



La serie de talleres Informe del Taller del Sector Privado

Elaborado por Ken Caplan y David Jones

19 - 20 de diciembre de 2000

BPD Water and Sanitation Cluster

c/o WaterAid, First Floor
Prince Consort House
27-29 Albert Embankment
London SE1 7UB

Telf + 44 (0)20 7793 4557

Fax + 44 (0)20 7582 0962

Correo electrónico bpd@wateraid.org.uk

Web www.bpd-waterandsanitation.org

Business Partners for Development

El desarrollo sustentable es una exigencia global, y las asociaciones estratégicas de empresa, gobierno y organización social pueden representar un nuevo modelo exitoso para el desarrollo de comunidades por todo el mundo. Business Partners for Development es una red informal de socios que buscan demostrar que estas asociaciones tripartitas logran más a nivel local que cualquiera de estos grupos actuando individualmente.

Sin embargo, las perspectivas y motivaciones varían entre los tres grupos, y llegar a un acuerdo puede resultar difícil. Distintos procesos de trabajo, métodos de comunicación y maneras de tomar decisiones presentan obstáculos comunes, pero cuando estas asociaciones tripartitas tienen éxito las comunidades se benefician, los gobiernos sirven con mayor efectividad y las empresas privadas lucran, lo que resulta en una situación en que todos ganan (win-win-win situation), la meta final del BPD y sus divisiones o grupos.

EL GRUPO DE AGUA Y SANEAMIENTO

Siendo uno de los cuatro grupos dentro del marco del BPD, el Grupo de Agua y Saneamiento pretende mejorar el acceso al agua potable y al saneamiento efectivo para el número creciente de pobres urbanos de los países en desarrollo por medio de proyectos objetivo, estudios, y por compartir el aprendizaje.

Los proyectos objetivo forman la base del trabajo del Grupo, produciendo lecciones informativas para el trabajo de campo de los proyectos, y ayudando al Grupo a medir la eficacia de la asociación e identificar áreas de prioridad para investigación, como son tecnología y terreno, la propiedad de tierra y la cultura de no pagar. Mediante los proyectos específicos el Grupo pretende demostrar que, al combinar sus bienes y destrezas particulares, las asociaciones tri-sectoriales pueden producir beneficios mutuos para todos los implicados. Los gobiernos aseguran la salud de los ciudadanos con agua potable y saneamiento eficaz mientras reparte el peso técnico y financiero. Las corporaciones se hacen ver con buenas obras mientras aseguran la sustentabilidad financiera a largo plazo, y las comunidades ganan la posibilidad de contribuir de verdad a su desarrollo.

El Grupo disemina sus hallazgos mediante su boletín, una página web y otras publicaciones clave, para compartir la práctica óptima con un público amplio. El objetivo final es explorar cómo las asociaciones pueden sacar el mayor partido de las fortalezas de los distintos asociados.

LOS PROYECTOS OBJETIVO

Los ocho proyectos objetivo del Grupo de Agua y Saneamiento responden a las exigencias y condiciones propias de las comunidades que sirven. Como resultado de esta dinámica el objetivo de cada proyecto es un trabajo en curso.

- 1) Suministro de agua potable y alcantarillado en el barrio de El Pozón, Cartagena, Colombia
- 2) Mejoras en el suministro de agua al barrio de Marunda, Yakarta, Indonesia
- 3) Reestructuración del servicio público de agua en los barrios de chabolas de Port-au-Prince, Haití
- 4) Desarrollo de servicios de agua y saneamiento para la poblaciones urbanas marginadas, La Paz y El Alto, Bolivia
- 5) Soluciones innovadoras para el suministro de agua a los barrios desfavorecidos de Buenos Aires, Argentina
- 6) Servicios de agua y efluente sustentables en regiones de bajos recursos, Cabo Oriental y Provincia del Norte, Sudáfrica
- 7) Gestión de servicios de agua en suburbios de Durban y Pietermaritzburg, Sudáfrica
- 8) Mejora y extensión de las redes de agua locales, Dakar, Senegal

Resumen Ejecutivo

Se han integrado ocho proyectos tripartitos (sectores público, privado y de la sociedad civil) como el punto de enfoque de las actividades de aprendizaje del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD. La gama de dichos proyectos varía entre concesiones principales y proyectos piloto experimentales. Las actividades del Grupo se centran en dos objetivos principales:

- Explorar las relaciones de los proyectos objetivo, con vistas a entender las posibles opciones para futuros asociados a los proyectos.
- Generar una amplia comprensión de las reservas y limitaciones, así como las oportunidades y posibilidades que puedan formar parte de las asociaciones tripartitas del negocio principal.

Los intereses del Grupo se centran en la cuestión específica de si las asociaciones tripartitas facilitan el mandato del sector privado para suministrar agua a las comunidades desfavorecidas. En este sentido, existe una distinción entre un contrato de concesión entre el sector público y un operador privado (en el cual tendría cabida potencialmente un planteamiento tripartito) y un enfoque tripartito a nivel de comunidad.

Se ha diseñado una serie de talleres con vistas a extrapolar lecciones de los distintos proyectos. Esta serie agrupa a los homólogos de los distintos proyectos de un mismo sector. Tendrán lugar tres talleres específicos para los distintos sectores antes de celebrar el planteado taller tripartito para los ocho proyectos. En líneas generales, los objetivos de los tres talleres iniciales son: (i) Fomentar un sentido de equipo del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD para que el Grupo tenga la sensación de ‘pertenecer’ a los proyectos. (ii) Aclarar las definiciones y los términos respecto de las expectativas de las colaboraciones y de los distintos sectores (para que todos estén ‘en la misma onda’). (iii) Empezar a definir una serie de indicadores para medir las contribuciones sectoriales a las asociaciones tripartitas eficaces. (iv) Establecer las recomendaciones previas para otros grupos externos que estén contemplando la posibilidad de entrar en una situación de asociación tripartita de similares características.

EL TALLER DEL SECTOR PRIVADO

El Taller del sector privado del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD se celebró en París, Francia, del 19 al 20 de diciembre de 2000. Estuvieron presentes representantes de cinco de los proyectos, en la forma de directores de proyecto, consultores particulares, personal de alta categoría de las compañías involucradas y un representante de una organización donante. Esta variada representación permitió la participación no sólo de aquellas personas que trabajan en el día a día de los proyectos de colaboración, sino también de personas que juegan un papel en la definición de políticas para las respectivas organizaciones. En el orden del día figuraba un análisis FODA de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para los tres sectores, según la percepción de los participantes del sector privado. Asimismo, se debatieron las percepciones existentes de las colaboraciones, los resultados de la participación de la comunidad, los retos a la institucionalización de la colaboración, y hubo un ejercicio de comparar y contrastar los tres talleres.

Entre las principales *fortalezas* del sector privado están su acceso a la financiación, su capacidad profesional y conocimientos técnicos, su forma de gestionar y su habilidad para la gestión. En muchas ocasiones este sector es capaz de replicar experiencias, de ser transparente, innovador y flexible, a la vez que incorpora una orientación hacia el cliente. Las *debilidades* incluyen una falta general de conocimientos en cuanto a trabajar en zonas socialmente desfavorecidas, así como de experiencia en trabajar con ONGs. Asimismo, se percibieron como debilidades de este sector las demandas a corto plazo y el conflicto entre las inversiones a largo plazo y el calendario de informes financieros de la compañía. Las *oportunidades*

incluyen el potencial para la expansión del mercado y para ganar nuevos contratos, así como para realzar la reputación y la imagen de la compañía. Igualmente, existe la oportunidad de adquirir conocimientos y experiencia en trabajar en comunidades desfavorecidas. Entre las principales *amenazas* están el riesgo de generar expectativas poco realistas entre los demás socios, debido a la supuesta superioridad de sus recursos, y de imponer su propio poder sobre los demás socios, así como la falta de transparencia. De la misma manera, se incluyeron las presiones internas a corto plazo y la amenaza externa que plantea la retirada, o la suspensión, de la cofinanciación.

Las *fortalezas* de las ONGs provienen de su estrecha relación laboral con, y dentro de, las comunidades, su carácter consultivo, su credibilidad y su orientación no lucrativa. Igualmente, sus características organizativas y su disposición para cuestionar conceptos se percibieron claramente como fortalezas. Entre las *debilidades* figuraban su falta de experiencia en trabajar con el sector privado, la escasez de recursos [financieros o humanos], y su falta de comprensión de las limitaciones financieras de los demás socios. A través de las colaboraciones tripartitas, las ONGs tienen la *oportunidad* de fortalecer y expandir relaciones, influir en la práctica óptima y acceder a recursos financieros. Las *amenazas* que se plantean son para la autonomía, el carácter y la identidad de las ONGs, mientras que su credibilidad e imagen podrían verse perjudicadas al aceptar financiación del sector privado. A la inversa, la ONG podría dejar que influyera su propia agenda, y así no tener en cuenta la cooperación que requiere una colaboración.

Las principales *fortalezas* del sector público son su mandato, su función legisladora y reguladora, así como su comprensión de las prioridades y necesidades locales. El potencial para la corrupción y la intervención de la política se señalaron como importantes *debilidades*, así como la percepción de las entidades del sector público como burocracias ineficientes e inflexibles. Mediante las colaboraciones tripartitas, el sector público tiene *oportunidades* de expandir su ámbito de influencia al establecer relaciones más estrechas con las comunidades y el sector privado, de apalancar sus limitados recursos y, potencialmente, de reducir su cargo financiero actual. Entre las *amenazas* figuraban la complicada transformación entre el estado de proveedor y el de supervisor de la provisión del servicio, la corrupción y el amiguismo, la gestión de expectativas elevadas y, por tanto, las potenciales derrotas en las elecciones.

La participación de la comunidad y la función de la ONG

La importancia de mantener la orientación hacia el cliente y de implicar a la comunidad fue un punto de consenso general entre los participantes del sector privado. Consideraban que las ONGs son de especial utilidad en el 'arranque' de un proceso de diálogo y para entablar temas fuera del cometido típico de las actividades de la empresa.

Los principales resultados deseados que están asociados con una mayor participación por parte de la comunidad incluían: mayor compromiso, posesión y aceptación del proyecto (de aquí la sustentabilidad); costos reducidos como resultado de las contribuciones de la comunidad; tomas de decisión más apropiadas; responsabilidad a través de la transparencia; mayor oportunidad para identificar fracasos y errores; creación de empleo. Los retos a una mayor participación podrían proceder de la gestión de expectativas elevadas, marcos de tiempo alargados, y una falta de satisfacción general procedente de las percepciones acerca de quién debería ser el responsable de suministrar servicios.

Retos a la institucionalización de las colaboraciones

De igual forma, los participantes tuvieron en cuenta los factores que podrían cohibir la institucionalización de la colaboración, bien si es a nivel macro o micro (tal como la política de plantilla dentro de las organizaciones de los socios, etc.). Junto a la

plantilla, los otros temas relacionados con esto fueron la función de la ONG y los desafíos de aumento a escala. Un tema relacionado estudiaba las amenazas a la continua participación del sector privado en las colaboraciones - razones por las cuales los socios podrían 'volver la cara' a semejantes modelos (compromisos de tiempo, el reto de gestionar expectativas, etc.).

Recomendaciones a las colaboraciones

Los participantes del taller anotaron las lecciones, principalmente para las primeras etapas de futuras colaboraciones, destacando la necesidad de un proceso honesto y claro. Los objetivos, los procesos de revisión, las discusiones sobre los riesgos, la distribución abierta de información y la cooperación fueron los temas que se citaron como los aspectos esenciales de una colaboración victoriosa. De la misma manera, fue destacada la habilidad para entender los objetivos de los otros socios desde el principio y, a la vez, las definiciones de sus respectivas funciones. Asimismo, hace falta reflexionar sobre lo que cada socio consideraría un éxito, cómo se puede medir el éxito, y cómo se puede 'compartir' el mérito entre las partes. Los contratos y la contratación fueron destacados con recomendaciones similares.

Comparar y contrastar los talleres sectoriales

Del mismo modo, en el taller del sector privado se habló de los contrastes y las similitudes con los dos talleres anteriores (el Taller de las ONGs celebrado en junio de 2000 y el Taller del sector público celebrado en julio de 2000). Esto sirvió para destacar el parecido en los pensamientos de los tres sectores. Estas solapas podrían considerarse como evidencia de que los sectores se están uniendo a través de la colaboración, o como mayor prueba de que las 'divisiones' percibidas entre los sectores se pueden salvar con más facilidad de lo que algunos puedan apreciar.

Durante los tres talleres, se acentuó en un grado similar la gestión de expectativas entre los socios y dentro de las organizaciones, un tema que durante los análisis FODA se ha percibido como una fuerte 'amenaza'. Todos los talleres hablaron acerca de los calendarios desequilibrados, la 'distribución de fuerzas' y la influencia de los factores externos. Dentro de estas similitudes, los participantes estaban de acuerdo en que la recuperación de costos es una medida de éxito válida, que hace falta aprender una nueva serie de conocimientos, y finalmente, que es necesario establecer sólidas estructuras de colaboración. De igual manera, en los talleres se habló del tema de las 'cabezas de turco'. En este sentido, todos los socios opinaban que corrían el riesgo de convertirse en 'cabeza de turco'. El sector privado opina que a veces los demás esperan que éste pueda entregar todo, mientras las ONGs opinan que se espera que ellas mantengan la comunidad 'a bordo', y el sector público, al ser la entidad fundamentalmente responsable de la provisión de servicios, percibe un reflejo de estas percepciones en las elecciones.

Los siguientes temas no resueltos se incluirán en el taller tripartito planeado para noviembre de 2001:

- La financiación de las ONGs por las empresas
- La identificación de ONGs eficaces
- El aumento a escala y cómo se ve afectado por la habilidad y la capacidad de los socios
- El tema de la corrupción
- La creación de capacidad
- Cómo manejar la voluntad política cambiante

Business Partners for Development
Grupo de Agua y Saneamiento

*La serie de talleres
Taller del sector privado*

Índice

Precedentes	1
La serie de talleres	1
El taller del sector privado	3
Líneas generales del proyecto	4
Percepciones — Análisis FODA	9
Declaraciones de las colaboraciones	14
Resultados de la participación de la comunidad	15
Retos a la institucionalización de la colaboración	18
Comparar y contrastar los talleres sectoriales	19
La participación de la comunidad y la función de las ONGs	21
Indicadores	21
Recomendaciones para las colaboraciones	24
Repaso de los objetivos del taller	25
Anexo A – Resumen del análisis FODA	26
Anexo B – Indicadores de los beneficios de la colaboración	28
Anexo C – Lista de participantes del taller	32
Anexo D – Evaluación del taller	34

Precedentes

El desarrollo sostenido es un imperativo global, y las alianzas estratégicas que implican a la vez a negocios, gobiernos y la sociedad civil podrían ser el nuevo modelo practicable para el desarrollo de comunidades en todo el mundo. Business Partners for Development (BPD) es una red informal de asociados que pretenden demostrar que una alianza, en la cual están implicados estos tres sectores, puede obtener mejores resultados que cualquiera de estos grupos actuando de forma individual.

Cuando una asociación tripartita alcanza sus objetivos, las comunidades sacan provecho, los gobiernos actúan de forma más efectiva, y las empresas privadas consiguen beneficios, produciendo así una situación en la que ganan todos, lo cual es el objetivo fundamental del BPD y sus divisiones, o grupos. No obstante, entre estos tres grupos las perspectivas y motivaciones varían sensiblemente, y a veces resulta difícil llegar al consenso. Variaciones en los sistemas de trabajo, los métodos de comunicación y el planteamiento a la hora de tomar decisiones son algunos de los obstáculos más frecuentes.

En lo que al agua y al saneamiento se refiere, la infraestructura física en sí no hace que el sistema de suministro de agua sea eficaz y sustentable. Cada vez más, se acepta la necesidad también de una 'infraestructura social' para asegurar la sustentabilidad de estos sistemas. Implicar a la comunidad puede movilizar las habilidades y la mano de obra comunitarias para el sector privado, a la vez que facilita el consenso comunitario, ante todo en temas de precios, tecnología, operaciones y mantenimiento, u otros asuntos de la política pública en el más amplio sentido que puedan afectar la sustentabilidad. En cuanto a las expectativas vinculadas a las comunidades, esta implicación directa puede aumentar el grado de conciencia respecto de gran número de mensajes relacionados, incluyendo la práctica en temas de higiene. Por lo general, se considera que la construcción de estas infraestructuras sociales y la incorporación de portavoces de la comunidad constituyen la fuerza de las organizaciones no gubernamentales y basadas en la comunidad.

Como parte del trabajo del Grupo, se han integrado ocho proyectos específicos para establecer el punto de enfoque de las actividades de aprendizaje del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD. Estos proyectos varían en tamaño, desde importantes concesiones hasta programas piloto experimentales. Aunque algunos proyectos sean más estructurados que otros, se espera que cada uno presente alguna clase de asociación tripartita entre los sectores público, privado y de la sociedad civil.

En algunos de los proyectos, los asociados de la sociedad civil son 'representados' por una ONG. El uso de la palabra 'representación' es complicado, puesto que los intereses del sector privado pueden ser claramente definidos por un actor de este mismo sector. Aunque quizá más matizados, los intereses del sector público pueden ser representados por una oficina u oficinas específicas (al nivel nacional, regional o local). Los intereses de la sociedad civil, un sector claramente más complicado, no pueden ser 'representados' por una sola ONG ni por una alianza entre ellas. Por lo tanto, el Grupo hará todo lo posible para distinguir entre las ONGs que tienen un papel activo en los proyectos y el campo más amplio de la sociedad civil.

La serie de talleres

El BPD es una iniciativa de aprendizaje cuyo objetivo es entender mejor la dinámica y los potenciales impactos de las asociaciones tripartitas. Las actividades del Grupo se centran en dos objetivos principales:

- Explorar las relaciones de los proyectos objetivo, con vistas a entender las posibles opciones para futuros asociados a los proyectos.

- Generar una amplia comprensión de las reservas y limitaciones, y de las oportunidades y posibilidades que puedan formar parte de las asociaciones tripartitas del negocio principal.

En este caso, el negocio principal se refiere a aquellas actividades que constituyen la responsabilidad o el interés directo de la compañía privada. Por ejemplo, el suministro de agua en el este de Yakarta es la responsabilidad directa de Thames Pam Jaya. Los intereses del Grupo, por lo tanto, se centran en la cuestión más específica de si las asociaciones tripartitas entre los tres sectores facilitan el mandato de la compañía para suministrar agua a las comunidades desfavorecidas. Se puede distinguir entre las asociaciones a nivel 'macro' y 'micro' - por ejemplo, un contrato de concesión entre los operadores del sector público y privado (donde tal vez cabe contemplar la posibilidad de adoptar alguna forma de planteamiento tripartito) y un enfoque tripartito a nivel de comunidad.

El trabajo del BPD es más bien único, puesto que permite el acceso a una variedad de proyectos, desde la posición estratégica de los numerosos asociados implicados en los proyectos. Los Grupos del BPD aspiran a la neutralidad para mejor entender y eventualmente promover las asociaciones tripartitas como un mecanismo probado para sacar el mayor provecho. No existen modelos desde los cuales el BPD pueda extrapolar un plan de trabajo y un planteamiento. Por tanto, cada actividad es un experimento cuyo objetivo es definir lecciones destinadas a un público más amplio.

Algunas de las actividades del Grupo incluyen visitas de estudio/programas de aprendizaje activos, encuestas para los proyectos, y la participación en redes y foros más amplios. De acuerdo con los esfuerzos para definir lecciones a partir de los distintos proyectos, se ha diseñado una serie de talleres para reunir a los asociados de los proyectos con sus homólogos del mismo sector que trabajan en otros proyectos objetivo. Tendrán lugar tres talleres específicos para estos sectores antes de que el Grupo organice un taller tripartito para los ocho proyectos.

En líneas generales, los objetivos de los tres talleres iniciales son:

Fomentar un sentido de equipo del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD para que el Grupo tenga la sensación de 'pertenecer' a los proyectos.

*Aclarar las definiciones y los términos respecto de las colaboraciones y las expectativas de los distintos sectores (con vistas a asegurar que todos estén 'en la misma onda').**

Empezar a definir una serie de indicadores para medir las contribuciones sectoriales a las asociaciones tripartitas eficaces.

Establecer las recomendaciones previas para otros grupos de asociados externos que estén contemplando la posibilidad de entrar en una situación de asociación tripartita de similares características.

Los talleres han sido diseñados a fin de permitir a los asociados del proyecto dejar a un lado su trabajo diario para centrarse en asuntos más trascendentales de la colaboración. No han sido diseñados como sesiones de formación con expertos externos, sino que representan un esfuerzo para fomentar la mayor percepción posible generada por los proyectos.

* Al separar los sectores, con los talleres se pretende generar una fertilización cruzada específica para cada sector, facilitando así un foro de discusión antes de entrar en un debate entre los distintos sectores.

El taller del sector privado

El Taller del sector privado del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD se celebró en París, Francia, del 19 al 20 de diciembre de 2000. Desgraciadamente, debido a complicaciones logísticas, no fue posible reunir a representantes de todos los proyectos objetivo del BPD. No obstante, pudimos contar con la presencia de representantes de cinco de los proyectos (BoTT, Cartagena, Port-au-Prince, Yakarta y KwaZulu-Natal). Entre los participantes estuvieron directores de proyectos, consultores particulares, personal de alta categoría de las compañías involucradas, y un representante de una organización donante. Esta variada representación permitió la participación no sólo de aquellas personas que trabajan en el día a día de los proyectos de colaboración, sino también de personas que juegan un papel en la definición de políticas para las respectivas organizaciones. Gracias a esta variedad, los participantes pudieron debatir los retos más amplios y el potencial de las relaciones tripartitas, así como algunos ejemplos específicos de proyectos†.

Un acercamiento estilo pirámide sirvió para agilizar los debates, tratando en primer lugar los temas más amplios referentes a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se plantean para cada sector en el contexto de una asociación tripartita. El objetivo de los talleres ha sido llegar a las cuestiones más específicas a las cuales se enfrenta cada proyecto, incluyendo la función de la comunidad, los mecanismos de contratación y las estructuras de forma de gobierno, entre otros temas. Para el Taller del sector privado (el último de la serie de los tres sectores), se empleó una estructura parecida a la de los otros dos talleres sectoriales específicos, si bien se incorporaron algunas modificaciones.

Los objetivos específicos del taller eran los siguientes:

- Proporcionar un lugar que permitiera la interacción cara a cara para los socios privados del Grupo como sector.
- Sacar a la luz las preocupaciones específicas del sector, las opciones y las oportunidades relevantes para una colaboración tripartita y del negocio principal.

Las expectativas de los participantes incluían: fomentar un equipo BPD; alcanzar un mejor entendimiento de la función del sector privado en las asociaciones; tratar con, e influir en, las regulaciones; mejorar los procedimientos de las colaboraciones; aclarar las definiciones y terminología empleadas; reflexionar sobre los indicadores; alcanzar un mejor entendimiento de cómo la participación del sector privado puede funcionar en las comunidades desfavorecidas; y debatir el tema del suministro de agua y servicios de saneamiento según ‘necesidad’.

Asimismo, los participantes aspiraban a otros beneficios del taller, tales como la definición de: modelos que permitan a los socios ‘conciliar sus diferencias’; ideas para mecanismos de suministro alternativos y sustentables; un entendimiento común de la necesidad de tratar a las comunidades desfavorecidas como ‘usuarios’; y conclusiones en cuanto al debate sobre la sustentabilidad (recuperación de costos) versus ‘agua libre’. El Grupo buscaba también algunas recomendaciones consistentes para sus eventuales actividades.

† Se incorporó al taller un facilitador para aportar claridad y enfoque a los debates, con la presencia de un facilitador distinto en cada taller. Los talleres han sido diseñados por el equipo de facilitadores junto con el coordinador del Grupo. Los demás coordinadores del Grupo del BPD tuvieron la oportunidad de ofrecer sus comentarios acerca del diseño del taller y de determinar cómo los talleres pudieran encajar con su trabajo y/o el trabajo del Grupo de Recursos de Información.

ORDEN DEL DÍA DEL TALLER (1 ½ días)

- 1) Introducción
- 2) Líneas generales del proyecto
- 3) Percepciones – análisis FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para el sector
- 4) Declaraciones de las colaboraciones
- 5) ‘Resultados’ de la participación de la comunidad
- 6) Retos a la institucionalización de la colaboración
- 7) Comparar & contrastar los talleres sectoriales
- 8) Participación de la comunidad & la función de la ONG
- 9) Indicadores
- 10) Recomendaciones para las colaboraciones
- 11) Repaso del Taller del sector privado

El BPD pudo coordinar el Taller del sector privado de tal manera que encajara con el seminario del Programa de Agua y Saneamiento (WSP) sobre ‘Nuevos Diseños para Transacciones de Agua y Saneamiento a favor de los Desfavorecidos’. §

Líneas generales del proyecto

En primer lugar, todos los representantes de los proyectos hicieron una breve presentación de su proyecto. En este sentido, indicaron quiénes son los principales socios y describieron a grandes rasgos la red de relaciones entre ellos.

EL PROYECTO BOTT, CABO ORIENTAL, SUDÁFRICA**

Actores: Departamento de Aguas y Silvicultura (DWAF), Representante de Patronos (cuasi-regulador), el gobierno local, el gobierno nacional, Amanz’ Abantu (AA) y la comunidad.

El DWAF paga al sector privado para que emprenda el trabajo de terreno en las comunidades rurales. Normalmente se utilizan tubos verticales para suministrar estas comunidades (en lugar de conexiones individuales). AA es un consorcio del sector privado compuesto por cuatro consultores particulares del sector privado junto con el Consorcio Mvula, una ONG. Por lo tanto, el consorcio comprende elementos de diseño, construcción y operaciones, así como algunos consultores sociales y geohidrólogos. Suez Lyonnaise des Eaux es uno de los socios de AA. Asimismo, a través del Consorcio Mvula, AA identifica y forma ‘consultores sociales emergentes’ quienes asumen una participación financiera en el consorcio – el porcentaje del consorcio en manos de estos consultores sociales del sector privado está creciendo constantemente (en línea con las directrices establecidas por el gobierno nacional). Actualmente, las organizaciones tradicionales del sector privado poseen el 60% de las acciones del consorcio, mientras que las Compañías

‡ Teniendo en cuenta que el Taller del sector privado se celebró durante 1½ días en vez de 2½ días (como en el caso de los demás talleres), fue necesario prescindir de algunos debates y discusiones detalladas que formaron parte de los talleres de los sectores público y de las ONGs.

§ El WSP y el BPD pudieron unir los dos grupos en una sesión plenaria común en la segunda parte del segundo día. El principal objetivo al unir los grupos era permitir que los participantes del sector privado tuvieran la oportunidad de reaccionar frente a las conclusiones sacadas de los 2½ días de discusiones por parte del grupo del WSP. No obstante, debido a las limitaciones de tiempo, las discusiones acerca de los hallazgos del seminario del WSP seguirán por correo electrónico.

** Construir, operar, Formar y Transferir

Históricamente Desventajadas (HDC's) (contratistas y consultores emergentes) cuentan con el 40%. De este 40%, el 15% se destina a los distintos consultores sociales formados por Mvula – se espera que estos porcentajes incrementen con el tiempo. El Consorcio Mvula está representado entre los miembros del consejo administrativo, aunque no es accionista.

PROYECTO DE KWAZULU-NATAL (KZN), SUDÁFRICA

El proyecto KZN está compuesto por dos subproyectos – uno en Durban, el otro en Pietermaritzburg. Entre los socios están dos municipalidades, Vivendi, Umgeni Water, la Comisión de Investigación del Agua (WRC), el Consorcio Mvula, diversos consultores externos y la comunidad. Umgeni Water (una organización paraestatal) produce y vende el agua en grandes cantidades a las municipalidades. La WRC financia la investigación y procura difundir lecciones y práctica óptima en toda Sudáfrica.

El proyecto KZN es único dentro del Grupo, puesto que es un proyecto tripartito ‘construido desde cero’ en las áreas de Durban y Pietermaritzburg. Actualmente estas dos ciudades operan sus propios servicios de agua y saneamiento, sin la participación del sector privado ni de ONGs – han firmado un acuerdo con Vivendi y otros socios, mediante el cual estos socios emprenden un proyecto piloto que pretende servir a las comunidades desfavorecidas dentro los límites de las municipalidades. Dentro de la estructura de este proyecto piloto, los socios trabajan juntos a la vez que aprovechan los recursos que ellos mismos proporcionan.

El sector privado fue el inspirador de esta iniciativa (a través de Vivendi) y aportó el liderazgo inicial, independientemente de la cantidad de tiempo y otros recursos que provenían de los demás socios. Por lo tanto, Vivendi caracteriza la colaboración como dividida en tres partes iguales.

El Consorcio Mvula es el principal socio ONG del proyecto – su experiencia en trabajar con comunidades rurales es ampliamente reconocida en toda Sudáfrica (es socio también en el proyecto BoTT). Su principal motivación para participar en el proyecto es ganar más experiencia peri-urbana. Desde mayo de 1999 el proyecto contrata a consultores externos – se encargan del trabajo de coordinación y educación de las comunidades (por ejemplo, ELET que emprende actividades de educación sanitaria). Hay varias unidades en distintos departamentos dentro de la municipalidad que obran recíprocamente con el proyecto.

Vivendi considera que la estructura del proyecto KZN hace que las relaciones entre los distintos socios sean muy importantes. Esto se debe en parte a que el sector público no está obligado a trabajar con los demás socios, salvo mediante el Memorándum de Entendimiento (que incluye detalles de algunos compromisos financieros). La estructura de gobierno del proyecto, que comprende comités de dirección, grupos de trabajo específicos y grupos de trabajo para los proyectos, etc., es parecida a la del propio Grupo del BPD.

Asimismo, es imprescindible identificar a las personas adecuadas dentro de las comunidades con quienes trabajar – sean éstos líderes de tribus, concejales, u otras figuras. En Ashdown, por ejemplo, se ha formado un comité de dirección dentro de la misma comunidad.

PROYECTO DE MARUNDA, YAKARTA, INDONESIA

El proyecto de Marunda forma parte de la concesión de Yakarta – el contrato para la zona este de la ciudad, que recoge a unos cinco millones de habitantes, fue otorgado a Thames. Según su mandato, tiene que alcanzar una cobertura al 100% de los servicios de agua en este área durante la vida de la concesión – las actividades sanitarias no formaron parte de este contrato de concesión.

Este proyecto iba incluido en el BPD tras su concepción – por lo tanto es el marco inicial del proyecto que gobierna el convenio de la colaboración, en vez de un marco explícito de colaboración tripartita. La concesión es relativamente nueva, dimitiendo el Presidente Suharto poco después de que fue otorgada. El hermano del ex Presidente Suharto había sido consejero delegado del socio operador de Thames, y tanto Thames como Suez Lyonnaise des Eaux (a quienes fue otorgada la zona oeste de la ciudad) vieron como su concesión fue puesta en espera durante un tiempo después de la nominación de Habibie como Presidente. Así es que la situación en la que trabaja Thames es muy politizada.

La comunidad de Marunda está compuesta por los habitantes originales de la zona de Yakarta que han sido desplazados por otros desarrollos. Por tanto, la comunidad es pobre, aunque no la más necesitada de la ciudad de Yakarta. Puede que Marunda recoja a 12.000 habitantes, una fracción reducida de quizá 500.000 personas desfavorecidas dentro de la ciudad. Según el acuerdo de la concesión, Thames asumió el control de Pam Jaya, el servicio público original. Los socios son Thames Pam Jaya (TPJ, la empresa de servicio público privatizada), la municipalidad, el Ministerio de Obras Públicas (PWD) y la comunidad, además de algunas pequeñas ONGs con recursos y capacidades limitadas.

Las relaciones entre los socios han sido más bien tensas desde los primeros días de la concesión, debido principalmente a distintos enfoques, prioridades y políticas.

Como consecuencia de la experiencia de Marunda, un tercio de los 12.000 residentes han recibido un suministro de buena calidad a quizá una cuadragésima parte de la tarifa anterior (bajo los antiguos proveedores independientes de pequeña escala). Puede que el gasto en el suministro de agua represente hoy en día un tercio del nivel anterior, y las tasas de consumo son más altas. El próximo paso para el proyecto de Yakarta es averiguar cómo TPJ puede aprender de esta experiencia y la de otros, para luego trasladar este ‘éxito’ a las demás áreas desfavorecidas de Yakarta (una proporción importante del total).

La naturaleza especial del acuerdo de concesión en Yakarta hace que TPJ tenga una fuerte motivación para extender la red. El mecanismo de tarifas, cuya tasa es determinada por el regulador, incorpora un sólido mecanismo de subvenciones cruzadas (la tarifa más alta es más de 20 veces la tarifa más baja). Puesto que Thames recibe la tarifa media por cualquier consumidor al que da servicio, los ingresos que recibe por extender la red son mucho más altos que lo que pagan los consumidores pobres. La otra cara de esta situación es que el PWD no tiene ningún incentivo para dar servicio a los barrios desfavorecidos – recibe el resto de los ingresos cuando Thames ya ha sido pagado y, por tanto, prefiere los barrios prósperos (un incentivo que se ve reforzado por los motivos políticos). Asimismo, la subvención cruzada hace que existan fuertes incentivos para que los consumidores a la cabeza de la escala de tarifas abstraigan el agua de forma privada – el exceso de abstracción es, por tanto, un serio problema en Yakarta. Mientras tanto, la regulación se aplica a nivel local, y el regulador cuenta con un poder relativamente fuerte.

PROYECTO DE EL POZÓN, CARTAGENA, COLOMBIA

El Pozón es un barrio desfavorecido de unas 50.000 personas en la ciudad de Cartagena. El socio del sector privado es una empresa mixta: el 51% pertenece a la municipalidad y el 49% a Aguas de Barcelona. Éstas constituyen el proveedor, Aguas de Cartagena (AdC). AdC propuso el proyecto piloto tripartito que proporciona servicios de agua y saneamiento a El Pozón.

Los hogares se clasifican según seis niveles dentro de Cartagena (población cerca de un millón), y las tarifas se apoyan con subvenciones cruzadas. Alrededor del 50% de la población está por debajo del mínimo vital y prevalece una cultura de poco o no pago. AdC diseñó el programa de El Pozón y, a continuación, buscó la

financiación, de la cual una parte proviene del Banco Mundial (un préstamo cofinanciado a la municipalidad – a julio de 2000). En cuanto a la colaboración, el Alcalde y su departamento son, por tanto, representados en dos áreas – como la propia municipalidad, y como accionista mayoritario de AdC.

El papel de la municipalidad es más bien débil – aporta financiación, aunque pocos recursos complementarios. La inestabilidad política ha sido un factor importante para el proyecto – ha habido un cambio de alcalde tres veces en tres años y en cada caso se ha hecho un gran esfuerzo para conseguir inversiones por parte del Alcalde y su departamento (con cada cambio se retiene muy poca capacidad institucional dentro de la municipalidad, y los miembros del consejo también cambian. Asimismo, el compromiso del alcalde ha sido más bien poco.). El marco regulador es también muy inestable – AdC está todavía esperando su licencia medioambiental. A pesar de estos obstáculos, la instalación de conductos ha comenzado en algunas áreas. No obstante, la reputación de AdC dentro de Cartagena es muy sólida y esto podría proporcionar alguna protección contra la intervención política.

La comunidad de El Pozón está compuesta principalmente por refugiados de guerra, y es una población muy inestable y de rápido crecimiento. No existe una verdadera representación de ONGs en el proyecto (MDPL era la ONG socia inicial, si bien decidió retirarse por varios motivos), aunque sí hay una organización bastante eficaz de la comunidad – hay representantes comunitarios para 18 áreas dentro de la zona del proyecto. AdC emplea sus propios coordinadores comunitarios y enseña a los representantes de la comunidad cómo instalar una infraestructura, para la cual utilizan la financiación del Banco Mundial. Según los términos del préstamo del Banco Mundial, los contratistas están obligados a emplear mano de obra local, pagada ligeramente por encima del sueldo mínimo. La primera fase del proyecto podría completarse dentro de cuatro meses (marzo de 2001), proporcionando así un servicio las 24 horas. Como consecuencia, se espera que el gasto en agua pase de representar aproximadamente el 30% de los gastos diarios a ser alrededor del 5%. AdC afirma que la comunidad actúa como socio directo, dado que no hay ningún socio ONG viable (la mayor parte de las ONGs en Colombia son de ayuda urgente). Asimismo, AdC emplea asistentes sociales con contratos por obra (no como empleados fijos). Sin embargo, de vez en cuando las comunidades se han demostrado susceptibles a agitaciones y manipulación por parte de políticos locales, quienes han intentado que se vuelvan contra AdC para su propio beneficio político.

La disposición para pagar los servicios de alcantarillado sigue siendo algo reducida – se supone que la municipalidad subvenciona los servicios de alcantarillado, aunque en la realidad esta ayuda es limitada y complicada por la posesión por parte de la municipalidad de acciones en AdC.

PORT-AU-PRINCE, HAITÍ

Actores: Departamento de Obras Públicas (nacional) y, a nivel local, cuatro municipalidades. La compañía de aguas, CAMEP, pertenece al público aunque es independiente en términos de finanzas. La comunidad es representada en muchas ocasiones por organizaciones con base en la comunidad (OBCs) – la responsabilidad de estas OBCs puede abarcar más que agua, (p.ej. sanidad o educación); no obstante, están involucradas en el suministro de servicios de agua y saneamiento.

El proyecto en sí fue iniciado por entidades externas – agencias de financiación que se interesaron por Haití al ‘reestablecerse’ la democracia. Estas agencias estaban interesadas en aportar servicios a las comunidades desfavorecidas de Port-au-Prince – como consecuencia, el GRET (una ONG internacional) recibió financiación de la UE y se le pidió emprender un proyecto en los barrios de chabolas. Port-au-Prince cuenta con alrededor de dos millones de habitantes, de los cuales aproximadamente la mitad no contaba con el suministro de la empresa de servicio público.

El GRET intentó establecer una colaboración entre las OBCs, los usuarios y la CAMEP – la función del GRET era la de mejorar los mecanismos de contratación entre estas partes. Hoy en día la CAMEP proporciona agua al distrito en grandes cantidades a través de los ‘Comités de l’Eaux’ (CdE – Comités de Agua). Cada OBC envía un representante a los CdE, que luego actúa como pequeña ‘compañía de agua’. Según la fase I del proyecto, 220.000 personas recibían servicio – con la fase II esta cifra alcanzó 500.000.

El interés de la CAMEP en el proyecto proviene de los incentivos financieros relacionados. El no pago es más bien común en Port-au-Prince y, por tanto, la CAMEP reconoce que si bien a menudo sus clientes ‘normales’ no pagan, las OBCs tienen una excelente reputación por recaudar pagos y por pagar a la CAMEP el agua proporcionada en grandes cantidades. Asimismo, las OBCs tienen bastante poder desde el punto de vista político y han utilizado este apalancamiento para conseguir que la CAMEP actúe en este área. A pesar de esto, el papel del sector público fuera de la CAMEP es algo limitado – no existe un regulador propiamente dicho y el vínculo entre las OBCs y el sector público proviene del parlamento nacional más que de un servicio civil.

Como respuesta a tal presión, la CAMEP creó una ‘unidad para usuarios con ingresos reducidos’ – desde entonces esta unidad ha sustituido al GRET como socio del proyecto (el GRET procura ahora replicar sus anteriores éxitos en el área de saneamiento). El cambio en el papel del GRET ha hecho que la ausencia de un regulador sea aun más notable, puesto que, anteriormente, esta función fue desempeñada de cierto modo por la ONG (la financiación de la UE proporcionaba el apalancamiento necesario). Asimismo, el papel del GRET en cuanto a facilitador queda aún por replicar. Puede que se cree un regulador nacional en 2001/2 – sin ello, existe el riesgo de que la situación llegue a ser demasiado politizada. En la actualidad, es posible que las OBCs ya estén demasiado politizadas – esto podría generar cierta fricción en relación con la CAMEP.

La financiación del proyecto depende de la casi total recuperación de costos (tasa de colección del 99%) y de becas de financiación de la UE y la AFD (Agence Française de Développement), quienes pagan los costos de ‘aumento a escala’. De la tarifa actual de \$1/m³ (US\$), el 20% se destina a futuras inversiones, aunque a menudo las OBCs están forzadas a gastar este dinero inactivo. Esta cifra tampoco cubre la extensión de la infraestructura a nuevas áreas – si no está disponible ninguna financiación externa, éstas seguirán sin servicio. Las impresionantes tasas de colección se deben a que, anteriormente, las comunidades pagaban el doble a proveedores independientes mientras que las tasas de consumo siguen siendo bajas (la lluvia y las aguas superficiales responden a las necesidades de agua no potable).

Al principio, la CAMEP no se molestaba en cobrar el agua que proporcionaba en grandes cantidades, suponiendo que la cultura de no pago que prevalecía estaba tan arraigada que no merecía la pena cobrar. No obstante, el GRET convenció a las OBCs para que pagaran, independientemente de la indiferencia de la CAMEP, para asegurar la sustentabilidad. De la tarifa de \$1/m³, 35c se destinan a la CAMEP (la CAMEP, suponiendo el probable no pago, aceptó bajar desde el 60% en las negociaciones – y debido a la transparencia, no puede renunciar a este acuerdo), 15c a los vendedores de agua, 4c al mantenimiento técnico, y 15c a la expansión (principalmente para el saneamiento – la expansión de las redes de agua potable es complicada dadas las bajas presiones actuales). Otros 15c se destinan a la OBC, para que los gaste en el proyecto de su elección. El resto debería destinarse a una cuenta fiduciaria para ser gastado en el futuro. La CAMEP todavía saca beneficios de la venta de agua en grandes cantidades – otro beneficio para la CAMEP, como la única auténtica representación del gobierno presente en las áreas de chabolas, es que ha acumulado una fuerza política notable.

Percepciones — Análisis FODA

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, según la percepción de los participantes en el taller del sector privado††. Ver tabla resumen en anexos.

ANÁLISIS FODA DEL SECTOR PRIVADO

FORTALEZAS Entre las principales fortalezas del sector privado está su acceso a la **financiación**, o su capacidad para movilizarla, para poder invertir en infraestructuras. La **capacidad profesional** y los **conocimientos técnicos** del sector privado facilitan la posibilidad de proveer un producto de calidad. Su **forma de gestionar** y su **habilidad para la gestión** también se percibieron como fortalezas, sobre todo en comparación con los otros dos sectores. Asimismo, en muchas ocasiones cuenta con los recursos y la envergadura que le **permiten replicar las experiencias** de otros lugares. Igualmente, se destacó entre las fortalezas la **transparencia**, sea ésta la transparencia impuesta por los contratos y la revelación de los accionistas, o bien el reconocimiento emergente de los beneficios que provienen de la transparencia corporativa. Del mismo modo, se mencionaron la **innovación** y la **flexibilidad** que puede llegar a demostrar el sector privado, además de su **orientación hacia el cliente**.

OPORTUNIDADES Entre la oportunidades para el sector privado figuraba el **potencial para la expansión del mercado**, característica señalada por la mayor parte de los participantes. La expansión del mercado hacia los barrios desfavorecidos es quizá mejor instrumentada por las colaboraciones (una premisa clave del BPD). Asimismo, la expansión del mercado está vinculada a la oportunidad de **ganar nuevos contratos** a base de resultados consistentes en otros lugares. A su vez, esta situación va relacionada con otra oportunidad mencionada — la posibilidad de **mejorar el rendimiento actual**, al adquirir conocimientos y experiencia en trabajar en comunidades desfavorecidas y/o al **mejorar la recuperación de costos** mediante una colaboración.

Igualmente, las colaboraciones eficaces **realzan la reputación y la imagen** de la compañía, lo cual sirve de mecanismo para superar las sospechas por parte de los consumidores. (De esta manera, todos los socios podrían potencialmente beneficiarse, en función del éxito del proyecto, o la percepción del éxito.)

DEBILIDADES Una de las principales debilidades se reconocía como la **falta general de conocimientos en cuanto a trabajar en zonas socialmente desfavorecidas**, así como la falta de experiencia en trabajar con ONGs. Otro problema era la presión que las demandas a corto plazo ejercen sobre las compañías. Esto puede generar conflictos entre las inversiones (y calendarios) a largo plazo y el calendario de informes financieros. Otra debilidad consistía en que **la participación del sector privado (PSP) puede a veces evocar reacciones adversas**, lo cual complica la colaboración así como el entorno laboral.

AMENAZAS La principal preocupación de los participantes era la posibilidad de **generar expectativas poco realistas** entre los demás socios. Los socios podrían llegar a creer que el sector privado, con sus recursos superiores, está capacitado para resolver los numerosos problemas del sector. Entonces, podrían exigir niveles de inversión, por parte del sector privado, imposibles de sostener, o bien amargarse si este sector no consiguiese cumplir las expectativas.

†† La primera actividad consistía en la creación de una tabla FODA. Los participantes recibieron tarjetas para apuntar dos percepciones generales para cada categoría (p.ej. una fortaleza de cada sector, una oportunidad, etc.). Cuando los participantes habían cumplimentado sus 24 tarjetas, y después de colocar éstas en el tablero, se formaron pequeños grupos con el fin de interpretar y agrupar los apuntes. Una vez clasificadas las tarjetas según subcategorías, se hizo una presentación al grupo principal, con la posibilidad de aclarar cualquier tarjeta que hubiese sido mal interpretada.

Otra de las amenazas percibidas para la colaboración en sí consistía en que el sector privado podría caer en la trampa de **imponer su propio poder** sobre los demás socios, y así perjudicar el equilibrio y el espíritu de la colaboración. Esta tentación podría surgir de una variedad de fuentes, incluyendo la frustración debido a la ‘lentitud’ de sus socios. Asimismo, se destacó como potencial peligro la posible tentación para el sector, sea cual sea el motivo, de ejercer **la opacidad en vez de la transparencia**, lo cual perjudicaría la confianza. De la misma manera, **las presiones internas a corto plazo** (tales como los resultados trimestrales) podrían amenazar la colaboración. Asimismo, se señaló que la debilidad financiera de los proyectos podría hacer que sean imposibles de sostener – si el proyecto está perdiendo dinero, el sector privado no estará en posición de comprometerse a largo plazo.

Una amenaza externa consistía en la retirada o suspensión de la **cofinanciación** – esta idea representaba una preocupación más general del sector privado, la de ser vulnerable a las acciones de otros actores cuya fiabilidad está sin comprobar.

ANÁLISIS FODA DEL SECTOR DE LAS ONGS

FORTALEZAS Según el grupo, la principal fortaleza de las ONGs es su **estrecha relación laboral con, y dentro de, las comunidades (conocimientos prácticos)**. Su compromiso e interés consisten en trabajar con y para los desfavorecidos. Esto se nota en su **carácter consultivo** y su **orientación no lucrativa**, según la percepción general. En ciertas circunstancias, este trabajo hace que una ONG tenga una capacidad técnica reconocida.

Igualmente, las **características organizativas** de la ONGs se percibieron como una indudable fortaleza. En muchos casos, su tamaño y diversidad permiten que sean flexibles, innovadoras y responsivas. Asimismo, se percibió su capacidad para actuar como intermediario o vínculo para los demás socios. Entre otros aspectos positivos del trabajo de las ONGs figuraba la credibilidad que pueden aportar a un proyecto, junto con su disposición para **cuestionar conceptos** (o extender los parámetros).

OPORTUNIDADES Mediante las colaboraciones tripartitas, las ONGs tienen la oportunidad de contar con **relaciones reforzadas y ampliadas así como acceso** a otros actores. También representan una herramienta de aprendizaje significativa para las ONGs. Al adquirir un mejor entendimiento del funcionamiento del sector privado, de los retos y limitaciones de éste, las ONGs están más capacitadas para actuar como **‘intermediario’** por parte de las comunidades. Asimismo, pueden beneficiarse de cambiar su percepción del sector privado y alejarse de relaciones que a veces resultan conflictivas.

La participación de las ONGs en una colaboración les brinda la oportunidad de expandir proyectos actuales, de influir en la práctica óptima y de **acceder a recursos financieros** – lo cual les permite aumentar a escala, replicar y expandir su trabajo. Puesto que los donantes ansían ver a los sectores trabajar juntos, las ONGs que trabajan en una relación tripartita podrían solicitar **financiación por parte de donantes** que, en el pasado, no estaba a su alcance. Estos dos hechos hacen que las ONGs tengan la posibilidad de **realzar su participación en la comunidad**. Como última oportunidad, se mencionó la capacidad para recuperar la credibilidad perdida (aunque puede que esto sea verdad sólo en algunos casos).

DEBILIDADES Se hizo referencia a las debilidades del sector en general así como de las ONGs en situaciones de colaboración. La **falta de experiencia de las ONGs en trabajar con el sector privado** constituye un reto para los socios del sector privado. Asimismo, puede que estén reacias a entrar en una relación contractual. Además, se observó que no comprenden las limitaciones financieras que se aplican a la provisión de servicios de agua y saneamiento.

La **falta de recursos**, que sea financiera o humana, se percibió como una debilidad importante que puede limitar su capacidad para implementar proyectos a más largo plazo en asociación con los otros sectores. Asimismo, podría limitar la capacidad de una ONG para asumir riesgos financieros. Otra debilidad se refiere a la capacidad de las ONGs para ‘representar’ a las comunidades – existían dudas en cuanto a la **representatividad** de las ONGs (aunque las propias ONGs no siempre afirman que representan a las comunidades, sino que actúan como un facilitador).

AMENAZAS Según la percepción de los participantes, la amenaza predominante para una ONG que entra en una colaboración tripartita es aquella que podría afectar su **autonomía, carácter e identidad**. Es posible que las ONGs tengan que ceder en algunos de sus valores idealistas y, por tanto, podrían creer que están poniendo en peligro las necesidades de los grupos desaventajados. La amenaza contraria consistía en que la ONG podría dejar que **domine su propia agenda** y así no tener en cuenta la cooperación que requiere una colaboración.

Asimismo, las ONGs temen que, a través del proyecto, puedan estar demasiado vinculadas con los demás sectores. Muchas ONGs insinúan que su **credibilidad e imagen** podrían verse comprometidas al aceptar financiación proveniente del sector privado. Podrían llegar a ser percibidas como simples grupos de consultores, o ser el objeto de sospechas normalmente reservadas al sector privado (**publicidad negativa**). Otra amenaza para las ONGs es su fuerte compromiso (en relación con sus limitados recursos) con proyectos cuya **sustentabilidad a largo plazo podría ser discutible**, sobre todo teniendo en cuenta el coste y la naturaleza política de la participación en la comunidad.

Como última amenaza se señaló que una ONG, al entrar en una colaboración, podría empezar a **dudar de su propio papel dentro de la comunidad**. Esto podría pasar, por ejemplo, si la ONG no tuviera claro si tenía que representar a una comunidad, o bien facilitar el acceso de varios grupos comunitarios.

ANÁLISIS FODA DEL SECTOR PÚBLICO

FORTALEZAS Según los participantes del taller, las principales fortalezas se referían sobre todo al **mandato** que tiene el sector público. Este sector es el protagonista en la toma de decisiones referentes al bien público. Se espera que se ejerza este poder para tomar decisiones de manera holística, uniendo así sanidad, educación y otros sectores. Evidentemente, la función **legisladora y reguladora** del sector público marca el contexto dentro del cual operan las colaboraciones, y les proporciona legitimidad legal. Su estrecho vínculo con la localidad supone que deberían **entender las prioridades y necesidades locales**. Asimismo, se estimó que este sector tenía potencial como agente / intermediario de la colaboración.

OPORTUNIDADES Como en el caso de los otros dos sectores, muchas de las oportunidades señaladas para el sector público se refieren al potencial para aprender de, o compensar, las debilidades. Uno de los temas discutidos consistía en que el sector público tiene una oportunidad significativa para **expandir su ámbito de influencia** al establecer relaciones más estrechas con las comunidades y el sector privado, y así responder con más eficacia a las necesidades del público. Igualmente, mediante las colaboraciones tripartitas, puede **aprovechar sus recursos limitados** – asimismo, existe el potencial para **reducir el peso financiero existente que ha sido impuesto al sector**.

Otra oportunidad potencial para el sector público es la de lograr una **regulación más eficaz** a través de una colaboración – trabajar con el sector privado capacitará al sector público a limitar sus excesos y a promover la buena práctica. Por último, además de mejorar los servicios de agua y saneamiento, una colaboración puede permitir que el sector coordine mejor sus actividades, para así **alcanzar sus objetivos más amplios** (tales como tener un impacto positivo sobre la salud).

DEBILIDADES Varios participantes señalaron el potencial para la **corrupción y la intervención de la política**. La intervención política podría provenir directamente del socio del sector público (p.ej. ministerio, departamento, gobierno local, etc.), o bien llegar a través de la regulación. Las burocracias **ineficientes e inflexibles** pueden generar una falta de incentivo para ir en busca de progreso, a la vez que limita la capacidad de gestión, entorpeciendo de esta manera la aptitud del sector público para implementar y promover cambios en el contexto dinámico de una colaboración. Se percibió que el sector público carecía de confianza en el sector privado, lo cual dificultaba el desarrollo de una verdadera colaboración.

Asimismo, se señalaron los **conflictos** entre políticos y funcionarios como otra debilidad, que además perturba las relaciones con otros socios. Otra influencia perjudicial era la alta **rotación de empleados**, agravada a menudo por el éxodo del mejor talento.

AMENAZAS Entre las amenazas para el socio del sector público figura la necesidad de manejar con debido cuidado la complicada **transformación entre el estado de proveedor de un servicio y el de supervisor** de la provisión del servicio. En muchas ocasiones, superar esta aparente pérdida de control resulta difícil para los socios del sector público. Si la colaboración no cumpliera, el riesgo lo asumirían probablemente, y de manera desproporcionada, los individuos dentro del sector público que son, en el fondo, los responsables del suministro de servicios – lo cual podría provocar una **derrota potencial en las elecciones**.

Otra amenaza señalada era el peligro para la colaboración que pueden plantear **la corrupción y el amiguísimo**, vicios a los que el sector público está particularmente propenso. Externamente, existía el riesgo de que **se percibiera que este sector se había vendido** al sector privado, lo cual podría generar repercusiones negativas a la hora de las elecciones. La amenaza que representa tener que **gestionar fuertes expectativas**, así como el temor a la decepción y a una desilusión aumentada, intensifican esta situación.

En cuanto al aspecto financiero, es posible que exista la percepción de que el sector público no tenga **fondos suficientes como para cumplir con sus compromisos en la colaboración**, perjudicando así la confianza entre los socios. Además, existen los retos (financieros y otros) impuestos por el hecho de **trabajar dentro de nuevas estructuras institucionales** y de asumir responsabilidades adicionales (tal como la regulación).

FODA – DEBATES ADICIONALES

El ejercicio del análisis FODA planteó varias cuestiones, algunas de las cuales los participantes pudieron discutir en sesiones posteriores. Otras fueron puestas en espera hasta tener otras oportunidades para intercambiar ideas. Se propuso remitir algunas de estas cuestiones (y el ejercicio del propio análisis FODA) a los socios de los proyectos para que las debatieran con más profundidad en sus propios contextos.

- La corrupción
- La transparencia (por ejemplo, si aumenta o disminuye con la participación del sector privado y, también, en las colaboraciones)
- Si la participación de las ONGs aporta credibilidad (¿y credibilidad frente a quién?)
- Si las colaboraciones tripartitas permiten que se comparta el peso en función de las fortalezas del sector
- Si la colaboración genera sinergias y puede fortalecer las oportunidades, ¿es verdad lo contrario, lo cual significa que aumenta los riesgos?
- Puede que una colaboración acelere la entrega, pero ¿cómo se puede evitar que los socios lleguen a ser monopolios en sus respectivos sectores?

- La amenaza que representa la alta visibilidad de una colaboración, lo cual complica la retirada de financiación, por parte del sector privado, de un proyecto que esté perdiendo dinero

En un taller posterior para los socios, celebrado en Pietermaritzburg con el proyecto de KwaZulu-Natal, se procuró repasar algunas de estas cuestiones, teniendo en cuenta las características de su proyecto. Evidentemente, el objetivo de realizar este tipo de ejercicio es determinar soluciones y salvaguardias que permitan que las colaboraciones resuelvan problemas antes de que éstos se institucionalicen.

Declaraciones de las colaboraciones

A los participantes se les dio una serie de declaraciones referentes a las percepciones comunes sostenidas por las colaboraciones ‡‡. Se pidió a cada participante que revisara la declaración según dos categorías - si estaban fuertemente de acuerdo con la declaración o si no estaban necesariamente de acuerdo.

(i) Cada sector siempre piensa que es el que tiene más que perder si la colaboración fracasa [La mayoría no estaba de acuerdo]

Comentarios: Desde el punto de vista del sector privado, la colaboración se podría ver como un experimento para encontrar maneras de mejorar servicios - no obstante, si eso fallara, para el sector privado podría ser posible encontrar otra forma de realizar sus objetivos. Este tipo de alternativa podría excluir a los socios - en tal caso, tendrían más que perder (que el sector privado) si fracasara la colaboración. Asimismo, se sentía que el sector privado no estaría tan preocupado como sus socios por el daño a su reputación y credibilidad si fallara la *colaboración* tripartita. Si fallara el *proyecto*, entonces la empresa del sector privado podría percibir serios riesgos para su reputación, pero la asociación es un mecanismo hecho para alcanzar los objetivos del proyecto en vez de un medio propiamente dicho. Otro punto de vista opinaba, en el análisis final, que es la comunidad (y sucesivas comunidades) que tiene más que perder si el planteamiento falla. De manera similar, el sector público necesita asegurarse de que el proyecto (y por tanto el acercamiento) tenga éxito. Aunque esto es una gran simplificación, a menudo el sector privado y las ONGs están libres de irse.

El sector privado ha trabajado con frecuencia con el sector público y puede adaptarse a diferentes programas institucionales. Así, los conceptos generales de asociación ya no son nuevas para las empresas del sector privado aun si los acercamientos de colaboración son más complicados en un enfoque tripartito.

(ii) Incluso aquellas personas que han visto lo difíciles que pueden ser las colaboraciones pueden considerar éstas como un importante modelo de desarrollo [La mayoría estaba de acuerdo]

Comentarios: Los participantes estaban de acuerdo con esta declaración, aunque hubo algún debate referente a si la colaboración es de verdad un nuevo 'modelo' en la manera que a menudo se representa. (Véase el punto inmediatamente anterior.) El programa BoTT de Sudáfrica fue mencionado como un caso de colaboración algo especial, ya que el gobierno paga a cada Agencia de Ejecución de Proyecto (un consorcio de empresas del sector privado que también incluye al Consorcio Mvula como el grupo de desarrollo institucional y social).

(iii) Un facilitador de asociación / intermediario / agente de negocios es, a) un actor esencial [La mayoría estaba de acuerdo], *b) un líder de facto* [Respuesta mixta]

Comentarios: Se habló de la diferencia entre líder y agente de negocios, algunos participantes pensaban que en efecto se trataba de una función, mientras que otros pensaban que la función del agente podría ser distinta y posiblemente más difícil que la de ser líder. En Haití, el GRET, en efecto el 'líder' original de la colaboración - la ONG - está en proceso de transformar su función para dejar que la relación primaria sea entre la CAMEP y los comités de agua de la comunidad. En KwaZulu-Natal el carácter de la puesta en marcha del proyecto ha resultado en el liderazgo de Vivendi, aunque muchos actores diferentes han sido los agentes de negocios. Los participantes pensaban que estas dos funciones podrían ser flexibles y quizá no necesarias en cada etapa de una colaboración. Incluso actores externos podrían servir para estas funciones, el Secretariado del BPD teniendo quizá como futura función la de facilitador externo y agente de negocios para los proyectos.

‡‡ Estas declaraciones fueron generadas durante una sesión para compartir ideas, del Grupo de Recursos de Información (el quinto Grupo 'general' del BPD) en noviembre de 2000.

(iv) El aspecto más arduo de un proyecto de colaboración puede ser hacer que la colaboración funcione [Respuesta mixta]

Comentarios: Los participantes pensaban que los factores externos que estuvieran fuera del control de cualquier socio, en vez de funcionar en una colaboración, podrían ser la mayor influencia sobre el éxito, o no, de los socios (por ejemplo, la legislación). Esta nueva fase podría ser algo ambiguo tal y como están las cosas. Pueden existir circunstancias en las cuales el socio del sector privado podría prever el éxito del proyecto a pesar del fracaso de la *asociación*.

(v) Existe un proceso de monitoreo incorporado dentro de una colaboración a causa de la diversidad de los socios y sus continuos 'comprobaciones adicionales' entre sí [Todos estaban de acuerdo]

(vi) Una manera útil de evaluar una colaboración y sus impactos (para convencer a los socios y otros asociados de que tiene un auténtico valor añadido) es de compararla con la mejor opción subsiguiente (la de no colaboración) - como opinó cada socio [Respuesta mixta]

Comentarios: Los participantes estaban, por lo general, de acuerdo en que ya era bastante difícil medir los impactos existentes, sin intentar medir lo que pudieran ser los impactos de la mejor opción subsiguiente.

(vii) Las colaboraciones tripartitas requieren una nueva serie de habilidades para la gente clave implicada (por ejemplo, establecimiento de consenso) [Todos estaban de acuerdo]

Comentarios: Las habilidades consultivas y participativas se consideraron muy útiles para las colaboraciones y a menudo son escasas dentro del sector privado. En general, estaban de acuerdo en que tratar con actores con puntos de vista diferentes requiere habilidades muy distintas a las que tradicionalmente se encuentran dentro del sector privado. Un punto de vista consistía en que podría ser posible un período de 'transición', dentro del cual la ONG podría ayudar a una empresa privada a adquirir los conocimientos necesarios para tratar con las comunidades - una vez adquiridas, la ONG podría salir. Una opinión contraria sostiene que las ONGs saben emprender algunas tareas, por su propia naturaleza, de mejor manera que pueden, o podrían, las empresas (por ejemplo, la educación acerca de la salud y VIH en Sudáfrica). Puesto que tales tareas son continuas, quizá no habría un 'punto de salida' tan obvio para las ONGs. Así, este último punto es una variante en la discusión sobre enfocar el negocio principal mientras se 'subcontratan' otras tareas. Asimismo, la subcontratación de las ONGs se convierte en un tema. También se consideró la cuestión de quién debería pagar (y ser responsable de) tales 'bienes públicos'.

'Resultados' de la participación de la comunidad

Cada representante de proyecto se juntó con otro participante y se les pidió que clasificaran su percepción de la importancia de la participación de la comunidad para contribuir a ciertos resultados (positivos y negativos). Se detallan abajo los resultados de una mayor, o una menor, participación comunitaria.

Una mayor participación comunitaria puede conducir a los siguientes temas interrelacionados: i) mayor compromiso, posesión y aceptación del proyecto; ii) la capacidad del proyecto para alcanzar expectativas (aunque las expectativas generadas por el proyecto pudieran ser más elevadas); iii) costos reducidos como resultado de las contribuciones de la comunidad (lo que hace que el proyecto sea más rentable); iv) tomas de decisión más apropiadas; v) más debate público sobre niveles de servicio apropiados o alternativos; vi) responsabilidad a través de la transparencia; vii) mayor sustentabilidad; viii) mayor oportunidad de identificar fracasos y errores; ix) mayor recuperación de costos; x) autorización; xi) creación de

empleo; xii) las comunidades necesitan entender qué hay bajo tierra, xiii) ningún valor añadido al diseño técnico; xiv) insatisfacción (si se percibe como una función ajena).

Una menor participación comunitaria puede conducir a: i) mayor rapidez / paso; ii) intervención política reducida; iii) debate restringido sobre nivel de servicio; iv) expectativas no realizadas / expectativas sobreelevadas; v) fracasos potenciales / oportunidad reducida para identificar fracasos /errores; vi) potencial conflicto; vii) escasez de compromiso / posesión / rechazo del proyecto por la comunidad (en casos extremos esto podría conducir a la destrucción de la infraestructura); viii) baja recuperación de costos.

NOTAS GENERALES

Todos destacaron la interconexión de estos temas. Algunos temas no fueron necesariamente tratados con prioridad, aunque podrían tener un función. En especial, se cuestionó la importancia de que las comunidades ‘entendiesen qué hay bajo tierra’, aunque esto podría estar conectado con la recuperación de costos y el mantenimiento, particularmente del saneamiento. A menudo se crean programas de información y educación para explicar todo esto - también podría ser importante explicar el peligro de contaminar las fuentes de agua en zonas rurales. Un resultado del ejercicio, en el cual los distintos participantes destacaron diferentes temas, es que cada proyecto es bastante individual en su naturaleza - así hay que tener cuidado cuando se intenta extraer lecciones más amplias de cada proyecto.

BOTT

Comentarios: Se espera que un aumento en la participación de la comunidad mejore la sustentabilidad (en parte como reflejo de una recuperación de costos más elevada y un reducido potencial conflictivo), que promueva la posesión y la autorización de la comunidad. Un mínimo compromiso comunitario podría mejorar la rapidez de la intervención, pero a costa de la sustentabilidad del proyecto.

Al principio de cada proyecto BoTT, un comité directivo (PSC), que incorpora a la comunidad, estudia los varios aspectos y se divide en subcomités técnicos (asuntos técnicos, de operaciones, e institucionales). Asimismo, existe un oficial de empleo - la creación de empleo es una parte muy importante del sistema. Adicionalmente, un oficial de la OBC en colaboración con el operador, lleva a cabo algunos aspectos de las operaciones (operaciones, recuperación de costos, relaciones con clientes, etc.). El gobierno local se implica a este nivel y juega un rol muy importante.

En Sudáfrica, Amanz'Abantu, de acuerdo con el ‘debate sobre agua libre’, propone reducir las tarifas hasta en un 50% - queda por ver si esto conducirá a un aumento en la participación en el proyecto por encima del 30%. Para el proyecto BoTT, el nivel de servicio no ha sido un problema, puesto que el gobierno ha mandado que 25 litros por cabeza por día (1/c/d) es el estándar, en vez de los 1-10 l/c/d que las personas verdaderamente utilizan. Las demandas de diseño se han demostrado inflexibles con el sistema diseñado para satisfacer las demandas veraniegas, aunque la demanda invernal del BoTT es más importante, dado que no están disponibles otros recursos en esa época.

El BoTT tiene un mandato para un desarrollo rápido – a principios del proyecto hubo una lucha para alcanzar este objetivo y se convocó un taller. Por varias razones el gobierno y el representante del contratante resultaron estar más interesados en una entrega de servicios más lenta, mientras que el sector privado quería un funcionamiento más rápido. Como resultado de esta presión gubernamental (y tras cortes en el presupuesto) los socios del sector privado en el consorcio han sido forzados a pausar el paso del desarrollo.

KWAZULU-NATAL

Comentarios: En el Proyecto KwaZulu-Natal, se destacaron los beneficios del compromiso de la comunidad en el aumento de posesión y aceptación (de nuevo, y en parte, como reflejo de una mayor recuperación de costos), y de decisiones apropiadas acerca del nivel de servicio. Dentro de unos años esta valoración podría cambiar - no obstante, al principio 'se ratificaba' que la idea y el carácter del BPD eran importantes - esto condujo luego a una aceptación por parte de los asociados. De la misma manera, desde el principio se rechazaron algunos aspectos - la comunidad asume un importante papel en la toma de decisiones, pero puede que no sea muy hólística en su manera de pensar (por ejemplo, votó por proyectos de plena presión que hubieran requerido grandes inversiones poco factibles en otras partes del sistema) - así pues, la toma de decisiones en la comunidad puede sufrir de una estrechez de miras.

En KwaZulu-Natal el compromiso de la comunidad ha tenido un papel importante en el aumento de la recolección de ingresos y así en la recuperación de costos. En este sentido, el aumento de tasas de colección se consideró más significativo que cualquier reducción en actuales costos de inversión que provinieran de una implicación comunitaria.

MARUNDA

Comentarios: En el proyecto de Marunda, se esperaba que el aumento en la participación de la comunidad resultara en una recuperación de costos más elevada, tomas de decisiones más apropiadas y más compromiso por parte de todos los asociados. Sin la participación de la comunidad, se pensaba que podrían producirse conflictos y que el proyecto podría ser rechazado por la comunidad. Sin una recuperación de costos elevada, la sustentabilidad es inalcanzable. La toma de decisiones en Marunda sólo se aplica a medios y métodos de pago, pero ha resultado ser muy importante para el proyecto. La adopción de métodos de pago apropiados condujo a una mayor aceptación del proyecto. El conflicto y el rechazo del proyecto permanecen como asuntos graves en Marunda, al igual que el asunto de baja recuperación de costos - todos estos elementos están entrelazados.

EL POZÓN

Comentarios: En el proyecto de El Pozón, se espera que una mayor participación comunitaria resulte en un compromiso más elevado y de esa manera más sustentabilidad y tomas de decisiones más apropiadas. No obstante, sin esta participación puede que el proyecto no se modifique con la política (aunque tenga más probabilidades de fracaso a largo plazo). La situación en cuanto a la consultación de la comunidad en El Pozón es algo contrario a lo normal. A veces los políticos locales han persuadido a la comunidad para que hicieran una campaña en contra de la entrega de los nuevos servicios, pidiendo primero otros servicios (como la electricidad). La agitación política es menos probable si no se consulta a la comunidad. Así pues, es necesario encontrar un delicado equilibrio, puesto que sin el compromiso de la comunidad la recuperación de costos sufre, y la destrucción y el mantenimiento se convierten en problemas. Asimismo, existe un mayor riesgo de fracaso sistemático, sobre todo dada la importancia de las sensibilidades culturales (un ejemplo dado es de las familias que se niegan a tener un contador fuera de su casa, ya que piensan que se parece a una lápida).

HAITÍ

Comentarios: Las expectativas primarias en cuanto a la participación comunitaria implican mayor autorización para la comunidad, mayor potencial para identificar errores antes de que ocurran, y mayor posibilidad de sustentabilidad del proyecto. Sin participación, el potencial para conflicto y la baja recuperación de costos pueden surgir. Muchas de las comunidades de Port-au-Prince están compuestas por

ocupantes ilegales - la participación de la comunidad en el sector de agua y saneamiento ha conducido a debates más intensos, arrastrando a la comunidad a asuntos de administración municipal y urbanismo. Así la autorización es una característica importante de la experiencia haitiana. La provisión de servicios de A&S tiende a conllevar una subida en el valor de los hogares. Aun más, la participación de la comunidad tiene un papel importante en la decisión de cómo tratar los barrios pobres de manera técnica (por ejemplo, dónde se deberían colocar los tubos verticales y otra infraestructura).

La creación de empleo no se consideró como beneficio en el proyecto haitiano, puesto que a pesar de la creación de algunos empleos, otros empleos se perdieron cuando los vendedores privados perdieron sus negocios (un impacto negativo). La participación de la comunidad, si acaso, aumentó la complejidad del diseño técnico, así que la declaración 'ningún valor al diseño técnico' fue ignorada. El conflicto también es un gran problema en Haití, imposible de resolver sin la participación de la comunidad.

La recuperación de costos es bastante alta, en parte por la implicación comunitaria, en parte por la naturaleza de la venta en grandes cantidades, que ha resultado ser una solución efectiva en este caso.

Retos a la institucionalización de la colaboración

La siguiente etapa del taller se hizo para que los participantes considerasen factores que pudieran inhibir la institucionalización de la colaboración, si bien a un nivel micro o macro (como la política de empleo de personas dentro de las organizaciones colaboradoras, etc.). Junto a la plantilla, los otros asuntos principales tratados fueron la función de la ONG y los desafíos del aumento a escala. Un tema relacionado se centraba en las amenazas a la continua implicación del sector privado en las colaboraciones - razones por las cuales los socios privados podrían potencialmente 'volver la cara' a tales modelos. Dadas las presiones de tiempo, la discusión fue necesariamente breve, pero se mencionaron algunos puntos interesantes.

ASUNTOS DE PLANTILLA (DENTRO DE TODOS LOS SECTORES)

Puede que la plantilla de la colaboración no esté en la línea central de algunos de los proyectos principales, causando roces internos. Asimismo, hubo una percepción general que los directores de primer nivel y plantilla del proyecto generalmente tienen un compromiso y ven la utilidad de una iniciativa como la del BPD, o el valor potencial de las colaboraciones tripartitas, mientras que los directores de segundo nivel quizá sigan sin estar convencidos. Este sentimiento fue compartido bastante extensamente por los representantes del sector privado. No creían que los planes de incentivos actuales estuvieran estructurados de tal manera que pudieran tratar el tema con eficacia. Asimismo, las municipalidades también pueden enfrentarse a problemas internos - aquellas que tienen coordinadores comunitarios podrían sentir la usurpación de su posición o sentirse amenazadas por la participación 'profesional' de las ONGs dentro de la colaboración tripartita.

LA FUNCIÓN DE LAS ONGS

Una preocupación expresada en el taller se refiere a la promoción del trabajo de las 'ONGs' - ¿cuál es la verdadera función de la ONG en las colaboraciones? - ¿merece la pena, se entiende y está bien comunicada? La 'sociedad civil' puede representar una variedad de cosas (tales como líderes de la comunidad, líderes de las iglesias, OBCs o representación de la ONG). No obstante, 'sociedad civil' puede ser más bien nebuloso y algo cargado desde el punto de vista del sector privado - así que describir la tercera columna como 'comunidad' puede ser un mejor planteamiento. En general, la gente aprecia la necesidad de comprometer a la comunidad de una manera u otra. Las ONGs pueden ser de especial valor donde haya una verdadera escasez de

capacidad / cohesión dentro de la comunidad - una ONG actuando para galvanizar y representar a la 'sociedad civil' puede tener una función aceptable. Es en aquellos casos donde la tradicional 'relación con el cliente', llevada a cabo por empresas internacionales del sector privado, resulta ser insuficiente. Como consecuencia, es esencial comunicar eficazmente este 'valor añadido' que aporta una ONG - se puede intentar a través de campañas de educación internas dentro de los sectores público y privado.

Las relaciones con las ONGs podrían sufrir tensiones que provienen de las diferentes percepciones en cuanto a calendarios - particularmente, aquellas ONGs que piensan estar allí 'a largo plazo', pueden resentirse de contratistas a corto plazo y de lo que ellas perciben como un predominante motivo lucrativo.

AUMENTO A ESCALA

La naturaleza intrínseca de proyectos piloto también plantea problemas - su pequeña escala permite un grado de compromiso y complejidad que podrían ser difíciles de duplicar a mayor escala o en diferentes entornos. Asimismo, podría ser complicado comunicar internamente la complejidad de la propia participación de la empresa. Otro peligro es que los proyectos piloto pueden alzar expectativas poco realistas, interna y externamente.

POTENCIALES AMENAZAS A LA CONTINUA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

Posteriormente, los participantes hablaron de las razones por las cuales el sector privado podría 'volver la cara' a las relaciones tripartitas. La primera razón ofrecida sugirió que las empresas implicadas pudieran creer, apresuradamente, que 'ya entienden' las colaboraciones tripartitas y la participación de la comunidad. Esto podría conducir a la percepción de que tal empresa ya no requiere más planteamientos estilo BPD. En tales casos, podría surgir una situación en la cual 'todas las casillas estén marcadas' sin que el proceso verdadero, completo y complejo esté establecido ni institucionalizado.

Otra posible razón podría ser la indecisión del sector privado acerca del valor añadido que las ONGs introducen en realidad, y una tentación de acortar esta parte ('ir directamente a la comunidad', quizá a través de los coordinadores comunitarios), especialmente donde haya una escasez de socios ONG aceptables en la zona.

El último peligro comentado consistía en que el sector privado podría permanecer implicado, pero sólo a nivel superficial. La verdad es que los asuntos estructurales relacionados con el establecimiento de una nueva colaboración y el proceso de compromiso no son bien entendidos. Puede que el BPD esté desmarañando estos asuntos, pero mientras tanto existe la amenaza de que, en vez de implementar un proceso de 'verdadera reacción' que maximice las relaciones, el ejercicio superficial de 'marcar las casillas' se convierta en lo normal.

Comparar y contrastar los talleres sectoriales

El segundo día del taller comenzó con una revisión de los dos últimos talleres, comentando los contrastes y las similitudes con el presente taller del sector privado. Este tipo de ejercicio resultó informativo para los asistentes del sector privado y a la vez sirvió para destacar coincidencias generales en la manera de pensar de los tres sectores. Estas solapas podrían considerarse como evidencia de que los sectores se están uniendo a través de la colaboración (las comparaciones con las primeras reuniones del BPD serían instructivas) o bien como una prueba adicional de que se puede salvar las 'divisiones' percibidas entre los sectores más fácilmente de lo que mucha gente aprecia.

Por lo general, se pensaba que el taller del sector privado reflejaba el enfoque pragmático del sector. Por ejemplo, hubo **menos debate ideológico** que en los dos talleres anteriores (ONGs y sector público). Esto puede reflejar que el sector privado a menudo tiene menos dudas para trabajar con otros sectores, además de tener una larga experiencia en trabajar, de una manera u otra, con el sector público (especialmente en el mundo francófono).

De la misma manera, en los tres talleres se destacaron la **gestión de expectativas** entre socios y dentro de las organizaciones, un asunto que figuró con fuerza en el análisis FODA como amenaza. Se hacen pocas referencias explícitas a la contribución de la sociedad civil durante los procesos de transacción de agua y saneamiento, y así típicamente se crean expectativas 'en el sitio' cuando las operaciones ya han empezado. De igual manera, todos los talleres hablaron del asunto de '**cabezas de turco**', y todos los socios creían que arriesgaban convertirse en 'cabezas de turcos'. El sector privado piensa que a veces se espera que pueda entregar todo. Las ONGs piensan que se espera que puedan mantener las comunidades '**a bordo**', mientras que el sector público, al ser la entidad responsable fundamentalmente del servicio de provisión, a menudo piensa que es el que más riesgo corre.

En el taller del sector público también se expresaron algunas preocupaciones únicas. Por ejemplo, muchas veces las ONGs parecen no entender las limitaciones y obligaciones impuestas sobre el sector privado por el contrato, y esta falta de entendimiento constituye con frecuencia una amenaza para la colaboración. Que esto no haya surgido antes, especialmente en el taller de las ONGs, puede ser más evidencia de que sería valiosa una mejor comunicación acerca de estas reservas. Por otra parte, en muchas ocasiones ha surgido la más amplia pregunta de **quién paga la intervención social**. Si el sector privado paga tal intervención, ¿significa esto que están 'comprando' a la ONG, y de esta manera la ONG sufre una pérdida de autonomía? ¿Quién más puede pagar este aspecto, y a través de qué mecanismos? ¿Pueden las colaboraciones / obligaciones contractuales ayudar a mediar conflictos similares que existen entre las municipalidades y las ONGs?

En los tres talleres se habló de **calendarios** - en general se reconoció que los distintos sectores se enfrentan a diferentes estímulos, mientras que las ONGs y aquellos que tratan con la participación de la comunidad a menudo prefieren marcos de tiempo más amplios. Como ejemplo, en el proyecto BoTT, el tiempo es muchas veces problemático - existen obligaciones contractuales entre la ONG y el sector privado; no obstante, en muchas ocasiones le resulta difícil al socio ONG cambiar los recursos y reaccionar tan rápidamente como el sector privado.

La '**distribución de fuerzas**' es otro factor discutido entre todos los sectores. A menudo un socio es más fuerte que otro - las complejidades de este tema se desarrollan con más profundidad en el informe del taller de las ONGs. Tales desequilibrios no son necesariamente desventajas, mientras se pueda retener la flexibilidad. Fuera de la colaboración en sí, en los tres talleres se consideraron importantes los elementos externos (ejemplos de estos podrían ser un cambio de Alcalde, presión para extraviarse del propósito del proyecto, por ejemplo, para incluir educación sobre VIH, etc.) - esto también ha sido elaborado con más detalle en otro informe.

Otras similitudes entre los talleres fueron que todos coincidieron en que **la recuperación de costos** es una medida válida de éxito para evaluar las colaboraciones; todos hablaron de la necesidad de aprender una **nueva serie de habilidades**; y por último, los **factores institucionales** fueron considerados especialmente importantes por los tres sectores.

La participación de la comunidad y la función de las ONGs

Actualmente, parece que todos los socios del sector privado están de acuerdo en cuanto a la importancia de retener una orientación hacia el cliente e implicar a la comunidad. De acuerdo con esto, se discutió más el tema de **la necesidad / justificación de la participación de las ONGs**. Se debatió la financiación de las ONGs (si la requirieran), aunque esto podría facilitarse mucho si se desarrollaran indicadores que demostraran el caso comercial para este compromiso. También se discutió la posibilidad de que otros actores - quizá líderes locales u OBCs - sustituyeran a las ONGs. En algunas circunstancias, esta sustitución podría ser posible, pero tiene sus desventajas en cuanto a la reproducción - una ONG puede estar libre para llevarse sus actividades a otro lugar, no obstante este normalmente no es el caso con las OBCs y similares. La reproducción en nuevas zonas no requiere tiempo para establecer enlaces - claridad acerca de los objetos desde el principio podría facilitar esto. Se percibían a las ONGs como especialmente útiles para arrancar el proceso de diálogo y para tratar asuntos que se encuentran fuera del cometido de las actividades de la empresa.

Se preguntó si una colaboración puede acabar, y en este caso cuáles serían los determinantes apropiados de esto. Los indicadores apropiados pueden permitir a las ONGs establecer claras **estrategias de salida**, entre otras cosas. Se planteó el tema de cómo medir el éxito de un proyecto en comparación con el éxito de una asociación - el análisis de la colaboración puede ser un propósito válido en sí mismo, ¿o deberían los impactos globales ser el determinante? En otras industrias se encuentran de vez en cuando calendarios específicos para una **revisión de funciones de colaboración y responsabilidad** - tales indicadores a menudo son útiles, pero muchos requieren una estructura específica que todavía no es evidente en muchos de los proyectos objetivo del BPD.

Los asuntos no resueltos, que se pueden incluir en el taller tripartito, incluían la financiación de las ONGs por parte de las empresas, la identificación de ONGs efectivas o el desarrollo de ONGs emergentes, el aumento a escala y cómo se ve afectado por la habilidad y la capacidad de los socios, el tema de la corrupción, la creación de capacidad dentro de los tres sectores y, por último, cómo llevar la voluntad política cambiante.

Indicadores

Durante los dos anteriores talleres, el Grupo trabajó con la ONG y los representantes del sector público para empezar a determinar una serie de indicadores que pudieran ser utilizados para medir los beneficios (y costos) de las colaboraciones. Este esfuerzo evolucionó a través las discusiones en el Taller del sector privado. No obstante, el Grupo sigue teniendo dificultades a la hora de determinar indicadores apropiados para medir colaboraciones (dado su carácter cualitativo) frente a indicadores que midan los impactos de los proyectos o los beneficios para los asociados.

Hay que reconocer que algunos cuestionan la colección de indicadores que sugieren que, frecuentemente, los socios de los proyectos coleccionan y analizan numerosos datos que están fácilmente disponibles, en vez de determinar indicadores específicos que revelasen la eficacia de la actividad. Otros cuestionan si las decisiones están realmente basadas en la colección de numerosos indicadores, en vez de en cifras aceptables para algunos asociados o, para otros, en un instinto visceral acerca del valor de las actividades.

INDICADORES ESPECIFICOS PARA LAS COLABORACIONES

Los indicadores podrían ser útiles para asesorar varios aspectos de la colaboración del proyecto - algunos de ellos se resumen abajo. Algunos son meros indicadores de sí o no, otros son un estudio más profundo de la función de la colaboración en sí.

- 1) Compromiso real – por ejemplo, el tiempo dedicado a la colaboración (aunque muchos sugerirían que, conforme las relaciones se vuelven más institucionalizadas, se necesitará menos tiempo, en vez de más, para coordinar las actividades), la calidad de las reuniones (aunque pueda ser difícil de medir) y la participación sustentable por parte de los propios individuos.
- 2) Una clara definición de funciones y responsabilidades (que facilitará las futuras medidas de la propia entrega).
- 3) Compromiso institucional (posiblemente medido por recursos comprometidos y luego por recursos verdaderamente utilizados, o medidos por una participación y apoyo de alto nivel).
- 4) Mecanismos para diálogos (posiblemente medidos por la regularidad de las reuniones, los mecanismos predeterminados para trámites de quejas, acuerdos para utilizar facilitadores externos según necesidad, etc.).
- 5) El éxito del proyecto en sí (por ejemplo la determinación de los socios y luego la satisfacción lograda de sus expectativas).
- 6) Evidencia de grupos externos que utilizan el enfoque como ‘modelo’.

Asimismo, existe una distinción entre indicadores específicos del sector (p. ej., beneficios comerciales) e indicadores que constituyen una medida más amplia del éxito o del fracaso del ‘enfoque’ del BPD. Durante el taller hubo una breve discusión sobre lo que está empujando la demanda de estos indicadores - ¿está empujada por actores externos o son los propios proyectos los que encuentran que la creación de indicadores merece la pena y es de interés?

Los participantes se dividieron en dos grupos separados. El grupo A se juntó para hablar de la importancia de los indicadores sugeridos en los dos últimos talleres. El grupo B habló de los indicadores desde los primeros principios - cuáles son los asuntos implicados y qué constituiría indicadores útiles?

Indicadores - Conclusiones del grupo A

Grupo A llegó a la conclusión de que los indicadores deberían:

- Ser positivos a la vez que negativos.
- Dar completa consideración a temas culturales y lingüísticos asegurando que la participación sea imparcial y que las preguntas estén apropiadamente formuladas y comentadas a la hora de coleccionar los datos.
- Ser comentados en su totalidad entre los socios antes de ser establecidos.
- Encontrar un equilibrio entre autonomía e independencia, mientras incorporan la contribución de la gente ‘en el sitio’ (p.ej.: como los asociados en el sitio perciben el éxito del proyecto).
- Ser explícitos acerca de cualquier proceso de comparación.
- No confiar demasiado en los datos coleccionados por otras organizaciones, especialmente donde éstos sean incompletos o de una calidad dudosa.
- Tener en cuenta la ‘sustentabilidad’ de los proyectos.

Otros temas aparecieron durante la discusión y varias preguntas surgieron, de nuevo estudiando los indicadores específicos listados por los participantes de los otros talleres. Por ejemplo:

- ¿Deberíamos intentar medir la buena voluntad de pagar como un indicador de sustentabilidad?
- ¿Está la buena voluntad de pagar relacionada con los presupuestos diarios y las estructuras de tarifas?
- ¿Puede la buena voluntad de pagar estar unida a la baja recuperación de costos, y si es así, cómo?
- ¿Las reuniones con mayor o menor frecuencia indican el éxito de la colaboración (como anotado arriba)?
- ¿Cómo se mide la ‘inversión de tiempo’?
- ¿Si se están midiendo los recursos dedicados por el sector público, a qué nivel ocurre (nacional, regional, local, etc.)?
- La financiación podría ser un indicador problemático - ¿debería la financiación externa subir o bajar como resultado de una colaboración con éxito?
- ¿Podemos considerar con utilidad los indicadores fuera del estrecho campo de agua y saneamiento - como los indicadores de salud? De acuerdo con esto, ¿cuál sería el factor más importante: el fin o los medios? ¿Quién podría medir estos indicadores / están disponibles?
- ¿Puede la contribución de factores externos (como oficiales de salud) considerarse un indicador potencial del éxito?
- En el caso específico del proyecto BoTT, los indicadores de desarrollo eran casi más relevantes al debate que los indicadores del beneficio comercial.

Indicadores – Conclusiones del grupo B

El grupo B llegó a unas conclusiones valiosas, algunas coincidieron en parte con los del grupo A. Los indicadores deberían:

- Ser medidos continuamente, y deberían apoyar los procesos de revisión de colaboración interna;
- Permitir a los socios explorar opciones;
- Asegurar decisiones por consenso;
- Apoyar un proceso de aprendizaje iterativo;
- Tener capacidad para introducirse poco a poco (para retener confianza desde el principio);
- Tener en cuenta la importancia de quién pregunta y a quién se pregunta;
- Ser conscientes de la naturaleza compleja e entre-relacionada de indicadores más amplios (como la salud).

Asimismo, se registraron los comentarios sobre la recolección de indicadores. En especial se anotó que una ‘historia de éxito’ impulsaría el ‘enfoque’ del BPD hacia adelante, atraería a otros participantes y activaría a terceros interesados. Así, medir el impacto del proyecto y el éxito de la colaboración debería tener implicaciones más amplias. De nuevo, se deberían recopilar indicadores que sean apropiados en vez de meramente recopilar lo que ya está disponible o es fácil. Es importante llegar a un consenso y decidir al principio de la colaboración, de la mejor manera posible, cómo los socios medirán el éxito o el fracaso de la colaboración. Los indicadores que calculan el progreso como una función de tiempo pueden ser problemáticos, ya que

los plazos pueden alargarse o acortarse como resultado de la colaboración tripartita (un aumento de participación puede incrementar el tiempo necesario para implantar un proyecto, o puede que se apresure el proceso con la inversión y la prevención de obstáculos).

En relación con la colaboración en sí, los indicadores deberían capturar las funciones cambiantes de los diferentes socios - por ejemplo: ¿pueden la reducción progresiva y la ‘sustitución’ por parte de los representantes ser consideradas como indicador viable del éxito?

Tras esto, los dos grupos se volvieron a unir para presentar sus hallazgos y hablar de próximos pasos. Se decidió que los indicadores deberían ser relevantes a las situaciones locales. No obstante, una lista general de temas pendientes podría ser útil como guía, desde la cual se podría elaborar una matriz de indicadores para un proyecto específico. El Secretariado trabajará para limar la lista general de indicadores incorporando los puntos de la discusión previamente anotados para el uso de los proyectos objetivo y otros proyectos.

Recomendaciones para las colaboraciones

‘Recomendaciones para reproducción’ era la fase final del proceso tipo pirámide. Los participantes del taller documentaron lecciones, en especial para las etapas primarias de futuras colaboraciones, enfatizando un **proceso honesto y claro**. Objetivos, procesos de revisión, discusiones sobre riesgos y la distribución de información fueron señalados todos como aspectos esenciales de una colaboración de éxito.

De acuerdo con esto, se llegó a la conclusión de que era importante que cada socio entendiera los objetivos de los otros socios desde el principio y las definiciones de sus respectivas funciones. Es esencial tener un entendimiento compartido de la función que tiene cada parte. Esto se unía al sentimiento más amplio de que el **proceso desde el principio es fundamental** al desarrollo total de la colaboración de allí en adelante. Asimismo, hace falta pensar en lo que cada socio reconoce como éxito – también es importante la manera de convenir la medición de esto, y cómo el éxito se podría ‘compartir’ entre las partes.

Este tema de **basar una colaboración en una fundación sólida**, desde el principio del proceso, surgió una y otra vez. Afín a esto, los participantes pensaban que un mayor entendimiento de las ‘especificaciones’ de las necesidades de los socios desde el principio sería útil, tanto como un **buen conocimiento y entendimiento de los riesgos desde un principio**. Para asegurar que estos buenos comienzos se fortalezcan, sería de ayuda crear un **proceso de revisión** dentro del ciclo de colaboración.

Contratos y contratación fueron otros temas que salieron a la luz. La flexibilidad del contrato es importante y se deberían permitir variaciones en los contratos (p.ej. como especificado en el taller de las ONGs, los contratos deberían ser ‘rigurosos pero no rígidos’). En términos más específicos, hay que encontrar el equilibrio entre los peligros y la necesidad de ofertas. De hecho es bastante difícil combinar las necesidades de un proceso de ofertas con un proceso temprano de negociación entre socios.

Compartir y cooperar fueron otros temas importantes. Se debería hacer un esfuerzo para asegurar que los **niveles de información** para diferentes socios sean equilibrados o iguales. Se deberían desarrollar **objetivos comunes** durante el transcurso de la colaboración, mientras que se necesita poner un esfuerzo mutuo en la gestión de reservas de cada socio, para disminuir el riesgo y facilitar la cooperación. El punto clave es que la **colaboración tiene que ser abierta** - esto incluye la comunicación abierta, estar abiertos a nuevos socios, estar abiertos al cambio y estar abiertos para establecer enlaces con otros asociados relevantes del

mismo sector (p.ej. el departamento de viviendas). Apoyando esto sería un reconocimiento implícito o explícito de que, mientras es naturalmente imposible predecir todo, los socios deberían aspirar y luchar para conseguir una situación ‘sin sorpresas’.

Repaso de los objetivos del taller

De nuevo, los objetivos principales de la serie de talleres consistían en:

- 1) Fomentar un sentido de equipo del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD para que el Grupo tenga la sensación de ‘pertenecer’ a los proyectos.

Aunque se sigue contando con el Secretariado para establecer la agenda, los socios del sector privado que asistieron ya estaban ‘bien acomodados’ con el BPD, y están interesados en contribuir a y aplicar las recomendaciones del Grupo. Éste era el tercero en la serie de talleres y parece que los socios del sector privado están impacientes para tener el taller tripartita para ofrecer un espacio para el diálogo acerca de varios de los temas anotados en los diferentes informes.

- 2) Aclarar las definiciones y los términos respecto de las colaboraciones y las expectativas de los distintos sectores (con vistas a asegurar que todos estén ‘en la misma onda’).

El taller ayudó a sacar a la luz algunas de las diferentes expectativas de los distintos sectores. En general, los socios del sector privado todavía parecen estar inseguros respecto a la contribución que se puede esperar en realidad de un socio ONG. A través de varios ejercicios durante el taller, se intentó llegar a algún tipo de conclusión sobre cómo mejor funcionan las colaboraciones.

- 3) Empezar a definir una serie de indicadores para medir las contribuciones sectoriales a las asociaciones tripartitas eficaces.

El trabajo de los otros dos talleres contribuyó significativamente al debate de este taller. De nuevo el Secretariado necesita hacer más trabajo sobre indicadores de colaboraciones, suministrando una lista de indicadores ‘en curso’ que se puedan utilizar selectivamente en diferentes proyectos o quizá trabajando con uno o dos de los proyectos en este asunto fundamentalmente.

- 4) Establecer las recomendaciones previas para otros grupos de asociados externos que estén contemplando la posibilidad de entrar en una situación de asociación tripartita de similares características.

De nuevo, como en los otros dos talleres, se propusieron zonas específicas que deberían considerarse en las etapas primarias de la colaboración y después en el período de ‘las operaciones y el mantenimiento’ de la colaboración. Estos incluyen la delegación específica de funciones y responsabilidades, determinando la capacidad de los diferentes asociados para contribuir al proyecto de colaboración, permitiendo un tiempo para consolidar la relación, y creando un espacio para diálogo donde compartir objetivos individuales mientras que se construye una visión en común. No es de sorprender que estas zonas eran más o menos una directa reproducción de las recomendaciones que surgieron de los otros dos talleres.

Anexo A

Resumen del análisis FODA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transparencia (tal como están obligados a través de contratos y reglas en relación con la revelación de asociados)</i> • <i>La aparición de un entendimiento de los beneficios de la transparencia corporativa</i> • <i>Pericia</i> • <i>Conocimiento técnico</i> • <i>Habilidad y forma de gestión</i> • <i>Aptitud para reproducir experiencia de otras localidades</i> • <i>Capacidad financiera</i> • <i>Innovación y flexibilidad</i> • <i>Orientación hacia el cliente</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Oportunidad de ganar nuevos contratos basándose en rendimiento anterior</i> • <i>Oportunidad de mejorar rendimiento actual</i> • <i>Oportunidad de adquirir conocimientos y experiencia trabajando con las comunidades desfavorecidas</i> • <i>Oportunidad de mejorar su imagen pública trabajando con los pobres</i> • <i>Oportunidad de mejorar la recuperación de costos a través de la colaboración</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de conocimiento en cuanto a trabajar en zonas socialmente desaventajadas</i> • <i>Demandas a corto plazo / conflicto entre inversiones a largo plazo y calendario de informes financieros</i> • <i>Provocación ocasional de reacciones adversas que evoca la PSP</i> • <i>Falta de experiencia trabajando con ONGs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Peligro que la debilidad financiera del proyecto conduzca a la no sustentabilidad</i> • <i>Peligro que la cofinanciación sea retirada o cortada</i> • <i>Peligro de elevar expectativas poco realistas entre los otros socios</i> ♦ <i>Peligro de presiones que amenacen la colaboración a corto plazo</i> ♦ <i>Peligro de imponer su propia autoridad a sus otros socios</i> ♦ <i>Peligro de estar tentado hacia la opacidad y falta de transparencia</i>
Sector ONG	<ul style="list-style-type: none"> ♦ <i>Enlaces con, y conocimiento de, comunidades</i> ♦ <i>Enlaces con otros socios - habilidad para actuar como intermediario</i> ♦ <i>Carácter humanitario / motivo sin ánimo de lucro</i> ♦ <i>La credibilidad que puede aportar al</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ <i>Oportunidad de mejorar el compromiso hacia la comunidad, y aprovechar los nuevos recursos</i> ♦ <i>Oportunidad de entender mejor / cambiar sus percepciones del sector privado</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ <i>Falta de experiencia trabajando con el sector privado</i> ♦ <i>Reticencia para entrar en relaciones contractuales</i> ♦ <i>Falta de representación</i> ♦ <i>Escasez de recursos</i> ♦ <i>Falta de</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ <i>Peligro de comprometer su identidad / de atraer publicidad negativa</i> ♦ <i>Peligro de no estar segura de su propia función (representación contra facilitación)</i> ♦ <i>Peligro de compromisos</i>

	<p><i>proyecto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Naturaleza consultiva</i> ◆ <i>Buena voluntad para cuestionar conceptos (empujar parámetros)</i> ◆ <i>Naturaleza diversa (de todos tipos y tamaños)</i> ◆ <i>Capacidad técnica (puede o no poseerla)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Oportunidad de recuperar la credibilidad perdida</i> ◆ <i>Oportunidad de atraer fuentes de financiación</i> 	<p><i>entendimiento de restricciones financieras con respecto a la provisión de A&S</i></p>	<p><i>con proyectos donde la sustentabilidad a largo plazo es dudosa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Peligro de diluir su propia identidad trabajando en colaboración</i> ◆ <i>Peligro de que deje que domine su propia agenda y de que pierda de vista la colaboración</i>
Sector público	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Función de creador de regulaciones / regulador</i> ◆ <i>Legitimidad legal</i> ◆ <i>Mandato democrático</i> ◆ <i>Potencial como agente de negocios para la colaboración / intermediario</i> ◆ <i>Entendimiento de prioridades y necesidades locales</i> ◆ <i>Habilidad para coordinar con actividades fuera del sector de A&S</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Oportunidad de impactar positivamente en la situación de salud pública</i> ◆ <i>Oportunidad de conseguir más regulación efectiva a través de la colaboración</i> ◆ <i>Oportunidad de expandir su esfera de influencia / forzar sus recursos</i> ◆ <i>Oportunidad de disminuir la carga financiera existente en el sector</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Burocracia y corrupción</i> ◆ <i>Falta de confianza en el sector privado</i> ◆ <i>Alto movimiento de personal - más pérdida de talento e inteligencia</i> ◆ <i>Conflictos entre políticos y funcionarios</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Peligro que la corrupción y el amiguísimo puedan representar para la colaboración</i> ◆ <i>Amenaza de tener que manejar expectativas elevadas</i> ◆ <i>Amenaza de ser percibidos como si 'se hubieran vendido'</i> ◆ <i>Peligro de tener insuficientes fondos para alcanzar compromisos de colaboración</i> ◆ <i>Desafíos de un enfoque de colaboración</i> ◆ <i>Desafíos de costos (financieros o de otro tipo) impuestos por trabajar dentro de nuevas estructuras institucionales y cualquier responsabilidad extra (como la regulación)</i>

Anexo B

Indicadores de los beneficios de la colaboración

BENEFICIO COMERCIAL

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR	NOTAS
Contribuciones protegidas	<i>Destrucción reducida de la infraestructura</i>	<i>Incidencias reducidas de destrucción</i> <i>Reducción de llamadas para reparaciones</i> <i>Derrame reducido / presión mantenida</i>	
	<i>Destrucción reducida de equipo</i>	<i>Reducción de incidencias de robo / daño a equipo</i>	
	<i>Aumento de seguridad del personal</i>	<i>Aumento por parte del personal de la buena voluntad para trabajar en comunidad objetiva</i> <i>Reducción de incidencias de altercados entre personal / comunidad</i>	
Beneficios financieros	<i>Aumento de recuperación de costos</i>	<i>Aumento en el número de nuevas conexiones / iniciaciones / aplicaciones</i> <i>Aumento en el número de clientes facturados</i> <i>Aumento de ingresos desde la comunidad objeto</i> <i>Reducción de días endeudados</i>	
	<i>Gastos compartidos / apalancados</i>	<i>Aumento de contribuciones al proyecto por parte de donantes / público / sociedad civil</i>	<i>Gastos pueden aumentar por programación de nuevas actividades</i> <i>Uso de trabajo comunitario para reducir costos</i>
	<i>Reducción de gastos en reparación / repuestos</i>	<i>Reducción de coste por cabeza</i>	
	<i>Reducción de gastos en O&M</i>	<i>Reducción de llamadas para reparaciones</i>	<i>Se podría incluir un aumento en la responsabilidad comunitaria</i>
Beneficios Operativos	<i>Tiempo de implantación</i>		<i>Tiempo de implantación podría aumentar</i>
	<i>Tareas compartidas con calendarios compartidos</i>	<i>Calendario negociado entre socios</i>	

		<i>Limitar tareas al calendario</i>	
	<i>Tareas delegadas entre los socios</i> <i>Diseño de la infraestructura</i> <i>Construcción</i> <i>O&M</i> <i>Facturación y recuperación de costos</i>	<i>Menos cambios en diseño una vez empezada la implantación</i> <i>Uso de trabajadores comunitarios</i> <i>Reducción de llamadas para reparaciones</i> <i>Reducción de costos de administración para facturación</i>	<i>Cuestión de cómo se incorporan los proveedores a pequeña escala</i>
	<i>Integridad operativa del sistema</i>	<i>Reducción de agua sin justificar</i>	

IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR	NOTAS
<i>Participación</i>	<i>Contribuciones comunitarias a procesos / decisiones</i>	<i>Representación comunitaria en comité de dirección del proyecto</i> <i>Asistencia a reuniones sostenida</i>	<i>Representación en comité de dirección podría ser insuficiente</i>
	<i>Participación de mujeres</i>	<i>Porcentaje de mujeres representadas</i> <i>Funciones y participación de mujeres en el proyecto</i>	
<i>Servicios suministrados</i>	<i>Objetivos de expansión</i>	<i>Objetivos establecidos y alcanzados (población servida / población total)</i>	
		<i>Consumo de agua per cápita</i>	
	<i>Presión de servicio</i>	<i>Presión de servicio mantenida</i> <i>Presión de servicio regularizada</i>	
	<i>Mejora del servicio al cliente</i>	<i>Aumento del número de puntos de pago</i> <i>Proceso / procedimiento de pago de facturas</i> <i>Disminución del tiempo de espera para hablar con agentes de servicio al cliente</i> <i>Tiempo de reacción a las quejas</i>	<i>Podría incluir cambio en la opción de pago (p. ej. más frecuente, a través de colectores locales)</i>
	<i>Soluciones alternativas</i>	<i>Soluciones alternativas consideradas y emprendidas</i>	

		<i>Estándares hechos más flexibles para permitir proyectos pilotos</i>	
	<i>Calidad</i>	<i>Cumplimiento de estándares en el punto de provisión</i> <i>Calidad en el punto de consumo en estándar</i>	

OTROS BENEFICIOS COMUNITARIOS

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR	NOTAS
<i>Proyectos secundarios</i>	<i>Empleo</i>	<i>Número de empleos creados</i> <i>Número de pequeños negocios establecidos</i>	
	<i>Impacto en otros sectores</i>	<i>Número de actividades en otros sectores (salud, educación, etc.)</i>	
<i>Medio ambiente</i>	<i>Mejora del medio ambiente local</i>	<i>[Indicadores determinados localmente basados en la situación]</i>	
<i>Estabilidad política</i>			
<i>Representación política</i>			

BENEFICIO PARA EL SECTOR PÚBLICO

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR	NOTAS
<i>Provisión de servicio</i>	<i>Mejora de satisfacción comunitaria</i> <i>Acuerdos para financiación de proyectos</i>	<i>Reducción de quejas a oficinas del sector público</i> <i>Aumento de distribución de presupuesto para apoyo a los proyectos o actividades complementarias</i>	<i>Relación más tranquila entre regulador / proveedor de servicios</i>
<i>Otros proyectos de colaboración</i>	<i>Mejora del acceso a / credibilidad en barrios desaventajados</i>		
<i>Estabilidad política</i>			<i>Podría ser difícil medir a nivel macro de la ciudad (frente a nivel comunitario) – se refiere a la continua posibilidad de elección de los líderes</i>

BENEFICIO PARA LAS ONGS

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR	NOTAS
<i>Relación con la comunidad</i>			
<i>Financiación</i>			
<i>Proyectos secundarios</i>			
<i>Nuevas colaboraciones</i>			

INDICADORES DE LA COLABORACIÓN

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR	NOTAS
<i>Alcance de objetivos establecidos por socios</i>			
<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i> <i>Plantilla</i> <i>Financiación</i>		
<i>Acuerdos de contratación</i>	<i>Solución de conflictos</i>		
<i>Continuación de colaboración</i>	<i>Proyectos extendidos</i> <i>Nuevos proyectos</i>		

Anexo C

BPD Sector Privado

Lista de participantes del taller

Facilitador:

Jacqui Macdonald
Resource Centre
PWBLF
15-16 Cornwall Terrace
Regent's Park
London NW1 4QP
UK

Telf: + 44 (0) 20 7467 3616

Fax: + 44 (0) 20 7467 3615

Correo electrónico:

jacqui.macdonald@pwblf.org

François Amiot

Agence France du Developpement
5, rue Roland Barthes
DEP

75012 Paris

Francia

Telf: + 33 1 53 44 37 83

Fax: + 33 1 53 44 36 08

Correo electrónico: amiotf@afd.fr

Ian Bensted

Senior Consultant
Thames Water International
Blake House (RBH1)
Manor Farm Road
Reading
Berkshire
RG2 0JN

Telf: + 44 (0) 118 959 3220

Fax: + 44 (0) 118 957 7609

Móvil: + 44 (0) 7747 642435

Correo electrónico:

ian.bensted@thameswater.co.uk

O bensted@easynet.co.uk

Dave Clark

Programme Manager
Amanz' Abantu Services (pty) Ltd
32 Alexandra Road
King Williams Town
Súfrica

Telf: + 27 (0) 433 34723

Fax: + 27 (0) 433 34730

Correo electrónico:

dclark@aserve.co.za

Bernard Collignon

Director

Hydro Conseil

53, rue du Moulin des Prés

75013 Paris

Francia

Telf: + 33 (0) 1 45 65 11 16 / + 33 (0)

4 90 22 54 35

Fax: + 33 (0) 145 81 09 35 / + 33 (0)

4 90 22 57 81

Correo electrónico:

H2Oconseil@aol.co

Alberto Jiménez Martínez

Director of Expanding Programs

Aguas de Cartagena

Planta de Tratamiento El Bosque

Barrio Paraguay

Loma del Marión

Cartagena de Indias

Colombia

Telf: + 57 5 662 2727 Ext. 622

Fax: + 57 5 662 2727 Ext. 649

Correo electrónico:

ajimenez@acuacar.com

Lloyd Martin

Market Development Director

Anglian Water International

Anglian House

Ambury Road

Huntingdon

Cambridgeshire

PE29 3NZ

Telf: + 44 (0) 1480 323205

Fax: + 44 (0) 1480 323125

Correo electrónico:

lmartin@anglianwater.co.uk

Patrick Rousseau

BPD Project Manager

Vivendi Water South Africa

Office 711 - 717, 7th Floor

Musgrave Office Tower

115-125 Musgrave Road

Durban 4001

Súfrica

Telf: + 27 31 201 75 22

Fax: + 27 31 201 7537

Móvil: + 27 83 287 8484

Correo electrónico:

patrickro@mweb.co.za

Jean Pierre Tardieu
Vivendi Environnement
52, rue d'Anjou
75008 Paris
Francia
Telf: + 33 1 71 75 01 27
Fax: + 33 1 71 75 10 03
Correo electrónico:
jeanpierre.tardieu@vivendi-environnement.net

Ken Caplan
Co-ordinator, BPD: Water and
Sanitation Cluster
Prince Consort House
27-29 Albert Embankment
London SE1 7UB
UK
Telf: + 44 (0) 20 7793 4557
Fax: + 44 (0) 20 7582 0962
Correo electrónico:
kencaplan@wateraid.org.uk

David Jones
Research Officer
BPD: Water and Sanitation Cluster
Prince Consort House
27-29 Albert Embankment
London SE1 7UB
UK
Telf. vía Bélgica: + 32 (0) 2 736 8104
Fax vía UK: + 44 (0) 870 132 3651
Correo electrónico:
davidjones@wateraid.org.uk

Tracey Keatman
Administrator, BPD: Water and
Sanitation Cluster
Prince Consort House
27-29 Albert Embankment
London SE1 7UB
UK
Telf: + 44 (0) 20 7793 4559
Fax: + 44 (0) 20 7582 0962
Correo electrónico:
traceykeatman@wateraid.org.uk

Anexo D

Evaluación del taller

MEMORÁNDUM

A: Participantes del Taller del sector privado del BPD
DE: Ken Caplan
CC: Comité Directivo del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD
FECHA: 2 de febrero de 2001
ASUNTO: Evaluación del Taller del sector privado

Estimados Compañeros:

Gracias por haber asistido al taller. El ambiente fue, por lo general, muy positivo y favorable no sólo para el trabajo de la Secretaría, sino también para los conceptos que está promocionando el BPD. A continuación, adjunto un resumen de las respuestas apuntadas en las hojas de evaluación distribuidas a los participantes del taller.

Objetivos generales del taller:

- Fomentar un sentido de equipo del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD para que el Grupo tenga la sensación de ‘pertener’ a los proyectos.
- Aclarar las definiciones y los términos respecto de las colaboraciones y las expectativas de los distintos sectores (con vistas a asegurar que todos estén ‘en la misma onda’)§§.
- Empezar a definir una serie de indicadores para medir las contribuciones sectoriales a las asociaciones tripartitas eficaces.
- Establecer las recomendaciones previas para otros grupos de asociados externos que estén contemplando la posibilidad de entrar en una situación de asociación tripartita de similares características.

1) ¿QUÉ PARTE / TEMA / ACTIVIDAD LE RESULTÓ UTIL? ¿EN QUÉ SENTIDO?

Algunos de los participantes mencionaron el acceso a otros actores de las colaboraciones, para hacerse una idea de cómo funcionan otras colaboraciones y confirmar que el planteamiento sea una estrategia adecuada para llegar a las personas desfavorecidas. El taller permitió una visión rápida y un análisis de las diferencias y similitudes. La sección sobre indicadores de rendimiento resultó interesante para algunos de los participantes, puesto que ‘destacó el objetivo de las colaboraciones, la necesidad de entender los distintos significados del éxito, y los aspectos del éxito’.

§§ Al separar los sectores, se pretende generar con los talleres una fertilización cruzada específica para cada sector, facilitando así un foro de discusión antes de entrar en un debate entre los distintos sectores.

2) ¿QUÉ PARTE LE RESULTÓ MENOS UTIL Y POR QUÉ?

Puede que la sesión sobre expectativas no profundizara lo suficientemente como para permitir que los participantes sacaran todo el provecho que hubiesen querido del día y medio que pasaron juntos. La sesión sobre la participación de la comunidad no permitió una cantidad suficiente de respuestas libres (fundamentalmente porque los participantes respondían a las contestaciones facilitadas durante los talleres de los sectores público y de las ONGs). La sesión sobre ideas generales de colaboraciones parecía demasiado teórica y planteó más problemas de semántica que ideas.

3) ¿CUÁLES DE SUS EXPECTATIVAS FUERON CUMPLIDAS?

La mayoría de los participantes mencionó el hecho de compartir experiencias y de alcanzar un mejor entendimiento del papel de los demás asociados en los distintos proyectos. Una persona señaló la claridad con la que las colaboraciones se regulan las unas a las otras.

4) ¿CUÁLES NO FUERON CUMPLIDAS?

Se debería haber dedicado más tiempo a los debates sobre el papel del sector de las ONGs, para mejor entender sus funciones y competencias, así como hasta qué punto representan a las comunidades.

5) ¿CÓMO SE PODRÍA MEJORAR EL TALLER EN CUANTO A CONTENIDO Y PROCEDIMIENTO?

Se podría haber enfatizado más las cuestiones institucionales de las colaboraciones. Presentaciones más detalladas de los proyectos podrían haber ayudado a preparar el terreno con más claridad.

6) ¿QUÉ TEMAS SE DEBERÍAN CONTEMPLAR PARA OTROS TALLERES POR CORREO ELECTRÓNICO, PARA INVESTIGACIÓN U OTRAS FORMAS DE COMPARTIR INFORMACIÓN?

Varios participantes mencionaron la buena práctica, las respuestas prácticas a las preocupaciones / los obstáculos comunes de los distintos proyectos, y las historias de éxito. Una persona señaló la función de las ONGs y su relación con el cliente y la comunidad.

Como en el caso de los otros dos talleres, los comentarios acerca de la logística fueron muy positivos, y el mérito se atribuye a Tracey.

Asimismo, los comentarios referentes al facilitador, Jacqui MacDonald, fueron muy positivos. Consideraron que era informada y experta, y se comentó que condujo las sesiones con los participantes de forma muy sistemática. Teniendo en cuenta los distintos antecedentes de los participantes, Jacqui fue muy eficaz.



BPD Water and Sanitation Cluster

c/o WaterAid, First Floor
Prince Consort House
27-29 Albert Embankment
London SE1 7UB

Tel + 44 (0)20 7793 4557

Fax + 44 (0)20 7582 0962

Correo electrónico bpd@wateraid.org.uk

Web www.bpd-waterandsanitation.org

Agradecimientos

Editor: Michelle Bell *Traducción:* Gail Taylor y Nicola Smalls

Diseño: Hoop. Correo electrónico: greensystemslimited@btinternet.com

