

1. Los beneficios

Todo programa de cooperación debe ser juzgado por los efectos duraderos del trabajo. Un programa de cooperación es una contribución temporal a una transformación o un cambio innovativo que debería perdurar en el tiempo y resultar en beneficios concretos tanto en el desarrollo social, económico, político y cultural como en las instituciones inclusivas, asegurando el acceso equitativo a derechos, recursos y servicios de calidad.

Para poder contribuir efectivamente a tales transformaciones, es útil estructurar los grandes procesos de cambio en fases o paquetes que son manejables. Los beneficios que trae tal abordaje se reflejan mayormente en cuatro condicionantes del cambio:

(i) el realismo: La propuesta del cambio deseado en el horizonte de un medio o máximo un año se vuelve más factible que una proyección a largo plazo.

(ii) la motivación: Los resultados a la vista y los avances palpables tienen un efecto motivador en los actores involucrados.

(iii) la gestión: La conducción de los procesos de cambio se vuelven más fácil, ya que cualquier cambio socio-técnico implica imprevistos y sorpresas.

(iv) la flexibilidad: Cuando dividimos los grandes procesos de cambio de mediano plazo en pequeños paquetes o proyectos, es posible manejar los imprevistos con flexibilidad, superar obstáculos inicialmente no visibles, y trabajar con (y no en contra de) las resistencias al cambio.

2. El concepto

Trabajar con este modelo significa desagregar un gran proceso de cambio de mayor alcance y tiempo (por ejemplo, la construcción de un Municipio capaz de prestar servicios efectivos en Programas sociales) en pedazos de menor magnitud y de menor tiempo. Así, se mejoran las condiciones para manejar la complejidad y conducir el cambio, advertir riesgos, aprender de los síntomas de resistencia al cambio y ajustar los Proyectos de Cambio con oportunidad.

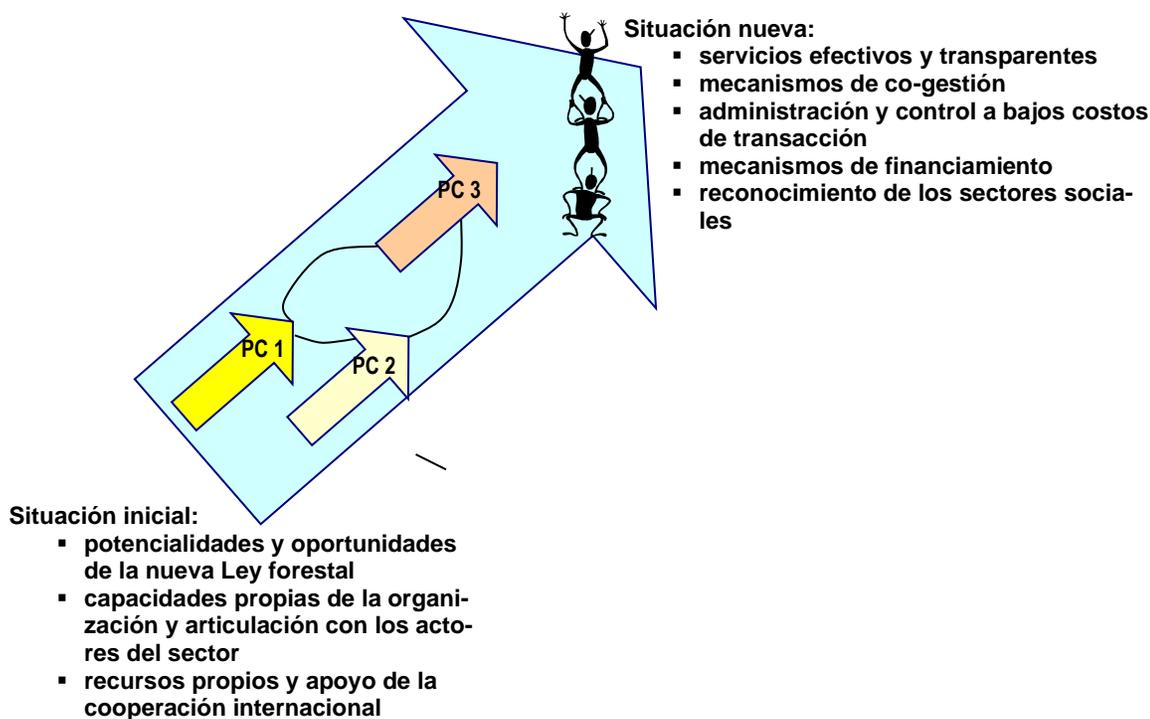
Bajo este enfoque los procesos de cambio a mediano plazo se subdividien en pequeños pasos de forma que, al final de cada paso, el cambio se ajusta al contexto concreto. Los PC, aunque sean de corta duración, pueden ser unos más complejos que otros. Por ello, se debe evaluar la pertinencia de implementar varios a la vez. Los PC se implementan por conjuntos de dos a cuatro bajo la hipótesis que se refuercen mutuamente. Tal primer portafolio de PC, por ejemplo para un municipio, también tiene un carácter explorativo. En el camino de la implementación, los actores involucrados encuentran nuevas oportnidades para nuevos Proyectos de Cambio.

Cada proyecto de cambio es manejado por un Grupo de Tarea (*task force*) nombrado para este fin que lo coordina y concluye en un plazo de tiempo determinado. El coordinador de tal Grupo de Tarea debe ser una persona de la organización o de una de las organizaciones involucradas. En el caso de un PC que tiene que ver con la gestión transparente del municipio, el coordinador

puede ser un funcionario del municipio o un miembro de una organización de la sociedad civil interesada en el tema. El perfil de los demás integrantes de Grupo de Tarea depende del tema del PC.

Los coordinadores de los diferentes Proyectos de Cambio integran un grupo de coordinación. Este grupo de coordinación se reúne regularmente y asume las siguientes funciones:

- Concertación y coordinación entre los diferentes PC
- Información sobre el avance y los resultados de los PC
- Evaluación de las experiencias logradas con los diferentes PC
- Identificación de nuevos PC



3. Características de los PC

Las principales **características** de tales PC son.

(a) Ejecutable a corto plazo. Dimensionado para que en un plazo hasta doce meses genere resultados y un cambio; sin embargo debe ser formulado con una visión a largo plazo (no perder de vista la gran flecha).

(b) Efectos concretos y tangibles. En el menor tiempo debe generar soluciones identificables con resultados demostrativos que tienen un efecto desencadenador y motivador.

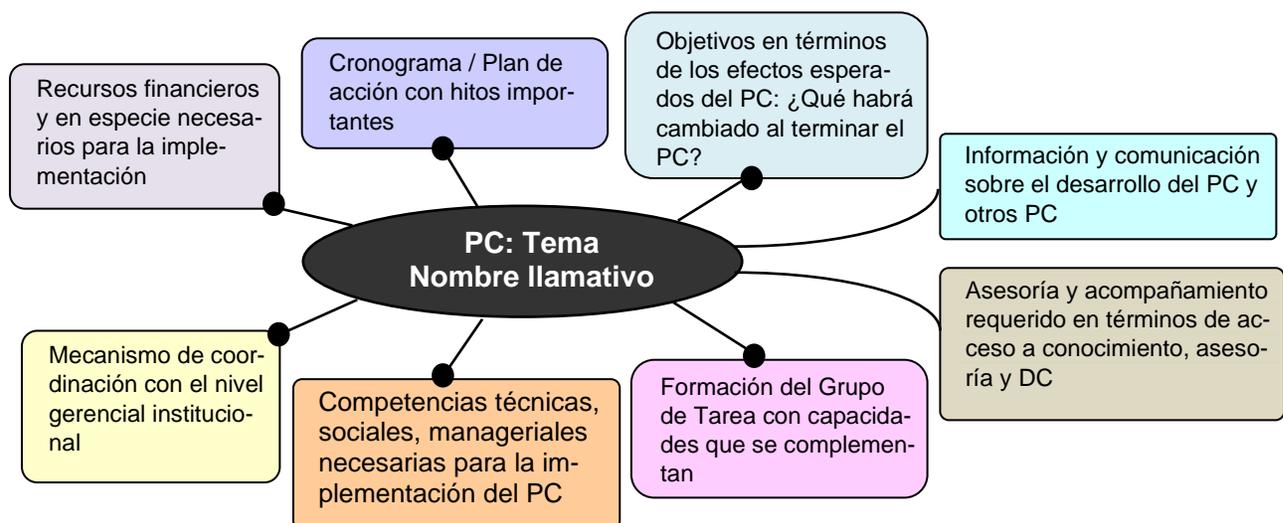
(c) Diseñado e implementado por un Grupo de Tarea. La Coordinación regional decide sobre el número de proyectos y la conformación de los Grupos de Tarea. La ejecución de los Proyectos de Cambio requiere de un compromiso duradero de los actores involucrados. También necesita

un monitoreo continuo del proceso que se debe apoyar en la definición de dos o tres hitos (resultados intermedios). Un plan detallado de los PC es inútil por que impide la flexibilidad necesaria para su implementación y la coordinación entre ellos.

(d) Ejecutado en base a un perfil. El perfil define el tema, los resultados esperados, los actores participantes (Grupo de Tarea), los recursos necesarios y los principales hitos de avance para el monitoreo.

¿Con qué PC iniciar? Los primeros PC seleccionados (2 a 4) tienen una característica especial con efectos motivadores y demostrativos. Por ello, es importante seleccionar los PC con alta probabilidad de factibilidad y éxito, y de bajos riesgos de fracaso. Al mismo tiempo deben enfocarse en los temas estratégicamente más importantes y urgentes.

El **perfil** de un proyecto de cambio consta de los siguientes elementos (*la hormiga*):



4. El Perfil de un Proyecto de Cambio (PC) (Propuesta de formato)

A. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PC	
Nombre del PC	
Tema y relación con los Campos de Acción del Programa	Tema: Relación con los Campos de Acción:
Relación con el mandato y la estrategia explícita de la organización a nivel subnacional	
A qué cambio superior o propósito contribuye el PC	
Coordinador del Grupo de Tarea	Nombre y apellido: Correo electrónico:

	Teléfono:
Miembros del grupo de tarea	
Plazo del PC	Inicio: Finalización:

B. PLAN DEL PC			
01.	Objetivos en términos de efectos esperados ¿Qué queremos lograr - qué efectos podemos esperar del PC?		
02.	Marco orientador / Norte ¿Cuál es el propósito / la estrategia a mediano plazo a la cual el PC contribuye?		
03.	Beneficiarios Señalar los beneficiarios principales del PC		
04.	Antecedentes relevantes para el PC ¿En qué experiencia del pasado el PC se puede apoyar?		
05.	Incidencia en las relaciones entre diferentes actores ¿Qué cambios implica el PC para las relaciones entre diferentes actores internos y externos?		
06.	Plan de Acción: Hitos del proceso de implementación del PC Los hitos (max. 4 a 5) son resultados parciales que señalan una etapa cumplida en el camino	Hitos	Fecha de cumplimiento
07.	Infomación y comunicación sobre el PC y sus avances ¿En qué forma y periodicidad informamos? - ¿Con quién intercambiamos los avances?		
08.	Coordinación con otros PC		

	¿Con qué otros PC nos coordinamos?			
09.	Desarrollo de Capacidades ¿Qué capacidades necesitamos desarrollar para implementar el PC?			
10.	Recursos necesarios para desarrollar el PC Recursos financieros y en especie	¿De quién?	Características del apoyo / aporte	Monto o especie
11.	Apoyo requerido en términos de asesoría y acompañamiento			
12.	Posibles obstáculos y oportunidades ¿De dónde viene resistencia, qué nos impide (obstáculos) realizar el PC? - ¿Qué nos ayuda a realizarlo (oportunidades)?	Obstáculos:		
		Oportunidades:		

10.2019/az