

Primer Informe- Producto 1

Talleres regionales para abordar la coordinación intersectorial y fortalecimiento de equipos de trabajo efectivos

Iniciativa Intersectorial para la Reducción de la Pobreza y la Malnutrición

“Mano a Mano”

Contrato DSESAN-01-2026-185

Elena Díez Pinto
Guatemala, 27 de julio de 2026



Tabla de contenido

I.	Contexto	2
II.	Antecedentes.....	2
III.	Objetivos de la consultoría.....	3
IV.	Organización para la ejecución.....	4
V.	Actividades desarrolladas.....	4
VI.	Anexos	
	Anexo 1: Plan de trabajo y cronograma de actividades.....	6
	Anexo 2 Abordaje metodológico general	9
	Anexo 3 Agenda de talleres regionales.....	11
	Anexo 4 Metodologías de trabajos Grupales	15
	Trabajo Grupal 1: Café Mundial Navegando Mano a Mano.....	16
	Trabajo Grupal 2: Estado actual de la cohesión y colaboración de los equipos Regionales.....	19
	Trabajo Grupal 3: Reconociendo las características de su equipo y propuestas de mejora.....	21
	Trabajo Grupal 4: Ética del Servidor Público.....	24
	Trabajo Grupal 5: Rueda de Margolis-Celebrando lo que está bien aquí y ahora.....	28

I. Contexto

“Mano a Mano” es una iniciativa intersectorial, liderada por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) y la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), que articula distintas acciones emprendidas por los Ministerios y Secretarías del Gobierno de Guatemala, enfocándose en los 114 municipios más afectados por la pobreza multidimensional y la malnutrición.

Estas problemáticas involucran a diversos actores en los territorios, de allí que “Mano a Mano” se presenta como un mecanismo de colaboración entre actores institucionales, sociales, económicos y de cooperación internacional, que, desde el nivel comunitario y local, están dispuestos a actuar “Mano a Mano” para erradicar la pobreza y la malnutrición.

En el marco de la Iniciativa “Mano a Mano”, se han definido fases para coordinar las acciones en territorios a partir del proceso de levantamiento de datos del Registro Social de Hogares (RSH). Las fases I, II y III de implementación alcanzaron entre 2024 a 2025 un total de 36 municipios ubicados en los departamentos de Huehuetenango, San Marcos, Chiquimula, Totonicapán, Chimaltenango, Quiché, Quetzaltenango, Alta Verapaz, Sololá, Jalapa, Zacapa y Jutiapa.

Se trata de una iniciativa intersectorial coordinada, focalizada y con base a los datos obtenidos por medio del Registro Social de Hogares.

Durante la implementación de la Iniciativa, se ha identificado que la coordinación interinstitucional es clave para la implementación de la Iniciativa, lo cual implica la construcción de equipos altamente motivados y efectivos.

Un ejercicio rápido, realizado por el equipo coordinador de Mano a Mano en el 2025, dio como resultado una serie de buenas prácticas de coordinación, así como puntos a mejorar.

El presente informe se refiere al **Producto 1 de consultoría**, del contrato DSESAN-01-2026-185: “Plan de trabajo, cronograma y metodología de trabajo diseñados, para realizar talleres regionales, para abordar la coordinación intersectorial y el fortalecimiento de equipos de trabajo efectivos.

II. Antecedentes

En 2025, con el apoyo del BID y la asistencia técnica del Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP, se realizaron tres talleres regionales y un taller con autoridades de alto nivel para la “construcción de equipos de trabajo altamente motivados y efectivos” en el que participaron en total 80 funcionarios de MIDES y SESAN del nivel territorial, y 23 autoridades de gobierno, que conforman la iniciativa intersectorial Mano a Mano.

erf

En los talleres se identificaron fortalezas, retos, desafíos, así como modelos de gestión para optimizar recursos y fortalecer el liderazgo propio que la coordinación conjunta demanda.

Sobre la base de esta experiencia, se prevé realizar para el 2026 el mismo ejercicio de fortalecimiento para la coordinación intersectorial, considerando el escalamiento a 44 nuevos municipios de la fase IV así como 11 municipios de la fase III a los cuales se escaló a finales del 2025, siendo un total de 55 municipios priorizados en el 2026 que se considera deben participar en los talleres para la Construcción de Equipos de Trabajo altamente motivados y efectivos.

Adicionalmente, resultado de la recomendación derivada de este trabajo tanto por parte de las autoridades como de los participantes territoriales, surge la necesidad de ampliar la capacitación a los enlaces interinstitucionales de las nueve instituciones del gobierno que participan en MaM, en los 80 municipios priorizados en 14 departamentos del país.

III. Objetivos de la consultoría

General: fortalecer el trabajo y la colaboración en equipo del personal de la SESAN, MIDES y enlaces intersectoriales, para la adecuada y coordinada ejecución de actividades, en 80 municipios priorizados donde avanza la iniciativa intersectorial para la reducción de la pobreza y la malnutrición.

Específicos:

1. Aplicar una metodología de trabajo que propicie la construcción de equipos intersectoriales provenientes de instituciones de gobierno, con diferentes roles para MaM (planificación, coordinación, ejecución, monitoreo y evaluación, rendición de cuentas).
2. Generar procesos de reflexión para identificar brechas, lecciones aprendidas y buenas prácticas que ayuden a definir planes de acción que fortalezcan las capacidades de coordinación y ejecución a nivel territorial.
3. Crear sinergias y compromisos que mejoren y fortalezcan la coordinación de MaM, así como la ejecución efectiva y oportuna para el logro de los objetivos y actividades trazadas por cada una de las instituciones en la Iniciativa.
4. Sensibilizar en los principios y valores que guían el comportamiento de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones, así como las normas que regulan la relación entre el Estado y sus trabajadores, promoviendo la ética en el servicio civil.

IV. Organización para la ejecución

Actualmente, se está organizando los talleres regionales en los que participarán el personal de SESAN, MIDES y enlaces interinstitucionales en los territorios, **con el fin de propiciar dinámicas de coordinación y trabajo en equipo** en la gobernanza multinivel e intersectorial para MaM. Se prevé la participación de nueve instituciones que integran la Iniciativa MaM con un alcance geográfico de 82 municipios, en 14 departamentos MaM priorizados por la estrategia intersectorial, y un total de aproximado de 900 participantes, incluyendo trabajadores del nivel municipal y departamental de nueve instituciones y de nivel central aproximadamente en 17 talleres regionales.

V. Actividades desarrolladas

Se realizaron reunión(es) presenciales y virtuales de orientación con el personal a cargo en SESAN para definir alcances, procesos, cronograma y organización general de trabajo. Sobre la base de esta información se elaboraron:

1. Plan de trabajo y cronograma de actividades, ver Anexo 1.
2. Metodología general de trabajo, incluyendo:
 - a. Abordaje metodológico general, ver Anexo 2.
 - b. Agenda y diseño metodológico de talleres regionales (programa, ejercicios grupales, procesos e instrucciones), ver Anexo 3.
 - c. Metodología de trabajos Grupales, ver Anexo 4.
 - Trabajo Grupal 1: Café Mundial Navegando Mano a Mano
 - Trabajo Grupal 2: Estado actual de la cohesión y colaboración de los equipos regionales
 - Trabajo Grupal 3: Reconociendo las características de su equipo y propuestas de mejora.
 - Trabajo Grupal 4: Ética del Servidor Público
 - Trabajo Grupal 5: Rueda de Margolis: Celebrando lo que está bien aquí y ahora

EH

Anexo 1: Plan de trabajo y cronograma de actividades

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

17 Talleres de Construcción de Equipos de Trabajo altamente motivados y efectivos (MaM).

No.	ACTIVIDADES	MES 1 - semana				MES 2 - semana				MES 3 - semana				MES 4 semana				Mes 5 Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración de propuesta didáctica y materiales																				
	a. Identificación de experiencias exitosas previas	X																			
	b. Construcción de borrador de agenda de talleres, a ser validada por las contrapartes.			X	X																
	c. Definición de estructura de contenidos dinámicos y participativos, ejercicios grupales y casos de estudio de ética pública			X	X																
	e. Elaboración de metodología para público objetivo				X																

CH

[illegible]

2	Ejecución de 17 talleres.
---	---------------------------

Facilitación de Talleres Regionales (Alta Verapaz, Quezaltenango, Chiquimula)

Facilitación de Talleres, Región Occidente (Sololá, Quiché, Izabal, Peten)

Elaboración de informes por región con recomendaciones de mejora para los siguientes talleres	
---	--

Facilitación de Talleres Regionales (Huehuetenango)

Anexo 2: Abordaje metodológico general

24

Abordaje Metodológico General

Para cumplir con los objetivos establecidos se propone impulsar un proceso presencial, utilizando técnicas participativas y de enseñanza en la educación para adultos, basado en la andragogía, para facilitar el aprendizaje considerando la experiencia, autonomía, motivación interna y la necesidad de aplicación práctica del conocimiento que tiene un adulto. Se combinarán dos enfoques metodológicos: el enfoque participativo y el aprendizaje experiencial.

El enfoque metodológico participativo situará a los participantes como agentes activos en la construcción del conocimiento y la toma de decisiones, en lugar de ser meros receptores pasivos. Este enfoque busca que las personas involucradas analicen su propia realidad, identifiquen sus problemas y propongan soluciones conjuntas. Para ello se utilizarán métodos lúdicos y dinámicas de trabajo que fomenten la expresión, la colaboración, y el sentido de pertenencia al grupo. Además, se fomentará el diálogo y la reflexión a través del intercambio de experiencias para lograr una comprensión crítica y la búsqueda de soluciones conjuntas.

Además, se propone utilizar el enfoque experiencial que promueva la observación reflexiva (reflexionar sobre lo ocurrido, sobre sus acciones y sobre los resultados obtenidos), la conceptualización abstracta (aprender) sobre la experiencia y extraer conclusiones, la experimentación activa (aplicar) poniendo en práctica lo aprendido por medio de la utilización juegos de roles y simulaciones.

Incluirá los siguientes componentes:

- Aprendizaje, haciendo “ejercicios y simulaciones”
- Transferencia de habilidades técnicas de gestión, seguimiento y rendición de cuentas.
- Análisis crítico de las buenas experiencias y de las fuerzas motrices que inciden en las condiciones de éxito potencial,
- Fortalecimiento de capacidades de coordinación, colaboración, articulación y acoplamiento en procesos de gobernanza intersectorial, interinstitucional y entre actores, y
- Sensibilización en los principios y valores que guían el comportamiento de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones (ética en el servicio público).

Anexo 3: Agenda y diseño metodológico de talleres regionales

Agenda y diseño metodológico de talleres regionales (Borrador, v.1)

Objetivo de los talleres: Fomentar la cohesión y la colaboración de los equipos de trabajo del MIDES y SESAN y enlaces interinstitucionales, así como fortalecerlos con ética, principios y responsabilidades del servidor público.

Hora	Actividad	Responsables
8:00 – 8:15	Registro de participantes	SESAN
8:15 – 8:30	Bienvenida a los participantes, por autoridades de SESAN y MIDES	Autoridades
8:30 – 8:45	Introducción al taller. Presentación de objetivos y metodología	Elena Díez Pinto
8:45 – 9:00	Presentación de los participantes	Todos
9:00 – 10:00	Trabajo grupal 1 Café Mundial: Navegando Mano a Mano Objetivo: Descongelar, conectar al propósito común Proceso: 3 rondas de preguntas (15 minutos cada una) 1. ¿Qué es lo que más valoro de la Iniciativa Mano a Mano? 2. ¿Qué necesita MM de nosotros para tener éxito? 3. ¿Qué puedo y quiero aportar? Cosecha: Al finalizar, breve diálogo plenario (popcorn dialogue)	Elena Díez Pinto
10:00- 10:30	Refacción	
10:30-11:30	El Estado Actual de la cohesión y colaboración de los equipos territoriales MIDES-SESAN y enlaces interinstitucionales Tendremos dos trabajos grupales en esta sección. El primero para identificar áreas críticas de colaboración y coordinación, formarán grupos mezclados entre municipios. En el segundo trabajo grupal, formarán mesas por municipio para identificar las áreas débiles y propuestas de mejora la colaboración y cohesión de nuestros equipos. Trabajo grupal 2 Objetivo: Identificar nodos/áreas críticas en la cohesión y colaboración colaborativo de los equipos regionales Proceso	Elena Díez Pinto

Hora	Actividad	Responsables
	Formen grupos de 6, mezclándose entre equipos regionales y nombren un relator (3 min) - De manera individual reflexione y escriba dos nodos/áreas críticas (problemas o desafíos clave) que explican la situación actual de la colaboración y coordinación de los equipos en el territorio (3 minutos) - Compártalos en su grupo y prioricen de 3-5 y escríbalos en papel de rotafolio o péguelos con post-its. (15 -20 minutos) - En trabajo de plenaria, se construirán nubes de críticas sobre el trabajo colaborativo de los equipos. - El/la relatora de grupo presenta las prioridades de su grupo (3 minutos, 25-30 min) - Conclusiones (5 minutos)	
11:30-13:00	Trabajo Grupal 3: Reconociendo las características de su equipo y propuestas de mejora. Objetivo: identificar las características particulares de los equipos regionales representantes de diversas entidades <u>Proceso:</u> - Formen grupos de 6 con miembros de su equipo regional, nombren un relator (3 min) - Llenen la tabla impresa en forma individual (10 min) - Al finalizar, compártanla en grupo y produzcan una lista de los resultados calificados como "débiles" (10 min) - Sugieran ideas para fortalecer las características débiles (10 min) - Presentar resultados en plenaria (3 min por mesa)	Elena Díez Pinto
13:00 – 14:00	Almuerzo	
14:00-15:00	Trabajo grupal 4: Ética del Servidor Público <u>Proceso</u> - Formen grupos de 6 a 8 personas (aprox. 8 a 10 mesas). - Elijan un/a relator/a antes de iniciar la discusión. - Se les asignará un caso para análisis y discusión, y un conjunto de preguntas (20 minutos), deben: -Leer el caso en silencio (2 min) -Discutir las preguntas guía (12-15 min) y anotar en el papelógrafo la decisión o recomendación principal del grupo.	Elena Díez Pinto

Hora	Actividad	Responsables
	d. En la plenaria, en aras del tiempo se le dará la palabra <u>a una mesa por caso</u> (4 intervenciones de 3-4 minutos), el resto de las mesas puede complementar con un comentario breve.	
15:00-16:00	Trabajo grupal 5: Celebrando lo que está bien aquí y ahora Objetivo: Inspirar al grupo a enfocar en lo positivo, replantear los problemas como posibilidades y creer en que hay más de una buena respuesta. <u>Proceso</u> a. Presentación del Video: Celebra lo que está bien en el mundo (22 min) https://vimeo.com/541382316?&login=true# = b. Rueda de Margolis con 7-8 preguntas de reflexión	
16:00-16:15	Check-out y cierre del taller	SESAN-MIDES
16:15	Retorno de todos los participantes a sus sedes	Todos

Anexo 4: Metodología de Trabajos Grupales

- | | |
|--------------------------|--|
| Trabajo Grupal 1: | Café Mundial Navegando Mano a Mano |
| Trabajo Grupal 2: | El estado actual de la cohesión y colaboración de los equipos regionales |
| Trabajo Grupal 3: | Reconociendo las características de su equipo y propuestas de mejora. |
| Trabajo Grupal 4: | Ética del Servidor Público |
| Trabajo Grupal 5: | Rueda de Margolis: Celebrando lo que está bien aquí y ahora |

Trabajo Grupal 1

Café Mundial: Navegando Mano a Mano

Duración: 60 minutos | Participantes: 50–70 personas de SESAN, MIDES y enlaces institucionales

1. Objetivo de la sesión

Descongelar al grupo y conectar a las y los participantes con el propósito común de la Iniciativa Mano a Mano, a través del diálogo abierto y colectivo propio de la metodología de Café Mundial.

2. ¿Qué es un Café Mundial?

Es una metodología de conversación estructurada en mesas pequeñas (6 a 8 personas), donde los grupos rotan entre rondas para polinizar ideas, mientras un/a anfitrión/a de mesa permanece fijo para dar continuidad a la conversación. Funciona bien para grupos numerosos porque genera participación simultánea de todas las personas, no solo de quienes hablan en plenaria.

3. Materiales necesarios

- Mesas para grupos de 6 a 8 personas ("mesas de café")
- Mantel de papel o papelógrafo por m
-
- esa, y marcadores de colores
- Letrero o numeración visible en cada mesa
- Micrófono para la cosecha en plenaria
- Cronómetro o alarma visible para marcar las rondas

4. Cronograma (60 minutos)

Duración	Actividad
5 min	Explicación del objetivo de la sesión, la metodología Café Mundial y formación de mesas
15 min	Ronda 1 — ¿Qué es lo que más valoro de la Iniciativa Mano a Mano?

15 min	Ronda 2 (rotación de mesas) — ¿Qué necesita MM de nosotros para tener éxito?
15 min	Ronda 3 (rotación de mesas) — ¿Qué puedo y quiero aportar?
10 min	Cosecha: diálogo plenario en formato popcorn dialogue

5. Metodología de rotación

- En cada mesa se elige un/a anfitrión/a que permanece fijo/a durante toda la sesión.
- Al terminar cada ronda, el resto de las personas rota a una mesa distinta; el/la anfitrión/a se queda y comparte brevemente lo que se conversó en la ronda anterior.
- Cada mesa anota en el mantel de papel las ideas centrales de la conversación (palabras clave, frases, dibujos).
- Las tres preguntas se trabajan en secuencia, cada una en una ronda distinta, permitiendo que las ideas se conecten y profundicen de una ronda a la siguiente.

6. Las tres rondas

Ronda 1 (15 minutos)

Pregunta: *¿Qué es lo que más valoro de la Iniciativa Mano a Mano?*

Propósito: Activar el sentido de pertenencia y reconocer el valor que cada participante ya le atribuye a la iniciativa, como punto de partida emocional positivo.

Ronda 2 (15 minutos)

Pregunta: *¿Qué necesita Mano a Mano de nosotros para tener éxito?*

Propósito: Pasar de lo individual a lo colectivo: identificar las condiciones, actitudes o acciones del equipo que hacen posible el éxito de la iniciativa.

Ronda 3 (15 minutos)

Pregunta: *¿Qué puedo y quiero aportar?*

Propósito: Cerrar el ciclo con un compromiso personal y concreto, conectando la reflexión colectiva con la responsabilidad individual de cada participante.

7. Cosecha: diálogo plenario (popcorn dialogue)

En los últimos 10 minutos, se invita a todo el grupo a compartir en plenaria, sin turnos fijos ni micrófono asignado por mesa: quien quiera aportar una idea, palabra o frase que haya surgido en su mesa, la lanza brevemente al grupo ("estilo poporopo"), sin necesidad de explicarla extensamente. El/la facilitador/a recoge visualmente los aportes (papelógrafo o pizarra) para cerrar con una síntesis breve del sentir general del grupo.

8. Recomendación de cierre

Terminar con una frase breve del/la facilitador/a que conecte los aportes de la cosecha con el propósito común de Mano a Mano, dejando al grupo con una sensación de conexión y disposición para el resto de la jornada.

Trabajo Grupal 2

Estado Actual de la Cohesión y Colaboración de los Equipos Territoriales MIDES- SESAN y Enlaces Interinstitucionales

Duración: 60 minutos | Participantes: 50–70 personas de SESAN, MIDES y enlaces institucionales

1. Objetivo de la sesión

Identificar nodos/áreas críticas en la cohesión y colaboración de los equipos regionales, integrados por representantes de diversas entidades e instituciones.

2. Materiales necesarios

- Hojas o notas adhesivas (post-its) individuales, para el paso de reflexión personal
- Papelógrafo o rotafolio por mesa, y marcadores de colores
- Espacio de pared o pizarra visible en plenaria, para pegar y agrupar las tarjetas de la “nube de críticas”
- Micrófono para la ronda de presentaciones de relatores/as
- Cronómetro o alarma visible para marcar cada paso

3. Cronograma (60 minutos)

Pasos	Duración	Actividad
	5 min	Instrucciones generales de la actividad
	2 min	Formación de grupos de 6, mezclando equipos regionales, y elección de relator/a
a.	3 min	Reflexión individual — escribir 2 nodos/áreas críticas para la cohesión y colaboración de los equipos regionales.
b.	20 min	Compartir en grupo y priorizar 3-5 nodos o áreas críticas, escribirlas en rotafolio o post-its
c.	25 min	Diálogo plenario — relatores presentan 2-3 prioridades principales (2-3 min); facilitador/a construye “nubes de áreas críticas”

d.	5 min	Conclusiones
----	-------	--------------

4. Proceso paso a paso

Paso previo: Formación de grupos (2 min)

Formen grupos de 6 personas, mezclando integrantes de distintos equipos regionales, y nombren un/a relator/a que presentará las conclusiones del grupo en plenaria.

Paso a: Reflexión individual (3 min)

De manera individual, cada participante reflexiona y escribe 2 nodos/áreas críticas (problemas o desafíos clave) que explican la situación actual de la colaboración y coordinación de los equipos en el territorio.

Paso b: Puesta en común y priorización (20 min)

Cada participante comparte sus nodos/áreas críticas con su grupo. Entre todos priorizan de 3 a 5 nodos y los escriben en el papel de rotafolio, o los pegan en post-its visibles para la mesa.

Paso d: Presentación de prioridades por grupo y construcción de nubes críticas (25 min en total)

El/la relator/a de cada grupo presenta las prioridades identificadas por su mesa, en un máximo de 3 minutos por grupo. A medida que cada grupo presenta, el/la facilitador/a (o un/a co-facilitador/a) agrupa visualmente los nodos/áreas críticas que se repiten entre grupos, construyendo una visión colectiva sobre el estado actual del trabajo colaborativo entre los equipos.

Paso d: Conclusiones (5 min)

El/la facilitador/a cierra la sesión con una síntesis breve de los nodos/áreas críticas más repetidos en la “nube de críticas”, y su relación con el objetivo de fortalecer la cohesión y colaboración entre los equipos territoriales.

Trabajo Grupal 3

Reconociendo las características de su equipo y propuestas de mejora

Duración: 60 minutos | Participantes: 50–70 personas de SESAN, MIDES y enlaces institucionales

1. Objetivo de la sesión

Identificar las características particulares de los equipos regionales, integrados por representantes de diversas entidades, y generar propuestas concretas para fortalecer los aspectos identificados como débiles.

2. Materiales necesarios

- Una copia impresa de la tabla de características para cada participante
- Lapiceros o lápices para el llenado individual
- Papelógrafo o pizarra por mesa, para anotar la lista de características débiles y las ideas de mejora
- Marcadores para cada mesa
- Cronómetro o alarma visible para marcar los tiempos de cada paso

3. Proceso

Paso	Duración	Actividad
a	3 min	Formen grupos de 6 con miembros de su equipo regional y nombren un/a relator/a
b	10 min	Llenen la tabla impresa en forma individual
c	10 min	Compartan sus resultados en grupo y produzcan una lista de las características calificadas como “débiles”
d	10 min	Sugieran ideas para fortalecer las características débiles
e	3 min por mesa	Presenten resultados en plenaria

Nota: con 50–70 participantes organizados en grupos de 6 se formarán entre 9 y 12 mesas. Para el paso (e), dado el tiempo disponible, se recomienda invitar a presentar solo a 3 o 4 mesas representativas (no a todas), y pedir al resto que complementen con un comentario breve si su conclusión fue distinta.

4. Tabla a llenar: Reconociendo las características de su equipo de trabajo

Instrucciones: llenar la tabla impresa primero en forma individual y luego compartirla en grupo. Califiquen al equipo de trabajo territorial MIDES-SESAN de acuerdo con los siguientes criterios, marcando con una X.

Características	Débil	Aceptable	Bueno
Los miembros del equipo territorial MIDES-SESAN tienen un propósito compartido y una visión común			
Los miembros del equipo aportan diversidad, conocimiento y habilidades necesarias			
Los miembros del equipo conocen sus roles diferenciados que corresponden a cada entidad			
Los miembros del equipo comprenden el contexto político, social, económico y cultural en donde operan en los territorios			
Hay confianza entre el equipo territorial			
Los miembros del equipo escuchan las opiniones de los demás			
Los mensajes importantes se expresan y comunican claramente			
El conflicto se gestiona de manera constructiva			
El equipo tiene una misión y objetivos claros			

El equipo tiene estrategias efectivas para operar los distintos recursos del programa asignados a cada entidad			
El equipo tiene normas que apoyan la apertura, el intercambio, apoyo mutuo y la cooperación			
Los miembros del equipo conocen y reconocen las líneas de mando institucionales			
Los miembros del equipo se sienten reconocidos y valorados por su aporte a los objetivos de la Estrategia			

5. Cosecha del grupo: ámbitos débiles y propuestas de mejora

En trabajo grupal, compartan los resultados y generen una lista de las características calificadas como débiles. Sugieran ideas para fortalecer estos elementos.

Ámbitos débiles	Cómo mejorarlos

EH

Trabajo Grupal 4

Ética del servidor público — Iniciativa Mano a Mano

Duración: 60 minutos | Participantes: 50–70 personas (SESAN, MIDES y enlaces interinstitucionales))

1. Objetivo del Trabajo Grupal

Que las y los participantes reconozcan situaciones cotidianas de riesgo ético en su trabajo (corrupción, acoso laboral, falta de responsabilidad y uso indebido de recursos), y practiquen —en un espacio seguro— cómo identificarlas y qué pasos tomar cuando las enfrenten.

2. Materiales necesarios

- Copias impresas de los 4 casos (uno por mesa; ver sección 5)
- Papelógrafo o pizarra visible desde toda la sala
- Marcadores para cada mesa
- Micrófono inalámbrico para la ronda de plenaria (grupo grande)
- Cartel o diapositiva con la ruta de denuncia/consulta institucional vigente

3. Distribución de tiempo (60 minutos)

Duración	Actividad
7 min	Instrucciones de la actividad, formación de grupos de mesa y asignación de casos
18 min	Trabajo en grupos: lectura y discusión del caso asignado
25 min	Plenaria: presentación de conclusiones por grupo (representantes)
7min	Mensajes clave de cierre y ruta de denuncia/consulta
3 min	Cierre y evaluación rápida (una palabra)

4. Metodología para grupo grande

- Organizar mesas de 6 a 8 personas (aprox. 8 a 10 mesas).
- Asignar cada caso a un número similar de mesas, de modo que los 4 casos se trabajen en paralelo (ej. con 8 mesas: 2 mesas por caso).
- Cada mesa elige un/a relator/a antes de iniciar la discusión.
- En la plenaria, dar la palabra a una mesa por caso (4 intervenciones de 3-4 minutos), no a todas las mesas, para respetar el tiempo.
- El resto de las mesas puede complementar con un comentario breve ("¿alguien en otra mesa con este mismo caso llegó a una conclusión distinta?").

5. Estudios de caso

Cada mesa recibe uno de los siguientes casos impreso. La consigna para el grupo es: leer el caso en silencio (2 min), discutir las preguntas guía (12-15 min) y anotar en el papelógrafo la decisión o recomendación principal del grupo.

Caso 1: La lista de beneficiarios "ajustada"

Un monitor comunitario, al hacer el censo de familias para el programa, recibe la visita del presidente del COCODE, quien le pide incluir a varios familiares suyos que no cumplen los criterios de vulnerabilidad, y sugiere que "así se agilizan otras cosas en la comunidad" para el trabajo del monitor. El monitor sabe que si se niega podría tener problemas para hacer su trabajo en esa comunidad en el futuro.

Preguntas para la mesa:

- ¿Qué opciones tiene el monitor en ese momento, frente al presidente del COCODE?
- ¿A quién debería recurrir dentro de la institución, y en qué momento?
- ¿Qué riesgos corre si cede? ¿Qué riesgos corre si se niega sin apoyo institucional?

Mensaje clave del facilitador: *Ninguna relación comunitaria vale más que la transparencia del padrón de beneficiarios. El monitor no debe decidir esto solo/a: existe una ruta institucional para reportar presiones de este tipo.*

Caso 2: El jefe que exige silencio

Una técnica de campo nota que su supervisor pide constantemente a las mujeres del equipo que se queden después de horario para "revisar informes", con comentarios que la incomodan. Otras compañeras han normalizado la situación diciendo "así es él". Ella no sabe si es la única que lo percibe como acoso o si está exagerando.

Preguntas para la mesa:

- ¿Cómo se diferencia una cultura de "así es él" de un patrón real de acoso laboral?

- ¿Qué barreras (miedo, jerarquía, silencio del grupo) impiden que esto se denuncie?
- ¿Qué puede hacer una compañera que observa la situación, aunque no sea la afectada directa?

Mensaje clave del facilitador: *El acoso no necesita ser "grave" para ser acoso, y el silencio colectivo lo perpetúa. Observar sin actuar también es una decisión ética.*

Caso 3: Los informes que nadie verificó

Un coordinador debe firmar el reporte mensual de entregas de alimentos a niños con desnutrición aguda en varias comunidades. Descubre que uno de sus colegas no visitó dos de las comunidades asignadas ese mes, pero llenó los formularios "como si" lo hubiera hecho. El colega le pide que no diga nada porque "las familias sí necesitan la ayuda de todos modos" y ya la va a entregar la próxima semana.

Preguntas para la mesa:

- ¿Qué diferencia hay entre "resolver" un error a tiempo y encubrirlo?
- Si el coordinador firma el reporte, ¿qué compromete: solo a su colega, ¿o también a sí mismo?
- ¿Qué pasa con la confianza en todo el sistema de reportes si esto se vuelve común?

Mensaje clave del facilitador: *Firmar un reporte es asumir responsabilidad sobre su veracidad. La buena intención (ayudar a las familias) no justifica falsear la información: hay otras formas de resolver el atraso sin mentir.*

Caso 4: El vehículo institucional

Un enlace de SESAN usa regularmente el vehículo asignado para las visitas de campo para llevar a su familia los fines de semana a un pueblo cercano, argumentando que "de todas formas el vehículo está parqueado sin usarse" y que él pone la gasolina de su bolsillo cuando se pasa del kilometraje. Un compañero se entera y no sabe si es un problema real o algo menor que no vale la pena señalar.

Preguntas para la mesa:

- ¿Dónde está la línea entre un uso razonable y un uso indebido de un recurso institucional?
- ¿Cambia algo el hecho de que él pague la gasolina extra?
- ¿Por qué las faltas "pequeñas" de este tipo importan para la confianza en la institución?

Mensaje clave del facilitador: *Los recursos institucionales tienen un fin definido, y desviarlos — aunque parezca menor— erosiona la confianza pública en la institución. Lo "pequeño" normaliza lo grande.*

6. Mensajes clave de cierre (7 minutos)

- Estas situaciones no son hipotéticas: ocurren en el trabajo diario de SESAN y de Mano a Mano.

- Observar y callar es también una decisión, con consecuencias para las familias que dependen del programa.
- Nadie debe enfrentar solo/a una situación de presión, acoso o irregularidad: existe una ruta institucional para consultar y denunciar (mostrar el cartel/diapositiva con la ruta vigente).
- La ética laboral no es un tema abstracto: es lo que sostiene la confianza de las comunidades en el programa.

7. Cierre y evaluación rápida (3 minutos)

Pedir a mano alzada o en voz alta, sin necesidad de micrófono, que cada participante diga una palabra que resuma lo que se lleva del taller. Esto cierra la sesión en tono participativo y da al facilitador una lectura rápida del impacto, sin consumir tiempo adicional.



Trabajo Grupal 5

Rueda de Margolis: Celebrando lo que está bien aquí y ahora

Duración: 60 minutos | Participantes: 50–70 personas de SESAN, MIDES y enlaces institucionales

1. Objetivo de la sesión

Inspirar al grupo a enfocar su atención en lo positivo y en las posibilidades que ofrece la Iniciativa Mano a Mao, explorar los límites del equipo y los personales, y reforzar la idea de que existe más de una buena respuesta a los retos que se enfrentan.

2. ¿Qué es una Rueda de Margolis?

Es una dinámica de diálogo en parejas rotativas: las y los participantes se organizan en dos círculos (o dos filas) concéntricos, uno fijo y otro móvil, quedando frente a frente en parejas. Ante cada nueva pregunta, conversan brevemente con la persona que tienen enfrente y luego una de las filas rota, formando una nueva pareja para la siguiente pregunta. Así, cada persona dialoga con varias personas distintas a lo largo de la sesión, generando energía y una sensación de conexión colectiva.

3. Materiales necesarios

- Proyector, pantalla y parlantes con el volumen probado antes de iniciar la sesión
- Enlace al video verificado con anticipación: “Celebra lo que está bien en el mundo” (vimeo.com/541382316)
- Espacio abierto suficiente para formar los dos círculos (o filas) de la Rueda de Margolis
- Campana, silbato o señal sonora clara para marcar el cambio de pregunta y la rotación
- Diapositiva con las 7 preguntas

4. Cronograma (60 minutos)

Duración	Actividad
4 min	Explicación breve de la Rueda de Margolis
22 min	Proyección del video “Celebra lo que está bien en el mundo”

21 min	Rueda de Margolis: 7 rondas de preguntas de reflexión (3 min cada una, con rotación entre cada ronda)
12 min	Cosecha y cierre

Nota: el tiempo está ajustado; se recomienda iniciar puntualmente y tener el video ya cargado y probado antes de la hora de inicio, para no perder minutos de la rueda.

5. Formación y rotación

- Dividir al grupo en dos mitades iguales; una mitad forma el círculo (o fila) interior y la otra el exterior, quedando cada persona frente a otra.
- Si el espacio no permite un solo círculo con 50–70 personas, formar 4 a 6 “ruedas” simultáneas más pequeñas distribuidas en la sala, cada una con su propia pareja fija/móvil.
- El/la facilitador/a lee la pregunta en voz alta para todo el grupo antes de cada ronda.
- Al terminar los 3 minutos, se da la señal sonora: la fila o círculo móvil rota una posición (por ejemplo, hacia la derecha), formando una nueva pareja para la siguiente pregunta.
- No es necesario compartir en plenaria después de cada pregunta: el valor está en la conversación uno a uno, repetida con distintas personas.

6. Las 7 preguntas de reflexión

Cada pregunta se lee para todo el grupo y se conversa en parejas durante 3 minutos antes de rotar.

Pregunta 1 (3 min) — *¿Qué es lo que la Iniciativa Mano a Mano tiene de bueno?*

Pregunta 2 (3 min) — *Si el éxito de Mano a Mano ya fuera una realidad, ¿qué verías distinto?*

Pregunta 3 (3 min) — *¿A qué estoy abierto?*

Pregunta 4 (3 min) — *¿Qué está bien aquí y ahora? ¿Qué quiero celebrar?*

Pregunta 5 (3 min) — *Así como Miguel Ángel vio un ángel en el mármol, lo talló y lo liberó. ¿Qué oportunidades veo en Mano a Mano que me gustaría liberar?*

Pregunta 6 (3 min) — *¿Qué límites debemos superar juntos para alcanzar las metas de Mano a Mano?*

Pregunta 7 (3 min) — *¿Qué límites debo superar yo?*

7. Cierre

Al finalizar, se recogen 5-6 comentarios de 1 minuto cada uno. El/la facilitador/a agradezca brevemente al grupo y conecta el ejercicio con la idea central: enfocarnos en lo positivo no niega los problemas, pero abre más posibilidades para resolverlos juntos.



Elena Yolanda Díez Pinto
Ingeniera Industrial
Colegiada No. 3350



Lcda. Mireya Palmieri Santisteban
Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
de la Presidencia de la República



EH