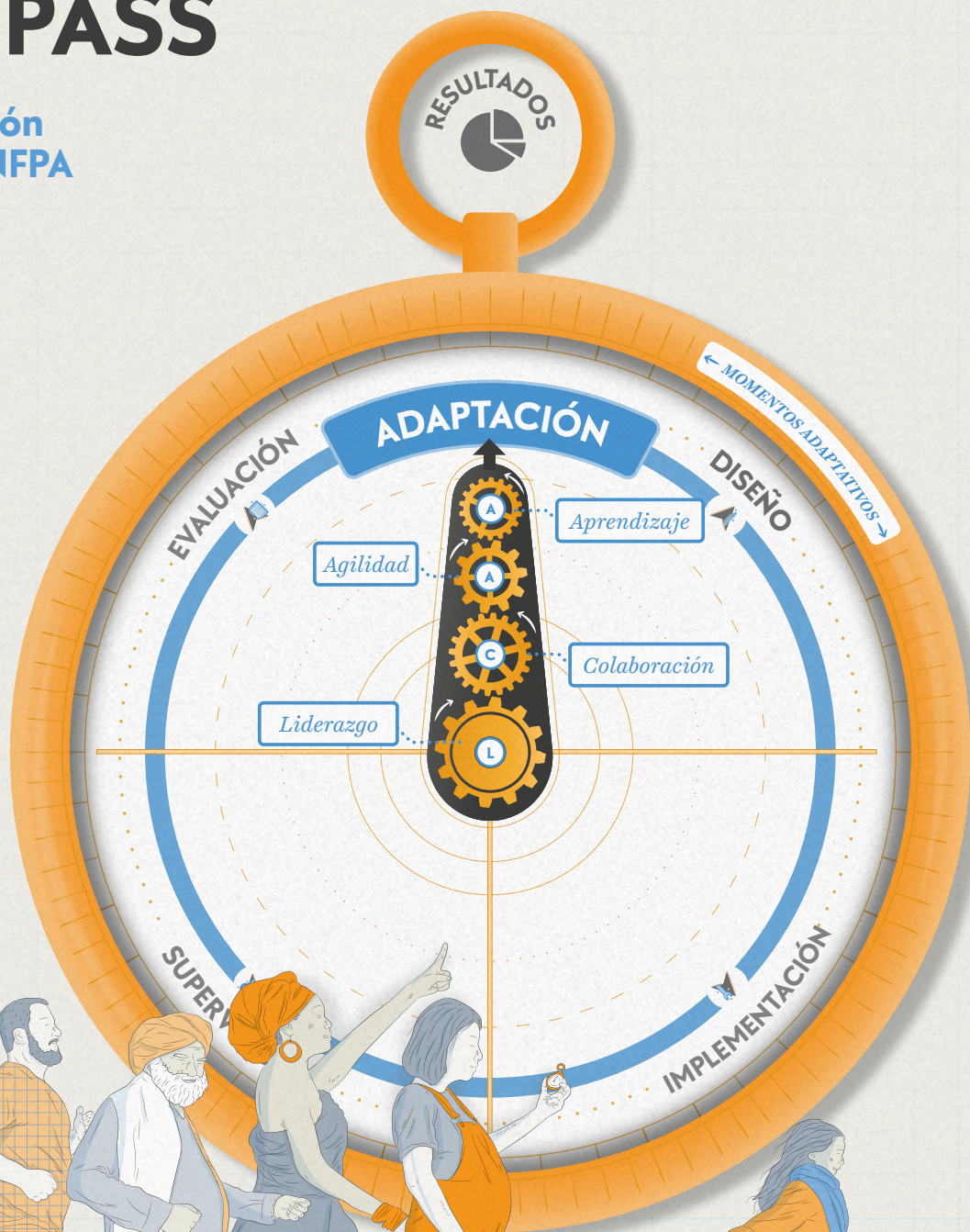


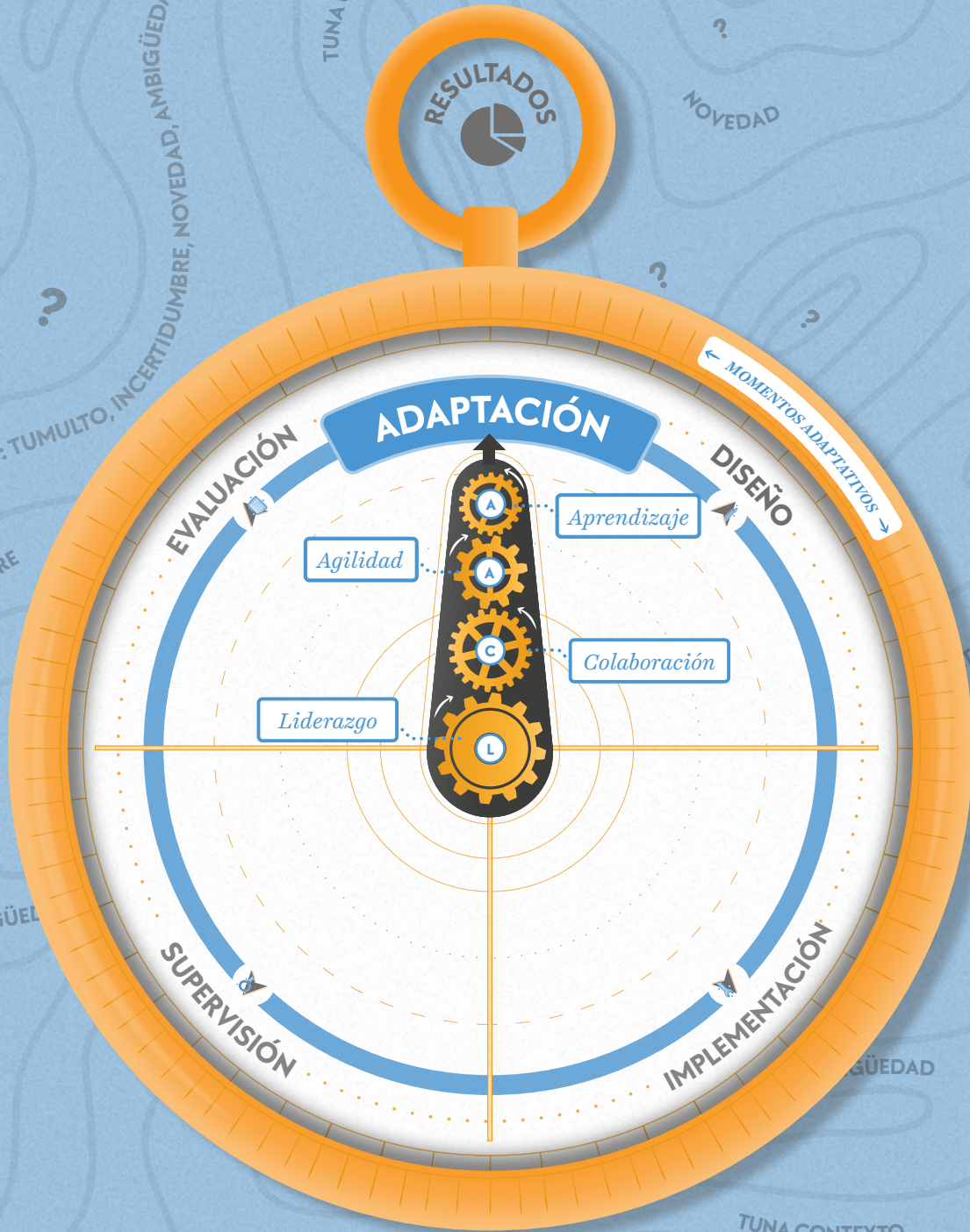
El A-COMPASS

El modelo de gestión adaptativo del UNFPA

Aceleración para resultados transformadores



EL A-COMPASS



El --- A-COMPASS

El modelo de gestión adaptativo del UNFPA

Aceleración
para resultados
transformadores



Abril 2022



El modelo de gestión adaptativo A-Compass, se centra en institucionalizar la gestión adaptativa dentro del UNFPA. Introduce conceptos y proporciona las herramientas necesarias para mover a la organización hacia la práctica de la gestión adaptativa.

Esta publicación es un producto colaborativo de la División de Políticas y Estrategias, la Oficina de Evaluación y la División de Recursos Humanos del UNFPA. UNFPA desea agradecer a Josep M. Coll y Jordi del Bas por apoyar A-Compass, el modelo de gestión adaptativo en UNFPA. La agencia también agradece la orientación y las instrucciones de otras organizaciones de desarrollo por haber desarrollado este modelo.

UNFPA reconoce las contribuciones del equipo de tareas de gestión adaptativa de UNFPA en la preparación de este modelo.

Diseño y Maquetación: Felix Duterte

Edición: Beyond Jargon

Copyright © 2022 Fondo de Población de las Naciones Unidas, todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción siempre que la fuente sea reconocida.

Cómo citar esta publicación:

Fondo de Población de las Naciones Unidas (2022). *El A-Compass: El modelo de gestión adaptativo del UNFPA: Aceleración para resultados transformadores*. Nueva York, NY.

Disponible en: www.unfpa.org

Información de contacto:

Tharanga Godallage – godallage@unfpa.org

Markus Voelker – voelker@unfpa.org

Valeria Carou-Jones – carou-jones@unfpa.org

Fondo de Población de las Naciones Unidas

605 Third Avenue

New York, 10158

+1-212-963-6518

ISBN: 9789210018241



PRÓLOGO

El UNFPA se ha comprometido a lograr tres resultados ambiciosos y transformadores para 2030: poner fin a la necesidad insatisfecha de planificación familiar, poner fin a las muertes maternas prevenibles y poner fin a la violencia de género y las prácticas nocivas todo basado en datos de población de alta calidad. Sin embargo, a menos que aceleremos la tasa de progreso, no podremos obtener estos resultados a tiempo para 2030.

Los desafíos a los que nos enfrentamos hoy en día son complejos, están interconectados y, a menudo, tienen una escala sin precedentes. La pandemia de Covid-19 y otras crisis han demostrado que incluso las ganancias impresionantes pueden ser preocupantemente frágiles.

En esta era de agitación e incertidumbre, la gestión adaptativa es el único camino a seguir. Para lograr resultados efectivos, impactantes y verdaderamente transformadores, necesitamos fortalecer nuestra capacidad para ofrecer programas ágiles y resilientes en todos los contextos en los que trabajamos.

Para aumentar el progreso, el Plan Estratégico de UNFPA, 2022-2025 identifica seis aceleradores, entre ellos, "Resiliencia y Adaptación". Esto significa que todos debemos comprometernos a fomentar una cultura adaptativa dentro de nuestras unidades de negocio y en toda la organización.

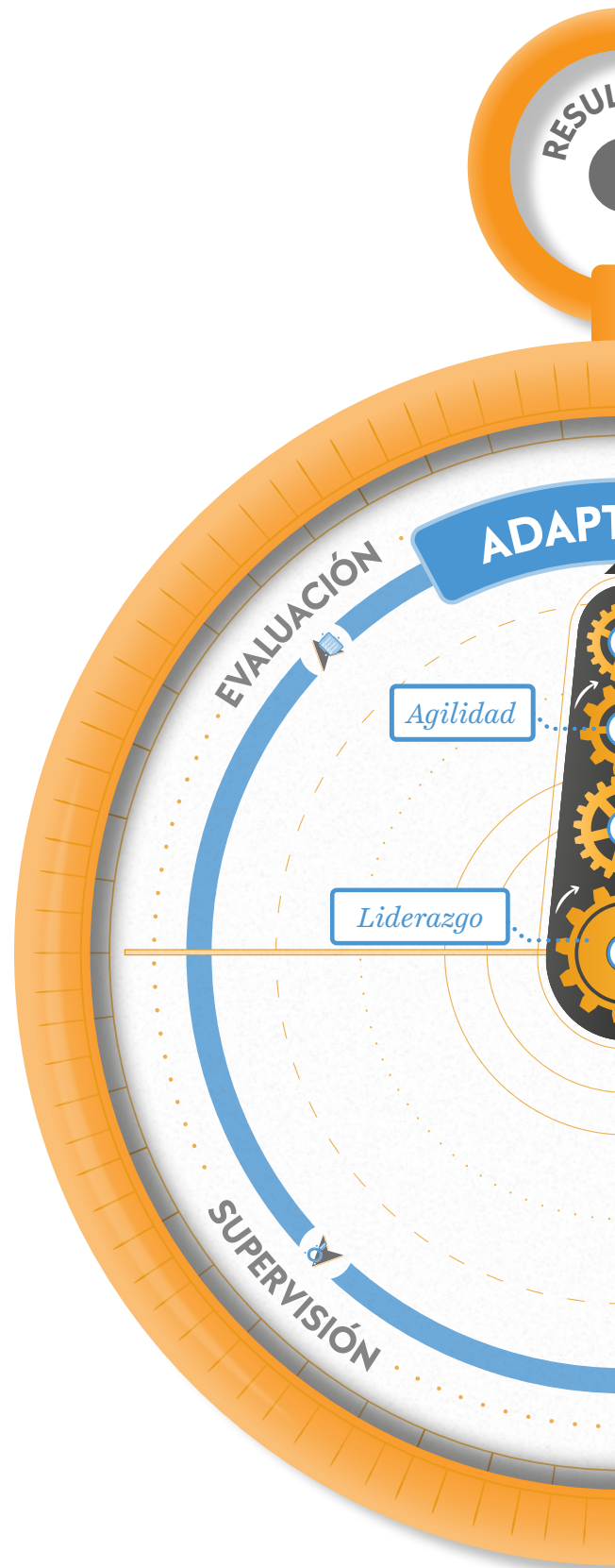
Lo que sigue es una brújula para guiar nuestro viaje hacia un enfoque de gestión adecuado a los contextos que cambian rápidamente y las mega tendencias que dan forma a nuestros esfuerzos para llevar a cabo el mandato del UNFPA. Este nuevo modelo de gestión adaptativo, el A-Compass, nos ayudará a navegar por los caminos hacia la aceleración y construir un movimiento en todos los niveles para institucionalizar una cultura de gestión adaptativa en toda la organización.

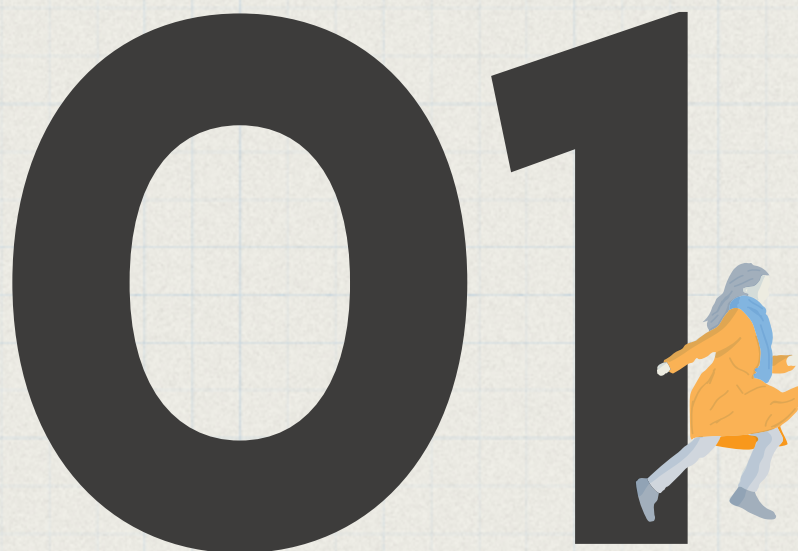
A través de un proceso de investigación colectiva y una respuesta oportuna basada en evidencia, el UNFPA será más efectivo, más eficiente y plenamente capaz de enfrentar los desafíos actuales y futuros a medida que aceleramos la acción hacia un mundo de derechos y opciones para todos.

Dr Natalia Kanem
Directora Ejecutiva del UNFPA

ÍNDICE

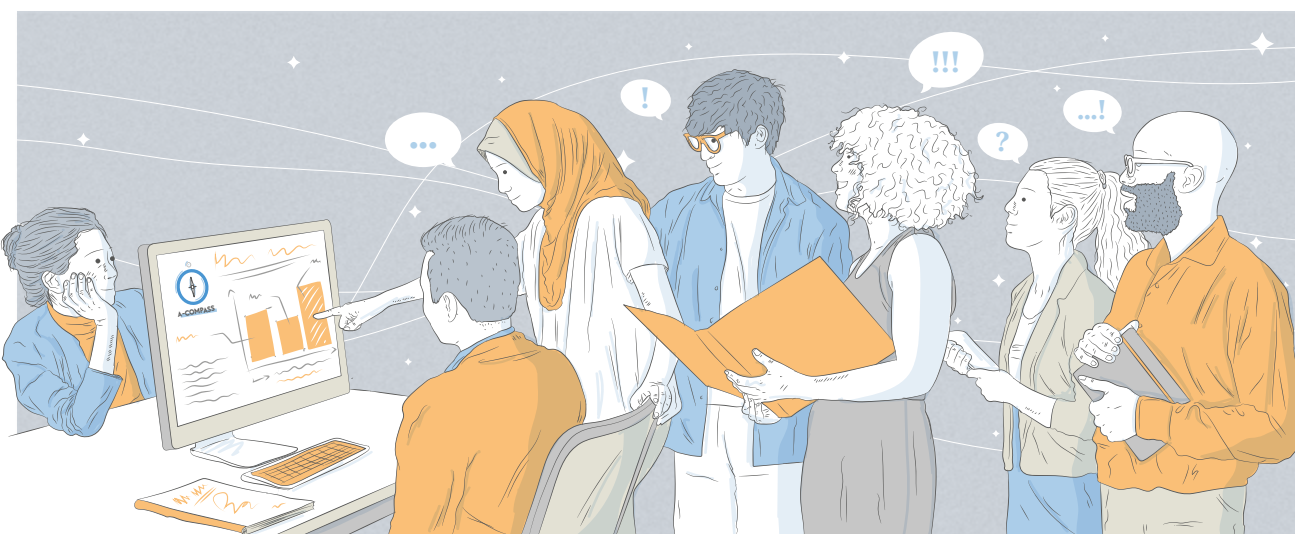
<i>Prólogo</i>	v
01. Introducción	7
02. Antecedentes: Manejo Adaptativo dentro del UNFPA	11
03. El A-Compass: Modelo de gestión adaptativo	17
04. Componente 1: Los impulsores de la adaptación	21
<i>Liderazgo</i>	23
<i>Colaboración</i>	25
<i>Agilidad</i>	26
<i>Aprendizaje</i>	28
05. Componente 2: Momentos Adaptativos	29
06. Componente 3: la caja de herramientas de A-Compass	34
07. Componente 4: La Iniciativa Aprender a Adaptarse	37
<i>Movimiento-A</i>	38
<i>Equipo-A</i>	40
<i>Laboratorio-A</i>	44
<i>Viajes-A</i>	45
<i>Academia-A</i>	46
<i>Mentalidad-A</i>	46





Introducción

Este documento traza un curso para la integración de la gestión adaptativa en toda la organización, incluida la gestión de proyectos y programas.



Introducción

Este documento traza un curso para la integración de gestión adaptativa en toda la organización, incluida la gestión de proyectos y programas.

Como tal, representa la primera vez que UNFPA define **un modelo conceptual para la gestión adaptativa**, aunque la adaptación en sí misma es una práctica consolidada. Presenta la brújula A, o A-Compass, en la que "A" significa "adaptación" y las cuatro direcciones de la brújula representan los cuatro impulsores de la adaptación: aprendizaje, agilidad, colaboración y liderazgo. A-Compass es un nuevo modelo para uso del personal y los socios del UNFPA a medida que implementan la gestión adaptativa. Una caja de herramientas con 16 actividades respalda el enfoque. Este documento también presenta los conceptos de adaptación y los impulsores detrás de la adaptación, y concluye proponiendo caminos para que el UNFPA explore más hacia el fomento de una cultura adaptativa continua dentro de la organización.

El público principal es todo el personal del UNFPA. A-Compass también será útil para los socios del UNFPA y otras organizaciones de desarrollo que esperan institucionalizar la gestión adaptativa.

MENSAJES CLAVE

- Acelerar el logro de los tres resultados transformadores requiere **manejo adaptativo**
- La adaptación y el aprendizaje continuo a nivel individual, interpersonal, de equipo y organizacional impulsan los **resultados**
- **La adaptabilidad es una habilidad suave**; aprender a usar A-Compass es un ejercicio "integral" accesible y alcanzable por todos
- La brújula A proporciona **dirección**, guiándonos hacia la realización de una cultura adaptativa

ADAPTACIÓN: UN ACELERADOR EN EL LOGRO DE RESULTADOS TRANSFORMADORES

UNFPA adopta la visión establecida en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y las metas contenidas en los 17 Objetivos de desarrollo de sostenible. UNFPA ha organizado su trabajo en torno a tres resultados ambiciosos, transformadores y centrados en las personas en el período que llega hasta el 2030:

- a. poner fin a las muertes maternas que se pueden prevenir;
- b. poner fin a la necesidad insatisfecha de planificación familiar; y
- c. poner fin a la violencia de género y todas las prácticas nocivas, incluida la mutilación genital femenina y el matrimonio infantil, precoz y forzado.

El Plan Estratégico del UNFPA, 2022-2025, identifica la **"resiliencia y la adaptación"** como aceleradores para lograr los tres resultados transformadores. Al priorizar la adaptación en el plan estratégico, UNFPA reconoce su importancia para acelerar el progreso a través de su marco 6+6 con seis productos interconectados y seis aceleradores para lograr estos productos.

UNFPA implementa su programación en un entorno cada vez más complejo y turbulento. La "forma habitual de hacer negocios" no respalda el logro de los tres resultados transformadores. Más bien, la organización debe pasar de una mentalidad

“ *La organización debe pasar de una mentalidad lineal de ‘análisis predictivo’ a una mentalidad sistémica de ‘aprender a adaptarse’* ”

lineal de "analizar para predecir" a una mentalidad sistémica de "aprender a adaptarse". A-Compass es la herramienta del UNFPA para navegar en este cambio. En un esfuerzo relacionado, UNFPA ha lanzado la **Iniciativa Aprender a Adaptar (L2A)** para introducir el concepto de gestión adaptativa y orientar a la organización en nuevas direcciones a lo largo de rutas hacia los objetivos 2030.

LA INNOVACIÓN COMO ADAPTACIÓN

La innovación y la adaptación están estrechamente vinculadas. La innovación, otro acelerador clave del marco UNFPA 6+6, permite que UNFPA desarrolle y facilite soluciones dinámicas en un mundo que cambia rápidamente. Desarrollar soluciones innovadoras es una forma de adaptarse, y la adaptación facilita el desarrollo de soluciones innovadoras.

La innovación basada en la experimentación y la iteración a menudo se considera una estrategia de gestión adaptativa. Tanto la innovación como

Tabla 1. UNFPA 6+6 marco fundamental

Seis salidas interconectadas	Seis aceleradores apoyan las salidas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Política y rendición de cuentas 2. Calidad en atención y servicio 3. Género y normas sociales 4. Datos y cambios de población 5. Acción Humanitaria 6. Adolescentes y jóvenes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoques transformadores de género, basados en los derechos humanos 2. Innovación y digitalización 3. Alianzas, cooperación Sur-Sur y triangular, y financiamiento 4. Datos y pruebas 5. No dejar a nadie atrás y llegar primero a los más rezagados 6. Resiliencia y adaptación, y complementariedad entre los esfuerzos de desarrollo, humanitarios y paz

Fuente: Plan Estratégico del UNFPA, 2022-2025

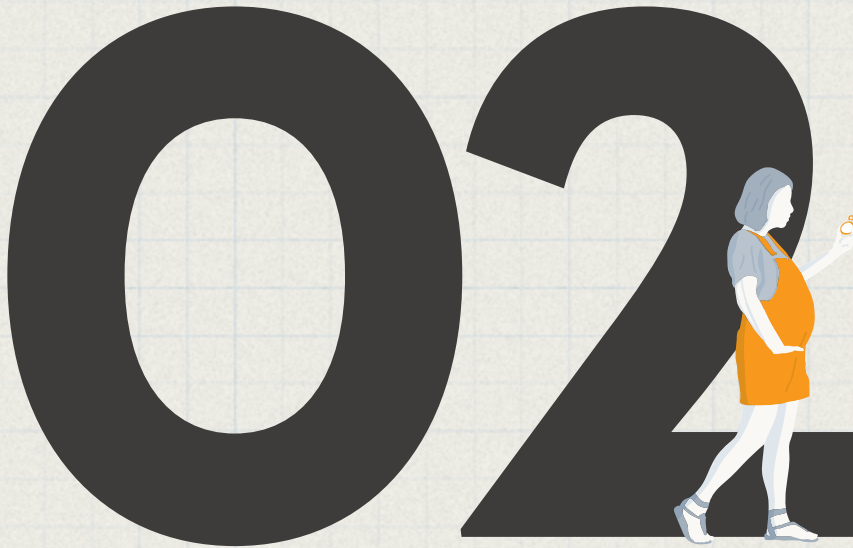
“*A medida que nos adentramos en un mundo post pandemia, esto se ha convertido en un llamado global para que las agencias de desarrollo se adapten mejor a los cambios cada vez más recurrentes e impredecibles*”



La adaptación se basa en bucles iterativos de retroalimentación de experimentación y, en última instancia, en un esfuerzo deliberado por aprender de estas iteraciones. La innovación – con su objetivo de introducir nuevas ideas, métodos y productos para cambiar la configuración existente es un componente fundamental de la adaptación. La capacidad de la organización para innovar es parte de la adaptación y conduce a la sostenibilidad y la eficiencia a largo plazo.

La crisis de COVID-19 expuso y reforzó la necesidad de cambiar hacia una gestión adaptativa y sistemas ágiles. La pandemia también ha revelado la necesidad, y la oportunidad, de innovar más allá de las soluciones por el momento, pero con un impacto a más largo plazo, que puede beneficiar a nuestra Misión y a las partes interesadas más allá de la pandemia. A medida que nos adentramos en un mundo pos pandémico, esto se ha convertido en un llamado global para que las agencias de desarrollo se adapten mejor a los cambios cada vez más recurrentes e impredecibles.

Los componentes presentados en este modelo culminan en un estado denominado “**Mentalidad-A**”, que es fundamental para hacer operativa la gestión adaptativa en todo el UNFPA. La Mentalidad A o “mentalidad ágil” contrasta marcadamente con la mentalidad “burocrática”. Esta mentalidad A se basa en trabajar juntos para generar impacto, en lugar de competir entre sí por el poder. ☺



Antecedentes: Gestión adaptativa dentro del UNFPA

La gestión adaptativa en el UNFPA es un enfoque de gestión holística basado en la investigación colectiva y la acción oportuna que utiliza información sobre el presente, el pasado y el futuro simultáneamente para tomar decisiones.

Gestión adaptativa dentro del UNFPA

La gestión adaptativa en el UNFPA es un enfoque de gestión holístico basado en la investigación colectiva y la acción oportuna que utiliza información sobre el presente, el pasado y el futuro simultáneamente para tomar decisiones.

Vivimos en un mundo turbulento, con niveles de incertidumbre cada vez más altos, y en circunstancias novedosas y llenas de ambigüedad (**TUNA**), como lo demuestra la crisis del COVID-19. Este contexto dificulta el logro de resultados efectivos e impactantes utilizando enfoques de gestión basados en predicciones lineales, proyecciones estables y planes y programas diseñados para entornos controlables. La gestión adaptativa es la nueva dirección.

NAVEGANDO HACIA LOS RESULTADOS

El sistema de las Naciones Unidas en su conjunto ha iniciado un viaje hacia la adaptación. En 2017, el [Modelo de Alto Impacto para la Gestión Basada en Resultados](#) abogó por un mayor énfasis en la gestión adaptativa para lograr la Agenda 2030. Esta nota emitida por la Unidad de Inspección Conjunta se centra en el aprendizaje y la adaptación continuos teniendo debidamente en cuenta los contextos complejos y el rápido ritmo de desarrollo del mundo actual.

En abril de 2017, la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las [Naciones Unidas para la coordinación \(CEB\)](#) adoptó el marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas como catalizador del cambio cultural en las Naciones Unidas. Enfatiza explícitamente la adaptación a los cambios y la facilitación de procesos grupales inclusivos para co-crear soluciones como un componente crítico para el liderazgo transformacional. Además, la puesta en marcha del [Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas](#) introducido en 2019 fomenta formas de trabajo más ágiles y coloca la programación y el aprendizaje adaptativos como la piedra angular del seguimiento, la presentación de informes y la evaluación en la implementación del ciclo del programa. El informe de la ONU joven, "[Navegando hacia la próxima ONU: un viaje lleno de potencial](#)", publicado en 2019, es un ejercicio de previsión sobre el futuro del trabajo en el sistema de las Naciones Unidas que prevé un tipo de trabajo que requiere la capacidad de aprender y adaptarse constantemente en un entorno de equipo auto gestionado.

En el UNFPA, un proceso de desarrollo organizacional que comenzó en 2018 formalizó la decisión de adoptar la gestión adaptativa. La importancia de la gestión adaptativa fue un hallazgo significativo de la primera [evaluación del desarrollo corporativo de la gestión basada en resultados realizada](#).

en UNFPA (2018-2019), y avanzar hacia la gestión adaptativa fue una respuesta significativa de la agencia. El UNFPA tampoco está solo en este cambio: el movimiento hacia la gestión adaptativa es una tendencia en el sector del desarrollo internacional, donde la forma habitual de hacer negocios ya no es útil.

Un ejercicio de mapeo y consulta realizado en el marco de la iniciativa cultural del UNFPA también reveló la importancia del aprendizaje y la adaptación. El ejercicio también propuso cinco principios rectores:

- a. confianza y respeto;
- b. espíritu de equipo;
- c. colaboración;
- d. compromiso y responsabilidad; e
- e. innovación.

CÓMO DEFINE EL UNFPA LA ADAPTACIÓN

La gestión adaptativa en UNFPA es un enfoque de gestión holístico basado en la investigación colectiva y la acción oportuna que utiliza información sobre el presente, el pasado y el futuro simultáneamente para tomar decisiones (ajustes, mejoras y nuevos desarrollos). Estas decisiones permiten a la organización adaptarse reactivamente y proactivamente anticipar cambios

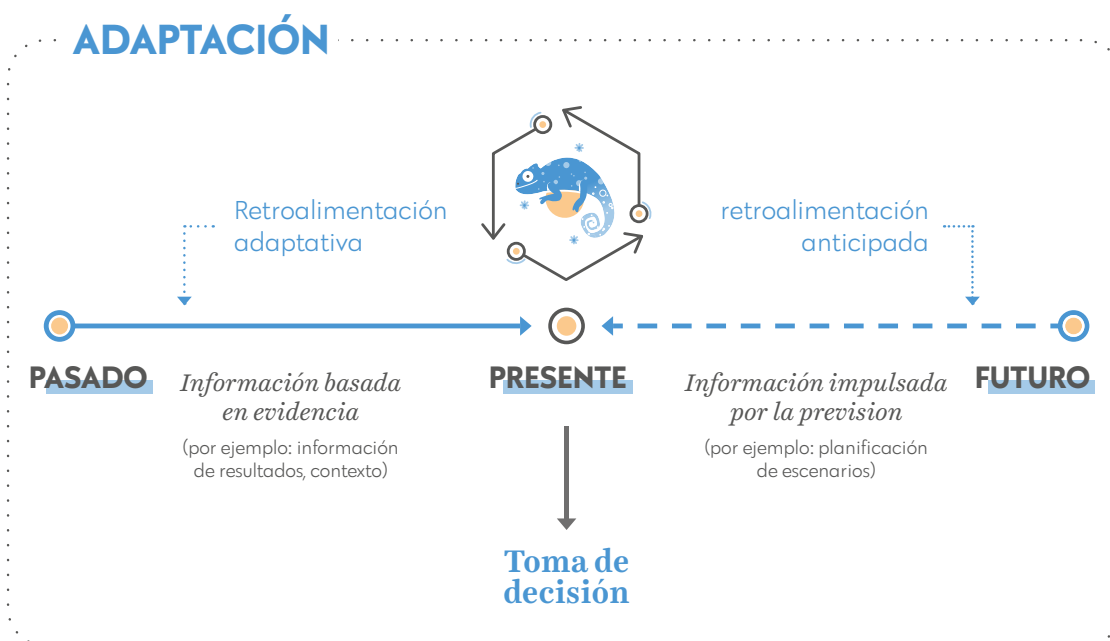
LA GESTIÓN ADAPTATIVA EN UNFPA ES...

Un enfoque de gestión holístico basado en la investigación colectiva y la acción oportuna que utiliza información sobre el presente, el pasado y el futuro simultáneamente para co-crear decisiones (ajustes, mejoras y nuevos desarrollos). Estas decisiones permiten a la organización adaptarse reactivamente y anticiparse proactivamente a los cambios y generar nuevas oportunidades para alcanzar los resultados deseados.

y generar nuevas oportunidades para lograr los resultados deseados.

La adaptación no es nueva para el UNFPA. La adaptación ha sido durante mucho tiempo un componente necesario del trabajo del UNFPA. La adaptación ahora se adopta como un **enfoque intencional** para la investigación y la acción reflexiva que utiliza información sobre el pasado, el presente y el futuro para el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.

Figura 1. El concepto de adaptación



“El modelo A-Compass de gestión adaptativa se suma al modelo RBM al incluir información basada en la previsión (por ejemplo, planificación de escenarios) y un enfoque en los impulsores de la adaptación

En el dominio de la gestión adaptativa, la recopilación e interpretación de información basada en evidencia del **pasado** (como la información de resultados) junto con información del **futuro** basada en la previsión (como a través de la planificación de escenarios) son dos procesos de aprendizaje interrelacionados que ocurren simultáneamente.

Estos procesos nutren el proceso de toma de decisiones que permite a la organización adaptarse reactiva y proactivamente al **presente**, en un momento dado. Los tomadores de decisiones también pueden usar otras fuentes de aprendizaje en el presente, como el conocimiento tácito.

La gestión basada en los resultados también está cambiando en el UNFPA. La integración de la adaptabilidad en UNFPA sugiere un cambio estratégico en la forma en que el UNFPA conceptualiza la gestión basada en resultados (RBM).¹ Se introdujeron los principios y estándares de RBM por UNFPA en 2019. La adaptación que surge de la información basada en resultados respaldada por datos es un componente supuesto de la RBM. Pero se necesita más.



El modelo A-Compass de gestión adaptativa se suma al modelo de RBM al incluir **información basada en la previsión** (por ejemplo, planificación de escenarios) y un enfoque en los **impulsores de la adaptación**: liderazgo, colaboración, agilidad y aprendizaje. Estos cuatro impulsores guiarán al UNFPA mientras navega por el entorno turbulento, incierto, novedoso y ambiguo² en el que opera. El A-Compass se suma a los principios y estándares de RBM al ofrecer un modelo para llevar la adaptación un paso adelante. Esto comprende un cambio importante en la forma en que UNFPA conceptualiza la adaptación. El A-Compass es la representación visual del pensamiento de gestión adaptativa del UNFPA.


El Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (UNSDCF) ha adoptado la "programación adaptativa", que es la aplicación de la gestión adaptativa a nivel de programa.

¹ Para obtener más información sobre RBM en UNFPA, incluido el Modelo de Medusa de los Principios de RBM, consulte www.unfpa.org/results-based-management-unfpa.

² En la gestión, los cambios rápidos e impredecibles en el entorno externo a veces se etiquetan con siglas, más recientemente "TUNA". TUNA (Turbulento-Incierto-Novel-Ambiguo) es el acrónimo que utiliza el programa de Educación Ejecutiva de la Universidad de Oxford en lugar del ampliamente utilizado VUCA (Volátil-Incierto-Complejo-Ambiguo).

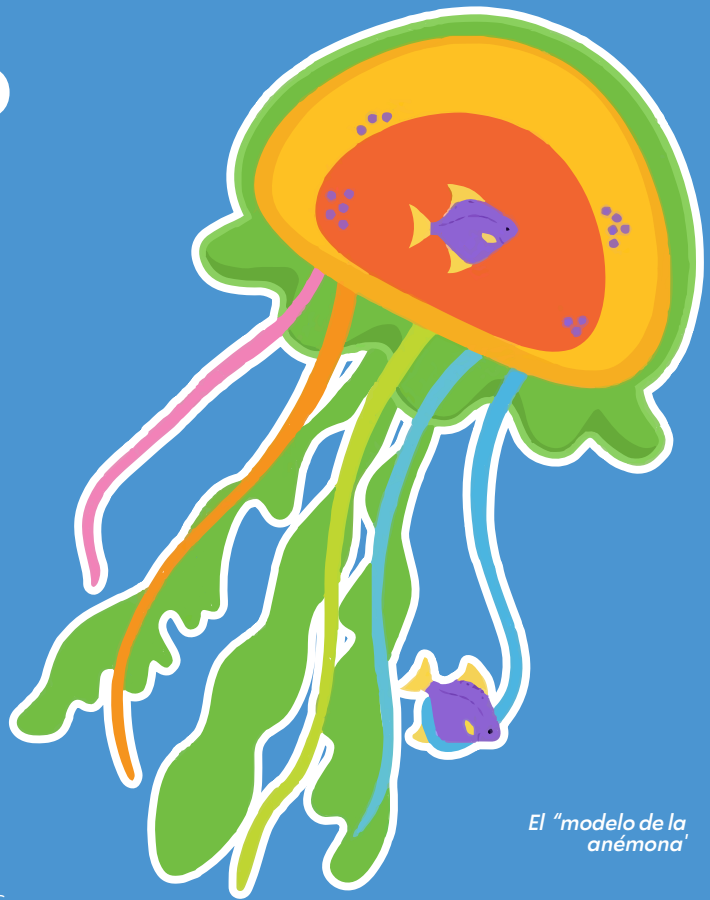
El Marco reconoce que, en el desarrollo en general y en entornos frágiles y afectados por conflictos en particular, el entorno operativo y los riesgos están en constante cambio, lo que requiere programas para adoptar un enfoque adaptativo. Para el UNSDCF, el enfoque adaptativo significa aprender de nueva información y evidencia para hacer ajustes para lograr los resultados esperados en un entorno cambiante.

CÓMO IMPLEMENTARÁ EL UNFPA LA GESTIÓN ADAPTATIVA

Para promover el concepto de gestión adaptativa e introducir el modelo A-Compass, UNFPA implementará la "Iniciativa Aprender a Adaptar". La División de Políticas y Estrategias, la Oficina de Evaluación y la División de Recursos Humanos de la sede del UNFPA actúan como Secretaría para la iniciativa. UNFPA establecerá un equipo de trabajo con la representación de todas las divisiones, oficinas regionales y del país para supervisar la implementación del **Movimiento-A** (ver **Componente 4**). 

Adaptación: el nuevo giro de RBM del UNFPA

El giro hacia la Adaptación 2.0 implica un cambio estratégico en la Gestión basada en resultados (RBM) en el UNFPA. La adaptación es uno de los estándares y principios básicos de RBM introducidos por el UNFPA en 2019. Ahora, la adaptación también incluirá información basada en la previsión (por ejemplo, planificación de escenarios) y un enfoque en los impulsores de la adaptación, los cuatro procesos críticos que guiarán al UNFPA a navegar por el entorno TUNA en el que opera. Estos cuatro impulsores son la parte central de A-Compass, que se suma a los principios y estándares de RBM al ofrecer un modelo (mentalidad, comportamientos, herramientas) para llevar a la adaptación un paso adelante.



El "modelo de la anémona"



Principio básico 1: Asegúrese de que la información de resultados sea adecuada y confiable y esté disponible cuando sea necesario



Principio básico 2: Utilice la información de los resultados para informar la planificación y los reportes.



Principio básico 3: Practique el aprendizaje y la gestión adaptativa, utilizando información de resultados

Recursos:

- [Gestión basada en resultados en el UNFPA](#)
- [Portal de resultados del UNFPA](#)



Principio de apoyo 1: Fomentar el liderazgo transformacional en la gestión basada en resultados



Principio de apoyo 2: Promover y apoyar una cultura orientada a resultados



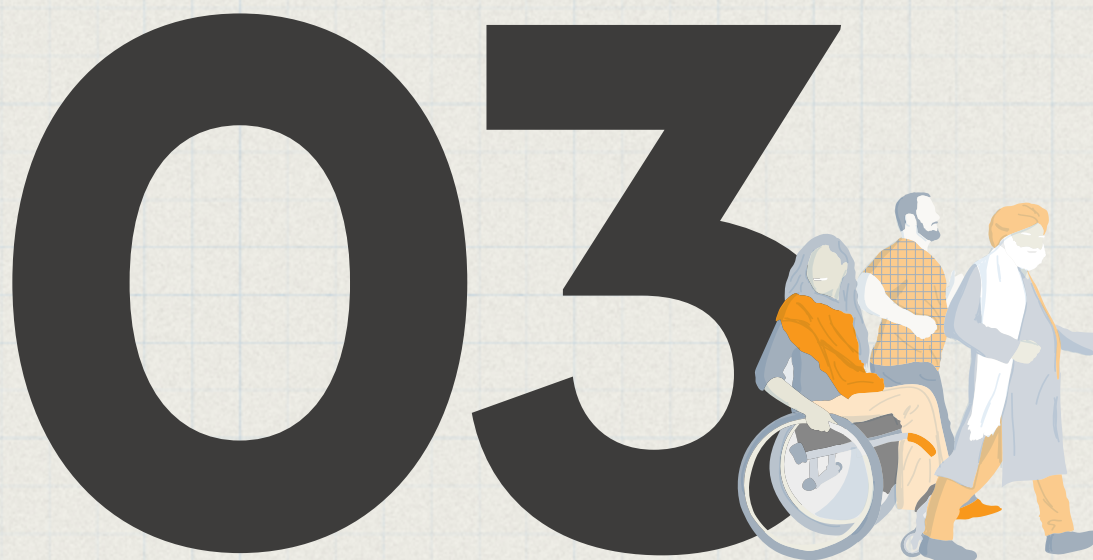
Principio de apoyo 3: Crear y mantener planes estratégicos, planes operativos y marcos basados en resultados



Principio de apoyo 4: Crear y mantener planes estratégicos, planes operativos y marcos basados en resultados

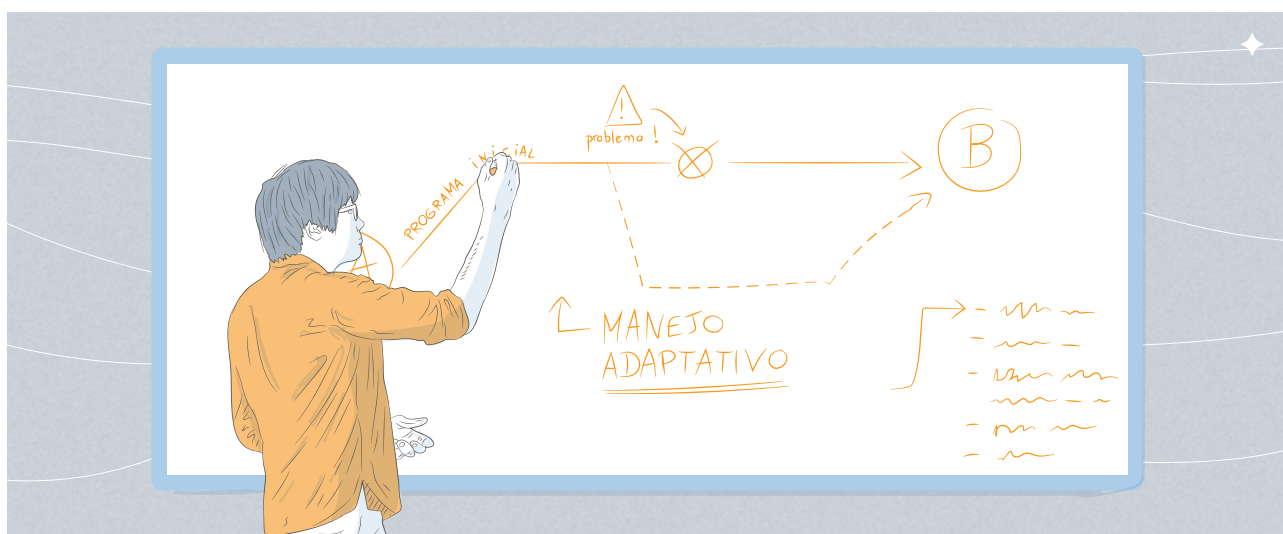


Principio de apoyo 5: Revisar y actualizar las prácticas de gestión basadas en resultados



El A-Compass: El modelo de gestión adaptativo

El A-Compass es el modelo de gestión adaptativo para UNFPA.



El A-Compass: El modelo de gestión adaptativo

El A-Compass es el modelo de gestión adaptativo del UNFPA.

El A-Compass ayuda al UNFPA y a sus socios a orientarse hacia el aprendizaje y la adaptación en los contextos turbulentos, inciertos, novedosos y ambiguos (TUNA) en los que opera el UNFPA. El A-Compass tiene cuatro componentes principales que definen la forma en que se entiende y practica la adaptación en UNFPA:

- Los **impulsores de la adaptación**, que establecen el contexto para la capacidad de adaptación de la organización: liderazgo, colaboración, agilidad y aprendizaje;
- Los **momentos adaptativos**, que brindan oportunidades de adaptación;
- La **caja de herramientas**, que presenta los medios para hacer que la adaptabilidad influya en la toma de decisiones y la adopción de medidas; y
- La Iniciativa **Aprender a Adaptarse**, que es como UNFPA promoverá la adaptación y el uso del modelo A-Compass. La integración de la cultura de gestión adaptativa proporciona vías para institucionalizar más completamente el enfoque, así como para participar en el seguimiento y la evaluación necesarios para garantizar que la



Figura 2. El A-Compass: el modelo de gestión adaptativa

gestión adaptativa en sí misma permanezca siempre verde al adaptarse a la evidencia basada en resultados y la evolución en la estrategia de gestión.

¿Por qué una brújula? La adaptación tiene lugar en entornos turbulentos, inciertos, novedosos y ambiguos, y se asemeja a navegar por mares desconocidos o caminar por territorios inexplorados. En tales entornos, el éxito no se trata de tener un plan predeterminado, sino más bien de una dirección.

Las brújulas apuntan a la Estrella Polar, que para UNFPA es el logro de los resultados, más específicamente la aceleración del logro de los tres resultados transformadores.

El A-Compass puede ser utilizado en todos los niveles de la organización por todo tipo de unidades de negocio, por equipos internos y por socios implementadores y gubernamentales involucrados en el proceso de adaptación.

El A-Compass también se presenta como **el ciclo de programación actualizado del UNFPA**. Ilustra la forma en que se integra la adaptación a lo largo de las fases del ciclo del programa.

El diseño de A-Compass se basa en principios que han guiado el desarrollo del modelo de gestión adaptable en UNFPA:

- **Universalidad y centrarse en las personas:** El modelo de gestión adaptativo es para todos y la adaptación empieza con todos.
- **Simplexidad:** A-Compass presenta las interacciones complejas de los cuatro impulsores de la adaptación, que se refuerzan mutuamente y se activan unos a otros, de una forma sencilla y directa.
- **Aceleración:** A-Compass es un modelo que se puede aplicar para acelerar el logro de los tres resultados transformadores.
- **Practicidad:** El modelo incluye y fomenta el uso práctico de enfoques, herramientas y habilidades a lo largo del ciclo del programa a través de una caja de herramientas.

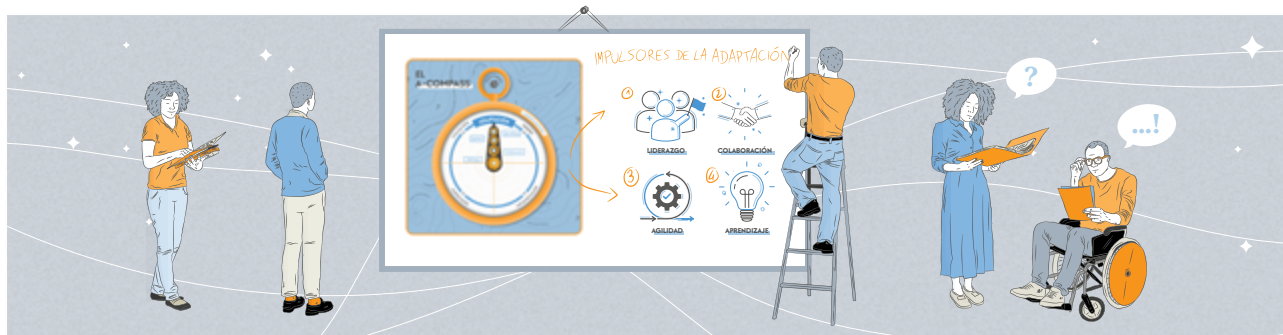
La excelencia organizacional se enfoca en empoderar a las personas y lograr el máximo potencial de la organización (optimizando la eficacia y eficiencia organizacional). ☺

“ *El diseño del A-Compass se basa en los principios que han guiado el desarrollo del modelo de gestión adaptativo en UNFPA: Universalidad y centrado en las personas, Simplexidad, Aceleración y Practicidad* ”



Componente 1: Los impulsores de la adaptación

Estos impulsores representan los cuatro procesos críticos que ayudan a la organización, incluidas las personas y los equipos, a navegar y adaptarse en contextos turbulentos e impredecibles.



Los impulsores de la adaptación

Estos impulsores representan los cuatro procesos críticos que ayudan a la organización, incluidas las personas y los equipos, a navegar y adaptarse en contextos turbulentos e impredecibles.

¿QUÉ PROCESOS PROMUEVEN LA ADAPTACIÓN?

La adaptación es el resultado de poner en práctica cuatro impulsores:

- Liderazgo
- Colaboración
- Agilidad
- Aprendizaje

Estos impulsores representan los cuatro procesos críticos que ayudan a la organización, incluidas las personas y los equipos, a navegar y adaptarse en contextos turbulentos e impredecibles. La interacción entre estos impulsores es el proceso de cambio que impulsa la adaptación.

¿Cómo funciona este proceso de adaptación?

- Cada controlador habilita y mejora al siguiente.
- El cambio ocurre en una secuencia de círculos anidados de activación: liderazgo > colaboración > agilidad > aprendizaje > adaptación (interdependencia).
- Esta secuencia de interdependencia funciona para liberar y optimizar todo el potencial de la organización (en el contexto de la eficacia y eficiencia organizacional).
- Los impulsores de la adaptación se pueden aplicar en cualquier momento adaptativo (ver **Componente 2**) que puede ocurrir en cualquier etapa del ciclo del programa.



Figura 2. El A-Compass: El modelo de gestión adaptativo



LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad de desarrollar la mentalidad y los comportamientos que permiten a una persona motivarse a sí misma y a los demás (compañeros de equipo, colegas y partes interesadas) hacia el logro de un propósito, meta o resultado deseado común compartido.

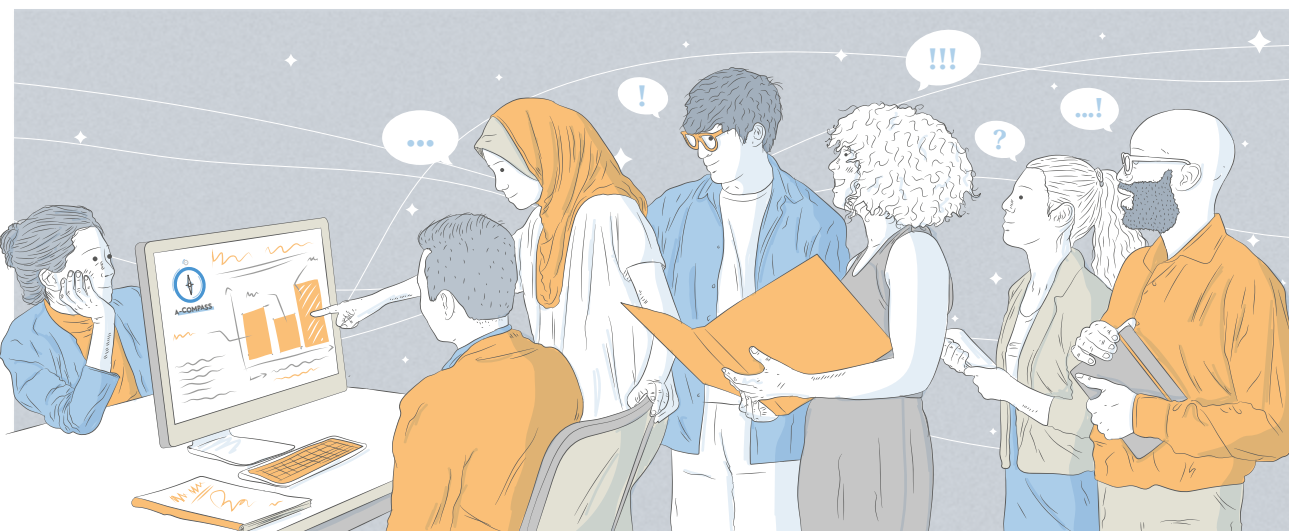
Las mentalidades y comportamientos esenciales del líder transformacional incluyen:

1. **Todo el mundo es líder, empezando por uno mismo.** Algunas organizaciones adoptan una comprensión cultural del liderazgo asociada con la alta dirección o los puestos y títulos con un mayor nivel de autoridad y jerarquía. En este impulsor, este entendimiento no aplica. En cambio, todos son líderes, ya que todos tienen el potencial de influir en sus colegas y partes interesadas circundantes al pensar y actuar; todos pueden actuar aportando su experiencia y tomando decisiones que impacten positivamente en el propósito de la organización.
2. **Toma tu trabajo con la mente abierta.** Los líderes imaginan, comparten y construyen un sentido de propósito que involucra a las personas a trabajar juntas para lograr un objetivo común. Lo hacen evitando respuestas predeterminadas y preconcepciones. Se acercan y se involucran con otros con una mentalidad de aprendizaje genuina para permitir la detección y el cuestionamiento y fomentar nuevas perspectivas y participación.

Etapa en el ciclo de programación	Preguntas auto reflexivas para el equipo de trabajo
Planeación/diseño	¿Estamos comprometidos y motivados para diseñar y planificar proactivamente programas que ayuden a abordar los desafíos y lograr resultados?
Implementación	<p>¿Nos sentimos empoderados, comprometidos y energizados para trabajar de manera consistente y proactiva en la implementación de los programas para acelerar el logro de resultados?</p> <p>¿Nos sentimos todos conectados con el propósito cuando implementamos los programas?</p>
Supervisión	<p>¿Estamos asignando de manera proactiva suficiente tiempo y recursos para monitorear las actividades de manera regular y oportuna para identificar mejor los desafíos y las mejoras a lo largo de la implementación?</p> <p>¿Estamos todos tomando la iniciativa de reservar tiempo para hacer una pausa y reflexionar sobre lo que nos dicen los datos de monitoreo y tomar las medidas correspondientes?</p>
Evaluación	<p>¿El personal involucrado en las evaluaciones tiene una actitud proactiva en el diseño y realización de las evaluaciones?</p> <p>¿Las evaluaciones se llevan a cabo de una manera que hace que el personal se sienta abierto a compartir inquietudes, comentarios e ideas, viendo los errores como parte de un proceso de aprendizaje continuo?</p>

Tabla 2. Preguntas de liderazgo auto reflexivas

3. **Empoderar y apoyar a otros.** Empoderar y apoyar a otros líderes para que se auto-organicen y alcancen las metas organizacionales, tomando en cuenta las capacidades y potencial de las personas. Comience con aprecio, evite juzgar, establezca conexiones emocionales, inspire y genere confianza.
4. **Sea flexible y humilde.** Esté preparado para cambiar lo que está haciendo si no obtiene los resultados que está buscando. Despréndase de cualquier motivación egocéntrica personal que se aparte del equipo o de los propósitos y resultados de la organización. Aprenda a dejarse llevar y explorar nuevas formas y nuevas opciones si las cosas no funcionan como se esperaba. Acepte el cambio y ábrase a nuevas oportunidades.
5. **Sea riguroso.** Use evidencia, hallazgos basados en resultados e información exhaustiva de una manera totalmente inclusiva para generar conversaciones perspicaces, diseñar eventos y tomar decisiones, mirando hacia atrás y hacia adelante.



COLABORACIÓN

COLABORACIÓN

La colaboración es la capacidad de los miembros del personal y los equipos para co-crear valor dentro de los equipos e involucrarse y cooperar con amplias redes de diversas partes interesadas que se comprometen y se alinean para lograr un propósito común o resultados deseados a pesar de tener diferentes intereses o perspectivas.

La inteligencia colaborativa se basa en las siguientes propuestas:

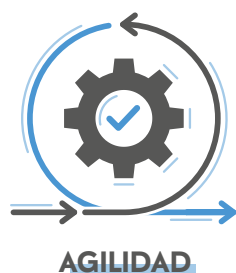
- Los equipos permiten un entorno psicológicamente seguro para hablar libremente, dar retroalimentación, compartir inquietudes, pensar críticamente y co-crear soluciones.
- En este entorno colaborativo, las personas se apoyan mutuamente, crean confianza y se responsabilizan mutuamente sin juzgar a los demás por cometer errores.
- Este entorno colaborativo fomenta el flujo del equipo y facilita la creatividad y la novedad, lo que aumenta el rendimiento del equipo y desencadena la inteligencia colaborativa en el equipo.

Consejos prácticos para fomentar la colaboración:

- 1. Abordar cualquier oportunidad de colaboración (reuniones, trabajo conjunto, etc.) con mente abierta y corazón abierto.** Colaborar con una mente abierta y un corazón abierto significa tener interacciones auténticas con tus colegas, invitar a los demás a participar y ofrecer su perspectiva, escucharlos con verdadero interés y no juzgarlos ni menospreciarlos por sus comentarios.
- 2. Inicie las reuniones recordando a los miembros del equipo o participantes el propósito de la reunión y agradeciendo sus contribuciones al trabajo que se está desarrollando.** Alinear a los miembros del equipo con el propósito o la razón por la cual se reúnen y colaboran, junto con mostrar aprecio por su trabajo, contribuye en gran medida a abrir un espacio seguro de colaboración y exploración conjunta.

Etapa en el ciclo de programación	Preguntas auto reflexivas para el equipo de trabajo
Planeación/diseño	<p>¿Nuestro equipo co-crea programas que interactúan con las partes interesadas de una manera en la que se sienta confiable y psicológicamente seguro?</p> <p>¿Estamos buscando sinergias entre las diferentes unidades de negocios dentro de nuestra oficina y entre las oficinas de los países dentro de nuestra región?</p>
Implementación	<p>¿Nuestro equipo implementa programas con socios de manera que cada uno se apoye mutuamente, dando la bienvenida a todas las perspectivas y sintiéndose confiable y psicológicamente seguro a lo largo del viaje?</p>
Supervisión	<p>¿Nuestro equipo crea el tiempo y el espacio para monitorear las actividades del programa en colaboración?</p> <p>¿Nuestro equipo reconoce el trabajo de todos y celebra las victorias rápidas sobre el progreso?</p>
Evaluación	<p>¿Nuestras evaluaciones ocurren en un entorno colaborativo que fomenta el flujo del equipo, facilita la creatividad, la novedad y libera la inteligencia colaborativa del equipo de evaluaciones?</p> <p>¿Nuestras evaluaciones están diseñadas y realizadas de manera que permitan y fomenten la participación de múltiples perspectivas y la entrega de comentarios en un entorno confiable y seguro para todos los involucrados?</p> <p>¿Las partes interesadas expresan sus puntos de vista de manera libre y segura?</p>

Tabla 3. Preguntas auto reflexivas para la colaboración



AGILIDAD

La agilidad es la capacidad de abordar rápidamente problemas complejos de manera eficiente y brindar soluciones oportunas en entornos que cambian rápidamente. Desarrollar esta capacidad implica adoptar nuevas formas de trabajar y rediseñar los sistemas, roles, procesos y procedimientos actuales para hacerlos más resilientes, ágiles y flexibles a los cambios.

La agilidad se basa en las siguientes propuestas:

- Los equipos ágiles aceleran la entrega de valor a los usuarios previstos y los beneficiarios objetivo.
- Los equipos ágiles necesitan sistemas y procesos ágiles para entregar valor de manera oportuna y eficiente para la burocracia ágil.
- El valor se entrega más ágilmente a través de equipos auto gestionados descentralizados, autónomos y empoderados.
- Los equipos ágiles emplean métodos experimentales e iterativos de (re) diseño y entrega de servicios y programas.
- Los roles de equipos ágiles claramente definidos y capacitados específicamente promueven continuamente el uso de prácticas y herramientas de estos equipos ágiles y sirven como modelos a seguir.

Etapa en el ciclo de programación	Preguntas auto reflexivas para el equipo de trabajo
<p>Planeación/diseño</p>	<p>¿Cuenta nuestro equipo con sistemas de planificación y diseño, procesos y roles de equipo ágiles que sean lo suficientemente resistentes y flexibles para permitirnos diseñar programas que ofrezcan soluciones que llegarán a los usuarios y beneficiarios previstos?</p> <p>¿Son nuestros procesos y sistemas de diseño y planificación lo suficientemente flexibles y receptivos a los cambios para garantizar que las soluciones lleguen a nuestros usuarios/beneficiarios durante todo el programa?</p>
<p>Implementación</p>	<p>¿Es nuestro equipo lo suficientemente flexible, autónomo y empoderado para adoptar nuevas formas de trabajo que aceleren la implementación de nuestros programas y actividades?</p> <p>¿Nuestros equipos y sistemas de implementación pueden entregar valor de manera oportuna y eficiente en contextos turbulentos, inciertos, novedosos y ambiguos?</p>
<p>Supervisión</p>	<p>¿Cuenta nuestro equipo con sistemas/procesos de monitoreo que permitan un acceso rápido y en tiempo real a datos y comentarios para evaluar el progreso y hacer ajustes oportunos? ¿Nuestros datos incluyen aportes de los beneficiarios (usuarios)?</p> <p>¿Tenemos el poder y el control para administrar estos sistemas?</p>
<p>Evaluación</p>	<p>¿Cuenta nuestro equipo con herramientas y abordajes de evaluación iterativa, descentralizada y flexible, que nos permita establecer mecanismos continuos de retroalimentación para informar la evaluación de los programas durante y después de la implementación?</p> <p>¿Nuestras evaluaciones son flexibles y lo suficientemente reactivas para asegurar introspectivas útiles para los tomadores de decisiones en contextos rápidamente cambiantes?</p>

Tabla 4. Preguntas auto reflexivas para la agilidad

Consejos prácticos para fomentar la agilidad:

- 1. Desarrollar equipos auto gestionados.** El establecimiento de estas estructuras descentralizadas basadas en redes permite una resolución ágil de problemas a lo largo del ciclo del programa.
- 2. Usar secuencias de ciclos de retroalimentación cortos y regulares.** Los bucles de retroalimentación son puntos en el tiempo en los que los datos y hallazgos de monitoreo y evaluación se presentan y discuten dentro de los equipos y con los tomadores de decisiones. Los bucles continuos de retroalimentación aseguran que los conocimientos inspiren e informen los procesos de toma de decisiones en el momento en que se necesita la información. Los bucles de retroalimentación continuos ayudan a brindar soluciones oportunas en entornos que cambian rápidamente, lo que los hace ágiles, especialmente cuando ocurre algo inesperado y debemos adaptarnos.



APRENDIZAJE

El aprendizaje es la capacidad de sentir, capturar, reflexionar y utilizar la información (del pasado y del futuro) para generar y lograr los resultados deseados.

El aprendizaje se basa en las siguientes propuestas:

- La experimentación ágil permite que los equipos ágiles recopilen comentarios y avances a través de evaluaciones basadas en experimentos de forma iterativa.
- Los equipos ágiles constantemente detectan, capturan y reflejan el aprendizaje a través de procesos de desarrollo de monitoreo y evaluación en tiempo real.
- Disponer de un entrenador y monitor interno ayuda a acelerar el aprendizaje del equipo y la posterior adaptación de los programas.
- Una mentalidad de evaluación del desarrollo facilita la sistematización del aprendizaje para fomentar las innovaciones en curso. ⁽¹⁾

Tabla 5. Preguntas auto reflexivas para el aprendizaje

Etapa en el ciclo de programación	Preguntas auto reflexivas para el equipo de trabajo
<p>Planning/design</p>	<p>¿Estamos co-creando, incorporando así el aprendizaje de varias partes interesadas en nuestro diseño y planificación?</p> <p>¿Cada uno de nosotros aporta conocimientos del pasado y oportunidades futuras para diseñar nuevos programas?</p> <p>(o)</p> <p>¿Nuestros programas reflejan lo que hemos aprendido del pasado y las oportunidades que vemos en el futuro?</p>
<p>Implementation</p>	<p>¿Estamos aprendiendo juntos como equipo para desarrollar las habilidades necesarias para la implementación del programa en general?</p> <p>¿Tenemos formas de capturar nuevos conocimientos y mejores formas de trabajar mientras implementamos los programas?</p> <p>¿Estamos bien equipados para evitar repetir los mismos viejos errores?</p>
<p>Monitoring</p>	<p>¿Tomamos descansos con un entrenador o facilitador interno para reflexionar como equipo sobre lo que necesitamos aprender para mejorar y adaptar nuestros programas?</p> <p>¿Nuestra función de monitoreo captura el cambio de actividades a resultados?</p> <p>¿Utilizamos datos de seguimiento cuantitativos y cualitativos para corregir el rumbo a lo largo del programa?</p> <p>¿Nuestra función de monitoreo produce información oportuna para informar los procesos de toma de decisiones que nos permiten adaptarnos?</p>
<p>Evaluation</p>	<p>¿Estamos utilizando herramientas de evaluación "ajustadas" para poder aprender "justo a tiempo" lo que no funciona y dónde tenemos que ajustar la calidad del programa?</p> <p>¿Nuestras evaluaciones se traducen en conocimientos oportunos que nos ayuden a adaptarnos mejor (más rápido y mediante diseños de programas bien informados)?</p> <p>¿Nuestras evaluaciones se enfocan en aprender qué funciona y qué no funciona más allá de evaluar el desempeño en un momento dado?</p> <p>¿Nuestras evaluaciones se llevan a cabo a lo largo de un programa y están diseñadas para producir conocimientos que nos ayuden a adaptarnos?</p>



Componente 2: Momentos Adaptativos

Los momentos de adaptación ponen en marcha los cuatro impulsores y los conectan con el trabajo diario del personal del UNFPA. Los equipos o individuos hacen una pausa y se toman el tiempo para analizar, reflexionar y adaptarse leyendo, evaluando y actuando colectivamente sobre las señales de cambio.

Momentos Adaptativos

Los momentos adaptativos ponen a los cuatro conductores en movimiento y los aterrizan en el trabajo diario del personal del UNFPA.

Los equipos o individuos hacen una pausa y se toman el tiempo para analizar, reflexionar y adaptarse leyendo, evaluando y actuando colectivamente sobre las señales de cambio.

¿CUANDO DEBEMOS ADAPTARNOS?

Los momentos adaptativos son los espacios oportunos que invitan a que la adaptación suceda sistemáticamente a lo largo del ciclo del programa.

Un momento adaptativo se puede definir como el breve período en el que se puede emprender una acción reflexiva. Los momentos de adaptación ponen en marcha los cuatro impulsores y los aterrizan con el trabajo diario del personal del UNFPA. Los equipos o individuos hacen una pausa y se toman el tiempo para analizar, reflexionar y adaptarse leyendo, evaluando y actuando colectivamente sobre las señales de cambio. Los momentos adaptativos dan como resultado decisiones que nos permiten adaptarnos (acciones adaptativas) y ocurren dentro y durante todo el ciclo del programa, pero también podrían usarse más allá. Los momentos adaptativos se construyen alrededor de tres elementos: señales, pausas y acciones reflexivas para adaptarse.

Un momento de adaptación puede conducir a acciones estratégicas o acciones operativas, según el alcance de los problemas en juego. Los momentos adaptativos pueden dar lugar a cualquier tipo de adaptación. Por lo tanto, las acciones de adaptación podrían estar relacionadas con asignaciones financieras, actividades, modalidades, partes interesadas/socios, beneficiarios previstos, ubicación, dotación de personal/recursos, tiempos, modos de participación, informes y estrategias/objetivos.

Del mismo modo, los momentos adaptativos podrían aplicarse a procesos de trabajo ya establecidos que se llevan a cabo con regularidad.

Idealmente, los equipos deben tener reuniones periódicas de pie que incluyan el seguimiento de los resultados a corto plazo ("sprints"), así como la facilitación del aprendizaje a partir de contextos e información cambiantes, y la preparación de cualquier tensión colaborativa dentro del equipo. Además, el desarrollo del Plan Estratégico, la planificación de un documento de programa de país, el desarrollo o revisión de un plan de trabajo anual, el diseño de una política, la programación de una intervención conjunta o el diseño de una evaluación son todas oportunidades para incluir momentos adaptativos para aumentar la agilidad.

La duración de un momento adaptativo varía. Puede durar unas horas, unos días o unas semanas. Depende del tema, la profundidad de la indagación, la amplitud de la información a analizar y la dinámica



Figura 4. Momentos adaptables en A-Compass

de participación y discusión, que puede incluir sesiones de aprendizaje adicionales, entrenamiento para una mejor co-creación y la facilitación de discusiones inclusivas dentro de uno o varios equipos de una unidad de negocio o entre varios.

¿CÓMO FUNCIONA EL MOMENTO ADAPTATIVO?

Las **señales** son eventos que nos hacen hacer una pausa. Las señales pueden ser intencionadas o

emergentes. Una señal prevista sería una reunión trimestral regular para verificar si necesitamos adaptarnos y cómo. Una señal emergente puede ser un cambio en un contexto como una nueva política, un nuevo gobierno o un nuevo flujo de información proveniente de resultados, inteligencia comercial o escenarios futuros.

Tiempo fuera significa pausar o tomar un tiempo fuera de la implementación y detenerse de

¿Porqué?	Porque debemos asegurarnos de adaptarnos a los cambios internos y externos relevantes y a los nuevos flujos de información de manera sistemática y estructurada. Sabemos que para acelerar el progreso para lograr los tres resultados transformadores, debemos adaptarnos.
¿Qué?	Los momentos adaptativos son períodos breves dedicados a la acción reflexiva reflexiva.
¿Cómo?	Un momento adaptativo comienza con un desencadenante, un evento planificado o emergente que nos hace tomar un tiempo fuera para hacer una pausa y tomar una acción de reflexión, que gira en torno a tres preguntas de indagación enmarcadas (qué, entonces qué, ahora qué).
¿Quién?	Los momentos de adaptación pueden ser realizados por todo tipo de equipos en cualquier unidad de negocio y por el personal de forma individual.
¿Cuándo?	En cualquier momento dentro y durante el ciclo del programa, así como más allá. La duración de un momento de adaptación depende de varios elementos: el tema, la profundidad de la indagación, la amplitud de la información a analizar y la dinámica de participación y discusión.
¿Dónde?	En cualquier lugar de la organización.

Tabla 6. Momentos adaptativos: resumen de los conceptos básicos

manera deliberada y estructurada para permitir el tiempo requerido para adaptaciones apropiadas, oportunas y de buena calidad. Las preguntas estimulan la reflexión.

Las preguntas desencadenantes requieren una acción reflexiva. Esto sucede mediante la aplicación de las tres preguntas desencadenantes: "¿Qué? ¿Entonces qué? ¿Ahora que?" Estas tres preguntas³ son la abreviatura de lo siguiente:

1. **¿Qué cambios y futuros emergentes vemos?** Identifique patrones de cambio, tendencias, mirando hacia atrás, alrededor y hacia adelante. Detener y detectar.
2. **Entonces, ¿cuáles son las implicaciones para nosotros, nuestros socios y nuestros beneficiarios?** Evaluar las implicaciones (hacer sentido). Reflexionar (pensar) y evaluar.
3. **Ahora, ¿qué debemos hacer para mantenernos relevantes y efectivos?** ¿Qué acciones debemos tomar para adaptarnos? Tomar decisiones y actuar. Decidir y actuar.

Aplicar y activar los desencadenantes de adaptación antes, durante y después de los momentos adaptativos a lo largo del ciclo del programa.

- **Antes de los momentos adaptativos.** Para que se produzcan moconsiderars, empoderado para sentir, leer las señales del contexto e identificar los desencadenantes emergentes que pueden merecer el lanzamiento de un momento de adaptación. Deben existir espacios de colaboración y mecanismos de colaboración, para que los equipos traigan diversas perspectivas e información a la identificación de factores desencadenantes y al diseño de un momento de adaptación. Del mismo modo, los mecanismos de detección ágiles y los arreglos de equipo generan mejores diseños de momentos de adaptación; y la práctica del aprendizaje continuo a través de la experimentación permite a las unidades de negocio generar constantemente nueva información para alimentar los momentos de adaptación que llevaron a la adaptación.

³ Este conocido marco para la reflexión crítica fue descrito por Gary Rolfe y sus colegas en su libro de 2001 *Marco para la práctica reflexiva*.

EL MOMENTO ADAPTATIVO



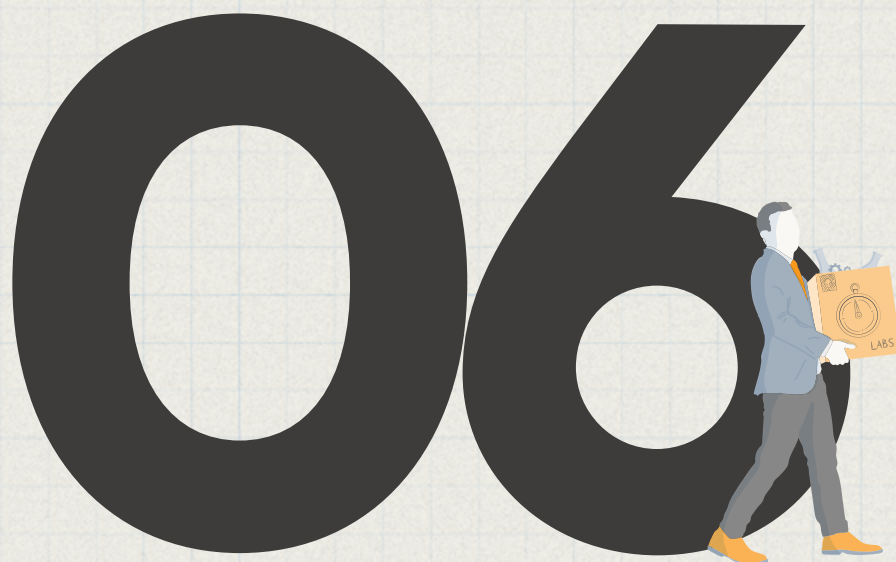
Figura 5. ¿Cómo funciona el momento adaptativo?

- Durante los momentos adaptativos.** Los momentos adaptativos exigen liderazgo, colaboración, agilidad y aprendizaje para generar decisiones y acciones que resulten en adaptaciones que aumenten el rendimiento. Por ejemplo, la práctica de liderazgo transformacional y sistémico permite que las personas y los equipos se sientan seguros, confiables, energizados y listos para participar plenamente en momentos de adaptación. Los espacios y arreglos colaborativos durante las reflexiones de "qué, entonces, qué, ahora qué" son cruciales para garantizar la relevancia de las adaptaciones. La práctica de la colaboración de alto rendimiento construye la cohesión y el flujo de equipos necesarios para analizar colectivamente el "qué", sacar lo mejor de cada participante y co-crear soluciones ágiles (acciones) que resultan en adaptaciones relevantes. El marco de indagación "qué, entonces, qué, ahora qué" que se utiliza en los momentos de adaptación se conoce comúnmente como el ciclo de aprendizaje.
- Después de los momentos adaptativos.** Las acciones resultantes de un momento adaptativo (las adaptaciones) tienen que implementarse para incorporar liderazgo, colaboración, agilidad y aprendizaje. Cuando eso ocurre, los momentos adaptativos se vinculan entre sí a través del tiempo, generando un aprendizaje organizacional. El seguimiento de las consecuencias de los

“ Una vez que los impulsores de la adaptación impregnan a las personas, los sistemas y los procesos en todos los ámbitos, la organización se convierte en una organización adaptativa

cambios realizados (la adaptación) y cómo este aprendizaje se retroalimenta en futuros momentos de adaptación requiere que el personal tome la iniciativa, y muy a menudo, el personal en equipos, para establecer mecanismos conjuntos y estructuras de cooperación con socios críticos y otras partes interesadas (colaboración). Las acciones implementadas a menudo requieren procesos y sistemas ágiles para convertirse en adaptaciones oportunas, lo que permite que la organización se mantenga relevante y efectiva.

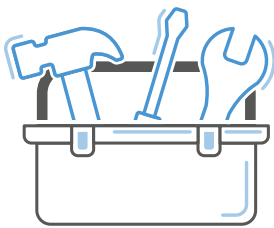
A largo plazo, los equipos y las personas deben incorporar liderazgo, colaboración, agilidad y aprendizaje. Una vez que los impulsores de la adaptación impregnan a las personas, los sistemas y los procesos en todos los ámbitos, la organización se convierte en una organización adaptable. ☺



Componente 3: El A-Compass Caja de herramientas

A-Toolbox ofrece un conjunto inicial de herramientas para ayudar al personal del UNFPA a aplicar estas nuevas formas de trabajo y desarrollar capacidades internas de programación adaptativa.

La caja de herramientas de A-Compass



TOOLBOX

A-Toolbox ofrece un conjunto inicial de herramientas para ayudar al personal del UNFPA a aplicar estas nuevas formas de trabajo y desarrollar capacidades internas de programación adaptativa.

¿CÓMO DEBEMOS ADAPTARNOS EN LA PRÁCTICA?

La gestión de programas de manera más adaptativa requiere habilidades específicas y una mentalidad específica. A-Toolbox ofrece un conjunto inicial de herramientas para ayudar al personal del UNFPA a aplicar estas nuevas formas de trabajo y desarrollar capacidades internas de programación adaptativa.

En la caja de herramientas, el usuario encontrará **16 herramientas diferentes**. Tendrá las siguientes opciones para elegir la herramienta o herramientas más adecuadas para la adaptación:



1. Basado en problemas/desafíos: El usuario verá una lista de preguntas basadas en problemas. Con base en la lista, pueden identificar y relacionarse con los problemas o desafíos que están experimentando.



2. Por desencadenante de adaptación: Los usuarios verán qué herramientas de adaptaciones se relacionan con cada impulsor. Las herramientas correspondientes a liderazgo, colaboración, agilidad y aprendizaje ayudarán al usuario a adaptarse, dependiendo de su contexto y necesidades.



3. Por etapa de momentos adaptativos: El usuario verá qué herramientas son más adecuadas para ayudar al equipo a facilitar cada una de las etapas de un momento adaptativo (qué, entonces qué y ahora qué).



4. Por fase del ciclo del programa: El usuario verá qué herramientas pueden ayudarla a adaptarse a través de las diferentes fases del ciclo del programa en las que se encuentra en necesidad (Diseño, Implementación, Supervisión y Evaluación).

“*La gestión de programas de manera más adaptativa requiere habilidades específicas y una mentalidad específica*”

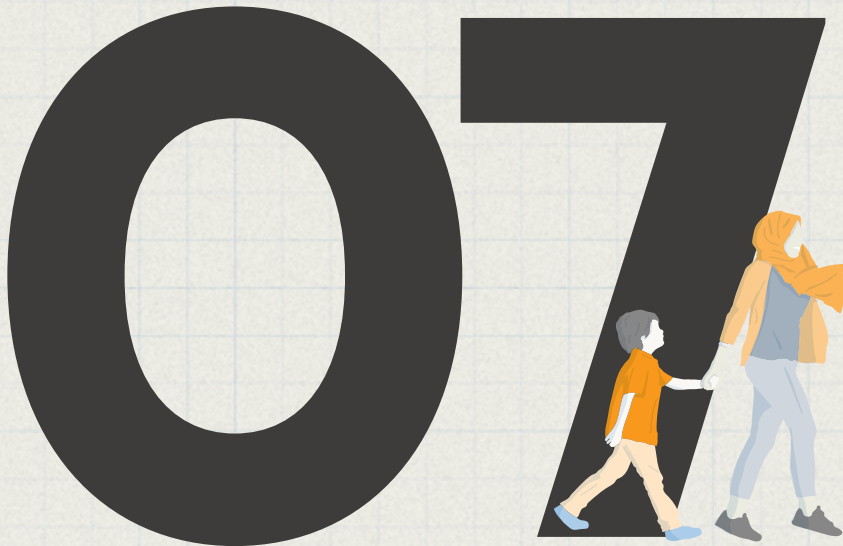


La A-Toolbox presenta 16 herramientas, cuatro herramientas para cada uno de los cuatro impulsores de adaptación, como se establece en la siguiente tabla.

La A-Toolbox está disponible en línea [aquí](#). ⁺

Table 7. Tools by category in the A-Toolbox

 LIDERAZGO	 COLABORACIÓN	 AGILIDAD	 APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none"> • MAP (Mentalidad, Agradecido, Propósito) • SEE (Sistema de Conciencia, Enfocado, Emergente) • ensiones creativas • Seguridad psicológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Seis sombreros para pensar • Iceberg • Teoría U • Creación de sentido 	<ul style="list-style-type: none"> • Las 4C de Brandeburgo • Marco de indagación adaptativo • Bucles de retroalimentación oportunos • Revisión de Sprint 	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de estrategia • Cosecha de resultados • Exploración del horizonte • Retrospectiva



Componente 4: La Iniciativa Aprender a Adaptarse

La Iniciativa Aprender a Adaptarse (L2A) lidera el trabajo de hacer operativo el enfoque de gestión adaptativa en todo el UNFPA. Su objetivo principal es inspirar un "movimiento" para el cambio, conocido como el A-Movement.

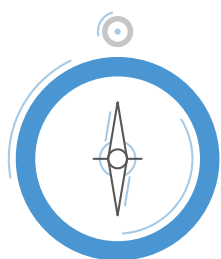
La Iniciativa Aprender a Adaptarse

La Iniciativa Aprender a Adaptarse (L2A) lidera el trabajo de hacer operativo el enfoque de gestión adaptativa en todo el UNFPA. Su objetivo principal es inspirar un "movimiento" para el cambio, conocido como el Movimiento-A.

¿HACIA DONDE? POSIBLES DIRECCIONES FUTURAS

La presente publicación es el primer paso, que sirve para introducir el modelo de gestión adaptativa. A continuación, el objetivo es lanzar algunos o todos los siguientes elementos a lo largo del tiempo para impulsar el progreso hacia una cultura más adaptable en UNFPA.

- A-Compass (Brújula)
- A-Movement (led by L2A) (Movimiento)
 - A-Teams (Equipos), con A-Managers (Gestores), A-Monitors (Monitores), A-Coaches (Entrenadores) y A-Experts (Expertos)
 - A-Labs (Laboratorios)
 - A-Journeys (Viajes)
 - A-Academy (Academia)
- A-Mindset (Mentalidad)



THE A-COMPASS

A-COMPASS

El A-Compass es la **representación visual del Marco de Gestión Adaptativa del UNFPA**.



A-MOVEMENT

A-MOVEMENT (MOVIMIENTO)

Abordar la adaptación de manera sistemática implica cambios en las mentalidades, los comportamientos y los sistemas. El A-Movement es **un grupo de personas con un propósito compartido que crean cambios juntos**. En UNFPA, cualquier unidad de negocio puede institucionalizar la gestión adaptativa. En otras palabras, explica cómo se pondrá en funcionamiento A-Compass dentro de una unidad de negocio. Su objetivo es acelerar la adopción de la gestión adaptativa como el enfoque de gestión que guía a la organización y sus partes interesadas para lograr los tres resultados transformadores.

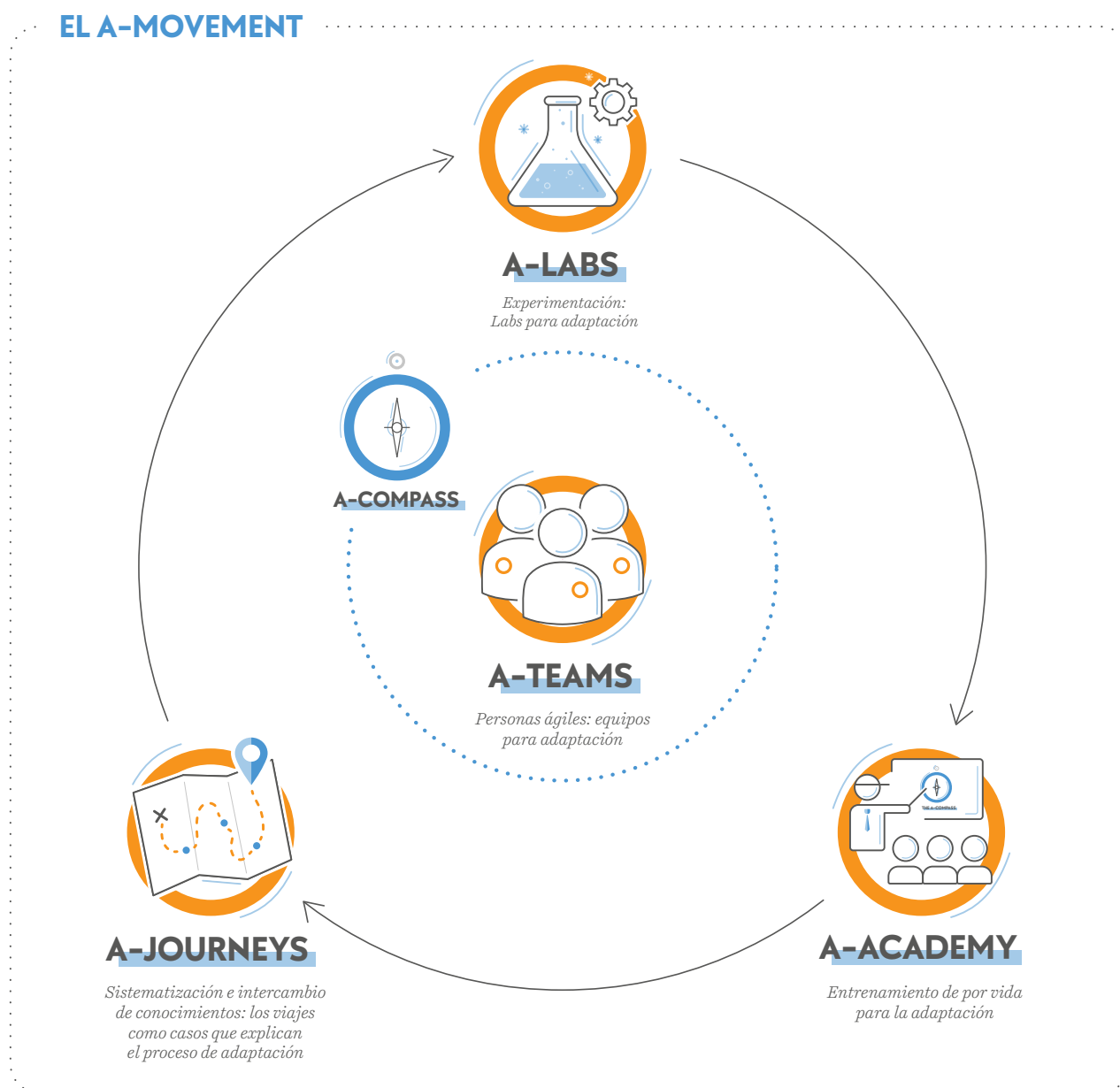
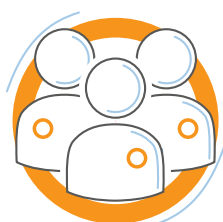


Figura 6. Elementos del A-Movement

El UNFPA cree en el poder del A-Movement para desarrollar la gestión adaptativa y fomentar la adaptación en la organización. Convertirse en una organización adaptativa implica introducir nuevas formas de pensar, comportarse y trabajar. Hacerlo también es una forma de abordar y superar los límites de la adaptación. Fomentar tal transformación cultural requiere no solo un mandato, sino también un compromiso corporativo. A-Movement (figura 6) es el compromiso apasionado de las personas en una organización que comparten un propósito común y, por lo tanto,

inspiran y crean cambios para lograr los resultados deseados en la organización y su ecosistema (con sus grupos de interés).

El A-Movement abarca componentes interrelacionados basados en premisas que respaldan el desarrollo de la gestión adaptativa en el UNFPA: A-Teams, A-Labs, A-Journeys y A-Academy.



A-TEAMS

A-TEAMS (EQUIPOS)

El proceso de adaptación comienza con personas **ágiles organizadas en equipos para la adaptación**. Estos equipos tienen las siguientes características:

- **Los A-Teams son equipos de agentes de cambio abiertos e inclusivos** que impulsan y facilitan el cambio continuo hacia la gestión adaptativa dentro de las Naciones Unidas, comenzando con su oficina de país local del UNFPA.
- **Cualquiera puede ser parte de un A - Team.** Los Equipos-A deben evitar las dependencias jerárquicas dentro del equipo, pero deben informar directamente a la gerencia. Los equipos A tienen funciones de seguimiento y asesoramiento y están compuestos por directores de equipo, asesores de equipo internos, personal de seguimiento y evaluación, programas, operaciones, comunicación y otros conocimientos especializados según sea necesario y miembros externos al UNFPA (p. ej., asociados, otros organismos de las Naciones Unidas, personal externo, consultores).
- Los A-Teams reciben apoyo a través de **una red de pares de otros A-Teams** y programas de capacitación y otros programas de apoyo profesional sobre entrenamiento, monitoreo y evaluación, y otros consejos técnicos, según sea necesario.

“*El trabajo en equipo es el dominio natural de A-Compass*”

El trabajo en equipo es el dominio natural de A-Compass, ya que está centrado en las personas en ágiles o A-Teams. **El A-Compass se aplica a todo tipo de equipos:**

- Equipos intradivisionales clásicos para su uso en la toma de decisiones y procesos creativos;
- Equipos interdivisionales con personal que colabora en diferentes unidades o divisiones comerciales;
- Equipos multinivel con personal que colabora desde diferentes niveles organizacionales en UNFPA;

LA IDENTIDAD DE MARCA DEL A-MOVEMENT: ¿PORQUÉ "A"?

- "A" es una marca inclusiva y fácil de recordar que representa la gestión adaptativa e incluye primeros conceptos relacionados que son unas vías para la gestión adaptativa, como la Agilidad, la Anticipación y la Aceleración.
- "A" también transmite el mensaje de alto rendimiento, que se aprovecha a través de las A's.
- "A" permite respaldos de marca a los componentes clave de desarrollo de la gestión adaptativa, que puede evolucionar y adaptarse a los nuevos desarrollos en el área.
- "A" es un término claro y sencillo para comunicar las complejidades del concepto de gestión adaptativa.

- Equipos interinstitucionales con personal de diferentes organismos de las Naciones Unidas;
- **Equipos de divulgación que involucren al UNFPA y los socios**, socios implementadores de las Oficinas Regionales y Nacionales, y socios donantes a nivel de la sede central (HQ), la oficina regional (RO) y la oficina de país (CO).

Por ejemplo, la Oficina de Evaluación puede usar A-Compass para diseñar la nueva política de evaluación o diseñar una nueva capacitación sobre el uso y la implementación de enfoques de evaluación adaptativa. En otro ejemplo, A-Compass puede usarse para el proceso de toma de decisiones de iniciativas interdivisionales, como la Secretaría de la Iniciativa Aprender a Adaptar, donde participan tres unidades de negocio (División de Políticas y Estrategia, Oficina de Evaluación y División de Recursos Humanos). El A-Compass también podría respaldar el proceso de toma de decisiones de iniciativas corporativas, como L2A, que involucra un equipo de trabajo multinivel compuesto por personal que trabaja en los niveles

HQ, RO y CO, o el Comité Ejecutivo.

Para acelerar el logro de resultados, dejar de hacer negocios como de costumbre y transformar la organización, los equipos de trabajo ágiles deben ser más responsables de la mejora continua, lo que significa usar A-Compass para el aprendizaje y la adaptación.

Los A-Teams necesitan liderazgo. **Hay cuatro roles de liderazgo clave en cada A-Team**, que son los principales impulsores de la adaptación en una forma de trabajo nueva, continua y sostenible: A-Managers, A-Monitors, A-Coaches y A-Experts.

A-Managers (Gerentes) preguntan "¿PORQUÉ estamos haciendo esto?"

Los A-Managers son gerentes de equipos de trabajo y equipos de equipos que guían hacia un propósito y alientan y permiten el pleno desarrollo del potencial y la inteligencia colectiva del equipo dentro de un entorno psicológicamente seguro.

Los Compromisos de liderazgo Senior de la ONU (2021) los comprometen a "alentar y permitir que los equipos exploren formas de trabajo más autónomas y les brindan la información y el poder de toma de decisiones que necesitan para hacerlo". Además, los A-Managers se comprometen a "brindar tiempo, espacio y (cuando sea posible) financiamiento para reflexionar, pensar críticamente y probar nuevos enfoques para trabajar y cumplir". Los A-Managers asignan responsabilidades y se enfocan en la calidad del resultado y en el impacto del interés del propósito de la organización y de las "personas a las que servimos" (Marco de Liderazgo del Sistema de las Naciones Unidas, 2017). Por lo tanto, están en condiciones de generar "seguridad psicológica al fomentar una cultura saludable en la que los empleados se sientan seguros para ser ellos mismos y pueden decir lo que piensan y donde se toman medidas inmediatas en casos de mala conducta, incluyendo la conducta sexual inapropiada" (Compromisos de los altos directivos de las Naciones Unidas).

A-Monitors (Monitores) preguntan "¿QUÉ estamos haciendo?"

Los A Monitors son miembros del equipo que regularmente hacen un balance de los resultados del trabajo ("sprints") y ayudan a los equipos de trabajo y equipos de equipos a mantenerse ágiles

y adaptarse rápidamente para lograr el mayor impacto posible. Esta puede ser una función que rota.

El monitoreo continuo de los resultados del trabajo es especialmente importante en entornos complejos, por lo que los resultados se pueden lograr a través de "sprints" a corto plazo antes de que cambie el contexto. Hacer las cosas y lograr resultados paso a paso genera confianza en el equipo y, sobre todo, confianza en nuestros socios y donantes. Los A – Monitors solicitan actualizaciones periódicas de los resultados en "reuniones de pie" (o "standuperas") inclusivas del equipo (reuniones periódicas, cortas y enfocadas) y centran la discusión en la necesidad de una adaptación rápida en lugar de descansar en lo que se ha logrado. Los A-Monitors responsabilizan a todo el equipo detrás de los

productos o resultados relevantes. De esta manera, los miembros del equipo pueden impulsarse unos a otros en lugar de pasarse la culpa y reprimirse entre ellos.

A–Coaches (Entrenadores) preguntan "¿CÓMO podemos hacer esto mejor?"

A–Coaches son entrenadores internos de equipos ágiles que facilitan, enseñan, asesoran y entrenan equipos de trabajo y equipos de equipos para una mejor colaboración y aprendizaje. Los entrenadores de equipos internos deben estar preparados a través de la capacitación de UNFPA.

Preferentemente en el momento durante una reunión "de pie" o después, los A-Coaches ayudan a sus equipos a hacer preguntas poderosas como:

- ¿Se siente lo suficientemente seguro psicológicamente para contribuir plenamente con su talento?
- ¿Qué tensiones están surgiendo como consecuencia del estado actual de los resultados del equipo?
- ¿Qué posibilidades ve para el equipo y qué podemos aprender todavía?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestra colaboración?

De acuerdo con las Directrices oficiales de aprendizaje y capacitación de UNFPA, "Los capacitadores de equipo interno son los

“*El pensamiento detrás de los impulsores de la adaptación, tomar la iniciativa, trabajar en colaboración, ser ágil y aprender, se puede utilizar a nivel individual, lo que da como resultado personas adaptables*”

puntos focales dentro de un equipo del UNFPA (normalmente oficinas regionales, divisiones, oficinas de país, equipos interdisciplinarios de UNFPA o cualquier otra oficina y equipo) que apoyan al líder del equipo al proporcionar coaching y entrenamiento para el equipo. Su misión es mejorar la eficacia del equipo con respecto a una mejor colaboración, cultura de equipo y gestión de conflictos. Los Entrenadores de Equipo Interno son seleccionados por su Supervisor y Jefe de Oficina o Director de División/Región”.

A–Experts (Expertos)

A–Experts son personal de la ONU en todos los niveles llamados a liderar en sus campos de especialización, promoviendo los rendimientos ("sprints") y los resultados de su equipo y equipo de equipos a través de contribuciones basadas en principios.

El Marco de Liderazgo del Sistema de las Naciones Unidas (2017) nos pide que "rompamos nuestros silos y adoptemos por completo una nueva forma de trabajar para conectar mejor nuestro trabajo a través de los esfuerzos para mantener la paz, los derechos humanos, el desarrollo sostenible y la acción humanitaria". Los A-experts construyen "redes, coaliciones y alianzas específicas para el contexto y el tema, aprovechando las diversas contribuciones de todas las partes interesadas relevantes dentro y fuera de la ONU”.

Un número creciente de comunidades de expertos y redes de talentos permitirá a los A-Experts encontrar "justo a tiempo" experiencia para que los A-Teams aprendan de y adapten sus programas hacia esto. También facilitarán que los A-Teams encuentren experiencia "justo a tiempo" a través de A-Experts a corto o largo plazo.

Aunque el dominio natural de A-Compass es el equipo, los individuos también pueden aplicarlo. El pensamiento detrás de los impulsores de la adaptación, tomar la iniciativa, trabajar en colaboración, ser ágil y aprender, se puede utilizar a nivel individual, lo que da como resultado personas adaptables.

En la misma línea, pueden darse momentos adaptativos al trabajar en equipo o individualmente. El mismo razonamiento se puede aplicar al personal individual que considere adaptarse. La única variación sería un ligero ajuste en la formulación de las preguntas.

Para un individuo, esto sería :

- **ME DETENGO Y DETECTO:** ¿Qué hay de nuevo (mirar hacia atrás, mirar alrededor, mirar hacia adelante)?
- **REFLEXIONO (PIENSO) Y EVALÚO:** Entonces, ¿qué significa para mi trabajo?
- **DECIDO Y ACTÚO:** ¿Qué debo hacer diferente para adaptarme a la nueva situación?

La caja de herramientas de A-Compass también se enfoca principalmente en las herramientas que se aplican comúnmente en un entorno de equipo. Sin embargo, las personas también pueden usar algunas de sus herramientas y marcos de pensamiento. Algunos ejemplos son la indagación apreciativa, el liderazgo transformacional y sistémico, la atención plena o la comunicación no violenta.

“*El personal individual también puede aplicar el espíritu de aprendizaje continuo del proceso de Aprender a adaptarse*”

Por último, pero no menos importante, el personal individual también puede aplicar el espíritu de aprendizaje continuo del proceso de aprender a adaptarse. Aprender a adaptarse es una actitud, una forma de pensar, trabajar y actuar. Se trata de estar atento a los disparadores, preguntándose sobre las implicaciones, pensando en acciones a seguir, tomando la iniciativa, colaborando con quienes te rodean cuando sea necesario y siendo lo más ágil posible, asegurándote de aprender del proceso.

El movimiento A-Team y el desarrollo continuo están coordinados por el equipo de trabajo interdisciplinario de la iniciativa Aprender a adaptarse a las tareas de fuerzas del equipo.



A-LABS (LABORATORIOS)

A-Labs será **un espacio seguro para la exploración, la experimentación, el aprendizaje y la innovación**. A-Labs nos permitirá descubrir qué funciona, qué no funciona, por qué y qué medidas adicionales se deben tomar en diferentes niveles organizacionales para avanzar hacia la gestión adaptativa como una organización ágil de manera efectiva. Además, A-Labs se convertirá en una fuente principal de datos, aprendizaje e innovación para informar la implementación, el desarrollo y la mejora continua del modelo de gestión adaptativa (A-Compass) al garantizar que esté profundamente arraigado en experiencias prácticas. A-Labs será el espacio natural para que los A-Teams experimenten, aprendan e innoven.

¿Cómo podemos sacar adelante A-Labs?

- **Habilitar espacios virtuales o físicos para explorar formas de ser más adaptables.** Estos espacios no necesitan ser nuevos. Puede utilizar los existentes.
- Considere los A-Labs como **espacios seguros** donde se alienta al personal del UNFPA (y sus socios) a pensar de manera diferente. Pueden ser espacios en los que puede preguntar "¿Qué pasaría si?" o "¿Qué podemos hacer de manera diferente?" para ser más adaptable y explorar soluciones creativas sin ser juzgado.
- Promocione los A-Labs como **espacios donde puede probar, probar y probar nuevas formas de adaptarse.**
- **Vincular A-Labs a la innovación.** Si ya tiene espacios o iniciativas de innovación, vincúlelos con los A-Labs, conectando su cartera de innovación actual con la exploración de formas innovadoras de adaptación.

“A-Labs será el espacio natural para que los A-Teams experimenten, aprendan e innoven”



A-JOURNEYS (VIAJES)

A-Journeys será **la plataforma de gestión e intercambio de conocimientos de la gestión adaptativa**. Un espacio virtual donde el personal encontrará casos e historias de adaptación de colegas de todo el sistema de las Naciones Unidas y más allá. Los viajes de adaptación explicarán el contexto, los desafíos, las soluciones, los procedimientos y las conclusiones de estas experiencias. Su objetivo será inspirar y brindar orientación a los colegas que buscan recursos para adaptarse.

“*A-Journeys tendrá como objetivo brindar orientación a los colegas que buscan recursos para adaptarse*”

¿Cómo podemos sacar adelante A-Journeys?

- **Piense en situaciones en las que se adaptó.** Si tiene un caso de adaptación que vale la pena compartir con el resto del personal del UNFPA, escríbalo o grabe un video y compártalo a través de Aprender a Adaptarse Newswire.
- **Es posible que un viaje de adaptación no siempre esté lleno de historias exitosas.** Piensa en situaciones de adaptación en las que aprendiste algo que valía la pena compartir, aunque no lograste alcanzar los resultados u objetivos esperados. También podemos aprender mucho de los fracasos.
- **Comparta situaciones en las que tuvo que adaptarse** a cambios repentinos en el contexto (es decir, aparición del COVID-19); **compartir los desafíos que tuvo que enfrentar** enfrentar para adaptarte a una nueva situación; **comparta las soluciones que se le ocurrieron como equipo** y comparta los consejos y trucos prácticos sobre cómo logra avanzar.



A-ACADEMY (ACADEMIA)

La A-Academy es **el espacio híbrido (virtual y físico) de aprendizaje permanente para la adaptación**. A través de la Academia A, el personal y los socios del UNFPA aprenderán los conocimientos, las herramientas y las habilidades necesarias para fomentar la adaptación en el UNFPA. Abarcará una diversidad de metodologías de aprendizaje adaptadas al contexto y propósito de la adaptación y las necesidades, roles y responsabilidades del personal, todo incluido.

“*A-Academy es el espacio híbrido de aprendizaje permanente para la adaptación*”

¿Cómo podemos sacar adelante la Academia A?

- **Consulta y únete a las formaciones disponibles destinadas a fomentar las capacidades de gestión adaptativa**, como los monitores ágiles, los gestores ágiles y el coaching ágil, así como la formación en evaluación adaptativa.
- **Solicitar asistencia para implementar la iniciativa adaptarse para aprender**, en términos de entrenamiento y tutoría, en la prueba piloto de las herramientas de adaptación que están disponibles en la caja de herramientas.

La culminación de los esfuerzos para poner en práctica el enfoque de gestión adaptativa en todo el UNFPA es A-Mindset:



A-MINDSET (MENTALIDAD)

La Mentalidad-A es fundamental para hacer operativo el movimiento adaptativo. La Mentalidad-A o "mentalidad ágil" contrasta marcadamente con la mentalidad "burocrática". Una Mentalidad-A se basa en **trabajar juntos para generar impacto**, en lugar de competir entre sí por el poder. Es compatible con todos los elementos de A-Compass a través del siguiente conjunto de actitudes:

- **Respeto** por las contribuciones diversas
- **Inclusividad** en la colaboración
- **Deseo** de mejorar continuamente
- **Ganas** para aprender
- **Propiedad** de la calidad
- **Centrarse** en el impacto
- **Habilidad** para adaptarse



Información de contacto:

Tharanga Godallage – godallage@unfpa.org

Markus Voelker – voelker@unfpa.org

Valeria Carou-Jones – carou-jones@unfpa.org

Fondo de Población de las Naciones Unidas

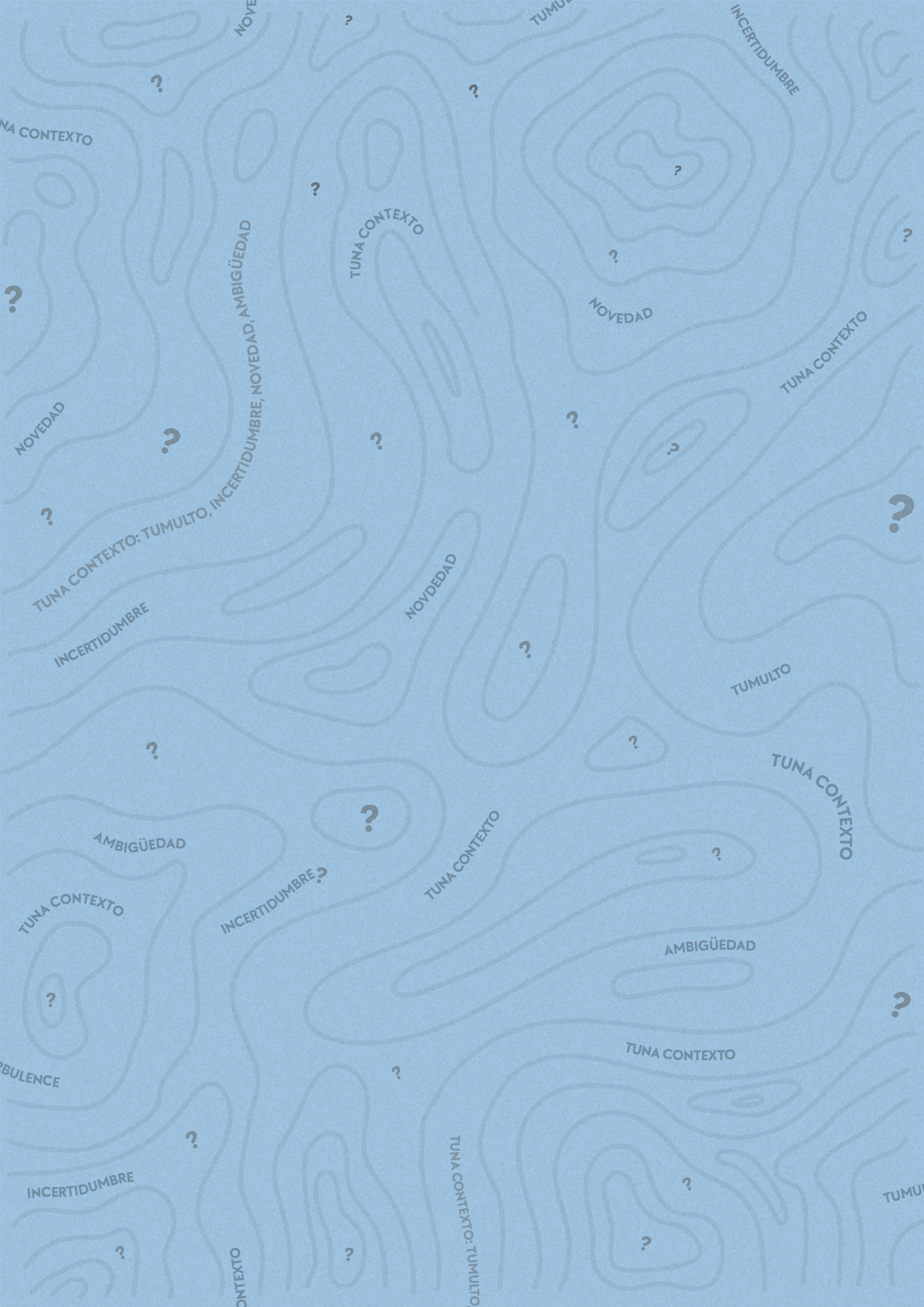
605 Third Avenue

New York, 10158

+1-212-963-6518

ISBN: 9789210018241





NA CONTEXTO

NOVEDAD

TUNA CONTEXTO: TUMULTO, INCERTIDUMBRE, NOVEDAD, AMBIGÜEDAD

INCERTIDUMBRE

NOVEDAD

TUMULTO

AMBIGÜEDAD

TUNA CONTEXTO

INCERTIDUMBRE

TUNA CONTEXTO

AMBIGÜEDAD

TUNA CONTEXTO

TUNA CONTEXTO

INCERTIDUMBRE

TUNA CONTEXTO: TUMULTO

TUMULTO

