



La serie de talleres Informe del taller del Sector Público

Autores Ken Caplan y Lea Payne

10–12 Julio 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, Yakarta, 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 la 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, Cabo Oriental y Provincia del Norte, Sudáfrica
- 7) Administración de servicios de agua en suburbios de Durban y Pietermaritzburg, Sudáfrica
- 8) Mejora y extensión de las redes de agua locales, Dakar, Senegal

Resumen ejecutivo

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

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

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

Se ha diseñado una serie de talleres con vistas a extrapolar lecciones de los distintos proyectos. Esta serie agrupa a los homólogos de los distintos proyectos de un mismo sector. Tendrán lugar tres talleres específicos para los distintos sectores antes de celebrar el planteado taller tripartito para los ocho proyectos. En líneas generales, los objetivos de los tres talleres iniciales son: (i) Fomentar un sentido de equipo del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD para que el Grupo tenga la sensación de 'pertenecer' a los proyectos. (ii) Aclarar las definiciones y los términos (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 asociaciones 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 DEL SECTOR PÚBLICO

El taller del sector público de agua y saneamiento del BPD se celebró en París, Francia del 10 al 12 de julio de 2000. Seis de los ocho proyectos objetivo estuvieron presentes. Se utilizó un acercamiento tipo pirámide para pasar de los temas más amplios de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector en una asociación tripartita a los temas más específicos a los cuales cada proyecto se enfrenta, incluyendo la función de la comunidad, los mecanismos de contratación y las estructuras de forma de gobierno.

Las *fortalezas* principales del sector público incluyeron la autoridad legal para actuar directamente o para delegar/ceder la responsabilidad a otros actores del sector, sus funciones de monitoreo, la legitimidad que aporta a la colaboración, tanto como cualquier posible financiación. Las *debilidades* incluyeron la falta de recursos - técnicos y financieros (de aquí los problemas de suministro seguro para las comunidades desfavorecidas), y una burocracia hinchada e incompetente. La frecuente rotación de una planta de personal y la intervención política también pueden estorbar la relación de este sector con los otros dos. Las *oportunidades* incluyen el potencial para obtener credibilidad política y mejorar las relaciones con las comunidades, intensificando la transparencia, y aprendiendo soluciones más apropiadas, y que se puedan repetir, para la provisión de servicios a las comunidades desfavorecidas. Las *amenazas* incluyeron el daño potencial a la reputación y la pérdida de credibilidad si fallara el proyecto de colaboración. A menudo existe un alto riesgo político.

Los participantes del taller observaron que las principales *fortalezas* del sector privado son su capacidad para mejorar y entregar servicios rápidamente debido a su fuerte aptitud técnica y de gestión y su acceso a la financiación. El sector también se beneficia de una exposición reducida a la intervención política. Para las comunidades desfavorecidas, una *debilidad* principal del sector público puede provenir de la distancia y la alienación entre éstas y el sector público. Trabajar con comunidades desfavorecidas plantea una nueva serie de retos para el sector público - puede que las soluciones técnicas exclusivamente no sean suficientes para alcanzar las expectativas de la nueva base de clientes. Se destacó como *debilidad* el hacer hincapié en los beneficios y el análisis económico. Mediante una colaboración, el sector tiene la oportunidad de conseguir un mayor sostenimiento, una imagen corporativa mejorada, acceso a nuevos mercados, una credibilidad realzada en otras tentativas, y nuevas fuentes potenciales de reproducción. Entre las *amenazas* figuran el riesgo inherente en gestionar todos los retos de las expectativas crecientes de los socios, una mayor exposición que podría provocar oposición, obligaciones financieras adicionales, malentendidos de planificación/calendario, y las demandas de transparencia corporativa.

Las *fortalezas* del sector de las ONGs incluyen su habilidad para trabajar con y educar a personas a nivel local, su relación representativa, y su falta percibida de motivación política y financiera. Las *debilidades* existen cuando carecen de recursos o de la habilidad para tomar decisiones políticas, cuando carecen de los mecanismos para participar en colaboraciones o quizá cuando no poseen conocimientos técnicos. Es más, puede que participen en actividades que superan a sus capacidades, y que tengan dificultades para gestionar las expectativas de los socios y las comunidades. Puede que la ideología oculte su visión y adaptabilidad a gran escala. Asimismo, muchas veces no saben cuándo salir del proyecto, y puede que se comporten de manera paternalista. Las *oportunidades* en las asociaciones tripartitas incluyen una mejora en la reputación, la reproducción de proyectos, o nuevas actividades donde los sectores público y privado estén ausentes. Las *amenazas* incluyen la pérdida de identidad o de credibilidad, la potencial manipulación y la competencia/duplicación por parte de otras ONGs. A menudo se pide a las ONGs, en momentos de crisis, que gestionen las expectativas de la comunidad para otros socios.

Funciones de los socios del sector público

Los participantes destacaron tres funciones que las organizaciones del sector público pueden ejecutar en la realización de proyectos - el suministro de servicios, la regulación de servicios, y la provisión financiera. Dentro del contexto de la participación del sector privado, la función del sector público pasa de operador a regulador y vigilante. Aparte de la provisión de servicio y financiación, se pueden subcontratar o delegar incluso la monitoreo y la valoración. No obstante, los marcos reguladores globales no pueden ser delegados y deben ser realizados por una entidad pública. La regulación permite que este sector dirija las actividades, especifique la productividad y las expectativas de los suministradores, y que controle el rendimiento. Los requisitos legales de servicio universal le obliga a encontrar soluciones.

Entrar en una colaboración: La principal razón para unirse a acuerdos alternativos ha sido la realización de que el gobierno sólo no podría entregar eficaz o eficientemente los servicios de agua y saneamiento, especialmente a comunidades desfavorecidas. Una preocupación predominante entre los participantes del sector público era que, a la larga, el fallo del proyecto correspondiera al sector público, dificultando futuras colaboraciones.

El gobierno nacional tiene un riesgo político y financiero, mientras que el gobierno local tiene un riesgo operacional continuo. De igual manera, a menudo el estándar de servicio anterior era tan bajo que el sector público tendría poco que perder en experimentar con una colaboración. Una falta de expectativas bien definidas desde el principio, en cuanto a funciones y responsabilidades, podría comprometer al sector

público. La conformidad contractual (regulación) también puede resultar problemática, y por tanto la clave consiste en consejos de calidad, transparencia y responsabilidad. Muchos participantes destacaron la necesidad de un contrato que tuviese una provisión para audiencias públicas, poniendo a disposición los riesgos, los niveles de servicios y los estándares para asegurar la responsabilidad. Normalmente los incentivos para servir a los desfavorecidos se basan en las obligaciones contractuales en vez de en tarifas y subsidios. No obstante, de vez en cuando las empresas han escogido pagar las penalidades contractuales en vez de seguir la letra del contrato. Los indicadores globales y específicos (para evaluar los impactos del desarrollo, los beneficios de negocios de asociaciones tripartitas, etc.) fueron citados como área de futura investigación del BPD.

Los participantes pensaron que en general las comunidades deberían estar incluidas en las primeras etapas del proyecto, especialmente si iban a estar implicadas en la fase de realización, operación y mantenimiento - esto debería promover el sentido de 'propiedad'. A nivel macro, pocas veces los grupos de la sociedad civil se asocian a acuerdos público-privado. A nivel micro o de comunidad, las relaciones entre las empresas y las ONGs locales o las asociaciones comunitarias se basan en un sistema de contratación por actividad, en vez de en contratos a largo plazo.

Recomendaciones para la reproducción

Los participantes de los talleres documentaron lecciones para los socios del sector público para futuras colaboraciones relativas a los contratos, la distribución de fuerzas, los indicadores, la función de las ONGs, la función de las comunidades, y otras sugerencias. (Para un listado, refiérase a la sección relevante del informe). Muchas de las recomendaciones con respecto a los contratos se referían a la naturaleza dinámica de los proyectos. Los contratos de colaboración necesitan ser flexibles, aunque clara y específicamente diseñados con aportaciones de todos los socios. En lo posible, los mecanismos de resolución de conflictos deberían determinarse anteriormente. Los asuntos de forma de gobierno para la colaboración deberían ser revisadas periódicamente. Las comunidades deben incluirse en la colaboración, compartiendo el riesgo a través de sus propias contribuciones para establecer pertenencia. La participación de las ONGs requiere una detenida consideración.

Los participantes se encontraban esperanzados respecto de la agenda del taller y tenían ganas de seguir con el proceso de aprendizaje entre proyectos. En muchos casos, era la primera vez que los socios contemplaban sus actividades desde la perspectiva de una colaboración/relación. Las sugerencias de los participantes para otros grupos interesados en formar una asociación tripartita serán comparadas con las recomendaciones de los talleres de los otros dos sectores.

Business Partners for Development
Grupo de Agua y Saneamiento

La serie de talleres
Informe del taller del Sector Público

Contenidos

1 - Precedentes	1
2 - La serie de talleres	1
3 - El taller del sector público	3
4 - Detalles de las colaboraciones	4
5 - Percepciones – análisis FODA	7
6 - Poder y riesgo	9
7 - La función de la comunidad	13
8 - Medición de Rendimiento (Monitoreo y Evaluación)	16
9 - Relaciones contractuales en los proyectos	20
10 - Recomendaciones	21
11 - Repasar los objetivos del taller	24
Anexo A – Análisis FODA	26
Anexo B – Orden del día del taller de sector público	28
Anexo C – Mecanismos de contratación de asociados	30
Anexo D – Lista de Participantes	37
Anexo E – Evaluación del Taller del Sector Público	39

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 (al nivel nacional, regional o local). Los intereses de la sociedad civil, un sector claramente más complicado, no pueden ser 'representados' por una sola ONG ni por una alianza entre ellas. Por lo tanto, el Grupo hará todo lo posible para distinguir entre las ONGs que tienen un papel activo en los proyectos y el campo más amplio de la sociedad civil.

2 - La serie de talleres

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

* 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 del sector público

El taller del sector público del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD tuvo lugar en París, Francia, del 10 al 12 de julio de 2000. Representantes de seis de los ocho proyectos objetivo estuvieron presentes. (Debido a complicaciones logísticas, no fue posible organizar la asistencia de los participantes de los proyectos de Yakarta y Dakar.) Todos los participantes están integrados en alguna clase de relación tripartita, si bien algunas son más formales y estructuradas que otras. Se invitó a un facilitador con el fin de aportar claridad y enfoque a las discusiones. Un facilitador distinto será seleccionado para cada taller, según sus conocimientos del sector y su experiencia en temas relacionados con las colaboraciones.

Se empleó un acercamiento estilo pirámide para tratar primero los temas más amplios referentes a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se plantean para cada sector en una asociación tripartita, antes de analizar las cuestiones más específicas que cada proyecto tiene que afrontar, tales como la labor de la comunidad, los mecanismos de contratación y las estructuras gubernamentales. Se utilizará una estructura parecida, aunque incorporando algunas modificaciones, para cada uno de los talleres sectoriales.

Entre las expectativas de los participantes, cabe destacar el propósito de alcanzar una mayor comprensión de los factores clave que permiten que las colaboraciones funcionen, y de definir los objetivos respecto a la expansión y la ampliación de éstas. Otro objetivo clave para los participantes del taller se basaba en analizar los aspectos referentes a la reiteración de proyectos de agua y saneamiento conseguidos.

Objetivos y expectativas adicionales según los participantes, y aparte de los arriba mencionados, consistían en:

- 1) Estudiar y compartir experiencias referentes a las tecnologías alternativas y su reiteración.
- 2) Lograr una mayor comprensión de las distintas labores de las entidades del sector público, incluyendo la del regulador.
- 3) Examinar específicamente los precios, las tarifas y las subvenciones.
- 4) Estudiar soluciones específicas para el saneamiento.
- 5) Ampliar conocimientos de las concesiones.
- 6) Centrarse en la labor de las ONGs y en los contratos con éstas.

ORDEN DEL DÍA DEL TALLER

(AGENDA COMPLETA EN ANEXO B)

- 1) Presentaciones
- 2) Análisis FODA del sector (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- 3) Asuntos de poder y riesgo
 - Objetivo: Averiguar la existencia de factores / características (desde la perspectiva del sector público) que hacen que las asociaciones tripartitas de negocio principal difieran de otros tipos de colaboraciones.
- 4) Participación de la comunidad
 - ¿Cuál es el papel de la comunidad? ¿Tiene acceso directo al diseño y a la realización? ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de una mayor implicación de la comunidad?
 - ¿En qué casos pueden las ONGs ‘representar’ a las comunidades, y de qué manera?

- 5) Medición de rendimiento
 - Objetivo: Discutir y empezar a definir un mecanismo mediante la creación de indicadores para medir la participación efectiva en las asociaciones tripartitas (p.ej., cómo medir las contribuciones efectivas de los distintos asociados).
- 6) Contratación
- 7) Recomendaciones (para otras organizaciones del sector público)
 - Contratos, distribución de fuerzas, indicadores, la labor de las ONGs / la labor de las comunidades, otros.
- 8) Consideraciones finales
- 9) El trabajo del grupo (2000/1)

4 - Detalles de las colaboraciones

La siguiente tabla muestra un resumen del proyecto de colaboración desde la perspectiva del sector público implicado en los proyectos. (Para información más generalizada sobre el proyecto, véanse las hojas de información del proyecto.)

	PROYECTO / CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	PAPEL DEL SECTOR PÚBLICO
<p>Buenos Aires</p> <p>Miguel Ángel Otero Municipio de San Fernando</p> <p>Gustavo Saltiel ETOSS (Agencia Reguladora)</p>	<p><i>El proyecto es un contrato de concesión de 30 años entre Aguas Argentinas y ETOSS para el suministro de agua y saneamiento en Buenos Aires. El objetivo principal de la concesión es maximizar la expansión. Se espera que el operador utilice financiación exterior para alcanzar los objetivos de expansión. El enfoque del BPD es hacia las áreas desfavorecidas en general.</i></p> <p><i>La reciente renegociación del contrato de concesión establece como prioridad la expansión, como función de la vulnerabilidad de la población en cuanto al saneamiento y a los riesgos ambientales.</i></p>	<p><i>San Fernando</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Establecer prioridades</i> 2) <i>Regulación y monitoreo</i> 3) <i>Contribuir a la financiación</i> 4) <i>Integrar el planteamiento de la comunidad (incluyendo resolución de conflictos)</i> 5) <i>Cubrir los déficits de la comunidad (garantía del cumplimiento de las obras)</i> <p><i>ETOSS</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Monitoreo de progreso y objetivos</i> 2) <i>Facilitar relaciones entre asociados</i>
<p>La Paz - El Alto</p> <p>Claudia Vargas (Superintendencia – Reguladora,</p>	<p><i>El proyecto es una concesión de 30 años para las ciudades de La Paz y El Alto. Operador privado encargado de operaciones de financiación, mantenimiento y expansión. El enfoque del BPD es hacia las áreas</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Integrar el funcionamiento del Comité Técnico (Ministerio de la Vivienda,</i>

<p><i>Analista Jurídico)</i></p> <p>Waldo Vargas Ballester (La Paz – Ingeniero Ambiental)</p> <p>Jorge Chávez (El Alto – Ingeniero de Caminos)</p>	<p><i>desfavorecidas en general. Entre las características especiales:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Población de ingresos muy bajos (US\$120 / mes / hogar) 2) Población Aymara (80%) 3) Bajo consumo de agua 4) Recursos propios (pozos) 	<p><i>Municipios)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Monitoreo de la expansión (Regulador) 3) Integrar agua y saneamiento en otros programas municipales (municipios)
<p>Cartagena</p> <p>Jorge Redondo Suárez (Jefe de División – Participación Ciudadana y Comunitaria Distrital)</p>	<p><i>Se le ha concedido al operador un contrato de concesión de 25 años como operación joint-venture entre el municipio y Aguas de Cartagena. Operador encargado de operaciones, mantenimiento y expansión de la infraestructura. El área de enfoque del BPD es el barrio de El Pozón en el sur de la ciudad.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Población: 38.000 habitantes y considerable migración interior en los últimos años 2) Baja cobertura de servicios - sólo el 5% en el área 3) Alto nivel de paro (80%). Por lo general los ingresos no exceden los US\$260 / mes 4) Significante tenencia ilegal de tierra 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Contribuir a la financiación del proyecto 2) Promover la voz de la comunidad 3) Promover microiniciativas y otros planteamientos integrados del desarrollo económico
<p>Port-au-Prince</p> <p>Djinah M. Thomas (Secretario General de la CAMEP)</p>	<p><i>La CAMEP, el servicio público de agua, está asociada con algunas ONGs para trabajar en barrios desfavorecidos con el fin de establecer la infraestructura para tubos verticales y comités de agua. Ninguna compañía del sector privado está implicada actualmente.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Suministrar agua a 600.000 personas extremadamente desfavorecidas en 359 barrios con 182 fuentes de agua 2) Aumentar la cuota - de 15 litros por persona y día a 25 litros 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elegir emplazamientos para las instalaciones 2) Conseguir financiación 3) Gestionar los proyectos 4) Trabajar con beneficiarios 5) Mejorar la calidad de vida mediante otros programas integrados
<p>Durban-Pietermaritzburg</p> <p>Neil MacLeod (Director Ejecutivo - Durban Metro Water; Componente del Consejo Directivo del Proyecto)</p>	<p><i>La relación entre los asociados es de carácter experimental. El sector privado (dentro de la alianza MDA) actúa como director del proyecto y proporciona una participación técnica. Financiación procedente de cada socio firmante.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El área del proyecto se reparte en seis comunidades distintas (tres con servicios, tres sin; cuatro son desfavorecidas, dos medianamente desfavorecidas) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Actuar como la autoridad del servicio de suministro de agua 2) Financiar y gestionar la provisión de infraestructura

<p>Simon Scruton (Ingeniero de Caminos - Durban Metro Water; Componente del Grupo de Trabajo del Proyecto)</p> <p>Mike Greatwood (Ingeniero Municipal Adjunto – Pietermaritzburg Componente del Grupo de Trabajo)</p>	<p>2) <i>Cultura de no pago</i></p> <p>3) <i>‘Señores de la guerra’</i></p> <p>4) <i>2,5 millones de personas en Durban / 450.000 en Pietermaritzburg</i></p>	
<p>BoTT – Cabo Oriental y Provincia del Norte</p> <p>Trevor Balzer (Director - Departamento de Aguas y Silvicultura, Cabo Oriental)</p> <p>Mabjawla Mohale (Director del Desarrollo de la Comunidad – Departamento de Aguas y Silvicultura, Provincia del Norte)</p>	<p>1) <i>15.000 aldeas rurales</i></p> <p>2) <i>14,5 millones de personas no tienen acceso al agua (12 millones en áreas rurales)</i></p> <p>3) <i>20 millones sin saneamiento</i></p> <p>4) <i>Gente desfavorecida en áreas rurales sin acceso a servicios formalizados de suministro de agua y saneamiento</i></p> <p>5) <i>Necesidad urgente de crear capacidad y autorizar a las comunidades a gestionar la infraestructura</i></p> <p>6) <i>Cultura de no pago</i></p> <p>7) <i>Dispuesto a aceptar ayuda en el desarrollo</i></p>	<p>1) <i>Mandato de proporcionar servicios a la gente desfavorecida en las áreas rurales</i></p> <p>2) <i>Gestionar subvención de capital para infraestructura incluyendo contratos para el BoTT ‘Respuesta Global’ (Diseño, Construcción, Coordinación con la Comunidad, Formación, Operación y Transferencia)</i></p> <p>3) <i>Monitoreo y evaluación de los contratos del BoTT</i></p>
<p>Dakar</p> <p>No representado</p>	<p><i>Contrato de Gestión – para distribución y recogida de pago en el sector privado</i></p> <p>1) <i>Importante papel de la ONG en comunidades desfavorecidas para establecer infraestructura (tubos verticales) y comités de agua</i></p>	<p>1) <i>Planificación de la expansión</i></p> <p>2) <i>Gestión general del contrato</i></p>
<p>Yakarta</p> <p>No representado</p>	<p><i>Contrato de concesión de 30 años – público y privado conjuntamente</i></p> <p>1) <i>Predominio de recursos propios (pozos)</i></p> <p>2) <i>Intrusión de aguas saladas</i></p>	<p>1) <i>1)Regular y vigilar el concesionario</i></p> <p>2) <i>2)Integrar agua y saneamiento en otros programas</i></p>

5 - Percepciones – análisis FODA

(tabla resumen en anexo A)

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS: LA PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN EL TALLER DEL SECTOR PÚBLICO

La primera actividad consistía en crear una tabla FODA. Cada participante recibió una tarjeta para apuntar al menos una percepción para cada apartado (es decir, una debilidad de cada uno de los sectores, una fortaleza, etc.). A continuación, se formaron grupos reducidos con el fin de interpretar los apuntes y clasificarlos según las categorías. Luego, se hizo una presentación al grupo principal, facilitando la posibilidad de aclarar cualquier tarjeta que había sido mal interpretada.

El Análisis FODA del Sector Público

FORTALEZAS Entre las principales fortalezas del sector público, según los participantes del taller de este sector, destacaba **la autoridad legal** para actuar de forma directa o bien para delegar la responsabilidad a otros asociados del sector. También enfatizaron **las funciones de monitoreo** de los contratos de suministro de servicios. Fruto del reconocimiento hacia el sector público, el proyecto de colaboración podría gozar de **una mayor legitimidad**, de la que carecería sin la presencia de un asociado del mencionado sector. Además, el asociado procedente de este sector podría contribuir a **la financiación** del proyecto de colaboración. Asimismo, este sector puede establecer criterios o indicadores objetivos para facilitar la aceptación de las prioridades por parte de todos los consocios.

OPORTUNIDADES Entre las oportunidades del sector público se podría considerar su **capacidad para conseguir credibilidad política y mejorar las relaciones con las comunidades**. Dado el mayor nivel de franqueza necesaria para trabajar en colaboración, esta **mayor transparencia** podría realzar la capacidad de este sector para mejorar los marcos reguladores, con el fin de contemplar papeles, responsabilidades y expectativas más realistas por parte de los distintos asociados. Este sector podría, además, tener **la posibilidad de averiguar soluciones técnicas, sociales e institucionales más adecuadas** y que se puedan reproducir, para asegurar el suministro de servicios a los barrios desfavorecidos.

DEBILIDADES **La falta de financiación confiable** entorpece el sector público. Esta carencia de financiación, además de **la escasez de recursos técnicos**, hace que este sector sea **incapaz de proporcionar una repuesta efectiva a las necesidades, en cuanto a servicios, de las comunidades desfavorecidas**. Claramente, estos factores han sido clave a la hora de tomar la decisión de establecer acuerdos de colaboración con el sector privado. Se considera que el sector público tiene una **burocracia** excesiva y, por lo general, poco eficaz. **El frecuente movimiento de personal** dentro de este sector puede causar una discontinuidad institucional y, por tanto, en las actividades del gobierno. Es más, **la intervención política** a la hora de tomar decisiones puede estorbar la participación del sector público en las colaboraciones. Esta clase de implicación política puede plantear ciertos problemas para el suministro de servicios, puesto que en ocasiones los proveedores del sector privado, así como las comunidades, temen estar a la merced de los políticos y sujetos a los caprichos de éstos.

AMENAZAS Una amenaza apuntada por varios participantes es el posible **daño a la reputación y la pérdida de credibilidad** que podrían producirse si fallara el proyecto de colaboración. En este apartado, destacaron también la competencia y las dificultades para recuperar los gastos. Otros obstáculos nuevos, además de indeseables, tales como **una mayor intervención política y social** en los procedimientos, pueden obligar al sector público a adoptar un estilo distinto a la hora de tomar decisiones. Es más, los participantes del sector público enfatizaron **el**

riesgo político que implica la gestión de expectativas y la posible pérdida de control del mandato del sector público.

El Análisis FODA del Sector Privado

FORTALEZAS Los participantes del taller destacaron como una de las principales fortalezas del sector privado **su capacidad para mejorar y suministrar los servicios rápidamente**. Este punto fuerte proviene de su **sólida capacidad técnica y de gestión** así como de su **acceso a la financiación**. Asimismo, este sector se beneficia de una **exposición mínima a la intervención política**.

OPORTUNIDADES Al trabajar en colaboración, el sector privado puede **garantizar un mayor mantenimiento** de sus actividades comerciales. Puede **mejorar su imagen corporativa** mediante su trabajo con la comunidad, y tener **acceso a nuevos mercados** (dentro del área del proyecto). Asimismo, podría **realzar su credibilidad a la hora de competir para otros proyectos** y concesiones. Los participantes del sector público también consideraron que trabajar en colaboración podría **producir nuevas fuentes de financiación extrapolables**. (No quedó claro si esta idea se refería a donaciones, teniendo en cuenta que las colaboraciones representan cada vez más un modelo nuevo e interesante para los donantes, o bien a la capacidad del sector privado para soportar la financiación de los sectores público y de la sociedad civil.)

DEBILIDADES Una de las principales debilidades del sector privado en cuanto a su capacidad para trabajar en colaboración con el fin de suministrar servicios a las comunidades desfavorecidas, sería la **distancia entre este sector y la comunidad**. Trabajar con las comunidades desfavorecidas plantea una nueva serie de retos para este sector, en los que las **soluciones técnicas exclusivamente podrían ser insuficientes** para cumplir las expectativas de una nueva base de clientes. Si bien el sector privado cuenta con la capacidad técnica y de gestión para actuar en las áreas desfavorecidas, todavía hace falta crear estructuras de incentivo que faciliten este tipo de relaciones con los clientes. Asimismo, el **énfasis en los beneficios y en el análisis económico** de este sector fueron apuntados como debilidades.

AMENAZAS Al emprender una asociación tripartita, el sector privado corre el riesgo de asistir a las **expectativas crecientes** de las comunidades, así como de los asociados del sector público, lo cual representa un reto de gestión. Asimismo, estos asociados probablemente estarán en una situación de **mayor exposición, lo cual podría agravar la oposición política y/o de los sindicatos**. Otra amenaza para este sector a la hora de entrar en una asociación tripartita proviene de las expectativas en cuanto a las **obligaciones financieras**, puesto que se espera que el sector privado financie las actividades de la colaboración. Además, los contratos de gestión con varios portavoces, las **demandas o expectativas distintas de los tres sectores respecto del calendario**, y la reclamación de transparencia corporativa, por parte de la comunidad, constituyen otras amenazas para las compañías.

El Análisis FODA de las ONGs

FORTALEZAS Entre las fortalezas de las ONGs, destacan su **capacidad para trabajar con personas y educarlas** a nivel local, además de la sólida relación que suelen mantener con las comunidades. Los participantes del sector público reconocían el impacto potencial que las ONGs pueden tener en las comunidades mediante su **relación representativa**, que a su vez puede ayudar a fomentar el sostenimiento. Asimismo, el sector de las ONGs se beneficia de su **reconocida falta de motivación política o financiera**.

OPORTUNIDADES Las ONGs conocen a las comunidades y, potencialmente, pueden ser el interfase entre los sectores público y privado y la comunidad. (Se comentó que, aunque los asociados del sector público necesitan a las ONGs, puede que no sepan cómo utilizarlas.) Además, al participar en una colaboración, la ONG

puede **mejorar su reputación** a la vez que proporciona un vínculo entre las necesidades de la comunidad y el proveedor del servicio. El sector de las ONGs tiene la posibilidad de **reproducir proyectos en otras comunidades** o bien, en las zonas de los proyectos, **emprender actividades en aquellas áreas que no cuentan con el servicio de los sectores público y privado (educación sanitaria y de higiene, microcrédito, etc.)**

DEBILIDADES El hecho de que **no cuenten con recursos propios, ni tengan capacidad para tomar decisiones políticas**, puede afectar de forma negativa la participación y el poder de las ONGs en las colaboraciones. Las ONGs pueden **carecer de los mecanismos necesarios para participar en las colaboraciones y es posible que no tengan una preparación técnica adecuada**. Además, la gran variedad de tipos de ONGs, y sus funciones, puede hacer que **emprendan actividades que superan sus capacidades**, lo cual es negativo para la colaboración. Sin tener una clara definición de los papeles y las responsabilidades, las ONGs tienen dificultades para **gestionar las expectativas** que tienen de ellas sus asociados y la comunidad del proyecto. La **tendencia ideológica o social** de las ONGs puede causar la exclusión de otros aspectos (por ejemplo, políticos o técnicos). Uno de los participantes apuntó que en muchas ocasiones las ONGs no apoyan la política del gobierno, y que no disimulan su oposición, mientras el principal representante del sector público planteaba la necesidad, por parte de las ONGs, de **aprender a actuar según otras normas** al trabajar en colaboración directa con los otros dos sectores. Asimismo, los participantes del sector público comentaron que a menudo las ONGs **no saben cuándo deberían salir de un proyecto**. En algunas ocasiones, las ONGs se centran en la comunidad y **se comportan de manera más bien paternalista**, sin permitir que la comunidad haga un esfuerzo para convertirse en asociado autónomo del proyecto. Además, pueden retirarse del proyecto en cualquier momento sin perjuicios económicos o sociales.

AMENAZAS Existe el riesgo de que las ONGs **pierdan su identidad** en el contexto de una asociación tripartita. Al comprometer sus propios objetivos, están **propensas a ser manipuladas** por los sectores público y privado. Cuando existe una falta de coordinación en la comunidad de la ONG, puede haber el **riesgo de competencia (o duplicación de funciones) por parte de otras ONGs**. En muchas ocasiones, otros asociados piden que las ONGs **gestionen las expectativas de la comunidad**, pero sus escasos recursos y capacidad podrían impedir sus esfuerzos para desempeñar esta función, poniendo en peligro sus relaciones y reputación. Asimismo, el fracaso del proyecto podría causar una **pérdida de credibilidad** ante la comunidad.

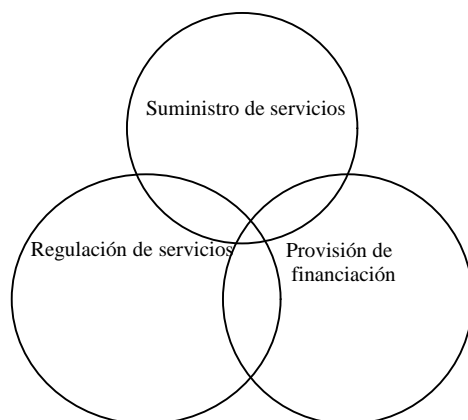
6 - Poder y riesgo

En la siguiente actividad, una discusión entre un grupo pequeño acerca del poder y el riesgo, se desarrollaron los temas del anterior ejercicio del análisis FODA. Para generar el debate, a los representantes del sector público se les hizo la siguiente serie de preguntas:

- 1) ¿Cuáles son las funciones específicas que las organizaciones del sector público pueden realizar en los proyectos? ¿Las ventajas y desventajas?
- 2) ¿Cómo pueden las fortalezas/oportunidades del sector maximizar estas funciones?
- 3) ¿Cómo pueden las debilidades/amenazas impedir o restar valor al sector público que desarrolla estas funciones?
- 4) ¿Por qué entró el sector público en la colaboración?
- 5) Define el riesgo para los grupos del sector público.
- 6) ¿Se pueden distribuir las fuerzas? ¿Cómo?

FUNCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Los participantes destacaron tres funciones que pueden desarrollar las organizaciones del sector público en la realización de proyectos:



El sector público puede suministrar servicios directamente a la comunidad o los puede subcontratar a otras entidades. Puede que el suministro directo de servicios no sea la forma más barata pero podría ser la más fácil desde el punto de vista administrativo. Al subcontratar a otras entidades, como en el caso del BoTT en Sudáfrica, el sector público puede experimentar dificultades a la hora de encontrar financiación regular y suficiente. La tercera función que puede desempeñar el sector público es la regulación de servicios, asegurándose de tener un marco legal válido, estableciendo y haciendo cumplir el contrato o los incentivos de control, asegurando la transparencia, facilitando la participación (por ejemplo a través de audiencias públicas), y llevando a cabo un seguimiento y evaluación. Dentro del contexto de la participación del sector privado, la función del sector público cambia de operador a una entidad de supervisión y control.

El suministro de servicios y de financiación lo puede realizar el sector privado o las ONGs. Hasta la monitoreo y la evaluación se pueden delegar o subcontratar a personas de fuera (como en el programa BoTT). Los marcos reguladores globales, no obstante, no pueden ser delegados y tienen que ser ejecutados por una entidad pública. En Haití, el sector público encontró que cuando se trata de proyectos sociales, las ONGs son más eficaces. En la construcción, las empresas privadas suelen ser más eficaces, especialmente a la hora de respetar la fecha tope y de generar financiación externa.

Las fortalezas y las oportunidades del sector público maximizan las funciones previamente mencionadas de varias maneras. La capacidad del sector público para controlar le permite manejar las actividades, especificar el rendimiento y las expectativas de los proveedores de servicios, y realizar un control de rendimiento. De manera comparable, los requisitos legales del sector público que imponen el suministro de agua y los servicios de saneamiento a todos, incluso a las comunidades desfavorecidas, le obliga a encontrar soluciones.

Al mismo tiempo, las debilidades de, y las amenazas al sector público impiden o restan valor a sus funciones. El sector público puede ser más lento y más caro en la realización de proyectos, y de esta manera se ve obligado a subcontratar los trabajos internos al sector privado. En Sudáfrica, los intereses de los sindicatos están en conflicto con el uso del sector privado para el suministro de servicios. Como la función principal de los sindicatos es la de servir a sus socios, y la provisión de servicios es secundaria, el servicio de entrega eficaz se ve amenazado. Los sindicatos sospechan de las colaboraciones de los sectores privado-público. Por otro lado, como hemos visto en uno o dos de nuestros proyectos objetivo, los sindicatos de distritos electorales (por ejemplo, las comunidades desfavorecidas donde vive la

mano de obra) pueden en realidad soportar una relación tripartita (sectores público, privado, civil) dada su aproximación participativa. Puede que el sector público esté obligado a desempeñar una función intermediaria entre la necesidad de suministrar servicios con más eficacia y eficiencia y los intereses de los sindicatos.

ESTABLECER UNA COLABORACIÓN

La principal razón por la cual el sector privado entra en algunos acuerdos alternativos se debe a la conciencia de la imposibilidad de entregar eficaz y eficientemente los servicios de agua y saneamiento por parte del gobierno. El proveedor del sector público en Durban entró en la colaboración de los tres sectores como un experimento tras darse cuenta de que los servicios no se estaban suministrando lo bastante rápido y que el sector público carecía de la capacidad para suministrar los servicios. Adicionalmente, el sector público no podría representar a la comunidad y no tenía los recursos humanos para trabajar directamente con las comunidades. Por lo tanto, el sector público reconoció los beneficios potenciales de trabajar en colaboración con el sector privado.

En Haití, no existían servicios públicos de agua y saneamiento en los barrios de chabolas. Los representantes locales empezaron a pedir acceso a los servicios básicos. No obstante, la entidad del sector público, la CAMEP, no tenía credibilidad entre la población local. La colaboración le dio una oportunidad para ganar esta credibilidad, para asegurar el sostenimiento del proyecto. Además, el sector público no tenía experiencia en este campo y necesitaba los conocimientos adecuados. Al principio, se entregó el proyecto a la comunidad local y al GRET, una ONG con experiencia en las comunidades. Según pasaba el tiempo, la autoridad pública ganó de nuevo la confianza de la población local y paulatinamente tomó el mando de la construcción y del proceso de concurso público. De esta manera, la legitimidad del sector público fue un factor crítico que promocionó la colaboración como la dirección más adecuada a seguir.

En el Cabo Oriental (BoTT, Sudáfrica), el sector público reconoció su falta de capacidad para suministrar servicios (especialmente en zonas rurales). Como no eran capaces de entregar los servicios utilizando mecanismos convencionales, el sector público reconoció la necesidad de implicar al sector privado en la entrega de los proyectos. El gobierno seleccionó previamente a empresas competentes, y a continuación convocó un concurso público para seleccionar un consorcio que proporcionara los componentes de construcción, manejo y desarrollo social de los proyectos.

La necesidad de inversión financiera fue la principal motivación de los proyectos de Bolivia y Buenos Aires, sobre todo para la expansión y para implantar una mayor eficacia en la entrega de servicios. Las actividades de colaboración con las comunidades (y las ONGs) eran, en su mayor parte, experimentos. En general, se elaboraron como resultado de las opciones tecnológicas, la necesidad de acelerar la expansión, y más tarde la realización de que, al añadir las preferencias de la comunidad a la ecuación, llevaría a una mayor posesión por parte de la comunidad y, de esa manera, a una mayor probabilidad de sostenimiento (y recuperación de costos) de los servicios. El sector público asume el papel de garante de la operación. Es necesaria una colaboración (particularmente para los gobiernos locales implicados que no pueden permitir el fallo del proyecto) que en muchos casos actúe como sustituto cuando la comunidad no cumple, o no puede cumplir, con sus compromisos. En Bolivia, la principal motivación para entrar en este proyecto fue la necesidad de encontrar soluciones de bajo coste para la provisión de servicios que favorecieran a las personas de escasos recursos (este es el fundamento de la aceptación del sistema condominial).

RIESGO

Los participantes de los talleres evaluaron acerca de los riesgos para el sector público en los acuerdos de los tres sectores. Una preocupación predominante entre los participantes del sector público era que el fracaso del proyecto se atribuyera al sector público, haciendo que futuras colaboraciones para el suministro de servicios fueran difíciles. El gobierno nacional tiene riesgos políticos y financieros mientras que el gobierno local tiene continuos riesgos operacionales. Adicionalmente, el sector público se enfrenta a dificultades de definición y dirección en los resultados esperados del desarrollo social.

No obstante, e igualmente a menudo, el sector público tiene poco que perder al entrar en colaboraciones de los tres sectores. En la colaboración Durban-Pietermaritzburg, había menos riesgo para los asociados del gobierno porque era sólo un proyecto piloto. El nivel de suministro de servicios era tan pobre que no había nada que perder y todo que ganar. No obstante, si el proyecto hubiera fracasado desde el principio, habría sido difícil convencer a las comunidades en el futuro que el sector público era sincero en sus esfuerzos para resolver las dificultades de suministro de servicios. Actualmente, los representantes en el ámbito local han generado tanto apoyo por parte de los colaboradores que el proyecto debería ser un éxito en cuanto a la generación de coherencia comunitaria (y posibles actividades derivadas), sin reparar en el resultado verídico en cuanto a agua y saneamiento.

Otro riesgo proviene de la falta de expectativas claramente definidas respecto a las funciones y las responsabilidades desde el principio del proyecto. El asociado del sector público podría quedarse cargando con el peso del proyecto si no se ejecuta un planteamiento claro en cuanto a planes de expansión, expectativas de recuperación de costos, y los estándares y cualidades esperados. Podrían surgir gastos extras que la colaboración tendría que soportar y dividir apropiadamente según las funciones y las responsabilidades. Esta es una zona de riesgo evidente para cada una de las partes implicadas.

DISTRIBUCIÓN DE FUERZAS

Las fuerzas se distribuyen a través del contrato de las dos partes, pero más difícil es asegurar la conformidad con el contrato. El sector público necesita buenos servicios consultivos para formular y finalizar el contrato, con el fin de asegurar un informe transparente y claro. Los objetivos fijados deberían ser alcanzables.

Los Memorándums de Acuerdo (MDA) también pueden intentar equilibrar la fuerza dentro de una colaboración, aunque no son de obligatoriedad jurídica. En Pietermaritzburg, la fase inicial del acuerdo entre los asociados era un Memorándum de Acuerdo (MDA). Este acuerdo firmado por todos los asociados definía claramente todas las funciones y responsabilidades.

La transparencia y la responsabilidad ante la comunidad son clave para la distribución de las fuerzas dentro de una colaboración. Esto se puede realizar integrando el sector privado mediante un aumento en la comunicación, la participación y la formación de las comunidades. En Buenos Aires, a nivel macro, ETOSS ha constituido el Comité de Asesoramiento al Cliente, integrado por las principales organizaciones de consumidores, y que cuenta con el apoyo técnico y financiero de ETOSS. Éstas tienen derecho a participar en las consultaciones de nuevos programas de inversión y el reajuste de tarifas. En la reciente audiencia pública organizada por ETOSS, actuaron como 'defensor del cliente'. No obstante, en la práctica las organizaciones de consumidores tienen afiliaciones políticas que necesitan ser equilibradas por ETOSS. Algunos insinúan que, principalmente, defienden los derechos de los consumidores actuales, y se interponen en los planes de inversión dirigidos a los no consumidores. Por ejemplo, las acciones de una de las organizaciones de consumidores de la ciudad de Buenos Aires ocasionaron importantes demoras en la expansión del servicio.

La representación de los intereses de los no consumidores se encuentra en el Foro de Municipios organizado por el Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Buenos Aires. El Foro viene funcionando desde hace tres años y, junto con el concesionario, ha logrado establecer las prioridades de los planes de expansión.

Un participante postuló que el sector público debería facilitar la relación con los otros dos sectores, proporcionando un marco apropiado para las políticas a nivel nacional y local. El regulador puede destacar las necesidades de la población desfavorecida y promocionar las exigencias contractuales, presionando a la empresa privada para que efectúe la entrega.

Durante todo el taller, los participantes volvían a este asunto del contrato, afirmando que los asociados necesitan definir claramente las funciones y las responsabilidades para evitar fricción. Los objetivos tienen que ser claros para una participación de asociados en el proyecto; el sector público debe evaluar por qué las ONGs están implicadas y qué es lo que se espera de ellas. En la colaboración de Cartagena, una ONG española con alguna experiencia en la comunidad local estaba implicada al principio; esto fue evaluado más adelante. Además, puede que la clarificación en las primeras etapas de la colaboración no sea suficiente, ya que las funciones cambian a menudo como resultado de la dinámica cambiante de la comunidad, los cambios en los individuos partícipes, los debates de política nacional, etc.

Muchos participantes destacaron la necesidad de tener provisiones para una audiencia pública, poniendo a disposición los riesgos, los niveles de servicio, y los estándares para asegurar responsabilidad. Además, las regulaciones deberían tener una cláusula de corrupción específicamente expuesta en el contrato. En esta cláusula, cualquier acto de corrupción sería visto como material de infracción de contrato. Aunque algunos vieron esto como una potencial 'salida fácil' para que el concesionario encontrara culpables, la cláusula de anticorrupción es una importante garantía para los inversores tanto como para un impulsor prometedor de una mayor transparencia y responsabilidad.

El marco político de un país determina si el regulador, la agencia nacional del gobierno, o un representante municipal firma el contrato. En Bolivia, de acuerdo al modelo regulatorio para asegurar que se cumplan los términos del contrato, el regulador firma el contrato. No obstante, la responsabilidad para la ejecución corresponde en algunos casos a la municipalidad, lo cual ha servido para forjar una alianza dentro de una colaboración, por ejemplo, sector público-público.

7 - La función de la comunidad

El contenido de la siguiente actividad consistía en un juego de roles seguido de una sesión de preguntas y respuestas, que sacó a la luz temas relacionados con el compromiso de la comunidad en la colaboración de los tres sectores. La función de la comunidad puede cambiar según el nivel de la colaboración. A nivel de concesión de la alianza, puede que el papel de la comunidad esté mal definido.

NIVELES DE COMPROMISO DE LA COMUNIDAD

Los participantes del taller del sector público discutieron los posibles niveles de compromiso de la comunidad en las varias etapas del desarrollo del proyecto (y en el contexto de las colaboraciones de los principales negocios en los tres sectores.) El argumento más extremo era que la consulta con la comunidad no es imprescindible en la fase de diseño, y que los asociados deberían preocuparse sólo del acceso al servicio de la comunidad. A través de la experiencia internacional, los operadores saben cual es el método óptimo de entrega de servicio. Un presupuesto limitado, y programas de proyectos apretados y apremiados por agencias de inversión para que haya resultados, pueden ahogar la participación de la comunidad. Además, la

negociación con las comunidades necesita su tiempo, y puede que los diferentes asociados tengan conocimientos de diseño y experiencia en otras zonas que les permiten reconocer las necesidades de la comunidad. No obstante, los individuos dentro de las comunidades pueden comprometerse en la fase de realización, operando y manteniendo el proyecto.

El siguiente nivel de participación de la comunidad es la implicación en ciertas tareas de tiempo limitado para establecer un sentido de propiedad hacia el proyecto. De este modo, y una vez completadas las tareas, la comunidad puede seguir adelante con el proyecto. Por otra parte, las metas para la comunidad y las ONGs pueden ser establecidas para permitir los cambios de dinámica dentro de las comunidades. La comunidad decide cuando se han alcanzado las metas.

Finalmente, la opinión predominante consistía en que las comunidades deberían estar comprometidas desde la primera fase del proyecto. Se debe implicar a individuos de la comunidad para incorporar las necesidades comunitarias. Los participantes observaron que no todas las comunidades son iguales, y que tienen conocimientos 'no aprovechados' que serían útiles en el diseño y la realización de los proyectos. Bajo la dirección de varios asociados externos (público, privado y ONG/OBC*), la comunidad puede participar. Es más, si se va a implicar a la comunidad en la fase de realización, en los proyectos de operación y de mantenimiento, ésta necesita saber exactamente lo que tiene que hacer. Este tipo de posesión puede ayudar de gran manera a que el sistema sea viable desde el punto de vista financiera.

LAS COMPETENCIAS DE LAS ONGS

¿Cuándo y cómo se deberían implicar a las ONGs en el suministro de servicios de agua y saneamiento? Las diferentes formas de participación de las ONGs pueden depender de la capacidad de la ONG en particular y los servicios que se requieran de una ONG asociada. Un participante afirmó que si la meta final es el sostenimiento y la capacidad de construir, entonces las ONGs deberían ayudar en este proceso. Si la meta es únicamente la instalación de la infraestructura (por ejemplo, en comunidades más adineradas donde una relación cliente-suministrador es lo único que se necesita), puede que no haga falta. Muchos participantes hicieron énfasis en que la resolución de conflictos es una zona muy clara donde una ONG puede ser de ayuda (por ejemplo, como un intermediario entre los sectores público y privado y la comunidad).

El compromiso de las ONGs en una colaboración puede depender del tamaño de la población. Aunque la función del sector público es de representar a los ciudadanos (como funcionarios), si la población es grande, el regulador/gobierno no puede, de ninguna manera, conocer las necesidades del pueblo entero. En Buenos Aires, la zona de servicio cubre diez millones de personas, y la aportación de grandes organizaciones de consumidores (en vez de ONGs/OBCs, enfocadas hacia la comunidad) puede mejorar el servicio de entrega general. No obstante, las organizaciones de consumidores pueden o no interesarse por las comunidades desfavorecidas (o las poblaciones desfavorecidas en diferentes comunidades) como el centro de sus argumentos.† Quizá las ONGs puedan ayudar a encontrar soluciones para los elementos desaventajados de la sociedad.

En algunos países, los problemas históricos o los gobiernos corruptos pueden determinar el tipo de participación de la ONG en la asociación tripartita. En Sudáfrica, el gobierno no tenía la capacidad para tratar con los asuntos sociales y estaba limitado en su capacidad para suministrar servicios. Por esto, los donativos

* OBC significa Organización con Base en la Comunidad.

† Hay que reconocer que las asociaciones de consumidores en Buenos Aires y Yakarta, por ejemplo, hacen que el acceso sea más prioritario que la libertad del consumidor para elegir, la seguridad y la calidad, como es el caso en el Reino Unido.

financieros internacionales han sido a menudo canalizados a través de las ONGs, contribuyendo de este modo a que el sector de las ONGs tenga una gran capacidad de participación en el servicio de agua y saneamiento.

¿Cómo deciden los asociados quiénes deberían representar a la sociedad civil? En el caso de Buenos Aires se convoca una reunión popular de todos los miembros de la comunidad principal para determinar quién debería servir en el comité directivo. Algunos participantes declararon que las ONGs podrían ser los facilitadores o mediadores entre la comunidad y los sectores público y privado – pero sólo si se asignan como un mandato. Un participante observó que las ONGs no representan a la comunidad, sino a sus propias organizaciones; las comunidades no tienen sus propios representantes. Para sumar, se necesita, desde el principio, una clarificación para determinar qué tipos de ONGs se necesitan y cómo intervendrán. Quizá sea que cuanto mayor es el conocimiento del gobierno local de estas poblaciones, y su compromiso con éstas, menos necesario resulta el papel de facilitador o mediador de una ONG externa.*

FINANCIACIÓN DE LAS ONGS

Los representantes del sector público postularon que una ONG debería estar financiada tan lejos como sea posible de las partes públicas y privadas de la colaboración, para reducir la pérdida de independencia de la ONG. A menudo las ONGs están ideológicamente opuestas a recibir dinero del sector privado, a pesar de la eficacia económica de la subcontratación de una ONG de servicio de suministro.

La independencia de las ONGs podría fomentarse cuando los reguladores, en vez de las empresas, proporcionasen la financiación para las actividades de las ONGs. Por ejemplo, en Buenos Aires, la asociación de consumidores recibe financiación de los reguladores (ETOSS). Los oficiales del sector público afirmaron que esto es preferible a una subcontratación por Aguas Argentinas (empresa privada de agua) para evitar que la ONG sea ‘capturada’ por la empresa (especialmente cuando la asociación de consumidores transmite su reacción a planes preparados por la empresa). No obstante, los gobiernos locales deben mantener su mandato, actuando como la representación legal, social y política de las masas de no consumidores que constituyen sus poblaciones.

En el caso de Mvula Trust (la ONG implicada en el proyecto BoTT), la ONG, como asociada del consorcio de realización del proyecto, está financiada mediante contratos entre el sector público y el consorcio. Esta relación también plantea retos para la independencia y autonomía de la ONG. Los participantes observaron que en general existe algún tipo de dependencia en el sector público; siempre se necesitará la aprobación del gobierno, o implícitamente o explícitamente.

En un acuerdo contractual, las ONGs pueden mantener su independencia siendo financiadas por partes externas. En la colaboración de Durban, la ONG (de nuevo, Mvula Trust) entró en la colaboración con sus propias fuentes de financiación. De esta manera, a la ONG se le da una función legítima, pero sin compromiso. También, los usuarios pueden contratar y financiar la ONG, como en la colaboración entre La Paz-El Alto. En este caso, la ONG, una asociación de ingeniería†, intervino por y de parte de la comunidad para verificar el trabajo de la empresa privada desde una perspectiva técnica. Finalmente, las ONGs pueden aportar recursos de fuentes de financiación internacionales. En países de renta mediana, las ONGs pueden tener acceso restringido a este tipo de financiación. Por ejemplo, en Argentina en los

* En la mayoría de las asociaciones públicas-privadas de San Fernando, el convenio ha sido firmado por Aguas Argentinas, el Municipio y los representantes con mandato vigente para representar a la comunidad (Cooperativa, Mutual, Asociación de Fomento, etc...). Los gobiernos locales, fundamentalmente los que provienen de partidos políticos que tienen un compromiso histórico con los sectores desfavorecidos de la sociedad, pueden establecer una relación muy estrecha con estos barrios y sus líderes, y las formas organizativas existentes.

† ABIS = La Asociación Boliviana de Ingeniería Sanitaria.

últimos años, los donativos financieros internacionales para los trabajos tipo ONG han estado en declive.

Resumiendo esta sección, se pidió que los participantes completaran la siguiente tabla:

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS COMUNIDADES Y ONGS

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<i>Participación de la Comunidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Justifica las necesidades</i> • <i>Propiedad para sostenimiento</i> • <i>Autorización</i> • <i>Creación de empleo</i> • <i>La contribución de la comunidad hace que el proyecto sea más rentable</i> • <i>Necesidad de saber lo que hay escondido</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Demoras (calendario / presupuesto)</i> • <i>Crea esperanzas</i> • <i>No añade valor al diseño técnico</i> • <i>El sector público tiene conocimientos propios</i>
ONG	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resolución de conflictos</i> • <i>Acceso a consejos imparciales para las comunidades</i> • <i>Facilidades</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Legitimidad</i> • <i>Compite con representación política</i> • <i>El sector público tiene conocimientos propios</i>

8 - Medición de Rendimiento (Monitoreo y Evaluación)

En pequeños grupos, los participantes compartieron sus ideas acerca de indicadores que pudieran utilizarse eficazmente para controlar la contribución de los diferentes asociados. ¿Cómo se puede determinar si la participación del sector público tiene valor, es eficaz y de ayuda? (Desde el punto de vista del BPD, seguimos interesados en establecer indicadores que nos permitan comparar los resultados en las colaboraciones de proyectos de tres sectores contra proyectos tradicionales que no sean colaboraciones).

Los dos grupos enfocaron la tarea de una manera diferente. El primer grupo dividió los indicadores por los elementos temáticos de los proyectos. Por ejemplo, las categorías globales se listaron como ‘Servicios proporcionados’ o ‘Asuntos de comunidad’. Dentro de estas categorías globales, los dividieron en subcategorías, por ejemplo, cantidad de agua suministrada, calidad de agua suministrada, etc. Luego se tomó nota de los indicadores como cifras específicas de las estadísticas del proyecto.

El segundo grupo dividió la tarea por el ciclo del proyecto. Las categorías fueron listadas como ‘Planificación’, ‘Diseño’, ‘Implantación’, etc. Dentro de estas categorías, de nuevo se listaron subcategorías como un elemento de esa fase del proyecto. Asuntos de preocupación global para este grupo incluían:

- Recuperación de gastos
- Resolución de conflictos
- Administración de tiempo
- Participación
- Expansión
- Porcentaje de beneficiarios alcanzados

Este ejercicio estaba bastante limitado por el tiempo, tanto para completar la tarea como para informar y comparar los análisis de los dos grupos. Se determinó que el área de indicadores es uno que el Grupo emprenderá con vistas a sintetizar los indicadores utilizados en los proyectos, en otros grupos, por expertos en los sectores hídricos, etc. A la larga, los indicadores eficaces para la colaboración medirían el progreso en una categoría o subcategoría específica y, de ese modo, la fuerza de la contribución del asociado que tiene la responsabilidad principal de esa zona.

GRUPO UNO

CATEGORÍA (OBJETIVO GLOBAL)	SUBCATEGORÍA (ACTIVIDAD PÚBLICA)	INDICADORES DE MEDICIÓN
<i>Servicios suministrados</i>		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Consumo de agua per cápita (no aguas residuales) (número de litros/persona/día)</i> • <i>Población suministrada/Población total</i> • <i>Usuarios conectados/ Población total</i> • <i>Agua no contabilizada (agua puesta en el sistema contra pérdida)</i>
	<i>Calidad*</i> 1) <i>Agua</i> 2) <i>Saneamiento</i> 3) <i>Asociación de consumidores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conforme a los procedimientos en el punto de suministro</i> • <i>Tiempo de reacción a las quejas</i> • <i>Monitoreo de calidad en el punto de consumo</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Presión de servicios</i> • <i>Continuidad</i>
	<i>(diferentes maneras de suministrar el mismo servicio, por ejemplo, saneamiento, provisión de depósitos)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de conexiones (agua y aguas residuales)</i> • <i>Plazo para conseguir la cobertura</i> • <i>Zona de servicio</i>
	<i>Atención al cliente</i>	
<i>Sostenimiento o financiero (razonable para las autoridades y la comunidad recibidora)</i>	<i>Nivel de pago</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de clientes facturados</i> • <i>Días en mora (cantidad de dinero debido/número de días durante los cuales se ha debido o tasa de recuperación de la deuda no pagada)</i>
<i>Asuntos de la comunidad</i>	<i>Rentabilidad social/beneficios</i>	
	<i>Salud y saneamiento</i>	
	<i>Proyectos sociales</i>	
	<i>Ganancias retenidas (provisión para mejorar y rehabilitar)</i>	<i>Porcentaje de ingresos totales apartados para reinversión en otros servicios sociales</i>

* Véase el manual de la Asociación Internacional de Aguas para 140 indicadores de calidad de aguas.

<i>Gestión</i>	<i>Aceptación del trabajador</i>	
	<i>Formación y valoración</i>	
	<i>Supervisión de programas</i>	
	<i>Cumplimiento de objetivos</i>	

GRUPO DOS

CATEGORÍA (OBJETIVO GLOBAL)	SUBCATEGORÍA	INDICADORES DE MEDICIÓN
<i>GENERAL *</i>		
<i>Recuperación de gastos</i>		
<i>Participación</i>	<i>Autorización de la mujer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Porcentaje de mujeres representadas en la dirección</i> • <i>Función/participación de la mujer</i>
	<i>Establecimiento del Comité Directivo del proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Números, nombres, funciones de los participantes</i> • <i>Porcentaje de mujeres participantes</i> • <i>Alcance de participantes</i>
<i>Administración de tiempo</i>		
<i>Expansión</i>		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Porcentaje de beneficiados alcanzados</i>
<i>CICLO DEL PROYECTO</i>		
<i>Planificación</i>	<i>Promoción eficaz</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Porcentaje de aceptación del plan de negocio del proyecto (por la comunidad entera)</i> • <i>Aprobación por parte de los asociados</i> • <i>Actas de las reuniones populares</i> • <i>Aceptación de las mujeres</i>
		<i>Calendario establecido</i>
<i>Diseño</i>	<i>Nivel de servicio</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aceptación por parte de los socios</i> • <i>Aceptación por parte de las comunidades</i>
		<i>Costes/tarifas</i>
	<i>Creación de empleo</i>	<i>[Véase realización para medición]</i>
<i>Realización</i>	<i>Calidad de mano de obra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de personas empleadas</i>

* Categorías generales con indicadores traslapados que se pueden encontrar dentro de las categorías de los ciclos del proyecto.

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Empleos creados (porcentaje de la comunidad)</i> • <i>Porcentaje de dinero depositado en la comunidad</i>
	<i>Tiempo de realización</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Días (planeados contra reales)</i> • <i>Fecha límite (puesto como parámetro establecido con los asociados)</i>
	<i>Coste del proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coste per cápita</i> • <i>Porcentaje de conexiones, de aplicaciones, de aceptación</i> • <i>Coste comparado con el presupuesto</i>
	<i>Comunicación</i>	<i>Reuniones (manteniendo asistencia, porcentaje de asistencia, conciencia)</i>
	<i>Calidad de trabajo</i>	
<i>Operación y mantenimiento</i>	<i>Servicio coincide con necesidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Consumo</i> • <i>Calidad percibida</i> • <i>Modificaciones después de creación</i>
	<i>Cultura</i>	
	<i>Calidad técnica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Agua no justificada</i> • <i>Coste de mantenimiento</i>
	<i>Sostenimiento de servicio/impacto en los asuntos del medio ambiente</i>	
	<i>Formación en asuntos técnicos y de gestión/Transferencia de conocimientos</i>	

9 - Relaciones contractuales en los proyectos

(ver Anexo C para los detalles del proyecto)

En la siguiente sección, para permitir que los participantes tengan un mejor entendimiento de los diferentes tipos de relaciones en cada uno de los proyectos objetivo del BPD, se pidió que respondieran a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo y por qué fueron seleccionados los asociados?
- 2) Breve descripción del mecanismo de contratación.
- 3) ¿Qué es lo que aportan o contribuyen los asociados?
- 4) ¿Qué incentivos o recompensas existen para la participación de los asociados?
- 5) ¿Cuáles son los incentivos o las estructuras incorporados en el contrato/proyecto que requieren o promocionan servicios para las poblaciones desfavorecidas?

A nivel macro, los proyectos objetivo se pueden dividir entre contratos tipo concesión y proyectos sin concesión. En los proyectos de concesión (Buenos Aires, La Paz-El Alto, y Cartagena), el contrato es de 25 – 30 años con objetivos específicos establecidos para expansión, calidad del agua, promoción de eficacia, y otras mejoras al sistema y a la atención a, y gestión del cliente. En el proyecto de Cartagena, el contrato es una colaboración de los sectores público-privado en la cual la municipalidad y la empresa privada de agua han creado una empresa en conjunto denominada Aguas de Cartagena. Dentro de la empresa conjunta, el 50 por ciento de las acciones pertenece a la municipalidad, el 45 por ciento a Aguas de Barcelona, y el 5 por ciento a inversores privados. En La Paz-El Alto y Buenos Aires, el regulador era el firmante del contrato. Aparte de la función de las asociaciones de consumidores en Buenos Aires, que actúan en calidad de asesor para el regulador, los grupos de la sociedad civil no están asociados a estos acuerdos privado-público a este nivel de la colaboración.

A nivel micro o de comunidad, no hay un contrato a largo plazo establecido entre una ONG o una Organización Basada en la Comunidad. Mas bien, la relación entre las empresas y las ONGs locales o las asociaciones de comunidades, va de actividad en actividad. Las ONGs y OBCs actúan como intermediarios y hacen recomendaciones por parte de las comunidades, proporcionan trabajo de investigación y estudios para las empresas, y podrían facilitar la contribución de la comunidad al proyecto. La función primaria de las municipalidades es de asegurar que los programas de agua y saneamiento estén integrados en otras iniciativas de desarrollo de las comunidades. En algunos casos, proporcionan financiación y materiales de construcción específicamente para la infraestructura de agua y saneamiento.

En el caso de Buenos Aires, la necesidad de realizar una revisión quinquenal del contrato de concesión dio lugar, en mayo de 2000, a una Audiencia Pública en la cual se llevó a cabo un cuestionamiento estructurado del plan de inversiones. El gobierno de la Provincia de Buenos Aires, con el apoyo muy firme del Foro de Municipios del área de la concesión, logró transformar el enfoque de las inversiones, incluyendo inversiones públicas por encima de US \$300 millones. De esta manera, los asociados del sector público han contribuido al rediseño de la estrategia de inversiones de la concesión, fomentando así la máxima expansión técnicamente posible, y dando prioridad a las poblaciones con mayor vulnerabilidad en cuanto al saneamiento y los riesgos ambientales.

Ante todo, los incentivos para servir a las poblaciones desfavorecidas están relacionados a las obligaciones contractuales en vez de a través de tarifas y subsidios. No obstante, como observó un participante, el reto es que en algunos casos no funcionen las penalidades por no alcanzar los planes de expansión, porque la empresa preferiría pagar la penalidad y no arriesgarse a invertir en comunidades

desfavorecidas (donde la seguridad y el vandalismo pueden ser un problema y la recuperación de gastos es supuestamente baja).

En el proyecto de Port-au-Prince, el contrato es entre la CAMEP (la empresa pública) y el GRET (una ONG internacional) basándose en proyectos puntuales. La CAMEP también firma un contrato con el comité local de agua. El GRET proporciona los conocimientos técnicos tanto como ayuda en asuntos de gestión social y de la comunidad.

En Durban-Pietermaritzburg, la empresa privada ha entrado en un acuerdo con los proveedores de servicios públicos y una ONG para ejecutar una serie de programas piloto en seis comunidades diferentes. Un Memorándum de Acuerdo define claramente las funciones y responsabilidades de los diferentes asociados. Cada asociado aporta su propia financiación para realizar su parte específica del proyecto. Otro elemento interesante para el experimento consiste en la creación, por parte de los asociados, de una identidad conocida como el Proyecto Natal Kwa Zulú de Business Partners for Development, con su propio logotipo. Esto ha facilitado la creación de una relación entre los asociados y las comunidades.

En el programa BoTT en Sudáfrica, el objetivo de la intervención gubernamental es de maximizar la velocidad de entrega de servicios sostenidos, especialmente para la población desfavorecida de las zonas rurales. Los consorcios del sector privado compiten para los contratos con el Departamento de Aguas y Silvicultura (DWAF). En el Cabo Oriental y la Provincia del Norte, una ONG (Mvula Trust) forma parte del consorcio que proporciona los conocimientos para el desarrollo institucional y social. Existe un contrato internacional basado en la colaboración entre el consorcio BoTT y el DWAF para la conformidad con el servicio profesional con acuerdo contractual. Primero se realizó un proceso de propuestas previas a las calificaciones, luego un proceso de concurso público entre las propuestas seleccionadas para crear un consorcio. El objetivo de este consorcio es crear una “respuesta global” (para diseño, construcción, operación & mantenimiento, saneamiento in situ, desarrollo institucional y social). Los postores decidieron la composición del consorcio. Hay un margen de dos años para el desarrollo y la construcción del proyecto seguido de un período de 5 años para la gestión de operaciones, la formación, y las transferencias de los propósitos.

Es un programa dirigido a la expansión y, de este modo, basado en una tabla de tasas en vez de en un campo de trabajo claramente definido (que se desarrolla proyecto por proyecto). Después de la primera inversión de capital, se espera que la comunidad se encargue de la responsabilidad de las operaciones y el mantenimiento. Participan a través de un Comité Directivo del proyecto, que prepara un plan de negocios para el proyecto (o un pacto social, como un MDA).

10 - Recomendaciones

‘Recomendaciones para la reproducción’ fue la fase final del proceso encausado. Los participantes del taller documentaron unas lecciones sobre contratos, distribución de fuerzas, indicadores, la función de las ONGs, el papel de las comunidades, y otras sugerencias generales para los asociados del sector público en sus futuras colaboraciones.

CONTRATOS

Contenido

- Diseñar una estructura de incentivos ‘adecuada’ (no sólo las obligaciones contractuales). La expansión no se produce necesariamente si está escrito en el contrato; puede que las penalidades no funcionen.

- Incorporar sistemas de revisión constante, teniendo en cuenta todos los asociados, y llegar a un acuerdo sobre un sistema para resolver conflictos/disputas.
- Hace falta incorporar al contrato las iniciativas para servir a las poblaciones desfavorecidas (a través de tarifas, etc.).
- Los contratos necesitan ser flexibles, no rígidos.
- Concentrarse en resultados y objetivos en vez de en recursos o inversiones.
- Para la expansión, hacer de las zonas de alto riesgo sanitario y social la prioridad.
- Crear un sistema de indicadores objetivos para alcanzar prioridades equilibradas e inobjetables.

Proceso

- Compartir experiencias en diseño de contrato (en toda la industria).
- Todas las partes/asociados deben participar en la formulación del contrato y llegar a un acuerdo sobre el contenido.
- El contrato tiene que ser justo para todas las partes (probablemente no es realista esperar que una ONG o una asociación de consumidores firmara una concesión grande, pero en el ámbito local, podría haber un tercero).
- Estudiar el tema de incluir a las ONGs en el contrato de una manera que no comprometa su independencia.

DISTRIBUCIÓN DE FUERZAS

Funciones

- Cada asociado debería tener sus funciones, responsabilidades y rendimientos específicos definidos claramente en cualquier forma de acuerdo.
- La cooperación tripartita no debería disminuir las responsabilidades de cada parte.
- Las partes deberían tener el mismo nivel de entendimiento y estar 'en la misma onda'.

Gobierno

- Se necesita llegar a un equilibrio en la estructura gubernamental seleccionada.
- La función reguladora necesita estar separada de las partes contrayentes.
- Conviene revisar constantemente los asuntos gubernamentales para asegurar la transparencia.
- Se debería esperar y promocionar la participación pública y la responsabilidad.

Otros

- Todas las partes compartirán los riesgos.
- La creación de equipos entre los asociados conduce a una mayor cooperación.

INDICADORES

Claridad

- Establecer indicadores claros por adelantado para cada sector sin tener que deletrear ni diluir las responsabilidades.
- Es necesario que los indicadores sean fáciles de leer al lado de objetivos claramente definidos.
- Se deberían incluir los indicadores en el contrato formal con penalidades/incentivos que se entiendan claramente.

Regularidad

- Evaluación y comprobación constantes.
- Informes regulares para destacar fortalezas y debilidades.

Otros

- Reducir costos de monitoreo.
- El servicio de atención al cliente debería ser una prioridad (y expone una clara indicación de éxito).

LA FUNCIÓN DE LAS ONGS Y EL PAPEL DE LAS COMUNIDADES

- Las comunidades deberían contribuir a sus propios proyectos con dinero y/o mano de obra.
- Las comunidades no deberían cargar con las obligaciones contractuales de la empresa.
- Las comunidades deberían tener un cometido de utilizar el sistema correctamente y pagar por él.
- Las comunidades deberían participar desde la etapa de diseño para crear un sentido de propiedad.
- Las comunidades deben ser premiados por hacer inversiones por adelantado que la empresa debería hacer.
- La financiación de las ONGs debería provenir de partes independientes.
- En algunos casos, deberían participar diferentes ONGs durante etapas diferentes del contrato/proyecto.
- Las ONGs deberían estar implicadas hasta el momento en que se haya terminado el proyecto.
- Estudiar el asunto de incluir las ONGs en el contrato de una manera que no comprometa su independencia.

OTROS

- Los reguladores deberían recibir aportaciones de estructuras comunitarias como parte de su proceso de regulación. (El método, como las audiencias públicas, depende del sistema político.)
- Se debe incluir el fuero del consumidor en el contrato (con la esperanza de que el concesionario reciba una reacción de la comunidad).
- Con el mismo criterio que se emplea para los consumidores, se deberían incorporar las necesidades de los no consumidores.
- Todas las partes deberán tener abierta la teneduría de libros.
- Cierta grado de financiación a organismos de la sociedad civil de parte del regulador podría facilitar sus contribuciones eficaces.

- Exploración de nuevas tecnologías.
- Los contratos a corto plazo (5 años) antes de concesiones a largo plazo (30 años) podrían ayudar a alcanzar un mejor entendimiento de las necesidades en cuanto a la infraestructura y las facetas apropiadas de un contrato a largo plazo.

11 - Repasar los objetivos del taller

(véase el sumario de formularios de evaluación para una vista más amplia de las percepciones del taller por parte de los participantes)

En cuanto a los objetivos globales del taller, en general los participantes percibieron que el orden del día les permitió alcanzar las expectativas del Grupo. De nuevo, éstos eran los siguientes:

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

Esto salió a la luz claramente al final del taller. Un comentario final de uno de los participantes indicó que ahora los proyectos necesitan considerarse los dueños del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD. Este comentario fue bien recibido por el Coordinador del Grupo y los otros participantes. Los participantes estuvieron de acuerdo en que hay una abundancia de experiencia en los ocho proyectos objetivo y estaban interesados en asegurar que el aprendizaje continuara entre ellos.

- 2) *Aclarar las definiciones y los términos* (con vistas a asegurar que todos estén ‘en la misma onda’) respecto de las colaboraciones y las expectativas de los distintos sectores. (Al separar los sectores, los talleres pretenden generar una fertilización cruzada específica para cada sector, facilitando así un foro de discusión entre sectores antes de entrar en un debate transversal.)

Queda por ver si todos los participantes del taller están ‘en la misma onda’ con respecto a las definiciones y términos de la asociación tripartita. Cada uno de los proyectos de colaboración es bastante diferente en cuanto a las capacidades de los asociados, el contexto local, y las obligaciones esperadas de los diferentes actores. Los participantes estuvieron verdaderamente expuestos a las diferentes formas de colaboración y se pidió que se alejaran de su participación diaria en el proyecto para analizar su relación con sus asociados. En varios casos, esta es la primera exposición que los asociados del proyecto del sector público han tenido a este tipo de análisis de proyecto.

- 3) *Empezar a determinar una serie de indicadores* para medir las contribuciones específicas del sector a las asociaciones tripartitas eficaces.

Como en el taller de las ONGs, se hizo un primer intento para determinar una serie de indicadores con el fin de evaluar las contribuciones específicas del sector a las asociaciones tripartitas eficaces. No obstante, el tiempo asignado a esta actividad claramente no era suficiente, y el Grupo tendrá que facilitar trabajo adicional tras el taller del sector privado en octubre. Se harán esfuerzos para combinar la manera de pensar de los tres grupos (junto con los hallazgos de los otros Grupos del BPD). Después de esto, los indicadores que se hayan utilizado para evaluar el impacto del desarrollo y los beneficios de negocios que supone trabajar en una asociación tripartita serán cotejados y se pedirá que en los proyectos se utilicen de manera apropiada.

- 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.

Según la sección de Recomendaciones de este informe, los participantes pudieron proponer una serie de sugerencias para otros grupos que estén pensando

comprometerse a una asociación tripartita. Igual que en los otros dos talleres de trabajo, se cotejarán estos esfuerzos y se refinarán luego. Muchas de las recomendaciones son de naturaleza general (y de este modo se podrán aplicar a otros proyectos, dados los diferentes contextos locales). Para que la contratación entre los tres sectores sea más específica, se hará un esfuerzo para que varias de las recomendaciones sean más específicas.

Anexo A Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES PRESENTADAS POR LAS COLABORACIONES	AMENAZAS*
Sector público	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Autoridad legal</i> • <i>Funciones de monitoreo</i> • <i>Legitimidad</i> • <i>Financiación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de fondos fiables</i> • <i>Falta de recursos técnicos</i> • <i>Ineptitud para proporcionar una respuesta eficaz a las necesidades de las comunidades desaventajadas</i> • <i>Burocracia</i> • <i>Movimiento frecuente de planta de personal</i> • <i>Interferencia política</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aptitud para ganar credibilidad política y para mejorar relaciones con las comunidades</i> • <i>Mayor transparencia</i> • <i>Aprende de soluciones institucionales, sociales y técnicas más apropiadas y reproducibles</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Daño a reputación y pérdida de credibilidad</i> • <i>Mayor interferencia social y política</i> • <i>Riesgo político implicado en gestionar expectativas</i> • <i>Potencial pérdida de control</i>
Sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aptitud para mejorar y entregar servicios</i> • <i>Capacidad fuerte técnica y de gestión</i> • <i>Acceso a financiación</i> • <i>Exposición reducida a interferencia política</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Distancia y enajenación entre el sector privado y la comunidad</i> • <i>Dependencia con respecto de soluciones técnicas</i> • <i>Énfasis en beneficios y análisis económico</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Garantiza mayor sostenimiento</i> • <i>Mejora de la imagen corporativa</i> • <i>Acceso a nuevos mercados</i> • <i>Mejora de su credibilidad con vistas a competir para otros proyectos</i> • <i>Conduce a nuevas fuentes de financiación para reproducción</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestión de expectativas crecientes</i> • <i>Mayor exposición que podría exacerbar oposición política y/o sindicatos</i> • <i>Obligaciones financieras</i> • <i>Diferentes demandas o expectativas de los tres sectores en cuanto a calendario y horarios</i>
Sector ONG	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aptitud para trabajar con y educar a la gente</i> • <i>Relación representativa</i> • <i>Carencia percibida de motivación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de recursos propios</i> • <i>Falta de aptitud para tomar decisiones políticas</i> • <i>Posible carencia de mecanismos para la</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mejorar su reputación</i> • <i>Reproducir proyectos en otras comunidades</i> • <i>Aceptar actividades en zonas no</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Riesgo de perder su identidad</i> • <i>Potencialmente manipuladas por otros sectores</i> • <i>Amenazadas por competición de otras ONGs</i> • <i>Gestionar las</i>

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

	<p><i>política y financiera</i></p>	<p><i>participación en colaboraciones</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Puede carecer de suficiente preparación técnica</i>• <i>Aceptan actividades más allá de sus capacidades</i>• <i>Sufren dificultades en la gestión de expectativas</i>• <i>Tendencias ideológicas o sociales</i>• <i>Actúan según sus propias reglas</i>• <i>Insensibles a la hora de saber cuando salir del proyecto</i>• <i>Puede que se comporten de manera paternalista</i>	<p><i>servidas por los sectores privado y público (educación de salud e higiene, microcrédito, etc.)</i></p>	<p><i>expectativas de la comunidad mediante otros socios</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Pérdida de credibilidad</i>
--	-------------------------------------	---	--	---

Anexo B

Orden del día del taller de sector público

DÍA UNO

Presentaciones

- Presentación del Grupo de Agua y Saneamiento del BPD y otros grupos
- Presentaciones individuales
- Expectativas
- Objetivos
- Información breve acerca de los proyectos objetivo

Análisis FODA de los Sectores (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

- Tabla FODA
- En grupos pequeños, tarjetas de grupo en subcategorías
- Presentación de vuelta al plenario

Asuntos de poder y riesgo

- El objetivo: determinar si hay factores/características (desde la perspectiva del sector público) que hagan que las asociaciones tripartitas del negocio principal sean diferentes a otros tipos de colaboraciones.

Puesta en común de ideas en dos grupos, acerca de una serie de preguntas. Se pidió que los participantes utilizaran las preguntas como una 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:

- ¿Cuáles son las funciones específicas que las organizaciones del sector público pueden desempeñar en la realización de un proyecto? ¿Ventajas y desventajas?
- ¿Cómo pueden las fortalezas /oportunidades del sector maximizar estas funciones?
- ¿Cómo pueden las debilidades /amenazas impedir/restar valor al sector público que realiza estas funciones?
- ¿Por qué entró el sector público en la colaboración? ¿Cómo escogió los asociados?
- Defina el riesgo para los grupos del sector público.
- ¿Se pueden distribuir las fuerzas? ¿Cómo?
- Reacción al plenario.

DÍA DOS

Revisión

La participación de la comunidad

Se dividió el grupo, con algunos miembros designados como diferentes actores del sector público en un juego de roles. Entonces se pidió a otros participantes que comentaran sobre la discusión, de acuerdo con las siguientes preguntas:

- ¿Qué función tiene la comunidad? ¿Tiene acceso a diseño y realización?
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una mayor participación de la comunidad?
- ¿En qué circunstancias pueden las ONGs representar a las comunidades, y cómo?

Medición de rendimiento

El objetivo: discutir y empezar a determinar un mecanismo mediante indicadores para medir la participación eficaz en una asociación tripartita (por ejemplo, cómo evaluar las contribuciones útiles de los diferentes asociados)

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR DE MEDICIÓN

Contratación

Se pidió que los participantes se pusieran en grupos como proyectos objetivo individuales para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo y por qué fueron seleccionados los asociados?
- Una breve descripción del mecanismo de contratación
- ¿Qué es lo que los asociados aportan o contribuyen?
- ¿Qué incentivos o premios hay para la participación de los asociados?
- ¿Cuáles son los incentivos o las estructuras empleados en el contrato/proyecto que requieran el servicio a las poblaciones desfavorecidas?

DÍA TRES

Recomendaciones

Se colocaron cinco hojas de papel en la pared con los siguientes títulos: Contratos, Distribución de fuerzas, Indicadores, Función de las ONGs/función de las comunidades, Otros. Se pidió que los participantes escribieran una recomendación bajo cada uno de estos titulares para otras organizaciones contemplando entrar en una asociación tripartita.

Breve discurso sobre las recomendaciones en el plenario.

Consideraciones finales

- Solicitación de ideas para continuar el diálogo/discusión
- La serie de talleres
- ¿Qué recomendaría para el taller del sector privado?
- ¿Qué recomendaría para el taller de los tres sectores?
- Evaluación (escrita y con comentarios al grupo)

El trabajo del Grupo (2000/1)

Anexo C

Mecanismos de contratación de asociados

BUENOS AIRES - (DOS NIVELES DE COLABORACIÓN)

	A NIVEL DE CONCESIÓN	A NIVEL DE SAN FERNANDO (MUNICIPIO/DISTRITO LOCAL):
Selección de los asociados	<p>Concurso público internacional con un objetivo establecido por el gobierno de financiación, eficacia y tecnología. Concesión adjudicada al postor que menos presupuestaba (Aguas Argentinas).</p> <p>Sucesivas renegociaciones incorporando cambios en la naturaleza del contrato.</p>	<p>Actualmente, el Municipio y la sociedad civil están llevando a cabo obras en asociación, incluso con la participación y la iniciación de Aguas Argentinas. Hasta la fecha se han realizado obras de agua y saneamiento en nueve barrios.</p>
Mecanismo de contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de concesión de 30 años (firmado en 1993) con objetivos establecidos para la calidad del agua, agua no justificada, etc. • Inversión de US\$5 mil millones, con la recuperación de gastos mediante tarifas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un acuerdo entre el municipio, la ONG y la comunidad (en 2 barrios). Los asociados han firmado un contrato con la comunidad. Se precisaba la firma de todas las partes implicadas. En otros 7 barrios el acuerdo fue entre el municipio, la comunidad y Aguas Argentinas, que organizó el proyecto y proporcionó supervisión técnica. • Se firmó un contrato aparte entre Aguas Argentinas y una ONG para el servicio técnico. La colaboración recibió además una beca de ayuda social del gobierno nacional para cubrir algunos gastos.
Contribución del asociado	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno actúa como regulador y supervisor. • El sector privado está encargado de las operaciones y de la expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> • El operador privado está encargado de los elementos técnicos, de la recuperación de gastos y de la M&E del proyecto. • El municipio proporciona materiales para la construcción y financia aquellas tareas que la comunidad no puede realizar (tal como la excavación). • La ONG (IIED-LA) coordina la aportación de la comunidad y gestiona el seguimiento necesario. • Las personas físicas contribuyen la mano de obra y luego son responsables del pago de la factura. La cooperativa está encargada del trabajo, la realización y el material de construcción. La comunidad es el administrador de sus propios recursos; agua y saneamiento es un elemento de un proyecto más amplio.
Incentivos para la participación de los asociados	<ul style="list-style-type: none"> • La tasa de rendimiento para la empresa privada. • La contribución de las 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector privado alcanza los objetivos de expansión. • El municipio es responsable del progreso de las obras en las zonas de

	<p><i>organizaciones de la sociedad civil (p.ej. organizaciones de consumidores) al proceso decisorio del regulador para fomentar la transparencia.</i></p>	<p><i>alto riesgo y tiene que proteger los intereses de la comunidad además de conseguir beneficios materiales (por tanto, menos tiempo dedicado a beneficios sociales). Los beneficios para la salud representan otro incentivo para el municipio.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La ONG (IIED) cumple con su mandato (sin contar con la financiación de los asociados públicos o privados).</i> • <i>La comunidad recibe el servicio. (El proyecto original se ha ampliado significativamente para incluir otros aspectos del desarrollo relacionados con la electricidad, la calidad de la vivienda, los impuestos, etc.)</i>
<p><i>Incentivos para dar servicio a la población desfavorecida</i></p>	<p><i>En 1993, se estableció un cargo de infraestructura a US\$1200 para los servicios de agua y saneamiento (\$400 para la conexión al suministro de agua y \$800 correspondientes a aguas residuales). Dada la desventaja que esto representaba para los hogares desfavorecidos, en 1997, después de renegociar el primer contrato, se crea SUMA, una subvención cruzada global pagada por todos los clientes a través de facturas regulares. SUMA se emplea específicamente para la expansión.</i></p> <p><i>Dentro de la compañía, se estableció una oficina a favor de la población desfavorecida, el 'Departamento de desarrollo de la comunidad', con el fin de fomentar la innovación para responder a las necesidades de las comunidades desfavorecidas. Las ONGs están ayudando a la compañía en algunos barrios.</i></p>	<p><i>El Municipio de San Fernando ha desempeñado una función principal en la demanda de una expansión más rápida de servicios en los sectores desfavorecidos y en la constitución del Foro de Municipios, junto con el Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Buenos Aires, para la reorientación del programa de inversiones. Entre los resultados se debería destacar lo siguiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Puesta en marcha de un sistema de asambleas y talleres de divulgación comunitarios en las zonas de obras, para favorecer la colaboración, crear el compromiso de pago de los servicios y reducir las denuncias por molestias, debidas a las obras que se están realizando.</i> • <i>Modificación de los planes de expansión de la empresa, dando prioridad a los sectores con mayor vulnerabilidad en cuanto al saneamiento y los riesgos ambientales.</i> • <i>Establecimiento de los criterios para maximizar la expansión, con la contribución, por parte del gobierno provincial, de los fondos no aportados al programa por la empresa.</i> • <i>Exigir el principio de equilibrio ambiental en el territorio de la concesión, especialmente porque el servicio de agua por adelantado (importada por superficie), sin haber establecido las redes de cloacas, ha provocado un aumento en el nivel de la capa freática, situándose ésta a pocos centímetros de la superficie, lo que inutiliza el funcionamiento de los pozos sépticos, y agrava los riesgos sanitarios, especialmente en los barrios carecientes.</i>

LA PAZ Y EL ALTO, BOLIVIA - (DOS NIVELES DE COLABORACIÓN)

	A NIVEL DE CONCESIÓN	A NIVEL DE MUNICIPIO*
Selección de los asociados	<i>Solicitud de propuestas a nivel internacional con el fin de seleccionar los asociados para el contrato de concesión. El objetivo de los parámetros del concurso era reducir la pobreza.</i>	<i>Entre los asociados: el Ministerio de servicios básicos, Aguas del Illimani, el Gobierno local, el Programa de agua y saneamiento, SIDA de Suecia. [Inicialmente en cuatro barrios.] La sección de A&S del gobierno boliviano aceptó el proyecto con entusiasmo puesto que se basaba en soluciones locales. Quiere reproducir el proyecto. Los niveles Nacional y Local del gobierno estaban motivados para participar.</i>
Mecanismo de contratación	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Objetivos: Alcanzar una cobertura del servicio de agua a 100%, establecer el tratamiento de aguas residuales en El Alto ciudad, mejorar la calidad de los servicios y de la atención al cliente e iniciar la educación sanitaria para los consumidores.</i> • <i>El contrato de concesión de 30 años fue firmado en 1997 por la Superintendencia de saneamiento básico (Regulador) y Aguas del Illimani.</i> • <i>Motivos del contrato: Inversión para la expansión de los servicios.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Igual</i>
Contribución del asociado	<i>Contribución de la Compañía: US \$300 millones durante el trimestre y contribución técnica por parte de Suez-Lyonnaise des Eaux.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El comité técnico gestiona el proyecto de principio a fin.</i> • <i>Participación de la comunidad en 1) ejecución, 2) financiación y mano de obra, y 3) programa de asistencia al vecino.</i> • <i>El municipio asegura que el proyecto se ajuste a ciertas estrategias de desarrollo urbano y que apoyen las estrategias nacionales reguladoras.</i> • <i>El concesionario (Aguas del Illimani) proporciona apoyo técnico para conectar a la red existente en El Alto. Las conexiones de los hogares se realizan mediante el sistema condominial para las aguas residuales.</i>

*Nota: El Alto es la ciudad más pobre de Bolivia, con ingresos muy bajos y altos niveles de migración rural. El 80% de la población es indígena de origen Aymara, con su propia cultura que determina el uso del agua. El municipio de El Alto ha asistido a un crecimiento importante de la población en los últimos años.

<p><i>Incentivos para la participación de los asociados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de tarifas (subvención cruzada); las tarifas se establecen para un período de 5 años. • Los altos consumidores subvencionan a aquellos que tienen menos recursos. • La tarifa permite a la compañía recuperar sus gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos específicos establecidos, con un plazo de 5 años para conseguir la cobertura al 100% del suministro de agua y un número definido de conexiones de alcantarillado. • Introdujo una solución técnica de bajo coste para las aguas residuales.
<p><i>Incentivos para dar servicio a la población desfavorecida</i></p>	<p><i>Incorporados en el contrato.</i></p>	<p><i>El parlamento nacional revisó la Ley de Agua Potable y Alcantarillado debido a la reacción violenta de la población frente a la subida de precios. Se incorporó un nuevo artículo: para autorizar la estructura de las tarifas, los municipios y el consejo municipal (no sólo el alcalde) deben dar su aprobación.</i></p>

CARTAGENA, COLOMBIA

	A NIVEL DE CONCESIÓN	A NIVEL DE DISTRITO
<p><i>Selección de los asociados</i></p>	<p><i>Se creó una compañía a la vez pública y privada: 45% Aguas de Barcelona, 50% municipal y 5% inversores privados. La gestión de activos se transfirió al sector privado.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aguas de Cartagena y el distrito. • Aguas de Cartagena introdujo en el proyecto algunas ONGs que trabajaban en la zona.
<p><i>Mecanismo de contratación</i></p>	<p><i>Colaboración a la vez pública y privada de 26 años.</i></p>	<p><i>Ausencia de contrato escrito de largo plazo entre asociados a nivel de distrito. La compañía tiene un contrato de corto plazo con una ONG para realizar encuestas entre la comunidad.</i></p>
<p><i>Contribución del asociado</i></p>	<p><i>Financiación del distrito para mejorar la infraestructura. Gestión técnica por parte de la compañía.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • El sector privado aporta capacidad administrativa y técnica. • La ONG está encargada de consolidar la participación y el estudio de la comunidad mediante un sistema de pago y recuperación de gastos. • El distrito aporta financiación y coordina programas de desarrollo económico más amplios. • El préstamo del Banco Mundial se utiliza para financiar la mayor parte de la infraestructura para el proyecto de agua y saneamiento del distrito de El Pozón.
<p><i>Incentivos para la participación de los asociados</i></p>	<p><i>Alcanzar los objetivos en cuanto a la mejora de la cobertura de servicios de agua y saneamiento.</i></p>	<p><i>Existe una presión política en El Pozón para provocar acción. La tenencia de tierras es un asunto problemático. Alto grado de violencia y de migración interior de gente desplazada de otras zonas del país.</i></p> <p><i>El préstamo del Banco Mundial ha sido clave para iniciar el proyecto.</i></p>

<p><i>Incentivos para dar servicio a la población desfavorecida</i></p>	<p><i>Obligado por contrato.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Proporcionar un servicio de suministro de agua es una obligación para la compañía.</i> • <i>El sector privado es impulsado por objetivos y los intereses del municipio en temas de expansión.</i> • <i>La ONG pretende ampliar sus actividades en la comunidad.</i> • <i>El sector público pretende coordinar agua y saneamiento con otras intervenciones sectoriales (tales como microcrédito, educación sanitaria).</i>
---	--------------------------------------	---

PORT-AU-PRINCE, HAITÍ

<p><i>Selección de los asociados</i></p>	<p><i>La CAMEP, el servicio público de agua, una ONG (GRET) y la comunidad*:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El GRET fue seleccionado directamente, por sus conocimientos técnicos y sociales.</i> • <i>La elección de barrios es una decisión conjunta entre la CAMEP y el GRET, basada en las solicitudes. El enfoque actual se centra sobre todo en los barrios de chabolas en el centro de la ciudad, debido a los planes de renovación y mejora.</i>
<p><i>Mecanismo de contratación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se firma un contrato escrito formal entre la CAMEP y el GRET cada vez que empieza un nuevo proyecto.</i> • <i>La CAMEP firma un contrato con el comité local y fija el precio de la venta de agua a la comunidad, por parte del comité.</i>
<p><i>Contribución del asociado</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El GRET aporta conocimientos técnicos en la evaluación de la infraestructura existente y los planes de mejora/rehabilitación. Asimismo, el GRET ayuda en la gestión social y de la comunidad, trabajando con líderes de la comunidad como representantes de los comités de agua.</i>
<p><i>Incentivos para la participación de los asociados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Los honorarios correspondientes a la provisión de servicios constituyen el incentivo del proveedor.</i> • <i>La ONG cumple con su mandato para el desarrollo social.</i> • <i>La comunidad se beneficia de un servicio estandarizado, así como de proyectos sociales adicionales, tales como campos de recreo, mejoras en la comunidad, etc.</i>
<p><i>Incentivos para dar servicio a la población desfavorecida</i></p>	<p><i>Reinversiones en la población local; la totalidad del exceso operativo es dedicada al servicio para la población desfavorecida (por ejemplo, para otros proyectos sociales, saneamiento, salud, parques, cines o nuevos puntos de distribución de agua).</i></p>

* La CAMEP da servicio a la comunidad mediante tubos verticales con contador. El comité (formado por miembros de la comunidad) está encargado de la redistribución. La CAMEP vende el agua al comité a 30 centavos por metro cúbico; el comité coge sus baldes y vende el agua a 1,00 por metro cúbico. El precio en el tubo vertical, establecido por la CAMEP, es igual en todos los sitios y viene indicado en el aparato. Si el proyecto engloba varios barrios, la CAMEP tiene en cuenta el número de personas desfavorecidas en la zona. Por ejemplo, una conexión privada podría ser más cara en el centro de la ciudad que al borde del mar. Campañas de concienciación pública referentes a los precios reducen los movimientos del mercado negro.

DURBAN - PIETERMARITZBURG, SUDÁFRICA

<p><i>Selección de los asociados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El sector privado (Vivendi) quería penetrar el mercado sudafricano.</i> • <i>La ONG, Mvula Trust, sólo estaba activa anteriormente en áreas rurales y quería alcanzar un mejor entendimiento del suministro de agua urbano y del saneamiento.</i> • <i>El sector público quería probar la asociación tripartita y aprovechar la financiación de terceros para acelerar la entrega de servicios.</i>
<p><i>Mecanismo de contratación</i></p>	<p><i>El Memorándum de Acuerdo (MDA), firmado por todas las partes implicadas, define las funciones de los asociados así como sus respectivas contribuciones.</i></p>
<p><i>Contribución del asociado</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Todos los asociados aportan dinero para financiar sus funciones.</i> • <i>La ONG aporta conocimientos en comunicación, coordinación, educación e interacción de clientes.</i> • <i>El sector privado contribuye su experiencia tecnológica, de gestión e internacional.</i> • <i>El sector público gestiona la provisión de mano de obra técnica y de infraestructura, mediante métodos comunitarios.</i>
<p><i>Incentivos para la participación de los asociados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Provisión de servicios acelerado</i> • <i>Autorización de las comunidades</i> • <i>Creación de empleos</i>
<p><i>Incentivos para dar servicio a la población desfavorecida</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisión paritaria</i> • <i>Condiciones del MDA/Contrato</i>

CABO ORIENTAL Y PROVINCIA DEL NORTE, SUDÁFRICA (PROGRAMA BOTT)

<p><i>Selección de los asociados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El objetivo de la intervención del gobierno es maximizar el ritmo de entrega del servicio sostenido, en particular a la población desfavorecida. El consorcio del sector privado competía para los contratos con el Departamento de Aguas y Silvicultura. La ONG forma parte del consorcio y aporta conocimientos en desarrollo institucional y social.</i>
<p><i>Mecanismo de contratación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La base de la colaboración entre el consorcio BoTT y el Departamento de Aguas y Silvicultura es un documento de contrato internacional para la conformidad con el servicio profesional, con un sistema contractual.</i> • <i>Primero hubo un concurso previo de propuestas, seguido de un proceso de licitación entre las propuestas retenidas para crear un consorcio. El objetivo del consorcio es crear una 'respuesta global' (diseño, construcción, operación & mantenimiento, saneamiento in situ, desarrollo institucional y social). La composición del consorcio fue decisión de los postores.</i> • <i>Hay un plazo de dos años para el desarrollo y la construcción del proyecto, seguido de un período de cinco años para la gestión de operaciones, la formación y la transferencia del programa.</i> • <i>El objetivo del programa es la expansión y por tanto se basa en una tabla de tarifas más que en un campo definido de trabajo (que sería el desarrollo proyecto por proyecto).</i>
<p><i>Contribución del asociado</i></p>	<p><i>Una empresa privada y una ONG (Mvula Trust) emprendieron una joint-venture. El gobierno central financia los contratos.</i></p>

<i>Incentivos para la participación de los asociados</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Para emprender contratos adicionales a la vez que mantienen la credibilidad (inicialmente 42 proyectos).</i>• <i>El director de cada componente del consorcio tiene sus propias expectativas.</i>• <i>Posterior a la inversión de capital, la comunidad se encarga de las operaciones y del mantenimiento.</i>
<i>Incentivos para dar servicio a la población desfavorecida</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Participación a través del Comité Directivo del proyecto, que elabora un plan de negocio para el proyecto (o un pacto social, como un MDA) para conseguir el más rápido acceso posible al suministro de agua y saneamiento.</i>

Anexo D Lista de Participantes

Facilitador:

Jack Hasegawa
1932 Litchfield Turnpike
Woodbridge, CT 06525 USA
Telf: +1 202 860 566 8889
Fax: +1 202 860 566 8890
E-mail: jack.hasegawa@po.state.ct.us

Claudia Vargas
Analista Jurídico
Superintendencia de Saneamiento
Básico
c. Reyes Ortiz No. 74 esq. Federico
Zuazo
La Paz, BOLIVIA
Telf: +591 2 310801
Fax: +591 2 310554
E-mail: dialena@hotmail.com
o supaguas@ceibo.entelnet.bo

Djinah Michel Thomas
Secrétaire Générale de l'Entreprise
CAMEP
104 Rue des Casernes
BP 1012
Port-au-Prince, HAÏTI
Telf: +509 222 5382
Fax: +509 222 6579
E-mail: djinahtomas@usa.net

Gustavo Saltiel
Gerente de Calidad del Servicio
ETOSS
Av. Callao 982
(1023) Buenos Aires
ARGENTINA
Telf: +54 11 4816 5068
Fax: +54 11 4816 5068
E-mail: gsaltiel@etoss.org.ar

Jorge Chávez Viscarra
Municipalidad de El Alto
Av. 12 de Octubre
Calle 3 # 194
El Alto
BOLIVIA
Telf: +591 2 822263/ 824845
Fax: +591 2 824845/ 822263
E-mail: jchv@mail.jota.com

Jorge Redondo Suárez
Jefe de Sección Empresarial
Secretaría de Participación Ciudadana
y Comunitaria Distrital
Centro Valle del Tablón
Edif. González Porto
Cartagena
COLOMBIA

Telf: +57 5 664 1219/ 664 4315/ 650
2208
Fax: +57 5 664 1374/ 660 0432
E-mail: redondojorge@latinmail.com

Julia Lewis
Assistant Adviser
Business Partnership Unit
DFID
94 Victoria Street
London SW1E 5JL, UK
Telf: +44 20 7917 0380
Fax: +44 20 7917 0797
E-mail: j-lewis@dfid.gov.uk

Linda Stalker Prokopy
Consultant
601 Jones Ferry Road, No D-10
Carrboro, NC 27510, USA
Telf: +1 919 942 7558
Fax: +1 401 679 7747
E-mail: prokopy@worldnet.alt.net

Mabjalwa Mohale
Assistant Director, Institutional &
Social Development
Dept. of Water Affairs and Forestry
P/bag x9506
Pietersburg 0700
SOUTH AFRICA
Telf: +27 15 290 1334
Fax: +27 15 295 9233
Móvil: +27 82783 5044

Miguel Ángel Otero
Secretario de Gestión Territorial y
Medio Ambiente
Municipalidad de San Fernando
Madero 1218
(B1646DXL) San Fernando
Buenos Aires
ARGENTINA
Telf: +54 11 4725 1688

Fax: +54 11 4725 1461
E-mail: otero@munsfer.gov.ar
o
gpublica@sfernando.mun.gba.gov.ar

Mike Greatwood
Divisional Engineer (Water and
Sewerage)
Private Bag x205
Pietermaritzburg 3200
SOUTH AFRICA
Telf: +27 33 395 1181
Fax: +27 33 395 1588
E-mail: greatwoodm@pmbcc.gov.za

Neil A Macleod
Executive Director, Water Services
Durban Metro Water Services
3 Prior Road
Durban 4001
SOUTH AFRICA
Telf: +27 31 302 4600
Fax: +27 31 302 4646
E-mail: nam@dmws.durban.gov.za

Simon Scruton
Engineer: Water Design
Water Research & Development
Durban Metro Water Services
PO Box 1038
Durban 4000
SOUTH AFRICA
Telf: +27 31 302 4744
Fax: +27 31 302 4699
E-mail:
simonsc@dmws.durban.gov.za

Trevor Balzer
Chief Director Eastern Cape Region
Dept. of Water Affairs and Forestry
Private Bag x7485
King William's Town 5600
SOUTH AFRICA
Telf: +27 43 642 1045
Fax: +27 43 642 1737
Móvil: +27 82 807 3544
E-mail: balzert@dwaf.ecape.gov.za

Waldo Vargas Ballester
Municipality of La Paz
Calle Vincent 608
PO Box 7231
La Paz, BOLIVIA
Telf: +591 2 375068
Fax: +591 2 410335
Móvil: +591 15 26521
E-mail: wvb@mail.megalink.com

Lea Payne (Raconteur)
E-mail: 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
E-mail: 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
E-mail:
traceykeatman@WaterAid.org.uk

Anexo E Evaluación del Taller del Sector Público

Estimados Compañeros:

En primer lugar, me gustaría agradecerles sus contribuciones al taller. Este evento fue muy importante para el trabajo del Grupo, y estimo firmemente el entusiasmo con el que abordaron este experimento de dos días y medio.

Les adjunto un resumen de las respuestas que apuntaron en la hoja de evaluación que recibieron como participantes en el taller del sector público. En total, se entregaron 14 hojas de evaluación cumplimentadas. El informe está siendo redactado por Lea, y los participantes recibirán una copia en agosto, junto con un borrador del informe del taller de las ONGs, para que nos hagan llegar sus comentarios.

El Grupo definió los siguientes objetivos generales para el taller:

- 1) Hacer esfuerzos adicionales en la creación de equipos para los asociados del Grupo procedentes del sector público.
- 2) Aclarar las definiciones y los términos relacionados con la colaboración para asegurar, en la medida de lo posible, que todos estén 'en la misma onda'.
- 3) Empezar a determinar una serie de indicadores para medir las contribuciones del sector público a las asociaciones tripartitas efectivas.
- 4) Establecer las recomendaciones previas para otros grupos del sector público que estén contemplando la posibilidad de entrar en una asociación tripartita.

Los objetivos y expectativas adicionales según los participantes, y aparte de los arriba mencionados, consistían en:

- 1) Estudiar y compartir experiencias referentes a las tecnologías alternativas y su reiteración.
- 2) Lograr una mayor comprensión de las distintas labores de las entidades del sector público.
- 3) Examinar específicamente los precios, las tarifas y las subvenciones.
- 4) Estudiar soluciones específicas para el saneamiento.
- 5) Ampliar conocimientos de las concesiones.
- 6) Centrarse en la labor de las ONGs y en los contratos con éstas.

1) ¿QUÉ PARTE / TEMA / ACTIVIDAD LE RESULTÓ ÚTIL, Y EN QUÉ SENTIDO?

Muchos de los participantes se referían al taller en su totalidad, más que a una sesión o actividad específica. Varios parecían satisfechos de haber tenido la oportunidad de reunirse con sus homólogos de otros proyectos para intercambiar experiencias, y valoraban el taller y su capacidad para facilitar este proceso de compartir. Indicaban que tener esta oportunidad para la interacción les permitía evaluar mejor sus propias funciones y responsabilidades dentro del contexto de su proyecto.

Desde una perspectiva más amplia, varios participantes comentaron que tener la posibilidad de definir las ventajas e inconvenientes de las asociaciones tripartitas aportaba claridad al proyecto. En particular, se mencionó la discusión sobre el papel de las ONGs y la comunidad.

Cuatro participantes opinaron que las sesiones referentes a los indicadores y a los contratos eran directamente relevantes para la planificación de sus proyectos.

Asimismo, dos participantes comentaron que la información que sacaron del caso práctico y de los detalles del proyecto les ayudaba a poner el trabajo del BPD en un contexto.

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

Es posible que, por educación, muchos participantes dejaran de contestar a esta pregunta, insinuando de esta manera que todas las sesiones les resultaron de interés y de utilidad. No obstante, tres participantes comentaron que la descripción de los proyectos era, por lo general, demasiado larga y poco enfocada al tema específico (concretamente, en la sesión sobre los Contratos).

Uno de los participantes apuntó, legítimamente, que la sesión sobre los Indicadores era demasiado corta y que no terminó de consolidar los pensamientos de los dos equipos de trabajo independientes. Hay que reconocer que esta actividad fue un experimento para ver qué ideas presentarían los participantes y, por lo tanto, debería haberse asignado más tiempo a este apartado. Quizá en esta área el análisis podría continuar en una discusión arbitrada, mediante correo electrónico. De otra manera, se podría convocar a un grupo de trabajo reducido, formado por algunos de los participantes junto con asesores externos, para ayudar al Grupo en el continuo desarrollo y refinamiento de una serie de indicadores, que ayudarían a medir la participación de los asociados en los proyectos. Mientras tanto, la Secretaría del Grupo procurará sintetizar las discusiones para constituir un documento de trabajo que incorpore el trabajo sobre los indicadores realizado por otros grupos externos (la Asociación Internacional de Aguas, el WEDC en la Universidad de Loughborough, y otros).

Según dos personas, la discusión sobre las comunidades fue la sesión menos útil. Destacaron que el contexto y la naturaleza de la participación de la comunidad son muy distintos en cada proyecto. Un participante indicó que el juego de roles “planteó temas que, de otra manera, quizá no se habrían hablado, pero que no abarcaba nada nuevo.”

3) ¿Cuáles de sus expectativas fueron cumplidas?

En cuanto a las expectativas, prácticamente todas las respuestas estaban relacionadas con el tiempo que se dedicó a compartir experiencias entre los distintos proyectos, y a compartir ideas generalmente. Como se puede ver según la larga lista de expectativas apuntadas por los participantes arriba, era difícil abarcar muchos de los temas durante los dos días y medio que duró el taller.

4) ¿Cuáles no fueron cumplidas?

Las expectativas no cumplidas variaban significativamente. La mayor parte era en relación con las discusiones acerca de temas específicos: recuperación de gastos, tarifas y precios, contratación de ONGs y mecanismos para fomentar la participación de la comunidad. Muchos de estos temas se abarcarán directamente mediante encuestas de investigación sobre los proyectos o a través de una serie de discusiones por correo electrónico.

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

Muchos de los comentarios referentes al procedimiento sugieren que 1) las discusiones deberían haber sido controladas con más eficacia, 2) los participantes deberían haber recibido los resúmenes de los proyectos con antelación, 3) el orden del día debería ser enviado a los participantes para sus comentarios, 4) el orden del día debería ser más flexible para permitir la discusión de otros temas relevantes que no estén programados, y que 5) las sesiones de mañana deberían haber empezado a la hora prevista.

En cuanto al contenido, se debería haber diferenciado entre las colaboraciones de contrato de concesión y las asociaciones tripartitas más localizadas. Asimismo, se debería haber estudiado con más profundidad aquellos aspectos referentes a la

comunidad además de proporcionar algunos ejemplos específicos para los distintos elementos y fases del proyecto (recuperación de gastos, materiales, empleo de personal, gestión de tiempo, etc.).

Uno de los participantes opinó que las discusiones deberían haberse limitado a asuntos relacionados únicamente con las asociaciones tripartitas, en vez de incluir las colaboraciones en un contexto más amplio. Asimismo, según otro participante, hacía falta una sesión que explicara con más detalles uno o más de los proyectos.

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

- Sostenimiento (evaluación de los éxitos y fallos de otros proyectos)
- Recuperación de gastos, estudios sobre precios y tarifas
- Elaboración de contratos para temas de desarrollo institucional y social
- Indicadores de evaluación y rendimiento
- Nuevas clases de colaboraciones de los sectores público y privado (incluyendo proyectos tripartitos dentro de un contrato de concesión)
- Obstáculos e incentivos de las asociaciones tripartitas para cada sector
- Reglamentos y marcos reguladores
- Reglamento y eliminación de aguas residuales industriales

La Logística

Los comentarios recibidos fueron muy positivos, sobre todo con respecto a la comida, el alojamiento y la organización del viaje. En nombre de los participantes, me gustaría darle las gracias a Tracey por su excelente trabajo de organización en coordinar la logística de un taller trilingüe con participantes de 7 países distintos, algunos de los cuales llegaron a última hora. Desgraciadamente, debido al espacio reducido, no fue posible alojar a todos en el mismo hotel.

El Facilitador

Asimismo, los comentarios acerca del facilitador fueron muy positivos. Damos la enhorabuena a Jack, por saber ponernos “cómodos y dispuestos a participar” y por su “buen uso de distintas técnicas de discusión”. Varios participantes comentaron, no obstante, que el facilitador debería haber intervenido más cuando los delegados se desviaban del asunto.

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

En vez de intentar resumir esta sección, dejemos que los participantes hablen por sí mismos...

- 1. Me hizo reflexionar sobre el suministro de servicios y el papel del sector privado y de las ONGs. 2. Me di cuenta de que hay que meditar más el tema de I) cómo implicar a las ONGs en los contratos mientras, a la vez, mantienen su independencia y II) cómo aprender de la experiencia del sector privado en temas de estructuración de contratos, dado que se enfrentan a varios contratos de este tipo cada año, mientras que para nosotros es una experiencia que tenemos una vez en la vida.
- 1. He ampliado mis conocimientos de problemas corrientes en otras regiones. 2. Proporcionó ideas nuevas para la gestión de las negociaciones.
- Tengo una mejor consciencia de las colaboraciones y, por tanto, podré contribuir más al éxito de la nuestra.

- Saber que todos tenemos problemas parecidos, y que todos intentamos apasionadamente mejorar la vida de la gente desfavorecida en sus países, me ha ayudado a reenfocar y a alcanzar mis objetivos.
- Se verá el impacto cuando vuelva al proyecto y empiece a aplicar los conocimientos que he adquirido. Me doy cuenta de que ahora hay que aportar claridad al proyecto y a las funciones de todos los implicados.
- Los temas discutidos aquí tendrán un efecto múltiple para mi proyecto.
- Nadie, ni ningún país, espera soluciones de otra parte, pero existen iniciativas para resolver y mejorar el suministro de agua y saneamiento.
- Ayudará a crear mejores acuerdos y rendimiento para futuras asociaciones tripartitas.
- Ahora tengo más interés en aplicar esta experiencia y los nuevos conocimientos con los demás asociados implicados en el sector del saneamiento básico.
- Comprender que yo, y mi organización, necesitamos explorar con más profundidad las colaboraciones en nuestra área, y entender cómo se pueden incluir en el sistema institucional formal y el proceso reglamentario.
- Una perspectiva más amplia del concepto de las colaboraciones. La implicación en el programa influirá en la manera de la que estructuramos los mecanismos alternativos de suministro a la población desfavorecida.



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

