



La serie de talleres

Informe del taller de las ONGs

Autores Ken Caplan y Lea Payne

5-7 Junio 2000

BPD Grupo de Agua y Saneamiento
c/o WaterAid, First Floor
Prince Consort House
27-29 Albert Embankment
Londres SE1 7UB

Teléfono + 44 (0)20 7793 4557
Fax + 44 (0)20 7582 0962
Email bpd@wateraid.org.uk

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 de 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, apunta a mejorar el acceso efectivo al agua potable y saneamiento efectivo para el creciente número de pobres urbanos de los países en desarrollo por medio de proyectos específicos, estudio, y por compartir el aprendizaje.

Los proyectos específicos forman la base del trabajo del Grupo, al utilizar las lecciones de los trabajos del campo, dando ayuda al Grupo para medir la eficacia de la asociación e identificar áreas de prioridad para investigación, incluyendo tecnología y terreno, propiedad de tierra y cultura de no pagar. Por medio de los proyectos específicos el Grupo busca mostrar que combinando sus bienes y destrezas únicas, las asociaciones tri-sectoriales pueden suministrar verdaderas ganancias mutuas. Los gobiernos aseguran la salud de los ciudadanos con agua potable y saneamiento eficaz mientras desplazan 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 los hallazgos por medio de su periódico, una página del internet y otras publicaciones claves. Por otra parte el Grupo coordina entrenamiento y visitas de personal de proyectos de campo a los proyectos específicos, identificando técnicas exitosas y compartiendo aprendizaje con otros proyectos. El objetivo final es explorar cómo las asociaciones pueden sacar el mayor partido de las fortalezas de los distintos asociados.

LOS PROYECTOS ESPECÍFICOS

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

- 1) Suministro de agua potable y alcantarillado en el barrio El Pozón, Cartagena, Colombia
- 2) Mejoras al suministro de agua al barrio de Marunda, Jakarta, Indonesia
- 3) Re-estructuración del servicio de agua público en las asentamientos informales de Port-Au-Prince, Haití
- 4) Desarrollo de servicios de agua y saneamiento para las poblaciones urbanas marginadas, La Paz y El Alto, Bolivia
- 5) Soluciones innovadoras para los barrios desfavorecidos de Buenos Aires, Argentina
- 6) Servicios de agua y efluente sustentables en regiones de bajos recursos, Eastern Cape y Northern Province, Sud Africa
- 7) Administración de servicios de agua en suburbios de Durban y Pietermaritzburg, Sud Africa
- 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, y de las oportunidades y posibilidades que puedan formar parte de las colaboraciones tripartitas del negocio principal.

Los intereses del Grupo se centran en la cuestión específica de si las colaboraciones 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 planteamiento 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 (para que todos estén ‘en la misma onda’) respecto de las colaboraciones y las expectativas de los distintos sectores. (iii) Empezar a definir una serie de indicadores para medir las contribuciones sectoriales a las colaboraciones tripartitas eficaces. (iv) 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.

EL TALLER DE LAS ONGs

En lo que al agua y saneamiento se refiere, cada vez más se acepta que hace falta también una ‘infraestructura social’ para complementar las aportaciones físicas, con el fin de asegurar una eficacia y un sostenimiento mayores. Por lo general, se acepta que construir estas infraestructuras sociales, e incorporar a portavoces de la comunidad, constituyen la fortaleza de las organizaciones no gubernamentales y basadas en la comunidad. El taller de las ONGs del Grupo de Agua y Saneamiento tuvo lugar en Lewes, Reino Unido, del 7 al 9 de junio de 2000, y contó con representantes de siete de los ocho proyectos objetivo. Parte del taller consistía en un planteamiento FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, – hacia los tres sectores, según la percepción de los participantes de este taller.

Según esta percepción, las *fortalezas* de las ONGs consistían en su relación estrecha con y dentro de las comunidades, su compromiso y preocupación, sus herramientas operacionales y las características de su organización. Entre las *debilidades* destacaban su predisposición ideológica, la falta de transparencia y responsabilidad, y su capacidad y financiación limitadas. Sus relaciones con la comunidad son a menudo incomprendidas por parte de los observadores y asociados. Por otro lado, las *oportunidades* incluyen el carácter acentuado de sus relaciones, el acceso y la influencia en relación con los demás actores. Esto les podría permitir influir en la política, fomentar un entorno más habilitador, ayudar a la comunidad a expresar sus necesidades y preocupaciones, y promover la expansión y/o reproducción de su trabajo. Las principales *amenazas* están vinculadas con la autonomía, la actitud y el

carácter de las ONGs. Éstas provienen de las percepciones externas, las limitaciones en su flexibilidad e innovación y los márgenes de tiempo incompatibles. Asimismo, les puede resultar difícil a las ONGs reconocer el momento adecuado para salir de un proyecto a fin de evitar su redundancia.

Las *fortalezas* del sector público proceden de su fuerte mandato (sobre todo cuando éste es democrático), su planteamiento potencialmente holístico y su función legislativa y reguladora. Entre las *debilidades* figuran la corrupción y la intervención política, la burocracia, su planteamiento poco participativo y sus conocimientos reducidos a la hora de trabajar con las comunidades desfavorecidas. Desde la perspectiva de una colaboración, a menudo los funcionarios del sector público carecen de recursos y tienden a ser excesivamente técnicos. Las *oportunidades* incluyen la posibilidad de establecer relaciones más estrechas y eficaces con las comunidades desfavorecidas, aprender nuevas técnicas y coordinar estrategias de pobreza. Asimismo, una colaboración aporta una responsabilidad compartida de las tareas desafiantes y puede liberar recursos. La principal *amenaza* consiste en la dificultad que plantea el pasar de ser proveedor de servicios a ser supervisor de la provisión de servicios. Si la colaboración no consigue suministrar, el riesgo lo soportan, y quizá de manera desproporcionada, los representantes del sector público, cuyos márgenes de tiempo y prioridades son a veces electorales.

Las *fortalezas* del sector privado se centran en su acceso a la financiación, su capacidad profesional y sus conocimientos técnicos, su eficacia (sobre todo en producción y pronóstico), su reacción a la competencia y su innovación. Las principales *debilidades* son el énfasis que ponen en la recuperación de costos y los beneficios, sus conocimientos/visión reducidos en cuanto a asuntos relacionados con el desarrollo de la comunidad, estilos directivos rígidos y jerárquicos, y su falta de transparencia (una acusación que iba dirigida a los tres sectores). Desde la perspectiva de una colaboración, se percibía que las compañías del sector privado no tienen la costumbre de trabajar estrechamente con los otros dos sectores, y que resulta difícil considerar a éstos como sus iguales. Las principales *oportunidades* son su potencial para la expansión de mercados, la responsabilidad compartida de las tareas desafiantes y la reputación realizada. Entre las *amenazas* figuraban el daño a su reputación en caso de fallo de una iniciativa, la intervención política y las expectativas poco realistas que afectan la toma de decisiones de negocios. Asimismo, trabajar en colaboración implica costos comerciales.

La función de las ONGs

Los participantes destacaron tres enfoques distintos que las ONGs pueden adoptar. Éstos incluyen el suministro de servicios, la acumulación de conocimientos/investigación y el apoyo activo. Los participantes sugirieron que, si bien una ONG puede realizar dos funciones de manera simultánea, una tercera podría generar un conflicto de intereses de tipo ‘suministro de servicios’ contra ‘guardián del consumidor’.

La función de ‘suministro de servicios’ de una ONG podría implicar una combinación de investigación y acumulación de conocimientos con el apoyo activo. De otra manera, la ONG podría ayudar a una asociación comunitaria/de consumidores que desempeña una función consultiva. Otras funciones de servicio consisten en movilizar a la comunidad para que adopte una tecnología alternativa, programas de educación sanitaria y de higiene, planes de microcrédito, etc.

Sin tener en cuenta la cuestión de si las ONGs realmente tienen voz a nivel de concesión, a menudo surgían dos percepciones distintas de su función: Las ONGs como representantes contra las ONGs como intermediarios. Las ONGs tienen capacidad para compensar las carencias de los dos sectores en lo que al ‘desarrollo institucional y social’ se refiere, sobre todo cuando las comunidades se sienten repudiadas. Asimismo, perciben que su valor añadido consiste en aportar una mayor transparencia a los debates del proyecto.

Cuestiones de las colaboraciones

Según los participantes, en la mayoría de las colaboraciones no se incorporan las perspectivas de la comunidad en las primeras fases a nivel macro. Por lo general, estaban de acuerdo con que las comunidades tienen la capacidad subestimada para participar en el diseño de pequeñas intervenciones a nivel de barrio, aunque quizá no en proyectos a gran escala. Otra pregunta consistía en determinar si las reuniones regulares del comité constituyen un proceso continuo de monitorización y evaluación, o si hace falta algo más.

El objetivo del Grupo y de los socios del proyecto es desarrollar indicadores para medir el aspecto comercial y de desarrollo de estas colaboraciones tripartitas. Los indicadores del éxito de una colaboración son más cualitativos que aquellos cuantitativos actualmente utilizados, y examinan las motivaciones, la resolución de disputas, los recursos invertidos contra el impacto (coste/beneficio), así como el nivel y la calidad de actividades adicionales.

Recomendaciones

Se definieron dos series de recomendaciones previas – (i) Recomendaciones para colaboraciones, y (ii) Recomendaciones para el diseño del proyecto y la participación de la comunidad – para aquellas ONGs que estén contemplando entrar en una asociación tripartita o diseñar proyectos.

i) Mecanismos de contratación: Se deberían elaborar acuerdos formales entre las distintas partes en los primeros momentos (siendo la ONG reconocida como socio a iguales). Se deberían incorporar mecanismos de resolución de disputas claros y acordados. Aunque riguroso, el contrato no debería restringir la innovación. Los socios deberían delinear cualquier elemento (colaboración / proyecto / metodología) que consideren no negociable.

Estructuras de forma de gobierno: Todas las partes deben gozar de derechos iguales sin que ningún socio domine la toma de decisiones. Comprender las distintas agendas de los asociados generará confianza, y se debería crear un ‘Comité Consultivo’, un ‘Comité Directivo Piloto’ o similar para asegurar atención y compromiso hacia el proyecto a varios niveles.

Responsabilidades: Las funciones y responsabilidades deberían ser claramente definidas.

ii) La participación de la comunidad en la toma de decisiones se debería promover en cada etapa. Cualquier organización que ‘represente’ a la comunidad debe tener un mandato claro por parte de la comunidad. Asimismo, se debería publicar una clara estrategia de salida y la comunidad debería sustituir progresivamente a la ONG. Igual de imprescindible es un programa de aumento de capacidad en el que las comunidades reciban información claramente definida. El calendario también requiere una consideración esmerada.

Business Partners for Development
Grupo de Agua y Saneamiento

*La serie de talleres
Informe del taller de las ONGs*

Contenidos

1 – Precedentes	1
2 – La serie de talleres	1
3 – El taller de las ONGs	3
4 – Detalles de las colaboraciones	4
5 – Funciones, oportunidades y riesgos de las ONGs	11
6 – Asuntos gubernamentales de las colaboraciones	11
7 – Monitoreo y Evaluación	18
8 – Recomendaciones para las colaboraciones	20
9 – Recomendaciones para el diseño del proyecto y la participación de la comunidad	21
10 – Análisis adicional de los objetivos del taller	22
Anexo A – Análisis FODA	24
Anexo B – Orden del día del taller de las ONGs	26
Anexo C – Lista de participantes	28
Anexo D – Evaluación del taller	30

1 – Precedentes

El desarrollo sostenido es ya 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 alguno 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 puede ser difícil llegar al consenso. Las 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.

Por 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 sostenible. Cada vez más, se acepta que hace falta también una ‘infraestructura social’ para asegurar el sostenimiento 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 el sostenimiento. 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 comunitarias.

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’ en el contexto de la colaboración por una ONG. El uso de la palabra ‘representación’ es complicado, puesto que los intereses del sector privado pueden ser claramente definidos por un asociado de este mismo sector. Aunque quizá más matizados, los intereses del sector público pueden ser representados por una oficina u oficinas específicas (a 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.

2 – 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:

* Hay que recordar que actualmente todos los proyectos objetivo en los que trabaja el Grupo, a excepción de Haití, incorporan al sector privado multinacional.

- 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. 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, consisten en determinar si las asociaciones tripartitas entre los tres sectores facilitan el mandato de la compañía para suministrar agua a las comunidades desfavorecidas. En cuanto a las alianzas, hay que diferenciar entre 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 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 otro proyecto. 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’. (Al separar los sectores, los talleres pretenden generar una fertilización cruzada específica para cada sector, facilitando así un foro de discusión antes de entrar en un debate entre los distintos sectores.)

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 con el fin de permitir a los asociados del proyecto dejar a un lado su trabajo diario para centrarse en los 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 penetración posible generada por los proyectos.

* El BPD consiste en cuatro grupos temáticos, que incluyen: Agua y Saneamiento, Recursos Naturales (centrado en el petróleo, el gas y la minería), Seguridad Vial, y Desarrollo de la Juventud. Un quinto grupo, Recursos de Información, pretende sintetizar y divulgar los hallazgos generales de los cuatro grupos temáticos, con representantes de la Colaboración Comercial y el Grupo Relacional del Banco Mundial, Civicus (una red internacional de ONGs) y el Foro Príncipe de Gales de Líderes Comerciales.

3 – El taller de las ONGs

El taller de las ONGs del Grupo de Agua y Saneamiento tuvo lugar en Lewes, Reino Unido, del 7 al 9 de junio de 2000, y contó con la presencia de participantes de siete de los ocho proyectos objetivo.* (Debido a problemas logísticos, no fue posible organizar la asistencia de un participante del proyecto de La Paz–El Alto.) Todos los participantes están implicados en alguna clase de relación tripartita, si bien algunas son más formales y estructuradas que otras. Por lo general, los participantes eran jefes de proyecto, más que directores ejecutivos de una ONG, lo cual significa que probablemente estarían implicados en el día a día del proyecto de colaboración. Esto es un detalle clave puesto que, en su mayor parte, estas personas no son los principales diseñadores de política de sus organizaciones. Asimismo, estarían posiblemente más enfocados hacia el proyecto que hacia el potencial y los retos más amplios de las relaciones tripartitas. Al centrarse específicamente en los participantes del proyecto, se pretende alejarse de los tópicos sectoriales para acercarse más a una relación.

Se invitó a un facilitador para aportar claridad y enfoque a las discusiones. Se seleccionará a un facilitador diferente para cada taller, según sus conocimientos del sector y su experiencia en temas relacionados con las colaboraciones. Los talleres han sido diseñados por el equipo de facilitadores junto con el Coordinador del Grupo. Los demás coordinadores de grupo del BPD tuvieron la oportunidad de comentar acerca del diseño del taller y de determinar cómo los talleres podrían encajar con su trabajo y/o el trabajo del Grupo de Recursos de Información.

Se empleó un planteamiento tipo pirámide para facilitar las discusiones, empezando con los temas más amplios relacionados con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para cada sector en el contexto de una asociación tripartita. El objetivo de los talleres será llegar a los temas más específicos a los cuales se enfrenta cada proyecto, tales como la función de la comunidad, mecanismos de contratación y estructuras de forma de gobierno. Cada uno de los talleres específicos para cada sector tendrá la misma estructura, aunque con algunas modificaciones mínimas.

Los objetivos específicos del taller eran los siguientes:

- Proporcionar un punto de reunión que permitiera la interacción cara a cara entre los asociados del Grupo procedentes de las ONGs, dentro de su sector.
- Sacar a luz aquellos temas, opciones y oportunidades específicos del sector que son relevantes para las asociaciones tripartitas y del negocio principal.

Entre las expectativas de los participantes figuraba el deseo de alcanzar un mejor entendimiento de los factores clave que permiten que las colaboraciones funcionen, diseñar métodos de evaluación de las colaboraciones, y establecer objetivos en cuanto a la expansión y la ampliación de las colaboraciones. Hacer contactos representaba otro objetivo clave para los participantes.

ORDEN DEL DÍA DEL TALLER (2 ½ DÍAS)

- 1) Presentaciones.
- 2) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,) del sector.

* El taller tuvo lugar después de una conferencia del Consejo de la Provisión Privada de Infraestructura, el Banco Mundial y el DFID, que se celebró en Londres, sobre *La infraestructura para el desarrollo: soluciones privadas y la población desfavorecida*. Gracias al lugar de celebración y al calendario, el Grupo pudo invitar a participantes del Programa de Agua y Saneamiento (con representación de las oficinas de Nueva Delhi y Nairobi), la División de Agua y Saneamiento del Banco Mundial, así como las colaboraciones de los sectores público-privado del UNDP y del Programa Urbano de Medio Ambiente.

- 3) Las características del proyecto: la colaboración entre proyectos.
 ¿Cómo se puede definir los riesgos para los distintos asociados del proyecto?
 ¿Cómo trata la colaboración el tema de objetivos conflictivos? ¿Cuáles son las estructuras de poder dentro de la colaboración?
- 4) ¿Qué función tiene la comunidad en las colaboraciones?
- 5) Recomendaciones para otras ONGs que van a entrar en una asociación tripartita.
- 6) Consideraciones finales.

4 – Detalles de las colaboraciones

La siguiente tabla recoge información breve acerca de las funciones de la ONG en los distintos proyectos. (Para detalles más generalizados, véanse las hojas de información de los proyectos.)

UBICACIÓN DEL PROYECTO OBJETIVO	PARTICIPANTE DE LA ONG EN EL TALLER	FUNCIÓN DE LA ONG EN EL PROYECTO	ACUERDO CONTRACTUAL DE LA ONG DENTRO DE LA ASOCIACIÓN TRIPARTITA
<i>Cartagena, Colombia</i>	<i>Movimiento por la Paz (MPDL): Jesús Carrasco Rodríguez (En fase preliminar)</i>	<i>Recopilación de información, función de intermediario por parte de la comunidad, sensibilización de la empresa privada y del sector público a los asuntos de la comunidad</i>	<i>Contratada directamente por una compañía joint-venture (privada y municipal)</i>
<i>Yakarta, Indonesia</i>	<i>Yayasan Lembaga Konsumen (Asociación de Consumidores) Agus Pambagio</i>	<i>Defensora independiente en temas de calidad, precio y otros asuntos relacionados con el servicio</i>	<i>No hay contrato con el proveedor de servicios</i>
<i>Port-au-Prince, Haití</i>	<i>Hydroconseil, Programme Solidarite Eau (GRET*): Bruno Valfrey Didier Allély</i>	<i>Actúa como jefe de proyecto en la definición de términos de referencia. Agente de contratación. Ingeniería social – análisis de demanda, diseño de normas y procedimientos. Realiza la monitoreo y evaluación</i>	<i>Existe un contrato entre el GRET (la NGO) y la CAMEP (el servicio público) para realizar el proyecto. Las OBC†s (los consejos de aguas en las afueras) tienen contratos de suministro de agua con la CAMEP. No existe ningún acuerdo contractual con los operadores privados haitianos, aparte de las compañías de ingeniería civil implicadas durante las fases de construcción</i>

* Lamentamos que el Grupo no pudiera concertar la participación directa de un representante del proyecto en Port-au-Prince, debido a problemas logísticos.

† Organizaciones con base en la comunidad.

Buenos Aires, Argentina	IIED – América Latina*: Ricardo Schusterman	Influyó en la política para la creación, por parte de los sectores público y privado, de un departamento a favor de la población desfavorecida. Defensora de las comunidades desaventajadas. Proyectos comunitarios	No existe un contrato formalizado a largo plazo con las otras dos partes
Cabo Oriental / Provincia del Norte, Sudáfrica	Mvula Trust: Jamie de Jager Patrick Maumatlala	Contratista formal, función de gestión/supervisión (del trabajo de desarrollo institucional y social realizado por una empresa privada)	Contratada dentro de los consorcios del sector privado por el programa del gobierno, BoTT (Construir operar Formar y Transferir) para la autoridad local o las comunidades locales
Durban / Pietermaritzburg, Sudáfrica	Mvula Trust: Rob Dyer	Responsable de la educación y la facilitación de la higiene sanitaria con organizaciones comunitarias en actividades de colaboración	Memorándum de acuerdo entre cinco asociados. Todos aportan su propia financiación a la colaboración. Mvula vigila y gestiona la subcontratación de varias tareas a otras ONGs. La colaboración es un proyecto piloto
Dakar, Senegal	ENDA: Malal Toure	Facilitación / educación de la comunidad según solicitud del proveedor público de servicios (SONES)	La colaboración es un acuerdo informal. La ONG financia sus propios proyectos

PERCEPCIONES – ANÁLISIS FODA

(tabla resumen en Anexo A)

LA PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN EL TALLER DE LAS ONGS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

La primera actividad consistía en la creación de una tabla FODA. Los participantes recibieron una tarjeta para apuntar al menos una percepción general para cada categoría (p.ej. una debilidad de cada sector, una amenaza, etc.). Una vez que los participantes habían cumplimentado al menos 12 tarjetas, y después de pegar éstas al tablero, se formaron grupos pequeños con el fin de interpretar y agrupar los apuntes. Cuando las tarjetas habían sido clasificadas según subcategorías, se hizo una presentación al grupo principal, ofreciendo la posibilidad de aclarar cualquier tarjeta que hubiese sido mal interpretada.

* Asimismo, el Grupo no pudo organizar la participación de la segunda organización activa en el proyecto de Buenos Aires, la Fundación Riachuelo.

EL ANÁLISIS FODA DE LAS ONGS

FORTALEZAS Según el grupo, sin duda la mayor fortaleza de las ONGs consiste en su **estrecha relación profesional con y en las comunidades (conocimientos del terreno)**. Por lo general, su **compromiso y preocupación** es trabajar con y por parte de la población desaventajada. Este compromiso hacia los grupos y comunidades desfavorecidos, y su comprensión de ellos, ha ayudado a las ONGs a establecer **herramientas** que permiten aclarar e identificar las necesidades de la comunidad. Los intentos de las ONGs de ser incluidas y de participar, mediante diversas técnicas establecidas, se percibe como una fortaleza insólita de éstas.

Asimismo, las **características de organización** de las ONGs se reconocieron como una clara fortaleza. En muchos casos, su tamaño les permite reaccionar y ser flexibles e innovadoras. En su papel de ‘innovadora social’ e intermediaria social, una ONG trabaja muy a menudo en un entorno multisectorial.

OPORTUNIDADES En esta sección, los participantes reconocieron que las funciones de las ONGs pueden diferir significativamente, variando entre el suministro de servicios y la adquisición de conocimientos, y de un papel de investigación a uno de defensor.*

Mediante asociaciones tripartitas, las ONGs tienen la oportunidad de establecer **relaciones reforzadas y ampliadas** y de tener **acceso** a otros asociados. Estas relaciones facilitan la oportunidad de **influir en la política** a través del diálogo sostenido. Asimismo, resulta ser una herramienta importante para las ONGs. Al alcanzar un mejor entendimiento de cómo funcionan los otros dos sectores, de sus retos y limitaciones, las ONGs tienen la posibilidad de refinar sus habilidades para desempeñar una función de ‘**intermediario**’ por parte de las comunidades. Al trabajar juntas, las ONGs pueden **promover un entorno más facilitador** para que la sociedad civil trabaje junto con el sector privado. Es más, el sector de las ONGs tiene la posibilidad de **ayudar a la comunidad para que exprese sus necesidades y preocupaciones**. Dada la tendencia actual de implicar al sector privado en el suministro de servicios, quizá la ONG se podría beneficiar más de estar sentada a la mesa con la posibilidad de influir en las decisiones, que de estar viendo la acción desde fuera.

La participación de las ONGs en una colaboración les permite extender proyectos actuales, influir en la práctica óptima y tener acceso a financiación; es decir **ampliar, reproducir y expandir su trabajo** (las debilidades destacadas abajo). Puesto que los donantes están deseando ver los distintos sectores trabajar juntos, es posible que las ONGs que forman parte de una relación tripartita puedan solicitar financiación por parte de los donantes que en el pasado no estaba disponible. Asimismo, muchas ONGs se están esforzando por resolver el tema de los contratos directamente con el sector privado, lo cual representa una fuente de **ingresos a más largo plazo**, aunque a la vez una potencial amenaza a su autoridad (ver abajo).

DEBILIDADES Las debilidades apuntadas se referían al sector en general, así como a las ONGs en particular, en situaciones de colaboración. Curiosamente, las ONGs percibieron una debilidad significativa en su **predisposición ideológica**. Reconocieron que a veces las ONGs son impredecibles y conflictivas con sus asociados. Muchas veces son muy fuertes en la ‘exposición y oposición’ ante los fallos de otros, aunque menos fuertes a la hora de ‘proponer’ soluciones. Asimismo, los participantes reconocieron que, en muchos casos, la **falta de transparencia y responsabilidad** plantea retos específicos para los asociados de los sectores público y privado.

La **falta de financiación** y la necesidad constante de recaudar fondos se percibió como una debilidad importante. Esta situación puede limitar su capacidad para

* Para más información acerca de esta distinción, véase la sección de Funciones, oportunidades y riesgos de las ONGs.

realizar proyectos de más largo plazo en colaboración con los demás sectores. En algunos casos, también limita la capacidad de la ONG para asumir un riesgo financiero, un detalle que se debatió puesto que se concede que las ONGs cuentan con la capacidad y la flexibilidad para innovar, y por tanto deberían asumir el riesgo financiero de esta innovación. (Incluso los proyectos piloto a pequeña escala podrían representar para las ONGs un tema de gran presupuesto.) La incapacidad para emprender un riesgo financiero se reconocía más bien como una incapacidad por parte de las ONGs para pedir un 'préstamo'.

A menudo, las ONGs tienen una **capacidad limitada** para encontrar empleados apropiados y les puede resultar difícil (sobre todo en aquellas zonas donde el sector privado está floreciendo o donde trabajar en el sector público se percibe como un opción de seguridad a largo plazo). En relación con esta capacidad para conseguir empleados y financiación, los participantes señalaron una debilidad en el sector de las ONGs en cuanto al número insuficiente de empleados en posiciones de 'dirección', así como la falta de capacidad de gestión. Debido a la 'cultura' de las ONGs, es posible que los directores de éstas no puedan sustituir a aquellos empleados que, aunque tienen buenas intenciones, no resultan eficaces. Si bien tienen ideas brillantes y demuestran un compromiso genuino, ninguna de estas características se puede convertir en soluciones viables de procedimiento para los grupos desaventajados. Esta capacidad tan limitada hace que la **ampliación** de proyectos pequeños sea complicada. (La ampliación es a menudo, aunque no siempre, un objetivo reconocido de las ONGs.) Para los donantes en particular, una característica convincente del sector de las ONGs (y que lo diferencia quizá de las organizaciones basadas en la comunidad) es su capacidad para adaptar un proyecto conseguido a otros emplazamientos. No obstante, en realidad puede que las ONGs sean entorpecidas por su capacidad limitada, una posible falta de visión y las expectativas no realistas por parte de los donantes y los asociados en cuanto al tiempo necesario para establecer buenas relaciones profesionales dentro de una comunidad, antes de emprender una iniciativa de **reproducción**.

Los participantes percibieron una **falta de poder** a la hora de establecer agendas e influir en el debate, aunque esto se puede interpretar de varias maneras. Asimismo, no se ha sacado provecho del potencial de las ONGs para negociar desde una posición fuerte. Más bien, en su trato con otros sectores, las ONGs tienden a 'emprender las tareas que nadie más quiere', a seguir en vez de llevar. En muchas ocasiones entran tarde en el debate, o entran con mensajes mezclados.

Otra debilidad crítica de las ONGs tiene que ver con su capacidad para '**representar**' a las comunidades. De hecho, las ONGs en general y los participantes en particular afirman de modo terminante que su función no es la de 'representar' a comunidades de forma directa, a no ser que la comunidad lo obligue. Las comunidades cuentan con funcionarios elegidos a tal fin. Más bien, pueden percibir su función como la de un intermediario que actúa por parte de los grupos más desfavorecidos de las comunidades, aportando soluciones potenciales desde fuera de la comunidad, y actuando como defensora de ésta, como una de varias comunidades en una situación parecida. (La amenaza para las ONGs es que los otros sectores las perciben a menudo como representantes de la comunidad y esperan que se porten como tal.)

AMENAZAS La amenaza predominante para las ONGs según los participantes es su autonomía, carácter y cualidad de ONG. Las ONGs temen ser obligadas a comprometer sus valores y, por lo tanto, las necesidades de los grupos desaventajados. Curiosamente, esta identidad inflexible que se basa en una predisposición ideológica fue percibida como una de las debilidades principales de este sector. Por lo general, la propia definición de una colaboración incorpora alguna referencia a compromisos o a la necesidad de negociar un entendimiento común. Dada la necesidad potencial de sacrificar algo, la decisión de entrar en una colaboración con los otros dos sectores sigue siendo difícil para las ONGs.

Asimismo, las ONGs temen que el proyecto les vincule de manera demasiado estrecha a los demás sectores. Muchas ONGs insinúan que su imagen y credibilidad podrían verse amenazadas por **‘estrategias de financiación corrompidas’** si aceptan financiación del sector privado. Como consecuencia, ya no se diferencian de los grupos consultivos y podrían haber perdido el aspecto moral de sus argumentos.

Otra amenaza para las ONGs son los **márgenes de tiempo incompatibles**, en el establecimiento de los cuales probablemente no han podido participar. Para las ONGs, el desarrollo y diseño requieren su tiempo, mientras que para el sector privado el tiempo es un recurso más limitado, según el calendario de un contrato financiero, y también para el sector público, según los ciclos de elecciones.

Si la capacidad para ser flexible se destacó como una de las fortalezas de las ONGs, trabajar en colaboración se percibió como una **limitación de la flexibilidad** y algo que podría crear un **entorno laboral más sancionado** – otra amenaza para el estilo de las ONGs.

La falta de financiación para las actividades del proyecto puede amenazar la presencia de una ONG en la mesa de reunión, así como su capacidad para influir en las decisiones. Se queda sin fondos y sin voz – un factor que potencialmente afecta la estabilidad de la colaboración. Además, si el sector privado adquiriera las habilidades necesarias para trabajar más cerca de las comunidades, generando un grado adecuado de confianza, se supone que esto podría ocasionar la redundancia de las ONGs. El objetivo definitivo de una ONG podría ser acabar con la necesidad de implementar el proyecto. Si una de las fortalezas de las ONGs es su flexibilidad, se supone que podrían adaptar su función en el proyecto, convirtiéndola en una función de supervisión, en vez de una de implicación directa. No obstante, la cuestión de **saber cuándo salir**, antes de que la comunidad y los asociados perciban su redundancia, podría ser difícil para las ONGs.

Una de las amenazas al sector de las ONGs, más que al propio asociado, consiste en que, al trabajar en colaboración con los otros dos sectores, la ONG podría convertirse en el asociado preferido. Este hecho podría causar la **exclusión de otras ONGs**, por poco creando un monopolio sobre un tipo específico de función con las comunidades.

ANÁLISIS FODA DEL SECTOR PÚBLICO

FORTALEZAS Las principales fortalezas según los participantes del taller tenían que ver fundamentalmente con el **mandato** del sector público, que ejerce el papel principal a la hora de tomar decisiones referentes al bien público. La expectativa en cuanto al buen gobierno es que este poder en la toma de decisiones se utilice de manera intersectorial, revisando de forma integral la educación, la salud y otras iniciativas, y permitiendo un **planteamiento más holístico**. Evidentemente, la **función reguladora y de definición de leyes** que desempeña el sector público establece el contexto de operaciones de las colaboraciones. En cuanto a los representantes elegidos de este sector, su legitimidad política (y su reelección) exige que **representen a sus circunscripciones**.

OPORTUNIDADES Como en el caso de los otros dos sectores, muchas de las oportunidades anotadas para el sector público tienen que ver con el potencial para aprender de, o compensar las debilidades. En cuanto a su función representativa, el sector público tiene la posibilidad de **establecer relaciones más estrechas con las comunidades para responder a sus necesidades con más eficacia**. Mediante las asociaciones tripartitas, el sector público puede potencialmente cumplir con su mandato, al llegar a más segmentos de la población directamente, al adoptar políticas y prácticas más informadas para un acercamiento más enfocado hacia la población desfavorecida, y al crear un entorno regulador que sea habilitador. Así, la oportunidad potencial para el sector público consiste en **aprender nuevas técnicas** que se puedan aplicar también a su trabajo fuera de las colaboraciones. Mediante una colaboración, el sector público tiene la posibilidad de **coordinar estrategias de**

pobreza de manera más integrada. Finalmente, este sector puede reencaminar algunas de sus responsabilidades, para así **compartir la responsabilidad de las tareas exigentes y liberar los recursos** a utilizar para otros propósitos.

DEBILIDADES Por lo que a las debilidades se refiere, varios participantes señalaron la potencial corrupción y la intervención de la política. La intervención política se podría manifestar bien a través del asociado directo del sector público (p.ej. el ministerio, el departamento, el gobierno local, etc.), bien mediante el regulador. La intervención política y la corrupción pueden distorsionar las expectativas, los objetivos y los resultados propuestos de los distintos asociados, ejerciendo un papel demasiado importante en el proceso decisorio. Las burocracias ineficientes e inflexibles pueden causar una falta de incentivos para la búsqueda de progreso, a la vez que limitan las capacidades de gestión, entorpeciendo así la capacidad del sector público para realizar y fomentar cambios en el contexto dinámico de una colaboración. Se percibió que el sector público carece de un planteamiento participativo en la toma de decisiones y que puede tener una experiencia algo limitada en cuanto a trabajar en colaboraciones. Asimismo, tiene conocimientos limitados de trabajar directamente con comunidades desfavorecidas y, por tanto, de entender las necesidades de éstas, especialmente en aquellos niveles del gobierno que están más alejados del nivel local. Además, puede que se preocupe poco por representar los intereses del electorado.

Desde la perspectiva de una colaboración, el sector público está a menudo **carente de recursos** para trabajar en colaboración, o bien los **ciclos financieros pueden ser irregulares o cíclicos**. Presupuestar año tras año puede ser impredecible, sobre todo para las iniciativas experimentales. La tendencia predominante del sector público de **buscar respuestas técnicas rápidas** podría hacer que los temas técnicos dominen la colaboración.

AMENAZAS Entre las amenazas para el sector público figura la necesidad de gestionar cuidadosamente la difícil **transformación entre proveedor de servicios y supervisor** del suministro de servicios. Superar esta pérdida percibida de control del anterior mandato para 'suministrar' agua a menudo resulta difícil para los asociados del sector público. Si la colaboración fallara en este suministro, el riesgo lo asumirían probablemente, de manera desproporcionada, los individuos dentro del sector público (lo cual podría provocar una **derrota potencial en las elecciones**). En muchas ocasiones, una asociación tripartita tiene que respetar calendarios que no coinciden necesariamente con las prioridades del sector público, sobre todo respecto de los ciclos electorales. Los **márgenes de tiempo incompatibles**, según las prioridades fundamentales de los distintos sectores, resultan ser un obstáculo para los grupos de los sectores público, privado y de la sociedad civil.

ANÁLISIS FODA DEL SECTOR PRIVADO

FORTALEZAS Las principales fortalezas del sector privado incluyen su **acceso a**, o capacidad para movilizar la **financiación** para inversiones en infraestructura. La **capacidad profesional** y los **conocimientos técnicos** de este sector facilitan su capacidad para proveer un producto de calidad. Asimismo, su **eficacia, sobre todo en temas de producción y pronóstico**, como representación del planteamiento del sector privado, orientado hacia los resultados, también se reconoció como fortaleza (aunque el planteamiento orientado hacia los resultados se había percibido igualmente como una debilidad). (En muchas ocasiones, el sector privado a pequeña escala cuenta con experiencia en satisfacer la demanda a nivel local y, por tanto, puede **reaccionar ante la competencia** y la necesidad de innovación.)

OPORTUNIDADES Entre las oportunidades del sector privado figura su potencial para la expansión de mercados, característica apuntada por la mayor parte de los participantes. Puede que la expansión de mercados hacia los barrios desaventajados se efectúe mejor mediante una colaboración (una premisa clave del BPD). Como en el caso del sector público, el sector privado tiene el potencial para compartir las responsabilidades de las tareas complicadas. Las colaboraciones eficaces también

sirven para realzar la reputación y la imagen de una compañía. El hecho de que los consumidores contemplan este sector con cierta desconfianza, se considera un buen motivo para entrar en una colaboración, aunque pueda tener un impacto en cada uno de los asociados a nivel de comunidad.

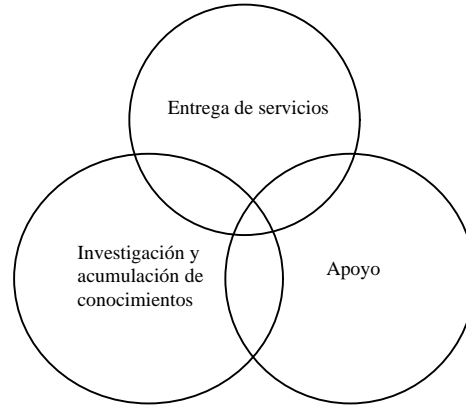
DEBILIDADES Entre las debilidades de este sector, destacaba el **énfasis desproporcionado en la recuperación de gastos y beneficios** en vez de en resultados sostenidos. Por lo general, el sector privado **carece de visión en temas relacionados con el desarrollo de la comunidad** y asimismo, quizá le falte preocupación o interés por el impacto más amplio de sus servicios en las comunidades que suministra. En muchas ocasiones, se percibe que las empresas están en contra de las comunidades desfavorecidas y que tienden a olvidar las poblaciones de bajos ingresos, donde la recuperación de gastos es impredecible o improbable. Si bien algunas compañías tienen los medios que les permiten experimentar, además de tener interés por hacerlo, se opina que, en su mayor parte, carecen de flexibilidad (aunque este hecho sea más un reflejo del contrato que de la compañía). **Estilos directivos inflexibles y jerárquicos**, que cuentan con un sistema lineal de tomar decisiones, en vez de orientado hacia el proceso, hacen que las colaboraciones sean potencialmente complicadas. La manera de tomar decisiones no suele ser participativa en el sector privado. Puede que este sector no cuente con los medios, o la disposición, para aprovechar los conocimientos existentes a nivel de comunidad. Asimismo, se especificó la **falta de transparencia financiera** (comentario que a menudo va dirigido a los otros dos sectores también).

Desde el punto de vista de una colaboración, se percibió que las empresas del sector privado demuestran una **falta de costumbre generalizada al trabajar en coordinación estrecha con los otros dos sectores** y una **incapacidad para percibir los otros dos asociados como iguales**.

AMENAZAS Los participantes de las ONGs reconocieron que a nivel macro la amenaza a la **reputación** del sector privado tendría un impacto desproporcionado, comparado con los otros dos sectores, si el proyecto de colaboración fallara. Dadas las expectativas relativamente menores del sector público, y el carácter más localizado de las actividades de las ONGs, se reconoció que las empresas privadas serían las más afectadas en caso de fracaso del proyecto. Asimismo, la **intervención en las decisiones comerciales** fue señalada como una clara amenaza para este sector. Además, los **costos** potenciales de trabajar en una colaboración en el entorno de la población desfavorecida, conforme se incrementaran las expectativas, podrían obligar a las compañías a invertir en proyectos o en tecnologías alternativas que a medio o largo plazo no resulten rentables. Dadas las fortalezas técnicas, financieras y de gestión anotadas abajo, cabe **esperar que el sector privado acepte una parte desproporcionada del proyecto**. Los otros dos sectores podrían pensar que el sector privado cuenta con un exceso de recursos y, por tanto, esperar que resuelva cualquier complicación técnica o financiera. Trabajar con asociados podría **entorpecer el desarrollo de la capacidad interna** para trabajar en zonas desfavorecidas, puesto que la compañía empieza a depender de los demás asociados.

5 – Funciones, oportunidades y riesgos de las ONGs

Los participantes explicaron tres enfoques distintos que las ONGs pueden adoptar, pero que no son mutuamente exclusivos. Éstos incluyeron la entrega de servicios, la investigación y acumulación de conocimientos, y el apoyo.



Los participantes sugirieron que una ONG quizá pudiera hacer bien dos de estas actividades. Quizá no pudiera hacer las tres cosas por causa del conflicto de intereses procedente de lo que se podría describir como el fenómeno del cazador furtivo-guardabosques (el verdadero proveedor de servicios, o el que esté integralmente vinculado al suministro de servicios, contra el vigilante que garantiza que los servicios sean apropiados). Más específicamente, numerosas ONGs del norte están comprobando dónde estarían mejor situadas para influir en el debate sobre servicios a los desfavorecidos. Por lo general y previamente, los socios de las ONGs del sur se encargaban del suministro de servicios a falta de atención a las zonas pobres por parte del sector público. Con la llegada al sector privado de los contratos y las concesiones con mandato de cobertura global, en la actualidad este sector está reconsiderando su función y adaptando su base de especialidades más hacia las actividades de investigación y apoyo.

Las funciones específicas de las ONGs en la comunidad fueron contempladas desde dos puntos de vista:

- 1) Las ONGs como *representantes* de la comunidad, siempre que se proporcione un mandato a la ONG que acepte este trabajo*.
- 2) Las ONGs como *intermediarias*, no como representantes, por lo cual la ONG se sitúa con el socio de la comunidad aportando apoyo para esas comunidades.

6 – Asuntos gubernamentales de las colaboraciones

Tras el análisis FODA y las posteriores discusiones, los participantes se dividieron en dos grupos para examinar con más profundidad los asuntos que surgieron del ejercicio FODA. Una serie de preguntas guía fue proporcionada de la siguiente manera:

- ¿Cuál es la función de las ONGs en el sector tripartito y en las colaboraciones del negocio principal? ¿Cuáles son algunos de los objetivos en competencia de las ONGs? (Cómo se pueden resolver y gestionar?)

* Una discusión más detallada de la representación está descrita en la sección sobre *La función de la comunidad*.

- ¿Cuáles son las funciones específicas que las ONGs pueden asumir en la realización de proyectos?
- ¿Cómo pueden las fortalezas/oportunidades del sector maximizar estas funciones?
- ¿Cómo pueden las debilidades/amenazas impedir que las ONGs desempeñen estas funciones?
- ¿Cuáles son las consecuencias para las ONGs si no se tratan o se gestionan las debilidades en los tres sectores y las colaboraciones del negocio principal?
- ¿Por qué entraron los socios de las ONGs en la colaboración?
- En su proyecto, define 'riesgo' para el sector de las ONGs.
- En su proyecto, ¿qué amenazas afrontadas por los otros sectores son oportunidades para las ONGs?
- ¿Existe una distribución de fuerzas en la colaboración? ¿En qué sentido?
- ¿Qué criterios se están utilizando / se podrían utilizar para medir y evaluar la colaboración (en los tres sectores y el negocio principal)?

De nuevo, el objetivo fundamental era capitalizar sobre la experiencia de las ONGs implicadas en los proyectos objetivo y alcanzar algunas conclusiones y recomendaciones para otras ONGs que estén considerando la entrada en una asociación tripartita similar. Por lo que se refiere a las colaboraciones, se debería hacer una distinción entre un contrato de concesión entre el sector público y el operador del sector privado (que podría tener posibilidades para la exploración de alguna clase de enfoque tripartito) y un planteamiento tripartito a nivel comunitario. En el primer instante, la función de una ONG sería más bien la investigación y acumulación de conocimientos, junto con el apoyo. De otra manera, podría simplificar la movilización de las comunidades para que entren en la comunidad/asociación de clientes que forma parte de una entidad asesora de la concesión. La función de la ONG en las comunidades existentes implicará tal vez algún elemento de suministro de servicios (incluso, por ejemplo, la movilización de la comunidad para que adopte una tecnología alternativa, llevando a cabo programas de educación sanitaria y de higiene, facilitando proyectos de microcrédito, o similar).

DISTRIBUCIÓN DE FUERZAS

Una lección de mayor importancia que salió a luz en esta discusión era que las ONGs sí aportan a la asociación tripartita conocimientos expertos que pueden facilitar la entrega de servicios en comunidades desfavorecidas. Es más, al aportar esta experiencia, las ONGs pueden demostrar su capacidad para ser un socio 'verdadero'. Los significantes **recursos** de las ONGs en actividades de colaboración, incluyendo dinero y conocimientos, dan fuerzas a las ONGs así como el potencial para demostrar sus aptitudes. Por ejemplo, en Dakar, la financiación independiente le proporciona a ENDA cierta independencia dentro y más allá de la colaboración. En la colaboración de Durban, los conocimientos, el calendario y el dinero que el Consorcio Mvula ha contribuido a la colaboración, han demostrado un compromiso que con el tiempo ha reforzado la credibilidad de la ONG.

En asociaciones tripartitas, las fuertes relaciones de la ONG con las comunidades amplían las posibilidades de que la colaboración marque la diferencia. En Dakar, aunque la infraestructura pertenece al servicio público (SONES), la comunidad utiliza ENDA para solicitar agua. Fundamentalmente, ENDA entrega clientes al servicio público, que confiere fuerzas a la ONG. En Yakarta, las relaciones públicas y el uso de los medios de comunicación aumentan las fuerzas y la credibilidad de la ONG, la Asociación de Consumidores de Indonesia. Aunque la ONG no forma parte

de un acuerdo contractual, la representación de consumidores y la frecuente atención de los medios le otorga un grado manifiesto de fuerza.

Las relaciones estables con otras ONGs (unidas como grupos de presión o de apoyo) pueden afectar la distribución de fuerzas en las colaboraciones. La comunicación sólida y constante entre los socios facilita la colaboración y consolida las fuerzas compartidas de todos los asociados. La fuerza y la cohesión interna de la ONG y la competencia de su planta de personal aumentan su credibilidad. Compartir el mérito con otros socios intensifica el respeto mutuo, lo cual tiene un impacto en la mayor distribución de fuerzas. Encontrar un terreno neutro común o un acuerdo mutuo también facilita la distribución de fuerzas.

Una desemejante distribución de fuerzas crea para las ONGs el riesgo de ser comprometidas por otros socios. Las ONGs podrían experimentar una **pérdida de identidad**, porque otros socios capturan su imagen o utilizan las ONGs para ganar entrada a la comunidad. Es más, si las ONGs están en una posición de desventaja, otros socios podrían definir los términos políticos sin tener en cuenta la aportación de las ONGs.

Potencialmente, los socios podrían desestabilizar a la ONG (especialmente si se percibe que los sectores público o privado están actuando de manera incorrecta) con el resultado de la pérdida de credibilidad a los ojos de la comunidad y otras ONGs. La credibilidad de las ONGs está amenazada si otros actores, sin tener conocimientos suficientes de asuntos sociales, se concentran únicamente en la parte técnica del proyecto. También puede que hasta se perciban a las ONGs como contribuyentes al problema, al apoyar el afán de lucro de una empresa privada. En el contexto del debate sobre la privatización, éste es un asunto presente en muchos de los países de proyectos objetivo.

Los **márgenes de tiempo incompatibles** entre los socios también pueden amenazar la credibilidad de las ONGs. Las limitaciones de tiempo propuestas por el sector privado pueden obligar a las ONGs a ser ambiciosas, dificultando la participación de la comunidad en el proceso de colaboración. Así, el sostenimiento del servicio puede estar en peligro sin suficiente apoyo por parte de la comunidad ni incorporación de circunstancias locales. La conveniencia también podría obstaculizar la participación de los asociados (incluyendo otros grupos relevantes de la comunidad, oficinas del sector público, o hasta el sector privado a pequeña escala).

Si su **capacidad de gestión** es ineficaz, las ONGs pueden correr el riesgo de perder credibilidad. En Durban y Pietermaritzburg, el Consorcio Mvula está trabajando con una colaboración grande, que crea dificultades de gestión. Gastar demasiado tiempo tratando con problemas de gestión estorba la competencia en otras áreas de la ONG, especialmente cuando se trata de compromisos con otros proyectos. En estas ocasiones, el Consorcio Mvula subcontrata a otras ONGs y delega responsabilidades siempre y cuando sea posible.

ESTRUCTURA DE FORMA DE GOBIERNO Y LOS ACUERDOS CONTRACTUALES

Si no forman parte del acuerdo contractual desde el inicio del establecimiento de la colaboración, esto puede estorbar las fuerzas de las ONGs. Por ejemplo, el Consorcio Mvula no era socio original ni formaba parte del acuerdo contractual en el proyecto Durban/Pietermaritzburg. En un principio, la ONG estaba en situación de desventaja en la distribución de fuerzas de la colaboración. Obviamente, el estar implicada desde el principio le habría otorgado una ventaja significativa en términos de una legitimidad preconocida, mientras que al entrar más tarde en el proyecto, es necesario justificarse continuamente.

En la mayoría de los casos del BPD, las ONGs forman parte de un consejo de adopción de decisiones dentro de la colaboración. No obstante, un participante observó que formar parte del Comité de Dirección no garantiza la participación en la

toma de decisiones, en realidad las decisiones se pueden tomar en otro sitio. Esta capacidad para influir en el proceso decisorio podría estar en gran parte relacionada con el tener 'acciones' financieras en el proyecto y, por lo tanto, la ONG en efecto atrae dinero. (En el proyecto BoTT, que está estructurado de una manera un tanto diferente a otras uniones, el Consorcio Mvula no es accionista dentro del consorcio del servicio de entrega, pero sí ocupa un puesto en el Comité de Dirección.)

¿Cómo de realista es asumir que las ONGs tienen una voz a nivel de concesión en colaboraciones del negocio principal? Un participante observó que la voz de la ONG depende del compromiso y la confianza que el sector privado tiene (o no tiene) en la ONG. Otro participante añadió que, aunque depende de la situación, puede ser peligroso suponer que las ONGs tienen fuerzas iguales en la toma de decisiones financieras. Deberían poder defender y expresarse (dentro de los confines de un alcance específico, tal como los servicios a los desfavorecidos). Las decisiones financieras finales no afectan a la ONG y por tanto será casi siempre inapropiado esperar que ésta desempeñe un papel de mayor importancia en la toma de decisiones financieras (de nuevo, a nivel de concesión). No obstante, otro representante de las ONGs observó que las asociaciones tripartitas no reflejan únicamente los intereses del sector privado. Si una ONG puede congraciarse con el sector público, quizá entonces podrá interceder en lo que se refiere a la toma de decisiones financieras.

Evitar un contrato financiero directo entre el operador y la ONG podría facilitar la función de las ONGs como intermediarias. Potencialmente, una entidad asesora podría satisfacer esta función de intermediario o servir como organismo de gestión con 'más garras'. Un participante observó que, ya que las ONGs y las relaciones contractuales varían, en ciertas circunstancias sería más adecuado tener acuerdos distintos. La mediación sería potencialmente viable para una ONG 'defensora', pero podría ser más difícil para una ONG en el servicio de entrega con un contrato a largo plazo. El representante continuó diciendo que quizá la colaboración, o la ONG, podría ayudar en la creación de incentivos que faciliten la capacidad de la colaboración para servir a las zonas pobres. (En otros casos, en Cartagena y Sudáfrica en particular, la exigencia política puede ser todo el incentivo necesario para facilitar el progreso.)

Los incentivos apropiados podrían hallarse en las estructuras de las tarifas, en el uso de tecnologías alternativas menos caras, o hasta en la definición de las funciones y responsabilidades dentro de la colaboración. Tal delineación de funciones podría dar a la ONG más responsabilidad para la entrega de servicios a nivel local y, por lo tanto, aliviar en algo los sectores público y privado de la responsabilidad directa de la entrega de servicios.*

Finalmente, en cuanto a las estructuras de gestión y los mecanismos contractuales, se determinó que las ONGs deben **explicar detalladamente lo negociable** y lo no negociable antes de entrar en una colaboración. Muchos participantes destacaron la importancia de clarificar por adelantado los objetivos de los socios y de la colaboración. Cada actor debe tener un claro entendimiento de las *motivaciones* de los otros actores. Es más, al entrar en la colaboración, debe existir un acuerdo cuyas funciones estén claramente negociadas y sus responsabilidades establecidas mediante un mecanismo tal como un Memorandum de Acuerdo (MDA). Puede que sea necesario revisar el acuerdo periódicamente para asegurar que todos los socios sigan satisfechos con las funciones y responsabilidades que se espera que lleven a cabo. Esto es especialmente importante en relación con el continuo cambio en las comunidades desfavorecidas.

* Se habla mucho del diseño de estas estructuras de incentivos, aunque frecuentemente queda sin solucionar. Continúa la búsqueda de estructuras sostenibles y de incentivos equitativos que animen a los operadores del sector privado a que extiendan sus servicios a los barrios pobres.

DEBILIDADES / AMENAZAS / RIESGOS DE OTROS SECTORES QUE PODRÍAN SER OPORTUNIDADES PARA LAS ONGS

Además de las amenazas previamente mencionadas, los riesgos afrontados por una colaboración incluyen la pérdida de autonomía financiera, los problemas que surgen de las diferentes definiciones de sostenimiento, y la pérdida de cohesión interna. Las dificultades de los demás socios - de gestión u otros - pueden crear amenazas para terceros. Si alguno de los socios percibe que no recibe el mérito adecuado según sus logros en el proyecto, el espíritu de la colaboración podría debilitarse.

Los participantes examinaron las oportunidades para las ONGs que surgen de las amenazas de otros sectores. Con respecto a las sospechas contra el sector privado, potencialmente las ONGs podrían convertir en apoyo positivo la oposición en contra de las empresas del sector privado. Siempre que haya un mandato para que el sector privado trabaje en comunidades desfavorecidas, aunque quizá no tengan los medios para hacerlo, las ONGs podrían proporcionar ejemplos específicos de la participación de las comunidades, que amainen los riesgos del sector privado en cuanto a la financiación y el proyecto. Las ONGs pueden ser mecanismos creíbles para la extensión hacia/reproducción en otros barrios pobres.

En lo que se refiere al sector público y su implicación en las colaboraciones, puede que la participación de las ONGs en las comunidades desfavorecidas ayude a que el sector público realice su mandato. Aunque al principio pueden tener dificultades para conseguir financiación, una vez conseguida esta financiación, puede que las ONGs se encuentren en una situación más flexible y puedan ayudar a superar los desequilibrios cíclicos en las finanzas de los proyectos gubernamentales. A condición de que la ONG tenga una capacidad de gestión creíble, los obstáculos burocráticos del sector público se pueden superar entregando elementos de gestión de proyectos a las ONGs.

Para los sectores público y privado, las ONGs tienen la capacidad para cubrir desequilibrios en temas del 'desarrollo social e institucional' del proyecto si las comunidades se encuentran privadas de los derechos civiles en cuanto las soluciones técnicas empiezan a dominar. Las ONGs también perciben su valor añadido como una manera de provocar mayor transparencia en los debates que rodean el proyecto.

LA FUNCIÓN DE LA COMUNIDAD

Tras las discusiones guiadas en grupos reducidos, los representantes de las ONGs debatieron la función de la comunidad en la asociación tripartita. La intervención de la comunidad se refería a su participación en el diseño y las fases de realización, pero no necesariamente como firmantes de un MDA, de acuerdos contractuales u otras estructuras formales.

Según los participantes, la mayoría de las colaboraciones de agua y saneamiento del BPD no incorpora las perspectivas de la comunidad en el primer debate y diseño de los proyectos a nivel macro. En algunos casos, el contrato ordena un estándar de servicio específico y los temas de diseño no vienen a cuento. Con respecto a la realización a nivel de comunidad, cada uno de los proyectos demuestra implicación comunitaria en mayor o menor grado. Puede que la comunidad no participe en la definición de opciones técnicas para su comunidad, pero se les puede enseñar los planos ya diseñados y pedirles su consentimiento o aprobación. También puede participar en la provisión de mano de obra comunitaria para construir estos sistemas. En general, los participantes de las ONGs estuvieron de acuerdo en que las comunidades tienen una mayor habilidad de la reconocida para participar en el diseño de pequeñas intervenciones de barrio, pero quizá no en proyectos de gran volumen.

- En la colaboración del Cabo Oriental, la comunidad no participa en el diseño del proyecto, especialmente en lo se refiere a proyectos de gran volumen,

pero sí se les muestra el proceso de diseño y firman un plan de negocios para señalar su aprobación.

- En la colaboración de la Provincia del Norte, que trabaja en proyectos de gran volumen, la comunidad sólo está implicada en el proceso de realización. Miembros de la comunidad están en el Comité de Dirección.
- En Buenos Aires, Yakarta, Durban y Pietermaritzburg, las ideas de diseño están basadas en criterios previamente decididos. Las comunidades pueden participar más en la realización del proyecto, en particular en la provisión de mano de obra.
- En Port-au-Prince y Dakar, la comunidad está implicada en el diseño y la realización, pero a nivel de barrio, de esa manera no participa en el diseño global del proyecto.
- En el proyecto de La Paz-El Alto, la participación de la comunidad y las familias forma una parte íntegra del procedimiento porque el sistema de aguas residuales de los condominios requiere que las comunidades tomen una parte importante en la instalación y luego en las operaciones y el mantenimiento.

A continuación, los participantes determinaron las ventajas y desventajas de la participación de la comunidad, de la siguiente manera:

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<i>Más participación comunitaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Apertura del debate público</i> • <i>Responsabilidad mediante transparencia</i> • <i>Mayor sostenimiento</i> • <i>Mayor compromiso/propiedad</i> • <i>Alcanzando expectativas</i> • <i>Mayor aceptación del proyecto</i> • <i>Mayor oportunidad para identificar fracasos/errores</i> • <i>Mayor recuperación de costos</i> • <i>Costos más bajos</i> • <i>Toma de decisiones más apropiada</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Paso de proyecto más lento</i> • <i>Puede promocionar el debate sobre nivel de servicio</i> • <i>Mayor interferencia política</i> • <i>Genera expectativas altas</i>
<i>Menos participación comunitaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mayor rapidez/paso</i> • <i>Interferencia política reducida</i> • <i>Puede delimitar el debate sobre el nivel de servicio</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fracasos potenciales</i> • <i>Conflicto potencial</i> • <i>Falta de compromiso/propiedad</i> • <i>Expectativas no alcanzadas</i> • <i>Rechazo comunitario del proyecto (en el extremo podría llegar al vandalismo de la infraestructura)</i> • <i>Oportunidad reducida de identificar fracasos/errores</i> • <i>Bajo recuperación de costos</i>

REPRESENTACIÓN

La representación, o la función de las ONGs, era un tema repetido durante todo el taller. Surgieron muchas preguntas: ¿Bajo qué circunstancias y condiciones pueden las ONGs representar a las comunidades? ¿Pueden las ONGs representar los *intereses* de la comunidad y no a la comunidad en sí? ¿Cómo se puede asegurar la responsabilidad ante las comunidades? ¿Está adecuadamente reflejada la complejidad dentro de la comunidad en la representación de las ONGs?

Como arriba mencionado, surgieron con frecuencia dos diferentes puntos de vista acerca de la función de las ONGs: **Las ONGs como representantes, contra las ONGs como intermediarias**. El consenso entre la mayoría de los participantes consistía en que si las ONGs tienen un **mandato** de la comunidad, pueden representar a la comunidad. Por ejemplo, en el caso de Yakarta, la ONG es una organización de defensa del consumidor. Se concluyó de esta manera que puede representar a la comunidad en su totalidad. Por otra parte, en colaboraciones del negocio principal, algunas veces una ONG es escogida por su servicio en vez de por su relación con la comunidad. En este caso, los clientes son ambos, la empresa de agua y la comunidad.

Esto fue seguido de más preguntas acerca de la representación, pero la mayoría quedó sin respuesta:

- ¿Cómo de ‘representativos’ son los representantes comunitarios?
- Uno de los participantes reforzó el punto anterior que las comunidades no son homogéneas, y por eso las ONGs deben asegurarse que no están representando a un grupo de intereses en particular. ¿Qué pasa con los grupos en la comunidad que no tienen defensores?
- ¿Estamos exagerando el deseo de participar de la comunidad?
- Y, de nuevo, ¿qué legitimidad tienen las ONGs para representar a la comunidad? ¿Hasta qué punto son las ONGs de verdad responsables ante las comunidades que declaran representar? El líder del taller preguntó si el modelo de la asociación tripartita intenta introducir una mayor responsabilidad de la ONG. De nuevo, por eso la ONG es responsable no sólo ante la comunidad sino también ante los socios de los sectores privado y público.

APOYO Y PROPIEDAD COMUNITARIA

Muchos participantes hicieron hincapié en la importancia de la potestad de la comunidad en una colaboración, al escuchar y preguntar por las necesidades de las comunidades. Un participante afirmó que una colaboración de éxito depende en gran parte de la participación de la comunidad. Si la comunidad ‘posee’ el proyecto, este último es más sostenible. Por ejemplo, en Senegal, los proyectos diseñados sin la aportación de la comunidad fracasaron. El anterior proyecto del Banco Mundial que ofrecía conexiones de bajo coste a la comunidad se suspendió después de dos meses porque no incorporaba las perspectivas de la comunidad. Las comunidades tenían diferentes necesidades; en algunas zonas ciertas personas preferían conexiones domésticas en vez de sistemas de tubos verticales. Desde entonces, SONES, el servicio público, y ENDA consultan con la comunidad acerca de sus necesidades y preferencias.

Algunos participantes cuestionaron esta idea de propiedad por parte de la comunidad. ¿Qué define un proyecto de provisión gestionado por la comunidad? ¿Debería la comunidad entender todas las complejidades del sistema? Como ejemplo, la colaboración de la Provincia del Norte demuestra que la comunidad puede participar en la toma de decisiones técnicas. En este caso, la comunidad nombra representantes a un Comité de Dirección. Los representantes se someten a una formación para entender los medios técnicos. Según otro punto de vista que

surgió, las comunidades quieren servicios de agua y puede que no quieran ser los responsables de la operación y el mantenimiento de esos sistemas.

Finalmente, un representante de las ONGs preguntó qué se hace cuando las comunidades no quieren los servicios ofrecidos a través de la colaboración. Otro participante respondió que en este caso sería mejor continuar con la situación actual. El resultado de un rechazo se manifestaría en poca aceptación y la falta de sostenimiento. Puede que los intercambios comunitarios donde el sistema ha sido introducido con éxito convenga a una comunidad poco dispuesta. Obtener un mejor entendimiento de las razones detrás del rechazo puede ayudar a elegir las intervenciones con más claridad. En Yakarta, por ejemplo, si el servicio es demasiado caro, en general los individuos recurren a pozos particulares.

Una pregunta relacionada, pero sin respuesta, consiste en si es la responsabilidad o no de las ONGs ayudar a la comunidad incluso en situaciones donde haya decisiones locales imprudentes.

7 – Monitoreo y Evaluación

En grupos pequeños, los participantes discutieron métodos actuales de evaluación de sus colaboraciones. A continuación hubo una sesión de puesta en común de ideas en la cual los participantes perfilaron los indicadores potenciales de los resultados de los proyectos y el progreso de la colaboración, tanto como los métodos de evaluación. De nuevo, hay que recordar que los socios deberían juntarse de manera regular en comités técnicos y de planificación y que las responsabilidades cruzadas forman parte de la colaboración. De este modo, se puede asegurar que la colaboración y los proyectos realmente pasan por un proceso continuo de monitoreo y evaluación (M&E).

DETALLES DE LA M&E DE LOS PROYECTOS OBJETIVOS

- En Senegal, no se ha hecho ninguna evaluación. La colaboración está planificando una evaluación externa de la colaboración para tener las perspectivas de todos los actores y determinar si la colaboración debiese continuar o no.
- En la Provincia del Norte (BoTT), el Banco Mundial, la Unión Europea y el Consorcio Mvula han realizado tres evaluaciones. Éstas han sido más ajustadas al BoTT como programa en vez de a la Agencia de Realización de Proyectos como colaboradora. Un análisis de los distintos niveles de colaboración ha sido incorporado en estas revisiones en mayor o menor grado.
- En Yakarta, un auditor público y el Fondo Internacional Monetario valoraron el uso de fondos por parte de la colaboración conjunta. Ya que la ONG no está formalmente en la colaboración, no se puede valorar la relación entre los sectores público y privado. La ONG tiene una línea directa para registrar quejas contra los servicios públicos.
- En Durban y Pietermaritzburg, dentro de poco empezará un proceso de evaluación, documentación y divulgación. Todas las partes contratarán colectivamente al investigador.
- En Cartagena, el proyecto es demasiado nuevo todavía como para realizar ejercicios de monitoreo y evaluación.
- En el proyecto de Port-au-Prince, Hydroconseil tuvo un mandato de monitoreo del GRET. La primera evaluación se hizo en 1998, 3 años después del comienzo del proyecto. Los donantes también han evaluado el proyecto (incluyendo las oficinas locales de la Agence Francaise de Développement y la Unión Europea). Una nueva evaluación está en marcha durante agosto y

septiembre 2000; esta es una evaluación interna realizada para el GRET por parte de consultores externos.

- En Buenos Aires, no se han llevado a cabo evaluaciones de la colaboración, aunque se está planificando una evaluación para el próximo trimestre.

INDICADORES

Con referencia a una serie de indicadores, el siguiente listado no es exhaustivo, no es más que una inicial acumulación de la experiencia del proyecto y la manera de pensar del socio ONG. En muchas instancias, los 'indicadores' no se pueden medir (por ejemplo, la flexibilidad). El Grupo continuará trabajando con los socios del proyecto con el fin de determinar una serie de indicadores viables para medir los aspectos del desarrollo y de los negocios de estas asociaciones tripartitas.

Indicadores de resultados de los proyectos

- Número de personas conectadas
- Calidad de servicio
- Satisfacción de la comunidad
- Cumplimiento de los objetivos aplicados por los socios
- Grado de extensión y renovación.

Indicadores de éxito de las colaboraciones

- Claridad de objetivos de los proyectos, rendimientos esperados y objetivos en común definidos
- Medición de tiempo, recursos, dinero y conocimientos (capacidad para entregar de acuerdo con los márgenes de tiempo y otros recursos incluidos)
- Preguntas de entrada – motivaciones para colaboraciones y entendimientos en común
- Procesos decisorios que implican a socios de una manera inclusiva
- Flexibilidad
- Solución de disputas (cómo la colaboración fue capaz de resolver conflictos entre los socios para el acuerdo y la satisfacción de todos los implicados)
- Comparación de los resultados de los proyectos en zonas de colaboración y de no colaboración
- Institucionalización / sostenimiento – más allá de los individuos y hacia las organizaciones
- Actividades secundarias con los mismos socios, otros socios o la generación de colaboraciones completamente externas.

MÉTODO DE EVALUACIÓN

- Evaluación externa unisectorial (entrevistas, discursos facilitados u otros)
- Evaluación externa tripartita (entrevistas)
- Línea directa / enlace con la comunidad (evaluaciones en marcha)
- Autoevaluación; seguimiento de aportaciones y rendimientos (o evaluación del grupo de trabajo y del socio en conjunto)
- Sondeos.

8 – Recomendaciones para las colaboraciones

La fase final del proceso pirámide consistía en establecer ‘Recomendaciones para reproducción’. Los participantes documentaron lecciones para las ONGs en futuras colaboraciones, en relación con acuerdos contractuales, estructura de forma de gobierno, diseño y participación de la comunidad. Aunque muchas de las recomendaciones son generales en su naturaleza, algunos son particulares a la participación de la ONG en la colaboración.

MECANISMOS DE CONTRATACIÓN

En las recomendaciones con respecto al establecimiento de un MDA constaba que los acuerdos formales deberían ser establecidos entre las partes cuanto antes. Si una asociación tripartita va a formar parte de un proyecto global, se deberían establecer unos acuerdos con claras definiciones de términos antes de empezar el proceso de concurso público. Tal acuerdo debería establecer el marco de interacción (véase apartado ‘Estructuras de forma de gobierno’ abajo) y debería fomentar un entendimiento común y objetivos claros antes de que cualquier parte se comprometa al trabajo. En la medida de lo posible, el contrato debería englobar los principios de la ONG para asegurar que ésta sea reconocida como un socio a iguales.

Se deberían incorporar al acuerdo claros mecanismos de resolución de disputas.

El contrato no debería restringir la renovación. Debería ser riguroso pero no rígido. Puesto que las funciones están evolucionando, hay que asegurar que el contrato pueda ser adaptado fácilmente mediante participación e intercambios.

ESTRUCTURAS DE FORMA DE GOBIERNO

Con respecto a las estructuras de forma de gobierno, en términos de igualdad, todas las partes deben tener los mismos derechos. No se debería permitir que ningún socio domine la colaboración. Asimismo, la colaboración debe contar con un mecanismo que permita compartir las decisiones. Todos los socios deberían tener el mismo poder de votación en la junta final de decisiones, por ejemplo en el Comité de Dirección y el Consejo. Debería existir una meta subyacente para entender las agendas de los diferentes sectores con el fin de repartir la influencia en la toma de decisiones de un socio en particular. El espíritu de estructuras de forma de gobierno debería funcionar bajo la suposición que la ONG es percibida como un recurso, y no como un obstáculo.

RESPONSABILIDADES

Las funciones y responsabilidades de cada socio deberían estar tan claramente definidas como sea posible. Aunque se espera que algunos elementos del proyecto (y por eso la colaboración) puedan cambiar, los socios deben decidir en la medida de lo posible, y antes de entrar en la colaboración, lo que es negociable y lo que no lo es. La colaboración debería asegurarse de que las *organizaciones* asociadas sean responsables las unas hacia las otras, en vez de hacia los individuos dentro de las organizaciones. Si una persona decide dejar la organización asociada, lo anterior debería asegurar que la colaboración no se hundiera.

CONSEJO

Se debería formar un ‘Comité Consultivo’, un ‘Comité de Dirección Piloto’ u otras estructuras globales de forma de gobierno. Se entiende, no obstante, que el estar activo a nivel de consejo no siempre asegura que las decisiones no se tomen a otros niveles. Por lo tanto, los flujos de información deberían ser tan fluidos como sea posible.

CONFIANZA

La confianza y un compromiso compartido por parte de la colaboración pueden ser más importantes que la estructura. Puede que los socios quieran tomarse su tiempo para entender los estilos de trabajo, los estilos de toma de decisiones, etc.

9 – Recomendaciones para el diseño del proyecto y la participación de la comunidad

PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

La participación de la comunidad en la toma de decisiones debería ser fomentada en cada etapa del proyecto. Las opciones finales deberían implicar a todos los actores interesados. Se debería dar el poder de veto a las comunidades y reconocer que una implicación simbólica por parte de la comunidad es, a largo plazo, perjudicial para el proyecto. No se debería despreciar a las comunidades ni tratarlas como ignorantes. Se debería hacer todo el esfuerzo para asegurar que los socios ‘oigan’ la voz de la comunidad.

Si una ONG va a ‘representar’ a la comunidad, el mandato de ésta tiene que estar muy claro. Las ONGs tienen que gozar de un apoyo comunitario muy fuerte para realizar su función. Se debería planear y anunciar una clara estrategia de salida por la cual la función de la ONG puede ser asumida por la comunidad, o las organizaciones de la comunidad, tan rápida y efectivamente como sea posible.

CAPACIDAD Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

La participación de la comunidad debe ser conducida por un programa activo, dirigido y con capacidad de creación. La comunidad debería estar autorizada por su entendimiento de la naturaleza del proyecto, los acuerdos de organización, los marcos institucionales y las opciones técnicas para poder tomar decisiones que tengan sentido.

Las comunidades necesitan información nítida para hacer la mejor elección. Los aspectos técnicos deben ser presentados con especial claridad. (Un participante observó que si existe la sensación de que los miembros de la comunidad no saben lo que quieren, puede significar que no les hicieron las preguntas correctas.)

CALENDARIO

El énfasis debería estar en la calidad y el sostenimiento del proyecto. Esto requiere la asignación de un plazo apropiado a cada socio para cada actividad. Todas las alternativas deberían ser debidamente revisadas, incluyendo aquéllas aportadas por otros actores, tales como el sector privado a pequeña escala o los sindicatos. (Esto podría ser la diferencia entre la inclusión y el sostenimiento y la exclusión y mayores obstáculos.)

10 – Análisis adicional de los objetivos del taller

[Para una visión más completa de la percepción del taller de los participantes, véase el resumen de las hojas de evaluación.]

Con respecto a los objetivos generales del taller (y la serie de talleres), por lo general los participantes opinaron que el orden del día les permitía alcanzar las expectativas del Grupo. Éstas eran las siguientes:

1 - Fomentar un sentido de equipo del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD para que el Grupo tuviera la sensación de 'pertenece' a los proyectos

Puesto que el grupo se centraba claramente en el tema de '¿Y ahora qué?', parece que hay un claro y fuerte nivel de interés a la hora de ser consultado referente a las futuras actividades del Grupo. Los participantes estaban de acuerdo en que los ocho proyectos objetivo reúnen una abundancia de experiencia y tenían el vivo deseo de asegurar un aprendizaje continuo entre ellos. Asimismo, querían fomentar mayores conocimientos de aquellas áreas en las que el BPD está trabajando con sus socios del proyecto.

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'). (Al separar los sectores, los talleres pretenden generar una fertilización cruzada específica para cada sector, facilitando así un foro de discusión antes de entrar en un debate entre los distintos sectores.)

Si bien hubo mucha discusión durante los dos días y medio, puede que el grupo se hubiera beneficiado al tener más tiempo para consolidar sus pensamientos. Se espera que este establecimiento de términos avance en los dos talleres que quedan por celebrar y, a continuación, en el taller tripartito. Debido a su fuerte deseo de compartir información, y aunque muchos de los socios de las ONGs hubiesen deliberado mucho tiempo sobre su relación con los otros dos sectores, les resultó útil ver cómo otras ONGs de otros proyectos luchaban con los mismos problemas. Cada proyecto de colaboración es distinto en cuanto a la capacidad de los asociados, el contexto local y las obligaciones previstas de los distintos actores. Desde luego, los participantes estuvieron expuestos a distintas formas de colaboración y se pidió que dejaran a un lado su implicación de día a día en el proyecto y que analizaran sus relaciones con sus socios. En varios casos, ésta era la primera vez que los socios de las ONGs se veían expuestos a este tipo de análisis de proyecto macro.

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

Hubo un intento inicial de definir una serie de indicadores para medir las contribuciones sectoriales a las colaboraciones tripartitas eficaces. No obstante, el Grupo tendrá que facilitar trabajo adicional después del taller del sector privado. Entonces, se intentará unificar los pensamientos de los tres grupos (junto con los hallazgos de los demás Grupos del BPD). Asimismo, se recopilarán indicadores para medir los impactos en el desarrollo y los beneficios comerciales de trabajar en una asociación tripartita, y se solicitará que éstos se utilicen en los proyectos según se considere apropiado.

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 acuerdo con la sección de Recomendaciones de este informe, los participantes tuvieron la oportunidad de proponer una serie de sugerencias para otros grupos que estuvieran contemplando incorporarse a una asociación tripartita. Como en el caso de los otros dos talleres sectoriales, estos esfuerzos se recopilarán y se refinarán. Muchas de las

recomendaciones son de carácter general (por tanto, se podrán aplicar a otros proyectos, dados los distintos contextos locales). Se procurará que varias de las recomendaciones sean más específicas, sobre todo aquellas referentes a la contratación entre los tres grupos. Se espera que durante el taller tripartito se elabore una lista de reglas.

Anexo A Análisis FODA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES PRESENTADOS POR COLABORACIONES	DEBILIDADES	AMENAZAS*
Sector ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del terreno • Compromiso y preocupación • Herramientas • Características de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso reforzado y expandido para influir en política • Capacidad de creación y fomento de un ambiente permisivo para que las comunidades comuniquen sus necesidades • Aumentar a escala, reproducir, expandir • Intermediario de los tres sectores • Rentas sostenidas a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición ideológica • Falta de transparencia/responsabilidad • Financiación • Capacidad limitada • Aumentación a escala/reproducción • Falta de fuerzas • Representación 	<ul style="list-style-type: none"> • Manteniendo autonomía, actitud vital, • 'sensación de ONG' • Estrategias de financiación 'corrompidas' • Marcos de tiempo incompatibles • Flexibilidad reducida trabajando en un ambiente legal • Saber cuándo salir • Exclusión de otras ONGs
Sector público	<ul style="list-style-type: none"> • Mandato • Enfoque holístico • Ley/legislación • Representar a sus distritos electorales 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una relación más estrecha con las comunidades (y de esta manera servir mejor sus necesidades) • Aprender nuevas técnicas • Integrarse con otros sectores/coordinar estrategias de pobreza • Delegar/compartir responsabilidad para las tareas desafiantes (también libera otros recursos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupción e interferencia de política • Ineficacia e inflexibilidad • Falta de recursos • Ciclos financieros • Falta de enfoque participativo • Falta de conocimientos especiales para trabajar directamente con las comunidades desfavorecidas • Tendencia a buscar soluciones técnicas rápidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil transformación de proveedor a supervisor • Potenciales fracasos electorales • Marcos de tiempo incompatibles
Sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a financiación • Capacidad profesional y 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial para expansión de mercados • Compartir 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en recuperación de costos / beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede que la reputación sufra • Interferencia

* Como resultado de una colaboración fallida o acuerdos de colaboración inapropiados, o más en general, como resultado de la participación en una asociación tripartita.

	<p><i>conocimientos técnicos especiales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sensible a competencia</i> 	<p><i>responsabilidad para tareas desafiantes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mejorar reputación e imagen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de visión para desarrollo comunitario</i> • <i>Falta de transparencia financiera</i> • <i>Poca familiaridad trabajando en colaboración con otros sectores</i> • <i>Incapaz de percibir los otros sectores como iguales</i> • <i>Estilos de gestión rígidos y jerárquicos</i> 	<p><i>en la toma de decisiones de negocios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Expectativa de llevar una parte desproporcionada del proyecto</i> • <i>Colaboraciones pueden inhibir el desarrollo de capacidad interna</i> • <i>Falta de apoyo entre los otros sectores</i>
--	---	--	---	--

Anexo B

Orden del día del taller de las ONGs

1 - PRESENTACIONES

- Presentaciones
- Símbolo o retrato del proyecto – breve actualización
- Expectativas y contribuciones de participantes
- Normas básicas.

2 - SECTOR FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

- Tabla FODA: una consideración para cada categoría / sector
- En grupos pequeños, agrupar cartas en subcategorías
- Presentación de vuelta al plenario

3 - LA NATURALEZA DE LA COLABORACIÓN: LA COLABORACIÓN DEL PROYECTO

- ¿Cómo definimos el riesgo para los diferentes socios en el proyecto? ¿Cómo hace la colaboración para tratar con los objetivos de competencia? ¿Cuáles son las distribuciones de fuerzas dentro de las colaboraciones?

Puesta en común de ideas en dos grupos, acerca de una serie de preguntas. Se pidió que los participantes utilizaran las preguntas como guía para facilitar el discurso. Podían combinar, cambiar la dirección, cambiar las palabras u omitir preguntas, tal y como el grupo determinaba más útil. Las preguntas eran las siguientes:

- 1) ¿Cuál es la función de las ONGs en una asociación tripartita y del negocio principal? ¿Cuáles son algunos de los objetivos en competencia de las ONGs? (¿Cómo se pueden resolver / gestionar?)
 - 2) ¿Cuáles son las funciones específicas que las ONGs puedan desempeñar en la realización de proyectos?
 - 3) ¿Cómo pueden las fortalezas / oportunidades del sector maximizar estas funciones?
 - 4) ¿Cómo pueden las debilidades / amenazas impedir que las ONGs realicen estas funciones?
 - 5) ¿Cuáles son las consecuencias para las ONGs si no se tratan o se gestionan las debilidades en una asociación tripartita y del negocio principal?
 - 6) ¿Por qué entraron los socios ONG en la colaboración?
 - 7) En su proyecto, define ‘riesgo’ para el sector de las ONGs.
 - 8) En su proyecto, ¿qué amenazas a las que se enfrentan otros sectores representan oportunidades para las ONGs?
 - 9) ¿La fuerza está bien distribuida en la colaboración? ¿Cómo?
 - 10) ¿Qué criterios se están utilizando / podrían utilizarse para medir y valorar la colaboración (tripartita y del negocio principal)?
- Información de retorno al plenario.

4 - ¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LA COMUNIDAD?

- Actividad ‘pecera’: los socios del proyecto formaron un círculo interior y los socios que no eran del proyecto se distribuyeron alrededor de este círculo.

Los del círculo interior escogieron un facilitador y un escritor y se les dio la tarea de responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué función o funciones desempeña la comunidad en las colaboraciones?
 - 2) ¿Pueden las ONGs representar a la comunidad? ¿En qué circunstancias o condiciones pueden ser representadas?
 - 3) ¿Cómo pueden las ONGs maximizar la participación y cooperación de la comunidad? ¿Qué estrategias son efectivas para las comunidades para maximizar las asociaciones tripartitas y del negocio principal?
 - 4) ¿Tiene la comunidad acceso directo al diseño y a la realización del proyecto? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?
- Los participantes del círculo exterior no eran más que observadores. Una vez transcurrido el tiempo para el círculo interior, los participantes se dieron la vuelta para estar cara a cara con el círculo exterior, quienes hicieron preguntas para pedir aclaraciones y opiniones e interponer ideas.

5 - RECOMENDACIONES PARA OTRAS ONGS ENTRANDO EN ASOCIACIONES TRIPARTITAS

- Recomendaciones apuntadas en el tablero por los participantes, con respecto a:
 - Mecanismos de contratación
 - Estructuras de forma de gobierno
 - Diseño y participación de la comunidad
 - Resumidos en el plenario.

6 - CONSIDERACIONES FINALES

- Ideas solicitadas como métodos para seguir con el diálogo/la discusión
- La serie de talleres:
 - - ¿Qué recomendaría para el taller de los otros sectores?
 - - ¿Qué recomendaría para el taller de los tres sectores?
- Evaluación (escrita y en grupo).

7 - EL TRABAJO DEL GRUPO (2000/1)

Anexo C – Lista de participantes de la sociedad civil en el taller del BPD

Facilitador:

Sandra Libunao
13-A Ilaw Street
Brgy. Paltok
San Francisco del Monte
Quezon City 1105
THE PHILIPPINES
Correo electrónico: Sandra-m-
l@pacific.net.ph

Didier Allély
Programme Solidarité Eau
32 rue le Peletier
75009 Paris
FRANCE
Telf: + 33 1 53 34 91 22
Fax: + 33 1 53 34 91 21
Correo electrónico: allely@gret.org

Shailaja Annamraju
Advocacy Researcher
WaterAid
Prince Consort House
27–29 Albert Embankment
London SE1 7UB, UK
Telf: + 44 20 7793 4555
Fax: + 44 20 7793 4545
Correo electrónico:
ShailajaAnnamraju@wateraid.org.uk

Clarissa Brocklehurst
Regional Urban Specialist
Water and Sanitation Program
55 Lodi Estate
PO Box 416
New Delhi
110 003, INDIA
Telf: + 91 11 469 0488/9
Fax: + 91 11 462 8250
Correo electrónico:
cbrocklehurst@worldbank.org

Belinda Calaguas
Advocacy Manager
WaterAid
Prince Consort House
27–29 Albert Embankment
London SE1 7UB, UK
Telf: + 44 20 7793 4502
Fax: + 44 20 7793 4545
Correo electrónico:
belindacalaguas@wateraid.org.uk

Jésus Carrasco Rodríguez
Jefe de Misión
Movimiento por la Paz (MPDL)
San Diego
Calle de las Bóvedas # 39-09
Cartagena de Indias
COLOMBIA
Telf: + 57 5 664 7162
Fax: + 57 5 664 1694
Correo electrónico:
mpdl@ctgred.net.co

Rob Dyer
The Mvula Trust
25th Floor, 320 West Street
Durban, 4001
SOUTH AFRICA
Telf: + 27 31 301 3205
Fax: + 27 31 301 3255
Correo electrónico:
rob@mvuladbn.org.za

Jamie de Jager
Regional Co-ordinator
The Mvula Trust
9 Kennington Road
Nahoon, East London
SOUTH AFRICA
Telf: + 27 437 353292 / 353289
Fax: + 27 437 353342
Correo electrónico: jamie@el-
mvula.co.za

Mukami Kariuki
Urban Development Specialist
Water and Sanitation Program
The World Bank
Hill Park Building
PO Box 30577
Nairobi
KENYA
Telf: + 254 2 260305
Fax: + 254 2 720708/260380
Correo electrónico:
Rkariuki@worldbank.org

Kristin Komives
Rue Van Hove 20
1030 Brussels
BELGIUM
Correo electrónico:
komives@email.unc.edu o
komivestravel@yahoo.com

Patrick Maunatlala
ISD Manager, Metsico
Empire Place Suite 5
106 Hans van Rensburg Street
Pietersburg 0699
SOUTH AFRICA
Telf: + 27 15 297 4477
Fax: + 27 15 297 2255
Correo electrónico:
metsico@lantic.co.za

Tracey Osborne
Water and Sanitation Division
The World Bank
Room F4k - 172
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433, USA
Telf: + 1 202 473 4033
Fax: + 1 202 522 3228
Correo electrónico:
TOsborne@worldbank.org

Agus Pambagio
Board of Directors, Vice Chairman
Yayasan Lembaga Konsumen
Indonesia
(Indonesian Consumers Organisation)
Jl. Pancoran Barat VII/1
Duren Tiga, Jakarta 12760
INDONESIA
Telf: + 21 797 1378 / 798 1859
Fax: + 21 798 1038
Correo electrónico:
konsumen@rad.net.id

Margarita Pelli
Correo electrónico:
margapelli@btinternet.com

Virginia Roaf
Urban Initiatives, WaterAid
Prince Consort House
27-29 Albert Embankment
London SE1 7UB, UK
Telf: + 44 20 7793 4556
Fax: + 44 20 7793 4545
Correo electrónico:
virginiaroaf@wateraid.org.uk

Shane Rosenthal
Yale School of Forestry and
Environmental Studies
Sage Hall, New Haven
CT 06511, USA
Telf: + 1 203 772 1992
Fax: + 1 203 432 3817
Correo electrónico:
Shane.rosenthal@yale.edu

Ricardo Schusterman
IIED-América Latina
Programa Acción Comunitaria
Av. Gral. Paz 1180
(1429) Capital Federal
Buenos Aires
ARGENTINA
Telf / Fax: + 54 11 4701 2805
Correo electrónico: iied-ac@sei.com.ar

Dr Malal Toure
Coordonnateur du Programme
'Programme Eau Populaire'
ENDA Tiers Monde
BP 3370
Dakar
SÉNÉGAL
Telf: + 221 823 7994 / 821 6027
Fax: + 221 822 2695
Correo electrónico: malal@enda.sn

Bruno Valfrey
Hydroconseil
53 rue du Moulin des Prés
75013 Paris
FRANCE
Telf: + 33 1 4565 1116
Fax: + 33 1 4565 1116
Correo electrónico: valfrey@aol.com
h2oconseil@aol.com

Lea Payne
Correo electrónico: lea.payne@yale.edu

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

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

Anexo D Evaluación del taller

MEMORÁNDUM

A: Participantes del sector de las ONGs en el taller del BPD
DE: Ken Caplan
CC: Comité Directivo del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD
Facilitadores: Sandra Libunao, Jack Hasegawa, Jacqui MacDonald
GRI: Nigel Twose, Ros Tennyson, Michael Warner, Brett Bivans,
Petra Reyes, Jo Render, Aaron Williams
Lea Payne
FECHA: 7 de julio de 2000
ASUNTO: Evaluación del taller del sector de las ONGs

Estimados Amigos:

Me gustaría dar las gracias a los participantes del taller de las ONGs por haber colaborado tan intensamente en los debates y las discusiones. Nuestra intención era sacarles el último detalle de información y cada pensamiento posible en 2,5 días. Parece que era también su intención – dar cuanto pudieran. Se lo agradezco.

Abajo, adjunto un resumen de las respuestas apuntadas en las hojas de evaluación distribuidas a los participantes del taller de las ONGs. Se entregaron diez hojas cumplimentadas. Puesto que varios de los participantes no procedentes de proyectos no estuvieron presentes durante todo el taller, no tuvieron la oportunidad de rellenar una hoja de evaluación. Agradeceríamos cualesquiera comentarios de estos participantes, así como cualquier comentario adicional de los que cumplimentaron una hoja de evaluación. El informe del taller está siendo redactado y se enviará a los participantes en julio para sus comentarios, junto con algunas reacciones acerca del taller del sector público.

Objetivos generales del taller:

- 1) Proporcionar un punto de reunión que permitiera la interacción cara a cara entre los asociados del Grupo provenientes de las ONGs como un sector.
- 2) Sacar a luz aquellos temas, opciones y oportunidades específicos del sector que son relevantes para las asociaciones tripartitas y del negocio principal.
- 3) Establecer recomendaciones previas para otros grupos de la sociedad civil que estén contemplando la posibilidad de entrar en una asociación tripartita.

1) ¿Qué parte/tema/actividad le resultó útil? ¿En qué sentido?

Por lo general, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los sectores fue bien valorado por casi todos los participantes. Entre los comentarios sobre el ejercicio FODA destacaba una apreciación del debate cruzado entre los proyectos y del aprendizaje cruzado entre los sectores. Puesto que este ejercicio se realizará en todos los talleres, el Grupo podrá refinar aun más las percepciones de los distintos sectores en relación con sus asociados. El Grupo pretende que los sectores público y privado hagan su propio análisis FODA de los sectores, y a continuación que se faciliten las respuestas del taller anterior; es decir, una vez que el sector público haya terminado su análisis, se revelarán las respuestas del sector de las ONGs para profundizar el debate.

El ejercicio de la tabla FODA fue seguido de una discusión en grupos reducidos con algunas preguntas que servían de guía. Las preguntas se referían a las percepciones

procedentes del análisis FODA acerca de la distribución de fuerzas, los riesgos percibidos para el sector de las ONGs y las oportunidades para éstas que representan las debilidades y amenazas percibidas de los otros dos sectores. El formato de los talleres previstos para los sectores público y privado será parecido. Dos participantes destacaron este debate como la actividad más útil del taller.

Otras tres personas mencionaron las discusiones en grupos reducidos, que permitían más detalles y más profundización a la hora de compartir experiencias, así como un mejor entendimiento de la diversidad de los distintos proyectos del Grupo.

Como para los otros dos sectores, el objetivo del taller será situar las discusiones en el contexto de recomendaciones que se podrían dirigir a otra organización del sector, de similares características, que esté contemplando la posibilidad de entrar en una asociación tripartita, y/o cómo hacerlo.

2) ¿Qué parte le resultó menos útil y por qué?

Las contestaciones referentes a la actividad menos útil tenían que ver con la gestión del ejercicio FODA. Las respuestas insinuaban que el tiempo asignado para la rendición de cuentas era demasiado largo, que el análisis fue muy generalizado y que, una vez completada la tabla y terminada la rendición de cuentas, las secciones correspondientes a los sectores público y privado fueron abandonadas. (La falta de tiempo no nos permitió repasar los análisis FODA de los otros sectores. Asimismo, se decidió que en vez de dedicar más tiempo a los sectores público y privado, este tiempo se debería reservar para discutir con más profundidad los temas del sector de las ONGs.)

Otra crítica decía que no había información suficiente, enviada o explicada, acerca de los proyectos antes del taller o al principio de ello. (Desde la perspectiva del Coordinador, esto fue una decisión calculada. La información sobre las colaboraciones en los proyectos salía poco a poco durante las discusiones en contextos específicos, tales como contratación, estructuras de las colaboraciones, contribución de recursos, etc. Se decidió que hacer las presentaciones al principio no sería la manera más dinámica de empezar los 2,5 días que iban a pasar juntos. En muchas ocasiones, este tipo de presentaciones se considera sólo de interés módico debido a la falta de contexto y compromiso con los demás participantes.)

Un participante opinó que la discusión acerca de la participación de la comunidad restó protagonismo al propósito de entender el funcionamiento de las asociaciones tripartitas. Otra persona comentó que los juegos permitían un descanso en el ritmo del taller, aunque quizá exigían demasiado tiempo.

3) ¿Cuáles de sus expectativas fueron cumplidas?

La mayor parte de las respuestas se refería al aprendizaje cruzado entre los distintos proyectos fomentado por el taller. Una persona calificó este comentario, insinuando que había alcanzado un mejor entendimiento de cómo las diferentes colaboraciones pueden tener formas distintas. Otro participante mencionó que había recibido algunas ideas para tratar con las debilidades de la sociedad civil dentro del proyecto en el que trabaja.

Desde la perspectiva del Coordinador del Grupo, me motivó el entusiasmo de los participantes para seguir con las discusiones. Reconocía que sólo se puede recorrer cierto terreno en 2,5 días y que gran parte de este tiempo se asignaría a asegurar que todos estuviéramos 'en la misma onda'. El análisis FODA consiguió establecer este punto de partida, aunque quizá fueran amplios los hallazgos en este apartado. Es más, los asociados que están implicados en el funcionamiento de las relaciones a diario no suelen tener la posibilidad de alejarse de la colaboración para analizarla. En este sentido, es el trabajo del Coordinador del Grupo ayudar a ampliar este análisis.

4) Cuáles no fueran cumplidas?

Las respuestas a esta pregunta variaban considerablemente. Algunos participantes comentaron que se podrían haber organizado discusiones más profundas sobre ciertos temas (se mencionaron la contratación y la función de la comunidad). Varias personas señalaron la necesidad de seguir con las discusiones entre los participantes y un participante mencionó la falta de diálogo acerca de la divulgación de las conclusiones del taller.

Como se ha mencionado arriba, el deseo de continuar con las discusiones me motiva enormemente. Se organizará una discusión por correo electrónico sobre varios temas que surgieron inicialmente de una solicitud de información y de consejos por parte del Programa de Agua y Saneamiento en Asia del Sur. Los temas de discusión comenzarán con el diseño de las contribuciones tripartitas de las fases de diseño del proyecto.

Una persona buscaba una forma de asegurar mayor igualdad entre los asociados, mientras que otra busca herramientas que ayuden a las ONGs en los distintos asuntos que surjan de trabajar en una asociación tripartita. Si bien se espera que el Grupo produzca estas herramientas antes del final de 2001, el contenido y formato de éstas queda por determinar.

5) ¿Cómo se podría mejorar el taller en cuanto a contenido y procedimiento?

Muchos participantes opinaron que recibir más información antes del taller habría ayudado a preparar el camino para las discusiones. Un orden del día más concreto e información más específica para cada proyecto habrían ayudado a captar más temprano el interés de los participantes. Muchos de los participantes mencionaron las limitaciones de tiempo. En este sentido, se espera que las discusiones por correo electrónico permitan la continuación del taller. En cuanto al orden del día, aunque una serie de preguntas había sido preparada con antelación, se había planeado una agenda algo flexible, para estar sólo un paso por delante de los participantes. Como se ha mencionado arriba, el objetivo principal del orden del día era asegurar que todos estuvieran 'en la misma onda' en cuanto a la creación de definiciones en común, y algunas conclusiones comunes acerca de las contribuciones y las limitaciones de las ONGs en las asociaciones tripartitas. A partir de estas conclusiones y definiciones comunes, se percibió la posibilidad de lanzar discusiones adicionales. Asimismo, estas conclusiones servirían como el principal impulso para el desarrollo de un procedimiento similar para los talleres de los sectores público y privado.

6) ¿Qué temas se deberían contemplar para otros talleres por correo electrónico, para investigación u otras formas de compartir información?

Se mencionaron varios temas, incluyendo: contratos y contratación/colaboraciones y mecanismos de gobierno (puesto que influyen en la distribución de fuerzas), M&E, ciclos de proyectos, factores externos que influyen en las colaboraciones (descentralización, decretos de aguas, asignación de presupuestos, estructuras de forma de gobierno, etc.), y la participación de la comunidad en las colaboraciones.

Se propuso la publicación en la página web del BPD, con acceso limitado/restringido, de algunos 'documentos' o alguna información. El problema con esta propuesta es la necesidad de crear documentos/información como resultado de contribuciones directas de los proyectos.

Los comentarios referentes a la logística fueron muy positivos y el mérito se atribuye a Tracey, por haber gestionado la tarea complicada de coordinar a 20 participantes de 7 países. Asimismo, los comentarios acerca del facilitador fueron igualmente positivos (felicitamos a Sandra), aunque a algunos participantes les habría gustado una intervención más directa, así como más énfasis en la gestión de tiempo, y un participante esperaba que el facilitador entendiera mejor las asociaciones tripartitas.

Lo que queda claro, me parece, es que encontrar a gente que comprenda los retos de las asociaciones tripartitas resulta muy difícil.

¿Qué influencia/impacto ha tenido este taller en su trabajo?

Muchos de los comentarios insinuaban que aún era temprano para sacar estas conclusiones, pero que sí se había generado una base sólida para seguir con las discusiones. Desde el punto de vista del Coordinador, parecía muy claro que el taller había contribuido significativamente al proceso de crear sentido de equipo para el Grupo. Como recordatorio, el objetivo de la serie de talleres no es separar aun más los sectores, sino aclarar las posiciones de los distintos asociados con el fin de poder enfocar las discusiones entre los diferentes sectores.

Una vez más, me gustaría dar las gracias a Sandra, Tracey y Lea (cuyo informe sobre el taller se enviará a los participantes dentro de poco para sus comentarios). Desgraciadamente, Patrick Villaire, del proyecto de Haití, no pudo participar; tampoco hubo representante del proyecto de Bolivia. Doy las gracias a los participantes por haber hecho que esos 2,5 días resultaran tan interesantes, extendiendo las discusiones más allá del horario de 9 a 5. Me ilusiona la idea de los dos siguientes talleres sectoriales, y confío en que los sectores público y privado generarán sesiones de igual intensidad y aclaración. Asimismo, me alegra tener la posibilidad de continuar dialogando con el sector de las ONGs en general, antes de difundir estas discusiones a un público más extendido.



BPD Grupo de Agua y Saneamiento

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

Téléfono + 44 (0)20 7793 4557
Fax + 44 (0)20 7582 0962
Email bpd@wateraid.org.uk

