Manual de Gestión por Procesos de Impacto (GPI)

Gestión del Cambio

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Manual de Gestión por Procesos de Impacto (GPI)

Gestión del Cambio

Indice

Introducción 4

Historia del método 6

Alcance 8

1. Actores 10
   - 1.1 EPS
     - 1.1.1 Apropiación del cambio
     - 1.1.2 Liderazgo
     - 1.1.3 Motivación
     - 1.1.4 Participación
     - 1.1.5 Roles y funciones
   - 1.2 Entorno Político Social
     - 1.2.1 Cambios que impactan al entorno
     - 1.2.2 Participación interinstitucional
     - 1.2.3 Actores e interrelaciones
   - 1.3 Asesores
     - 1.3.1 Relación EPS – Asesores
     - 1.3.2 Modelo de asesoramiento
     - 1.3.3 Roles y funciones
   - 1.4 Claves del éxito

2. Ciclo del Cambio 40
   - 2.1 Cadena de impacto
   - 2.2 Fases de la Gestión por Procesos de Impacto
   - 2.3 Etapas de la Preparación
     - 2.3.1 Orientación
     - 2.3.2 Diagnóstico
     - 2.3.3 Propuesta
   - 2.4 Etapas de la Implementación
     - 2.4.1 Planificación
     - 2.4.2 Ejecución
     - 2.4.3 Monitoreo
     - 2.4.4 Evaluación
     - 2.4.5 Mejoramiento
     - 2.4.6 Administración
   - 2.5 Claves del éxito

Anexos 79

Acrónimos y siglas 99

Páginas institucionales 100

Introducción

En la actualidad, las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) observan una creciente brecha entre el nivel de servicio que pueden ofrecer y las **mayores expectativas** de la población con respecto a los servicios de agua y saneamiento. Sin embargo, la realidad de las EPS muestra una situación crítica con respecto al acceso y la calidad del servicio en la mayoría de los países de Latinoamérica.

Al mismo tiempo, la **modernización de la sociedad** conlleva que las demandas por mejores servicios públicos gozan de un respaldo por los actores políticos y organizaciones sociales.

Las EPS se preguntan: ¿Cómo responder a este desarrollo? Si el problema fuese solamente un crecimiento lineal de la demanda, se podría responder con un aumento de la oferta. Pero la expectativa de la sociedad va más allá de deficiencias puntuales. Los usuarios están conscientes del significado de los servicios de agua para la calidad de su vida y para el progreso de la sociedad. Por eso se requiere una EPS que adapte su oferta permanentemente, de forma proactiva y que es gestionada de forma eficiente y transparente. La respuesta adecuada es una amplia **modernización de la EPS.**

Modernización no se refiere a la adquisición de nuevos aparatos computarizados, ni la última tecnología convierte una EPS con pocos conocimientos, baja motivación y gestión deficiente, en una EPS moderna. El factor clave en la modernización es el ser humano, el personal de la EPS. Pero una EPS tampoco se puede desarrollar en un entorno desfavorable, donde los usuarios no pagan los servicios y derrochan el agua, donde los actores políticos no se comprometen con el desarrollo de la EPS y donde existen tensiones permanentes entre la EPS y las organizaciones sociales. Una EPS está estrechamente vinculada con su entorno político-social, y por eso el primer capítulo de este manual es la **"Gestión de los actores"**, donde se busca la influencia estratégica en el personal de la EPS y en su entorno.

Contando con el apoyo interno y externo para el proceso de mejoramiento,

se presenta la pregunta ¿Cómo se gestiona un cambio? Para lograr resultados concretos, se requiere una metodología estratégica que se adecúe a la situación específica de cada EPS, una efectiva ejecución de la misma e instrumentos de monitoreo y evaluación, que se describen en el segundo capítulo **"Ciclo del cambio"**, donde se explica en forma sencilla todo el proceso.

Así, el manual acompaña a la EPS durante la preparación e implementación de un proyecto de cambio. Mientras al principio la EPS debería ser acompañada por asesores experimentados, con el tiempo se independiza del asesoramiento y se fortalecen las capacidades personales y organizacionales para gestionar la **mejora continua** de sus servicios de agua y saneamiento.

Historia del método

Ya en el año 2002, el coordinador del Programa de Agua Potable y Saneamiento Básico de la GTZ en Bolivia (PROAPAC) Michael Rosenauer y su colega Nilse Bejarano compartieron su preocupación sobre **dificultades** que observaron repetidamente en los proyectos de fortalecimiento institucional: falta de orientación desde el diagnóstico, planificación poco orientada hacia impactos, confusión en los roles, deficiencias en el monitoreo, conflictos internos y con actores del entorno.

En respuesta, se implementaron diversos instrumentos de planificación y de gestión en proyectos de fortalecimiento institucional en empresas de agua. Los hitos más importantes en esta **evolución** son:

- En el año 2001 comenzó en Bolivia el primer programa de la Cooperación Alemana que introdujo el tema de la "**Gestión Política Social** - GPS", con estrategias concretas para involucrar al entorno político-social en el desarrollo de los servicios de agua.

- En el año 2003 se redactó la primera versión[1] de un manual para procesos de fortalecimiento institucional según el "**Método de Planificación por Procesos de Impacto** - MPPI", que trata la planificación y organización de proyectos de cambio en empresas de agua potable.

- En Agosto de 2004 a partir de la cooperación con InWEnt surge el tema de la "**Teoría de Restricciones** - TOC". La adaptación de esta metodología a la etapa del diagnóstico aumenta la comprensión del estado situacional de la EPS y la precisión de la planificación.

- En 2005 se introdujo la temática de conflictos en los proyectos de agua, intensificando la capacitación en "**Manejo de Conflictos**". La sensibilidad hacia actores, sus intereses y potenciales de conflictos otorga mayor estabilidad y respaldo a los procesos de cambio de las EPS.

[1] Se reimprimió en Bolivia (Sep-05) y en Perú (Ene-06).

- En Abril de 2007 surgió el manual "**Programa de Medidas de Rápido Impacto** - PMRI - **Sistema de Monitoreo y Evaluación** - SIME", desarrollando el tema de monitoreo y evaluación en el contexto de proyectos de EPS orientados a los impactos.

Estas metodologías se aplicaron con éxito en numerosos proyectos de fortalecimiento institucional en empresas de agua potable en Perú y Bolivia, al principio en forma individual y con el tiempo cada vez más integradas.

Las experiencias prácticas y la reflexión teórica han originado una nueva metodología denominada "**Gestión por Procesos de Impacto** - GPI", para ser utilizada en la gestión de procesos de cambio.

Esta evolución se la puede entender como un producto de la **gestión de conocimientos** y de la **mejora continua**. La pregunta que nos guía por este camino es siempre la misma: "¿Cómo podemos gestionar mejor el cambio?"

Los principales motivos que impulsaron el desarrollo del **método GPI** son:

- Organizar y gestionar proyectos de mejoramiento.
- Empoderar a los verdaderos gestores del cambio.
- Gestionar proyectos por resultados concretos, medibles y sostenibles.
- Rendición de cuentas de impactos internos y externos.

Al gestionar proyectos con el presente método, se cumple con los criterios de calidad para el desarrollo de capacidades, que la GTZ ha definido a través de su modelo del desarrollo sostenible **"Capacity WORKS"**[2].

Ser autores de este manual no significa ser sus creadores. Es más bien el esfuerzo de documentar lo que muchos profesionales han aprendido en la práctica. Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a todos los que han apoyado la redacción con sus críticas y sugerencias, entre otros a Michael Rosenauer, Franz Rojas, Adolfo Held, Gonzalo Mariaca y Nilse Bejarano.

Dr. Gastón Alberto Raimundo
Autor

Ing. Roland J. Böcker
Autor

[2] **Capacity WORKS** es un modelo de gestión para la conducción de proyectos o programas complejos. El modelo se sustenta en el conocimiento especializado que la GTZ ha acumulado sobre el tema de procesos de cambio.

Alcance

El presente manual se aplica en la **gestión de procesos de cambio** en empresas de agua de los países de Latinoamérica.

Sin embargo, el método se puede transferir fácilmente a otros contextos, tanto en otras organizaciones de servicios públicos o privados, como en **procesos de cambio en general.**

Su aplicación está dirigida al **personal de una EPS** que busca el cambio o fortalecimiento institucional. El manual brinda una orientación metodológica y práctica de fácil interpretación y utilización.

Otro grupo meta del manual son los **asesores** que colaboran en proyectos de cambio, que les ofrece una visión del ciclo del cambio y los criterios metodológicos.

En los ejemplos, se parte del escenario que la EPS es asesorada, pero el manual también permite aplicar el método en **procesos por cuenta propia.**

1

Actores

Un cambio no es un "objeto" que se saca de una caja y se instala en una organización. Siempre se requieren **personas** que busquen, impulsen, planifiquen y realicen el cambio. Sin embargo, las personas también rechazan y se resisten al cambio, creando conflictos abiertos o encubiertos. Por esto, la temática de los actores – **las instituciones y personas** – merece una alta atención en el contexto de un proyecto de cambio.

En la aplicación de la Gestión por Procesos de Impacto en una empresa de agua potable, los actores están agrupados en:

- **El personal de la EPS:** comprende a todos los niveles de la organización (Directorio – Gerentes – Jefes – Supervisores – Administrativos – Operarios)
- **Los asesores:** corresponde a las distintas clases de asesores (de procesos, técnicos, específicos)
- **El entorno político-social:** corresponde a las personas relacionadas con la empresa (Gobierno Nacional, Regional y Municipal, Junta de Socios, hospitales, escuelas, organizaciones vecinales, periodistas, etc.)

1.1 EPS

Desde el punto de vista del Método GPI, la EPS es "**propietaria del cambio**", por lo tanto su personal es responsable de analizar la situación, desarrollar una visión del futuro, planificar y ejecutar el cambio. En este contexto, el liderazgo, la motivación y la participación del personal son los factores claves para un cambio exitoso.

Contenidos de este capítulo:

- *Apropiación del cambio*
- *Liderazgo*
- *Motivación*
- *Participación*
- *Roles y funciones*

1.1.1 Apropiación del cambio

Un proceso de cambio requiere una participación considerable de toda la EPS. Para movilizar esta energía, la organización y cada uno de los integrantes tienen que reconocer claramente la necesidad del cambio y tomar una decisión: **¡Queremos convertirnos en una empresa moderna!**

Existe un amplio consenso en la sociedad moderna sobre la importancia de los servicios de agua y saneamiento para la calidad de vida, que generan **expectativas** referidas no solamente a las capacidades de la EPS para prestar el servicio sino también a su identidad institucional, que se pueden resumir en:

Capacidades de la EPS	• **Conexiones** domiciliarias de agua potable y alcantarillado en todas las casas. • **Agua potable** las 24 horas, con presión constante y calidad controlada. • Constante eliminación y tratamiento de los **desagües**. • Prevención de **riesgos** y manejo profesional de emergencias. • **Atención** a los clientes en forma más eficiente y amable. • **Educación sanitaria** a la población.
Identidad institucional	• **Comprometido** con el bienestar de la comunidad. • **Gestión profesional** eficaz y eficiente, para dar servicios de alta calidad. • **Relacionamiento** proactivo y constructivo con su entorno político-social. • Conductas **transparentes** y con ética. • Explotación sostenible de los **recursos hídricos.**

Las **necesidades de cambio** por parte de las EPS se originan en poder satisfacer estas expectativas de la sociedad, que muchas veces ocasiona que el personal de la EPS se pregunte: ¿Cuánto esfuerzo me costará el cambio? - ¿Sigo igual o cambio?

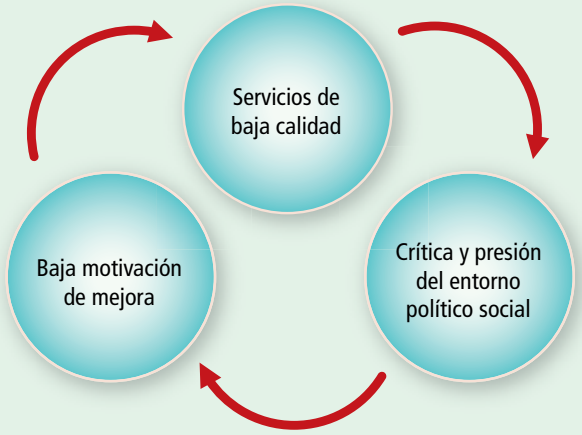
Convencerse de la **importancia del cambio** no es un acto único, sino una construcción permanente en el pensamiento de cada persona: ¿Por qué cambiamos y adónde vamos? Si una persona no dispone de respuestas claras a estas preguntas, surgirán preguntas de otra índole: ¿Tal vez deberíamos seguir igual?

Las opciones principales para una EPS ante las demandas crecientes de la población se presentan en:

Actitud defensiva: La EPS que no logra satisfacer las exigencias dentro de los próximos años, va a experimentar un aumento desagradable de conflictos, protestas de la población, intervenciones del municipio o del regulador, intolerancia por servicios deficitarios, entre otros.

De ser así, la EPS entrará en un círculo vicioso que consiste en "malos servicios" → "crítica y presión del entorno político-social" → "baja motivación de mejora del servicio". Ni el personal de la EPS, ni los usuarios son beneficiados con este círculo vicioso.

Actitud defensiva



Actitud proactiva: La EPS que opta por mejorar el servicio, con una actitud proactiva no espera hasta que su entorno se queje, sino busca ofrecer una calidad de servicio que supera las expectativas de sus clientes.

En consecuencia, el entorno reconoce y apoya el esfuerzo de la EPS, por lo que el personal se siente orgulloso de trabajar en una entidad exitosa y está motivado de mejorar en forma continua el servicio.

Actitud proactiva

Raras veces una EPS reconoce y asume la necesidad del cambio sin impulsos externos. En general son asesores, que sensibilizan a la EPS en la percepción de las expectativas de su entorno y motiva en considerar el mejoramiento. Sin embargo, una actitud proactiva hacia **el cambio no se puede imponer** desde afuera de la EPS, a través de represalias del regulador o del municipio. La fuerza motriz tiene que provenir de los líderes de la EPS –directorio y ejecutivos– que se comprometen con el cambio y que ejercen el liderazgo para "contagiar" a todo el personal de la EPS y lograr la apropiación del cambio, para que se involucren y participen activamente en pos de la mejora de la empresa.

1.1.2 Liderazgo

El cambio requiere que una gran cantidad de personas dirijan sus esfuerzos en una sola dirección para lograr un objetivo común. La tarea del liderazgo es crear permanentemente un acuerdo sobre la visión del futuro, reconociendo las diferentes necesidades de todos los involucrados.

Liderazgo es la habilidad que permite que las personas estén **convencidas del cambio** y dispuestas a comprometerse con objetivos comunes. Para que el proceso de cambio sea exitoso y sostenible en el tiempo, el **buen líder** debe tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Saber comunicar una visión clara y realista del futuro de la EPS y del camino para lograrlo. La visión tiene que ser **compartida** por el personal de la empresa.

- Conocer al personal respecto a sus valores, creencias, comportamientos e intereses, lo que permite integrar a cada uno en el proceso de cambio y de forma **comprometida** con objetivos comunes.

- Ganarse la **confianza** del personal involucrado en el cambio, para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. Los desconfiados se comprometen menos y pueden retrasar el proceso de cambio.

- Lograr que las personas de la EPS adopten **nuevas actitudes**, reorientadas a hacer mejor el trabajo, con mayor satisfacción y mayor seguridad.

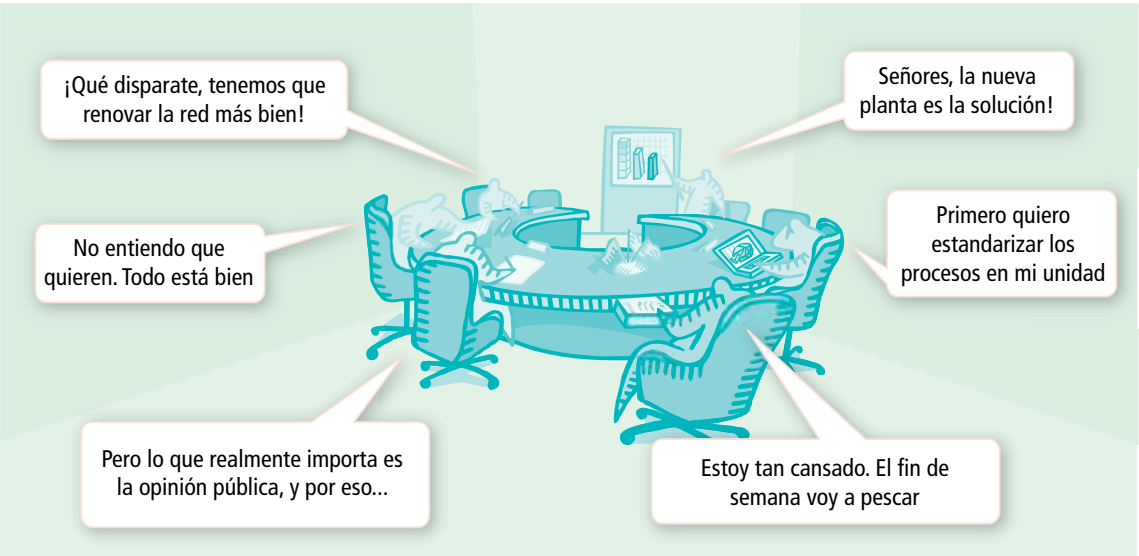
- Identificar **inconvenientes** a tiempo y tratarlos para evitar que las personas vuelvan a la situación anterior. De lo contrario se pone en riesgo que el proceso de cambio se frene o fracase.

En la EPS, cada individuo reflexiona y decide en forma personal, experimentando un desarrollo individual de su **actitud hacia el cambio**, pasando por las siguientes fases:

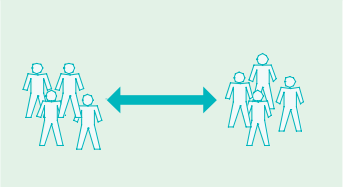
Ignorar el cambio	Primero ignora el cambio de las condiciones externas e interpreta como irracional las crecientes tensiones entre la EPS y el entorno.	*"No, aquí todo está bien. La gente no necesita más cantidad de agua."*	
Seguir al cambio	Después acepta el cambio y realiza acciones defensivas para que el cambio no lo afecte negativamente.	*"Bueno, podemos poner un grifo público, para calmar las críticas."*	
Liderar el cambio	Finalmente, entiende el cambio como una oportunidad para crecer y lograr más satisfacción en el trabajo.	*"¡Emprendamos una campaña de educación sanitaria, para un buen uso del agua!"*	

El líder debe considerar que cada persona tiene que pasar por este proceso de acuerdo a su **velocidad individual**, pudiendo encontrar en el mismo momento tanto "protagonistas del cambio" como "ignorantes del cambio".

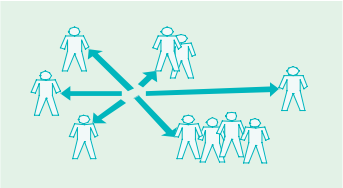
Pero también entre los protagonistas existen **diferentes opiniones** de ¿Qué cambiar? En esta heterogeneidad de criterios, el líder debe lograr consenso del equipo de trabajo.



El líder debe observar el escenario y evitar dos **efectos problemáticos**:

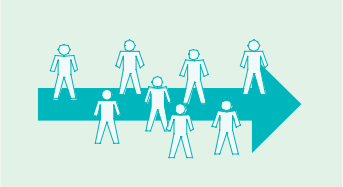


Problema "Polarización": La polarización entre los protagonistas y los opositores del cambio perjudican al clima laboral y al proyecto de cambio.



Problema "Dispersión": Los desacuerdos sobre el rumbo del cambio retrasan el logro de las mejoras previstas y originan que algunas personas no continúen con el proceso de cambio.

El ideal es un desarrollo homogéneo donde la mayoría de la energía es disponible para el proceso de cambio y no para discusiones sobre diferentes posiciones:



Objetivo "Concentración": La tarea del liderazgo es promover la homogeneidad con respecto al rumbo y la velocidad del cambio. Esto se logra intensificando el diálogo, unificando criterios y logrando acuerdos.

Un proceso de cambio requiere un **aumento de comunicación** en la EPS, que permita lograr una difusión uniforme de informaciones e impulse al personal a una actitud positiva hacia el cambio y desarrollar una visión común, por lo que los siguientes temas necesitan ser tratados permanentemente durante el proceso de cambio:

- Necesidad del cambio y lógica de la estrategia.
- Evaluación del avance, mejoras y reconocimiento de los esfuerzos y logros.
- Posibles riesgos (obstáculos y conflictos) y la prevención/reacción adecuada.

1.1.3 Motivación

Los líderes del cambio tienen que evaluar permanentemente el nivel de motivación y ponerse en la situación del personal: ¿Qué incentivos son atractivos y motivan al cambio? y ¿Qué aspectos disminuyen la motivación?

Los procesos de cambio en las EPS **requieren esfuerzos** de todos los involucrados, en especial cuando se presentan cambios de costumbres y adquisición de nuevos conocimientos.

En estas situaciones de cambio, es necesario determinar los **incentivos para el personal** que sean atractivos y que promuevan su motivación, compromiso y participación activa, por ejemplo:

- **Incentivos materiales:**
  Estabilidad en el puesto, mejor remuneración y gratificaciones, premios por objetivos e iniciativas, etc.

- **Avance personal:**
  Desarrollo personal, autoestima, ascenso jerárquico, desafío profesional, satisfacción en el trabajo.

- **Incentivos sociales:**
  Espíritu de equipo, igualdad de oportunidades, buen clima laboral, identificación con la EPS, confianza.

Igual de importante son los incentivos para la EPS como institución, por ejemplo:

- Clientes más satisfechos y con menos reclamos.
- Mejor prestación de los servicios y mayores ingresos.
- Buenas relaciones y aceptación con el entorno político-social.
- Prestigio y estabilidad institucional.

Para participar en el proceso de cambio, el personal de la EPS necesita motivos que lo impulsen. Por naturaleza existen motivos favorables al cambio a distintos niveles (individual, del equipo y de la sociedad), pero también existen factores negativos que pueden restringir la motivación, por ejemplo:

Nivel	Motivo	Factor negativo
Individual	*"Me gusta hacer un buen trabajo"*	Recibir poca atención por el desempeño individual.
En el equipo	*"Me gusta avanzar en conjunto con mis colegas"*	Mal clima organizacional dentro de la EPS.
En la sociedad	*"Quiero contribuir al mejoramiento de la comunidad"*	Conflictos con el entorno político-social de la EPS.

A pesar de que al principio el cambio parece complejo y difícil de conseguir, el personal no lo rechaza porque está motivado por la curiosidad y por la expectativa de una sensación de éxito. Si **al principio el cambio** no cumple con esta expectativa, se baja la motivación y se convierten en opositores del cambio. Un buen nivel de motivación se logra planificando el cambio y previendo rápidos impactos bien visibles para todos. Así se induce en el personal a que el cambio es factible y atractivo.

Después de la fase inicial, se entra en la larga fase de **mantener viva la motivación** al cambio. Aunque se presenten frustraciones y contratiempos, hay que dirigir la atención hacia los éxitos, avances e impactos, para que el personal continúe motivado con el mejoramiento. La visión inicial necesita actualización permanente para no volverse obsoleta ante un cambio de las condiciones.

Para mantener la motivación y que el personal siga adelante con la misma fuerza, es recomendable que los líderes mantengan una alta **comunicación y participación** con cada empleado, indagando sobre sus propias situaciones: ¿Cómo estás con el cambio? ¿Se están cumpliendo tus expectativas? ¿Qué frustraciones hay? ¿Qué logros importantes obtuviste?

1.1.4 Participación

La participación mejora la eficacia y eficiencia de proyectos, como así también baja el potencial de conflictos. Sin embargo no es algo que se puede implementar de un momento al otro, puesto que se requiere una cultura participativa constante en la EPS.

Naturalmente las personas tienen **deseos de participar** en actividades que les afecta o donde pueden contribuir. Sin embargo, por lo general las EPS están acostumbradas a la participación del personal. Cuando se comienza a desarrollar un proceso de mejoramiento, la participación proactiva de su personal se convierte en uno de los pilares del éxito. Para ello, los líderes pueden dirigir la atención del personal a los **factores motivantes** de la participación para promoverla:

- Sentirse protagonistas del cambio y reforzar su autoestima.
- Obtener beneficios directos o indirectos de los cambios.
- Mejorar las posibilidades de acceso a situaciones de progreso.
- Lograr una integración a determinado grupo de personas.

Para que la participación despliegue su **influencia positiva en el cambio**, hay que enfocarla consciente de sus efectos potenciales para el proyecto:

Aspecto enriquecedor:

"más cabezas piensan mejor". Las personas tienen diferentes perspectivas, y una solución que parece perfecta desde una óptica, resulta insuficiente desde otra. Durante la participación, el intercambio de ideas y las "discusiones" son positivas y favorecen la planificación del proyecto.

Ejemplo: *El operario objeta que el cambio de medidores será difícil porque la conexión es vieja. Por su experiencia particular, conoce el sistema mejor que los ejecutivos.*

Reducción de conflictos:

Los que han participado en las decisiones conocen también las consecuencias negativas de las mismas. En caso de problemas, se los discuten a tiempo y se modifican las decisiones para que todos las acepten.

Ejemplo: *Una venta masiva de conexiones es algo positivo desde la perspectiva del departamento comercial. Sin embargo, si el departamento técnico no participa en la planificación de esta iniciativa, la sorpresiva carga de trabajo puede provocar conflictos entre las áreas.*

Compromiso con la implementación:

Los que colaboran en la planificación, se sienten comprometidos con ella. Es incluso una cuestión de orgullo, dar todo para que el plan se vuelva realidad. En algunos casos, la exclusión de la planificación ocasiona una resistencia al cambio, por desconocimiento del proyecto.

Ejemplo: *El diagnóstico mostró que la atención de reclamos es sumamente insatisfactoria para los clientes. Todo el personal participa desde el principio en la reestructuración de los procesos y después implementan sus propias ideas. Inconvenientes en el camino se solucionan de forma motivada sin cuestionar la estrategia.*

El enemigo principal de la participación interna es una **cultura institucional** de celos. Muchas personas tienen un concepto erróneo, piensan que si conceden participación ponen en riesgo su poder. Las EPS que sufren de este fenómeno, no solamente minimizan la participación, sino también el intercambio de información, puesto que la información significa poder. En tales EPS, la participación no funciona, porque la gente no está preparada, no dispone de suficiente información para contribuir y no está acostumbrada a ser tomada en cuenta.

Para que la participación tenga un efecto positivo en el proceso de cambio, las EPS deben tener una **cultura participativa**. Lograr esta cultura requiere un trabajo en convicciones y valores dentro de toda la EPS, basado en la autonomía (de opinión) de las personas y en la transparencia de la gestión empresarial.

1.1.5 Roles y funciones

Igual que en el trabajo cotidiano, también en un proceso de cambio hay que definir roles, funciones y mecanismos de interacciones.

Una EPS no es un conjunto caótico de personas que actúan en forma independiente, sino que es una organización compleja, con roles, funciones e interacciones claramente definidas. En un proceso de cambio se mantienen las funciones de dirección, control y operación, pero dentro de en un nuevo contexto, donde los actores tienen que **re-definir sus funciones.**

Con el método GPI aparece un nuevo rol en la EPS: **El Líder de un Proceso de Impacto.** Un proyecto de cambio en una EPS suele consistir de unos 3-4 Procesos de Impacto. Cada proceso es gestionado por el **líder de proceso.** Por lo general, en un proceso que se busca el mejoramiento de los ingresos, puede ser liderado por el gerente comercial o administrativo. En cambio, un proceso para mejorar los servicios es probablemente guiado por el gerente operativo. La tarea del líder no es ejecutar todas las actividades que se planificaron en el marco de su proceso, sino supervisar la ejecución y asegurar que la combinación de las actividades lleve al impacto deseado.

Líder del Proceso de Impacto

Las funciones del líder abarcan:

- Mantener la vista general sobre el proceso (y no perderse en actividades).
- Asumir la responsabilidad conceptual/técnica del proceso.
- Coordinar decisiones con el equipo y los demás actores.
- Apoyar al equipo con retroalimentación, recursos, asesoramiento y lobby [3].
- Evaluar continuamente la estrategia y los resultados.
- Reportar al gerente general y el directorio, y preparar decisiones de mejoras.

La implementación de un Proceso de Impacto consiste de una serie de Actividades y subactividades. Todos los responsables de las actividades de un Proceso de Impacto forman el equipo. El equipo debe ser compuesto de forma interdisciplinaria para evitar resultados unilaterales, ignorando otros aspectos importantes. Participantes eventuales complementan el equipo, para una actividad específica o según necesidad.

[3] Lobby significa crear, mantener y aprovechar de relaciones personales o institucionales para promover posiciones e intereses propios o de la organización que uno representa.

El equipo del Proceso de Impacto

Las funciones del equipo abarcan:

- Coordinar con el líder los criterios para las actividades.
- Ejecutar actividades de forma proactiva.
- Evaluar los resultados.

Otros integrantes de la EPS poseen roles importantes para el desarrollo del proyecto, tales como:

Rol	Funciones
Directorio de la EPS (→ dirección)	El directorio es imparcial y no se involucra en lo operativo del cambio. Su función abarca: • Asumir la responsabilidad general del proyecto y respaldarlo afuera y adentro de la EPS. • Controlar el proyecto y dar retroalimentación al gerente general. • Asignación de recursos necesarios. • Gestión política del proceso, negociando con el entorno para crear un ambiente favorable para el cambio.
Gerente general (→ control)	El gerente general no debería ser líder de un Proceso de Impacto, puesto que sus tareas son: • Vigilar por el avance y la integralidad de los procesos. • Apoyar a los líderes. • Reportar al directorio.
Personal de la EPS (→ implementación)	• Informarse del proyecto • Pronunciar libremente opiniones, dudas y preocupaciones. • Involucrarse en la implementación de los cambios en forma activa.

1.2 Entorno Político Social

El servicio de una EPS es de interés público y por eso la relación de la EPS con su entorno político-social es relevante. Una organización local puede ser un socio estratégico importante, o en algunas situaciones puede ser un problema para la EPS. Sin embargo, no es "de suerte" tener un entorno político-social favorable, sino que surge como resultado de una gestión activa de las relaciones.

Contenidos de este capítulo:

- *Cambios que impactan al entorno*
- *Participación interinstitucional*
- *Actores e interrelaciones*

1.2.1 Cambios que impactan al entorno

Por naturaleza, cada cambio implica un potencial de conflicto. Sin embargo, con un liderazgo bien enfocado, un posible enemigo se puede convertir en un aliado importante para la EPS.

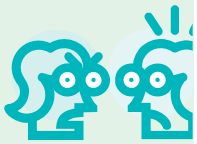
No solamente cambios críticos en la EPS (como ser tarifas, micromedición, cortes, etc.) poseen un potencial de conflicto, sino también cambios aparentemente positivos pueden derivar en problemas si no son bien planificados y gestionados.

Por ejemplo, una ampliación de la red puede generar conflictos:

a) algunos clientes se molestan y preguntan ¿porqué un barrio se beneficia y otro no?

b) después de unos días de tráfico dificultado por las zanjas abiertas, el fastidio de otro cliente supera la expectativa de obtener una conexión

c) si las obras se demoran, la EPS entra en problemas serios con el entorno político-social



Cada cambio implica una reasignación de poder, recursos y oportunidades. Por eso el entorno observa atentamente cómo les afecta el cambio, y en caso de impactos negativos, tienen reacciones adversas contra los que generaron el cambio. Si una EPS implementa cambios sin gestionarlos de forma profesional, puede resignar y pensar: **cambio = conflicto**. Sin embargo, un cambio bien gestionado, implica la prevención activa de conflictos.

Los conflictos entre la EPS y el entorno se manifiestan por lo general en reclamos, ofensas públicas, decisiones irracionales, violencia, destrucción y otros efectos perjudiciales para la EPS. Los efectos dentro de la EPS son costos adicionales, baja motivación, mal clima y daños de la reputación pública. En resumen, los **conflictos siempre perjudican a la EPS.**

Las experiencias en las EPS muestran que sería ingenuo esperar un cambio sin conflictos. Lo posible e indicado es **minimizar el potencial de conflicto** según:

1. **Crear un amplio respaldo:** construir una mayoría en favor del propio cambio, para que el proyecto no sea débil ni vulnerable. Sino, el proyecto se convierte fácilmente en una víctima de intrigas por lado de actores locales que buscan un culpable para conseguir fines políticos.

2. **Prever conflictos:** no funciona con lentes de "todo bien", sino con un reconocimiento claro del potencial de conflicto. Hay que ponerse de forma empática en el lugar de todos los actores del entorno que podrían tener una relación con el cambio y preguntarse: ¿Cómo perciben al cambio desde su perspectiva particular? ¿Quién podría sentirse como "víctima del cambio"?

3. **Convertir posibles enemigos en aliados:** un reflejo común ante posibles conflictos es aislarse del entorno, evitar contactos y minimizar la comunicación. Lamentablemente, este comportamiento defensivo aumenta aún más el potencial de conflicto, puesto que el entorno se siente mal informado y sospecha posibles desventajas.

Estas situaciones se pueden conseguir **aumentando** la **comunicación** con los principales actores del entorno. En vez de esperar de forma temerosa que "ojalá no pase nada", se debe agarrar el "toro por las astas" y buscar el diálogo con los actores que representan el potencial de conflicto. Después de haber comprendido las posiciones de los actores, se puede lograr una cooperación o por lo menos un acuerdo con ellos. Estas alianzas son también una prevención para futuros conflictos, puesto que aumentan la tolerancia hacia impactos no deseados, que siempre se dan en procesos de cambio.

Una EPS no puede desconocer la interrelación con su entorno. Esta relación siempre existe a favor o en contra de la EPS. Tomando en cuenta esta situación, un potencial de conflicto se transforma en una oportunidad de sinergia.

1.2.2 Participación interinstitucional

La participación de otros actores del entorno local crea corresponsabilidad y permite la identificación y explotación de sinergias. Es conveniente que la EPS tome decisiones claras respecto a: ¿qué actores de su entorno participan, en qué momento y de qué manera?

Actores locales como hospitales, universidades, colegios y otros pueden convertirse en **socios estratégicos**. Es recomendable, hacer una lectura de todo el entorno, preguntándose cada vez: ¿Qué potencial de cooperación tiene este actor? ¿Cuáles de sus necesidades y expectativas podemos satisfacer como EPS?

Esta pregunta no se debería limitar a ventajas inmediatas, sino a **cooperaciones institucionales de largo plazo**, donde los beneficios sean mutuos. Con el municipio se comparte la responsabilidad por la prestación de servicios y se trabaja en el espacio público. La universidad es fuente de conocimientos y sus estudiantes son pasantes potenciales. En conjunto con los colegios, se trabaja en la educación sanitaria y ambiental. El hospital es cliente mayor y suministra datos sobre enfermedades causadas por falta de higiene.

En caso de organizaciones locales, es conveniente **documentar** la relación interinstitucional en convenios. En cambio, con actores políticos se requiere una articulación pública con respecto al apoyo al proyecto y a la EPS como organización. Así se evitan "dobles discursos", donde el político se pronuncia hacia la EPS de forma positiva y hacia otros actores de forma crítica.

La participación de actores externos tiene distintas **dimensiones**:

a) Por un lado se pueden distinguir los grados de participación. "Participar en las decisiones con voz y voto" es un alto grado de participación, pero "ser informado" también es participación.

Grados de participación

- Participar con voz y voto en las decisiones
- Ser informado y consultado
- Ser informado
- Ser consultado

b) Otro criterio se refiere a la función de la participación. Muchas veces, un actor ni siquiera desea participar en todas las decisiones, pero ser ignorado completamente es otro extremo que provoca rechazo y finalmente conflicto.

Funciones de la participación

Participar en…
… el diagnóstico
… la concepción y planificación
… la ejecución de actividades
… el monitoreo
… la conducción

1.2.3 Actores e interrelaciones

La cooperación con el entorno político-social empieza con un simple mapeo de los actores y un análisis de la relación actual. En base a estas informaciones, la EPS puede desarrollar una visión de cooperación constructiva con las instituciones relevantes.

Las instituciones relevantes para una EPS en el **ámbito local** en general son:

- Municipalidad
- Junta general de socios
- Sindicato
- Instituciones civiles (hospitales, colegios, universidades,…)
- Juntas vecinales, asociaciones civiles,…
- Empresas locales
- ONG locales

También en el ámbito **regional y nacional** existen instituciones de alta relevancia para la EPS:

- Gobiernos regionales
- Instituciones sectoriales (ministerio, regulador, asociaciones)
- Instituciones de sectores afines (Salud, inversión, medio ambiente,…)
- ONG nacionales e internacionales
- Cooperantes nacionales e internacionales

La relación con las instituciones[4] puede ser informal o plasmado en un contrato o convenio. En todo caso, mantener las relaciones con otras instituciones es una función real, que requiere planificación y recursos, para lograr una verdadera **gestión de las interrelaciones.**

En el contexto de un proyecto de cambio, hay que **definir la forma de participación** para cada actor. El instrumento indicado y de fácil uso es un mapeo de actores, que se elabora de la siguiente manera:

[4] Ver también el manual "Capacity WORKS" de la GTZ, Factor de éxito "Cooperación"

1. Primero **se identifican los actores** del entorno político-social bajo los criterios:
   - ¿Quién en el entorno político-social puede ser relevante para el proyecto?
   - ¿Quién representa un potencial para una cooperación sinérgica?
   - ¿Quién representa un potencial de conflicto?

2. Después **se profundiza** el perfil de los actores, tratando las preguntas:
   - ¿Qué relación tiene el actor con la organización?
   - ¿Qué intereses tiene el actor en relación a la EPS?
   - ¿Qué potencial (positivo o negativo) presenta el actor para el proyecto?

3. Finalmente se toma la decisión:
   - ¿Qué actor participará en el proyecto?
   - ¿En qué actividad y en qué momento conviene que participe?

Una vez evaluadas todas las alternativas y que se haya decidido sobre la conveniencia de los actores y formas de participación, la EPS tiene que comunicarse con dichos actores para lograr su participación y cooperación en el proceso de mejoramiento.

Un ejemplo de un mapeo de actores en una EPS es el siguiente:

Actor	Relación	Interés, Potencial	Decisión
Gobierno municipal	*Buena*	*Prestigio político a través de buenos servicios, cooperación sinérgica con la unidad técnica del municipio*	*Invitar a un representante para el taller de planificación*
Junta vecinal	*Mala*	*desconocido*	*Entrevistas en el marco del diagnóstico*
Universidad	*Poca*	*Intercambio de conocimientos (Pasantías, estudios,…)*	*Evaluar en el diagnóstico una posible participación en el taller de planificación*
…	…	…	…

1.3 Asesores

Un proceso de cambio implica que el personal de la EPS desarrolla nuevas capacidades. En este proceso, los asesores están especializados en acompañar a la EPS durante las distintas etapas. Sin embargo, la responsabilidad para el éxito de este desarrollo de capacidades es una responsabilidad compartida.

Contenidos de este capítulo:

- *Relación EPS - asesores*
- *Modelo de asesoramiento*
- *Roles y funciones*

1.3.1 Relación EPS – Asesores

Los asesores colaboran con la EPS para lograr su mejoramiento en forma interrelacionada con todo su personal, siendo las relaciones sinérgicas entre ambos uno de los pilares fundamentales para el éxito del proceso de cambio.

Durante el proceso de cambio y mejoramiento de una EPS, es recomendable mantener un **equipo de asesores** que comprenda y colabore durante todas las etapas del proceso de cambio.

La EPS debe aprovechar en todo lo posible al equipo de asesores, sobre todo por las **diversas experiencias** que los asesores han adquirido con otras EPS, que permitirá al personal de la empresa fortalecer sus capacidades tanto individuales como organizacionales.

Un proyecto de cambio es una "unión temporal" entre la EPS y un equipo de asesores. De la **calidad de la relación** dependen los resultados del proyecto. No se puede esperar que no se presenten diferencias en esta relación, a veces se suelen presentar diferentes criterios, frustraciones por expectativas incumplidas u otras situaciones molestas, no por mala voluntad de algunas de las partes, sino como efecto natural de la estrecha cooperación.

Para lograr una adecuada relación EPS – asesores, es conveniente **mantener un equilibrio** entre los asesores y el personal de la EPS, teniendo en cuenta que:

Los asesores pueden tener diferentes orientaciones en:

- la temática del cambio
- su enfoque metodológico
- su comportamiento social

El personal puede tener sus particularidades para:

- recibir el asesoramiento
- comprometerse con el cambio

En caso de desacuerdos, es conveniente que el personal de la EPS y los asesores se tomen un tiempo y **reflexionen su cooperación**. Para evitar que estos espacios se conviertan en momentos molestos donde se intenta identificar errores y culpables, se debe dirigir la atención más al futuro: ¿Cómo podemos mejorar aún más nuestra cooperación?

Aunque los conocimientos y experiencias de los asesores suelen superar los del personal de la EPS, hay que evitar la tentación de **entregar la responsabilidad** del proyecto a los asesores. Síntomas típicos son una menor identificación con el proyecto e interrupciones de las actividades cuando no están presentes los asesores. En estos casos, es necesario que la EPS y los asesores realicen acciones destinadas a mejorar el "ownership"[5], para que el personal vuelva a ser el protagonista del proceso de cambio.

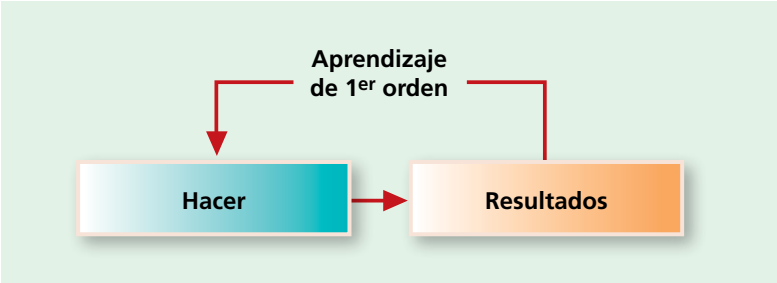
[5] El termino "ownership" significa "propiedad" y se refiere a las preguntas: "¿De quién es el proyecto? ¿Quién se pone nervioso cuando el proyecto no anda bien? ¿Qué ideas y sueños busca materializar el proyecto?" El mejor equivalente en español es la palabra "apropiación".

1.3.2 Modelo de asesoramiento

Para cumplir con la misión "desarrollo de capacidades" los asesores emplean un modelo simple, que describe los distintos tipos de aprendizaje: aprendizaje empírico, intelectual y transformacional. Para cada tipo de aprendizaje existen instrumentos específicos.

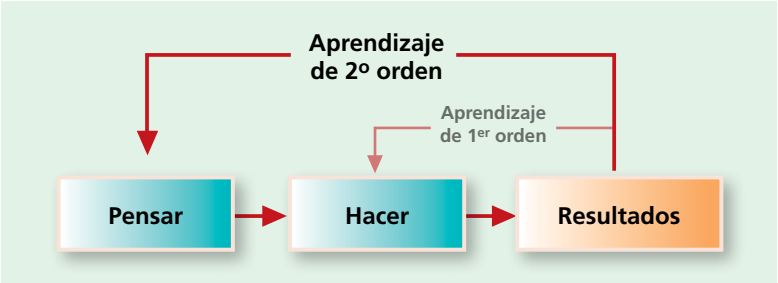
El aprendizaje es una actividad del personal de la EPS y no de los asesores. Ellos pueden crear solamente el marco que facilita el aprendizaje. Según el tipo de aprendizaje, los asesores disponen de estrategias específicas:

1. **Aprendizaje de 1er orden:** se conoce también como "ensayo y error" o aprendizaje empírico, donde se realizan acciones para alcanzar un resultado esperado, o se corrigen las acciones y se ejecutan en forma sucesiva hasta alcanzarlo. En este ciclo el asesor colabora en la implementación de un **sistema de monitoreo**, con registro y evaluación de los resultados, para que la EPS pueda observar directamente los impactos de una variación de su "hacer".



Ejemplo: *El jefe desea que su personal sea más eficiente. Para ello, evalúa junto al personal distintas alternativas de acciones, las ponen en práctica y observa los resultados, hasta lograr el cambio deseado.*

2. **Aprendizaje de 2° orden:** a través de la adquisición de conocimientos (aprendizaje intelectual), el "pensar" guía al "hacer" de forma más consciente. En consecuencia, el "hacer" ya no es solamente el resultado de "ensayo y error" sino la consecuencia de una reflexión. Sin embargo, cada nuevo conocimiento requiere un proceso de validación antes de ser aceptado como "propia verdad", es decir se debe demostrar su efectividad en la práctica y producir los resultados requeridos. Los instrumentos para promover el aprendizaje de 2° orden son la **capacitación** y el asesoramiento técnico, siempre complementado por la aplicación en la práctica.



Ejemplo: *El jefe recibe una capacitación en "liderazgo participativo" y aprende algo nuevo: "…el personal necesita ser informado para actuar más proactivamente..." Aplicando esta nueva forma de "pensar" influye positivamente en el comportamiento de su persona, entonces los nuevos conocimientos son validados.*

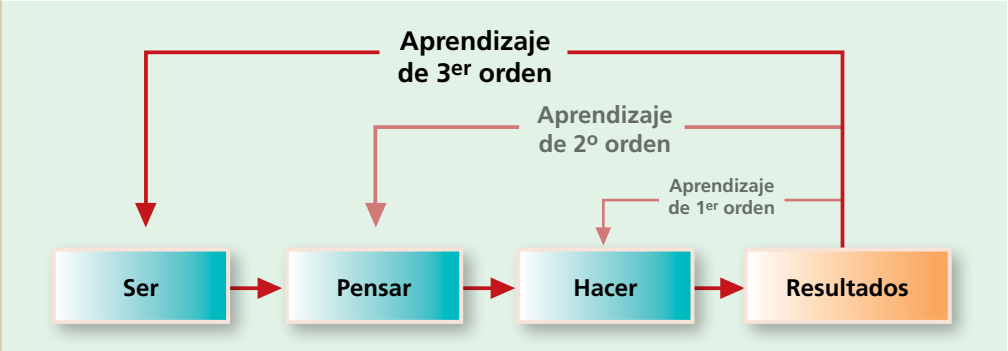
El modelo de aprendizaje se refiere tanto a personas (desarrollo de capacidades personales) como a la EPS como organización (desarrollo organizacional).

Sobre esta base conceptual, la **estrategia de asesoramiento** se orienta a la gestión del cambio y al desarrollo sostenido de capacidades en el personal de la EPS, que se resume en tres anillos:

a) Primer Anillo: Transferencia de Información/Conocimiento
b) Segundo anillo: Mejoramiento de las habilidades y destrezas
c) Tercer anillo: Motivación para un cambio de actitud

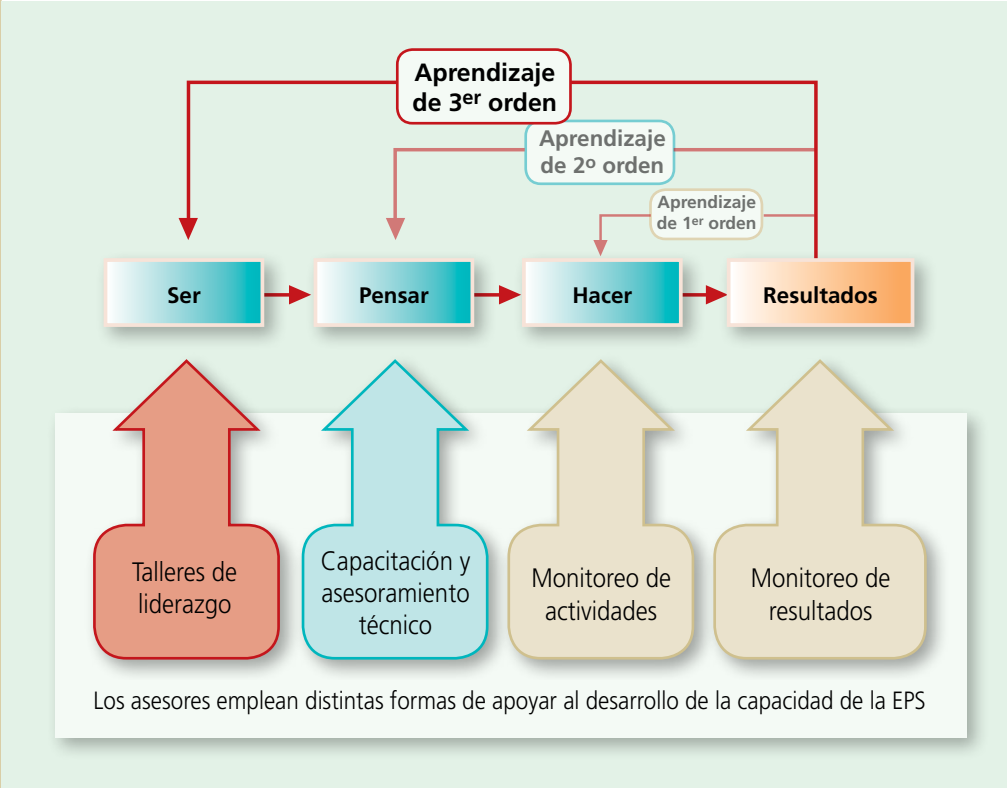
Para cumplir con cada uno de estos anillos, se establecen actividades específicas en función de las prioridades de la empresa y de las características y necesidades del personal, y a su vez adecuadas a las exigencias que demande cada etapa del proceso de mejoramiento de la EPS.

3. **Aprendizaje de 3er orden:** El "pensar" y el "hacer" es manejado por el "ser", que se entiende como la identidad de la persona que es definida por sus valores, creencias, convicciones y la manera de percibir la realidad. Por ejemplo, la creencia "todo es posible" produce resultados positivos respecto a la creencia de "no puedo". En **talleres de liderazgo**, la EPS desarrolla su identidad aplicando preguntas guías: ¿Cómo queremos ser? ¿Cuáles son nuestros valores y convicciones? ¿Cómo nos queremos tratar mutuamente? ¿Cómo nos relacionamos con el entorno político-social?". La adaptación de una nueva identidad demora muchos meses, puesto que todo el "pensar" y "hacer" tiene que ser evaluado ante la nueva forma de ser. Por la influencia en el "ser" que tiene el aprendizaje de 3er orden, se habla también de una "transformación".



Ejemplo: *Aunque la aplicación de los nuevos conocimientos sobre "liderazgo participativo" han traído buenos resultados, se observa que las viejas costumbres (no informar, actitud reactiva) todavía predominan. Por medio de los ejemplos de los superiores y en talleres de liderazgo, el personal aprende a ser "responsable por los resultados". En los siguientes meses, la EPS adapta esta nueva identidad y el aumento de la proactividad se da como resultado.*

En resumen, la relación entre el desarrollo de la EPS y el trabajo de los asesores se presenta así:



Por lo general, en un proceso de cambio y mejoramiento de la EPS, el personal fortalece sus capacidades mejorando el HACER con el aprendizaje de 1° orden y también mejorando el PENSAR con el aprendizaje de 2° orden.

En cambio, el SER no se cambia solo con talleres de liderazgo, sino va más allá y es más complejo, depende de muchos factores como la visión socio cultural de cada persona, de la forma de vida, creencias y costumbres.

Por eso, la EPS que logra mejorar y fortalecer el SER de su personal lo consigue luego de mucho tiempo, esfuerzo y dedicación por parte de sus líderes, pero los resultados muestran que esa EPS posee una notable mejora de la sostenibilidad y de la satisfacción de sus clientes.

1.3.3 Roles y funciones

Un proceso de cambio significa para la EPS desarrollar nuevas capacidades. Los asesores tienen un rol importante en el desarrollo de las capacidades personales y organizacionales, no como "sabelotodo" sino como Coach[6].

Los asesores constituyen una fuente importante de conocimientos y experiencias. Para un proyecto de cambio es una gran ventaja disponer de un asesoramiento profesional, en especial con asesores especializados en procesos de mejoramiento en EPS. En general, el asesor debe ser un profesional que reúnan **dos características principales**, que son:

- La formación técnica del tema a mejorar.
- La competencia metodológica para fortalecer el desarrollo de las capacidades del personal.

Los asesores forman un equipo que está integrado por el coordinador de procesos, que tiene la responsabilidad de dirigir y supervisar a los asesores técnicos y a los asesores eventuales.

En proyectos de Fortalecimiento Institucional en una EPS, se requieren asesores que cubran las gestiones operativas, comerciales, administrativas y la gestión político-social.

[6] La traducción literal en español sería entrenador. Un coach es una persona que asesora a su cliente en el desarrollo de su propia capacidad, empleando sobre todo preguntas y retroalimentación.

Ejemplo de un equipo de asesores para un Fortalecimiento Institucional de una EPS

Los asesores cumplen **dos funciones** que se resumen en:

1. **Asesoramiento de proceso:**
   - Asegurar la profesionalidad del proceso.
   - Coordinar el equipo de asesores técnicos y eventuales.
   - Asesorar a los ejecutivos de la EPS en planificación, gestión, liderazgo, desarrollo organizacional y temas afines.
   - Generar el ambiente motivacional y organizacional.
   - Asegurar el monitoreo y la evaluación permanente.
   - Brindar alerta temprana en el caso de peligro que el proyecto se frene.
   - Estimular que se cuestione continuamente y de forma constructiva el proceso.

2. **Asesoramiento técnico:**
   - Asegurar la calidad técnica de las soluciones que se implementan.
   - Asesorar sobre temas específicos en los temas de su competencia.
   - Asesorar que se implementen las mejores prácticas en sus áreas de trabajo.
   - Acompañar en el desarrollo de nuevas y mejores metodologías y equipos.
   - Capacitar para que se redacten los procedimientos de trabajo en cada proceso.
   - Asegurar que se registre en forma adecuada el cumplimiento de las actividades.
   - Asegurar que se mida el indicador del grado de avance respecto a los objetivos.
   - Asegurar que se inicien las acciones de mejoras preventivas o correctivas.

Tanto el Coordinador de Proceso como los Asesores Técnicos **cumplen las dos funciones** durante el proceso de asesoramiento a la EPS, con una proporción de tiempo dedicado a cada función representada como:

Dependiendo de la situación, del tema específico, del interlocutor y del momento en que desarrolla la asesoría, tanto el Coordinador de Proceso como los Asesores Técnicos **alternan** su asesoramiento.

La principal característica del Coordinador del proceso es la de **Coaching,** que entra en todos los detalles del equipo con el propósito de ayudar. No asume las tareas de su equipo como propias, sino que está informado del avance de las actividades, gestionando y verificando su cumplimiento en forma permanente, acompañando a la EPS para gestionar el ciclo del cambio. Tiene la actitud de orientar y llevar a su asesorado a través de un proceso de reflexión que le permita encontrar la mejor alternativa de solución a un tema o situación en particular que se desea mejorar. Esto se logra estimulando el razonamiento del asesorado para que a través de sus propios conocimientos del tema se encuentre la solución más adecuada.

Según las necesidades de la EPS, se puede requerir de una **asesoría eventual,** por medio de un consultor o de un asesor, dependiendo de la tarea:

- si se trata de una tarea que una EPS suele tercerizar, basta que un consultor la ejecute
- si se trata de una tarea que la EPS debería dominar, se requiere un asesor que apoye a la EPS para que adquiera esta capacidad

Los consultores o expertos tienen la tarea de entregar un **servicio o producto** listo para ser utilizado por la EPS. Los consultores son contratados como especialistas para realizar una tarea específica, por lo tanto no se espera que implemente en el personal la capacidad de realizarla, sino que el consultor debe entregar solamente un resultado que cumpla con las expectativas de la EPS.

1.4 Claves del éxito

Las siguientes preguntas pueden servir como base para un auto-diagnóstico del propio proceso de cambio.

Protagonismo de la EPS:

- ¿Quién se pone nervioso cuando el proyecto no anda bien?
- ¿Qué ideas y sueños busca materializar el proyecto?
- ¿Quién asiste a las reuniones y quién falta?

Compromiso del personal:

- ¿Cómo percibe el personal las condiciones de trabajo? (estabilidad de su puesto de trabajo, remuneración adecuada, clima laboral)
- ¿De qué grado de información sobre la situación de la EPS dispone el personal?

Desarrollo organizacional:

- ¿Había espacios para desarrollar visiones y valores comunes?
- ¿Qué modelo de liderazgo es promovido por la cultura organizacional?

Participación de los involucrados internos:

- ¿Cómo se ha involucrado al personal en el proyecto?
- ¿Qué informaciones recibe y cómo puede participar en las decisiones?

Gestionar relaciones con el entorno político-social:

- ¿Se analiza (evalúa, retroalimenta y renueva) la relación con los actores locales (municipio, sindicato, organizaciones locales, etc.)?
- ¿Se toman decisiones conscientes con respecto a su involucramiento y éstas se llegan a implementar? (Participación en el proyecto, convenios)

Asesores con un enfoque hacia el desarrollo de capacidades:

- ¿El personal percibe el desarrollo de sus capacidades?
- ¿Qué impactos concretos son causados por las nuevas capacidades?

En el Anexo 12 se presentan agrupadas las claves del éxito para los dos capítulos del presente Manual, donde se sugiere una evaluación en forma semestral (o con mayor frecuencia en caso de considerarse necesario). La evolución durante todos los años que dure el proceso de cambio permite evidenciar si se va consiguiendo el mejoramiento previsto para la EPS.

2

Ciclo del Cambio

Si se pregunta: ¿Qué se ***podría*** mejorar en la EPS? siempre se encuentran muchas opciones: modernizar el software, construir una nueva estación de bombeo, renovar la red, conectar el nuevo barrio, completar la micromedición y muchas cosas más.

La pregunta debería ser más bien: ¿Qué se ***debe*** mejorar para lograr un ***impacto***?
Para identificar y priorizar en forma estratégica lo que hay que mejorar, se necesita una metodología que permita conocer cómo está hoy la EPS y como se pretende que esté luego de un proceso de mejoramiento.

El presente manual GPI brinda una metodología de fácil aplicación en las EPS, que en forma ordenada, lógica y secuencial permite que se cumplan cada una de las etapas del ciclo del cambio y como consecuencia se obtenga el mejoramiento previsto de la EPS.

2.1 Cadena de Impacto

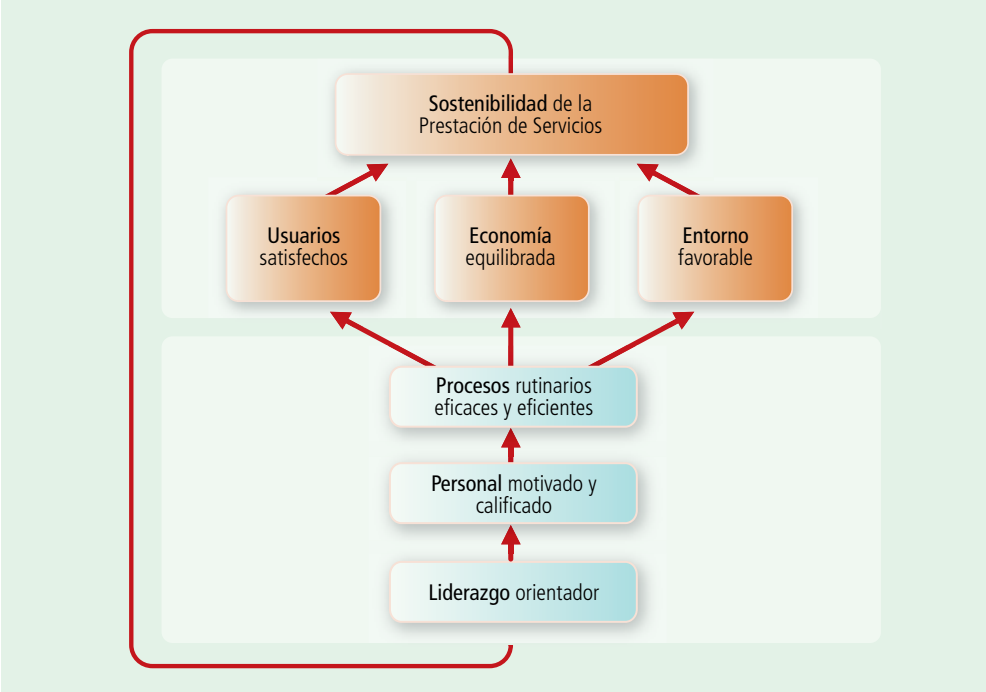
El objetivo de todos los esfuerzos de un proyecto de cambio es mejorar los resultados claves de la EPS de forma sostenible. Sin embargo, la influencia en los resultados es siempre indirecta. La cadena de impacto revela la relación entre las intervenciones y los impactos.

Pero ¿qué son los **resultados claves** de una EPS? Son los resultados imprescindibles para garantizar la "Sostenibilidad de la Prestación de Servicios":

- Usuarios satisfechos
- Economía equilibrada
- Entorno (político-social y medio ambiental) favorable

Para producir estos resultados, la EPS necesita capacidades que se agrupan en tres niveles:

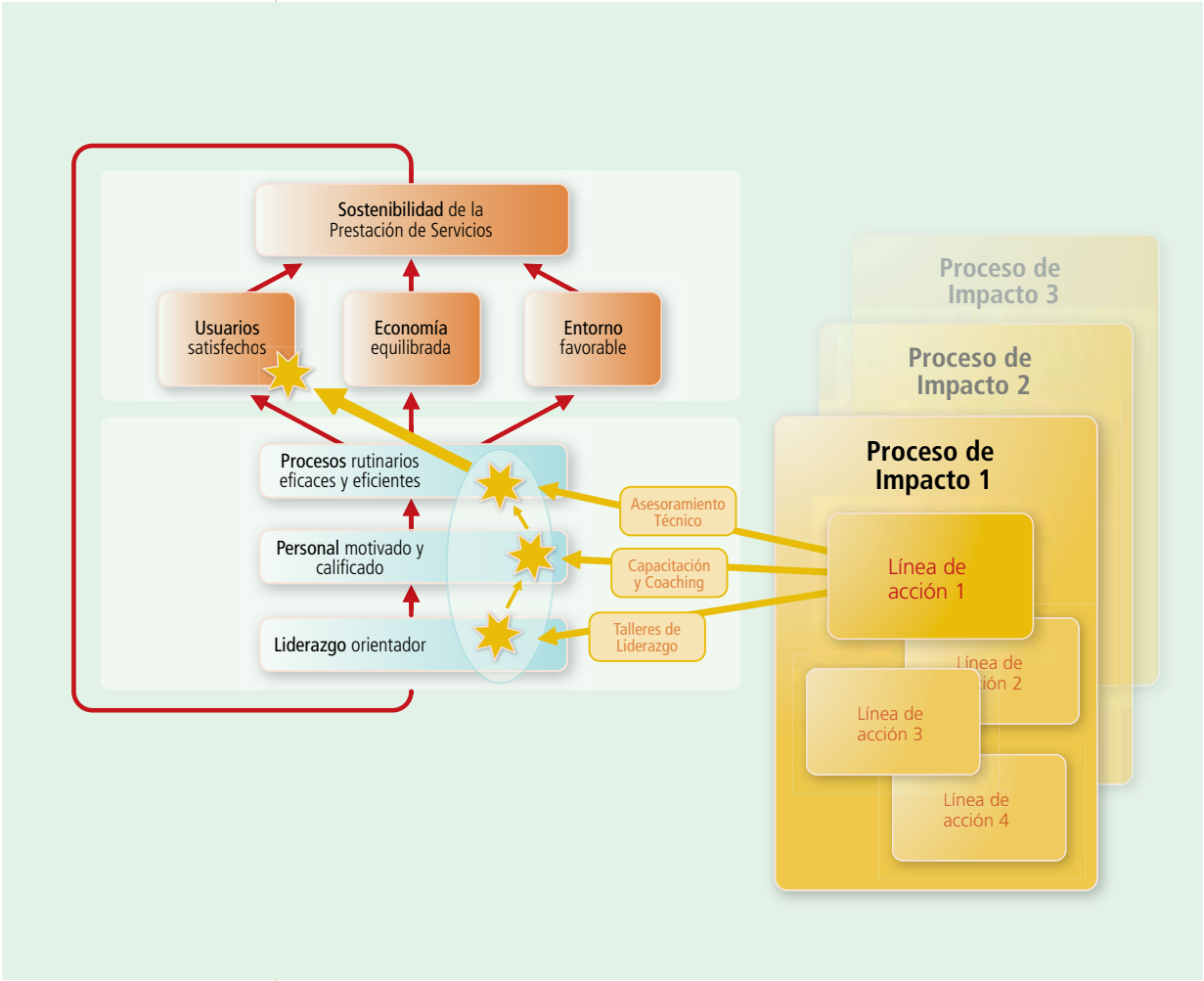
- Procesos rutinarios
- Personal
- Liderazgo



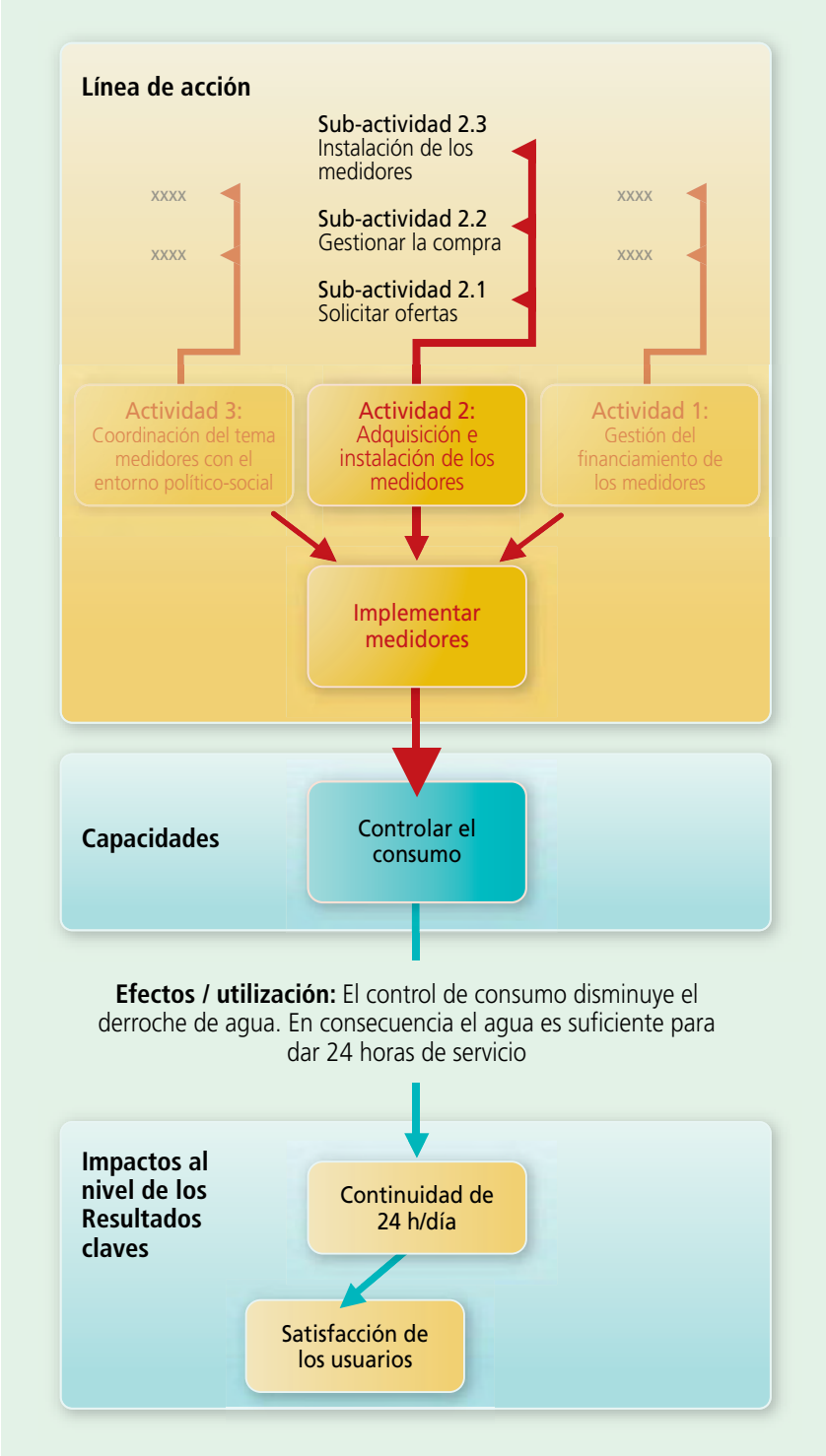
Para comprender la lógica de la cadena de impacto aplicada a una EPS que quiere mejorar la prestación de sus servicios, el punto de partida es un resultado deficiente en los resultados claves, luego se buscan las causas en la deficiencia de una o varias capacidades y por último se priorizan los esfuerzos para mejorar el resultado deficiente. El **mecanismo de impacto** del proyecto de cambio tiene entonces la siguiente lógica:

<table>
<tr><th>Paso</th><th>Ejemplo</th></tr>
<tr><td>1. Se identifica un resultado deficiente.</td><td>En el resultado clave "Usuarios satisfechos" se identifica la deficiencia "Sólo 3 hs/día servicios en distrito 3"</td></tr>
<tr><td>2. A través de un análisis causal se identifica las capacidades restringidas.</td><td>La deficiencia se debe a las siguientes capacidades restringidas:
No se controla el consumo.
La planta está al límite de su capacidad.
La población no está concientizada.</td></tr>
<tr><td>3. Una línea de acción abarca todas las actividades para fortalecer la capacidad restringida.</td><td>Las actividades para superar la restricción "no se controla el consumo" por ejemplo pueden ser:
<table><tr><th>Nivel</th><th>Actividades</th></tr><tr><td>Liderazgo</td><td>Consensuar una política de medición.
Sensibilizar a la población en medición.</td></tr><tr><td>Personal</td><td>Capacitar en el tema Micromedición.</td></tr><tr><td>Proceso</td><td>Adquirir e instalar medidores.
Optimizar el mantenimiento de medidores.</td></tr></table>
Para las otras 2 capacidades restringidas se elabora en la misma manera un conjunto de actividades.</td></tr>
<tr><td>4. El Proceso de Impacto contiene el conjunto de líneas de acción, necesarios para lograr un mejoramiento en un resultado clave.</td><td>A través de las 3 líneas de acción, se crean nuevas capacidades o se fortalecen las existentes:
La nueva planta tiene capacidad suficiente.
La población es concientizada.
Se controla el consumo a través de micromedición.
El impacto de estas nuevas capacidades al nivel de los resultados claves es "Se cuenta con 24 hs/día de servicio".</td></tr>
</table>

La relación entre la cadena de impactos y los instrumentos que se utilizan en los distintos niveles para lograr la mejora de los resultados claves es la siguiente:



La **cadena de impacto** completa - desde la subactividad hasta el impacto al nivel de los resultados claves - se presenta así:



¿Qué hago?
Una Línea de Acción se compone de varias Actividades y Subactividades, que serán ejecutadas por el personal de la EPS, si es indicado con el apoyo de los asesores (asesoramiento técnico, capacitación, coaching).

¿Qué obtengo?
El resultado de la línea de acción es la instalación o el mejoramiento de una capacidad.

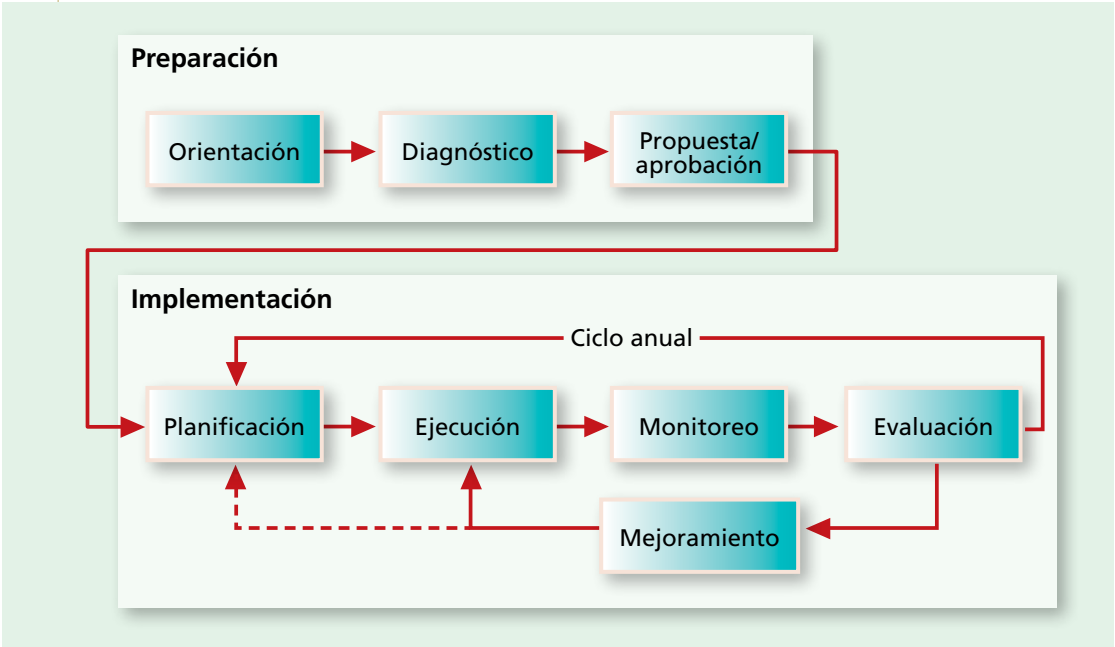
¿Para qué sirve?
Cuando la EPS utiliza esa capacidad, se obtienen los impactos al nivel de los resultados claves.

2.2 Fases de la Gestión por Procesos de Impacto

Un proyecto de Fortalecimiento Institucional Integral consiste de varias fases y etapas con una lógica secuencial, es decir que cada etapa depende de las etapas anteriores y es prerrequisito imprescindible finalizar una etapa para poder pasar a la siguiente. Las deficiencias en una etapa perjudican a las siguientes etapas.

Fase de Preparación:

- **Orientación:**
  Consensuar la voluntad de mejorar la EPS y evaluar las opciones de apoyo que ofrece el sector.
- **Diagnóstico:**
  Analizar los resultados claves y las capacidades de la EPS para identificar necesidades de inversiones y de fortalecimiento institucional.
- **Propuesta/aprobación:**
  Solicitar el apoyo, gestionar la aprobación y firmar un acuerdo político-social.



Fase de Implementación:

- **Planificación:**
  Definir los procesos de impacto con sus líneas de acción, actividades, responsables, recursos, objetivos, indicadores, etc.

- **Ejecución:**
  Coordinar, realizar y registrar el cumplimiento de las actividades.

- **Monitoreo:**
  Medir el cumplimiento de la ejecución y de los impactos.

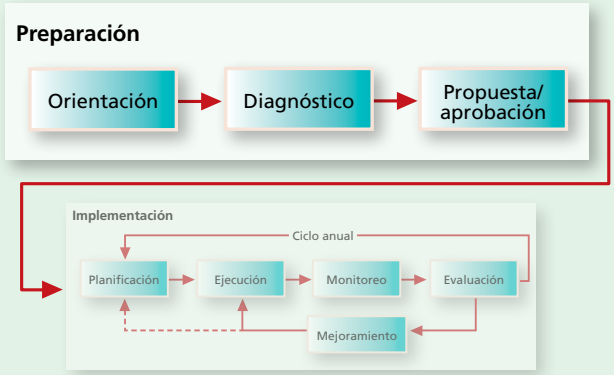
- **Evaluación:**
  Analizar los datos del monitoreo e identificar las causas de las desviaciones relevantes.

- **Mejoramiento:**
  Definir y ejecutar acciones de corrección y evaluar su efectividad.

2.3 Etapas de la Preparación

Contenidos de este capítulo:

- *Orientación*
- *Diagnóstico*
- *Propuesta*



2.3.1 Orientación

La etapa de la orientación se despliega en varios ámbitos: dentro de la EPS se concreta la intención de arrancar un proceso de mejora, con el entorno político-social se busca alianzas y en el sector se evalúan las ofertas de apoyo.

Hasta el camino más largo empieza con el primer paso y en el caso de un proyecto de cambio, este paso es: **la plena y profunda voluntad del directorio y la gerencia para mejorar su EPS.**

En esta etapa conviene buscar el diálogo con los actores locales (municipio, instituciones públicas y organizaciones civiles) para indagar sus expectativas y su disposición para apoyar los esfuerzos de mejorar. Es deseable plasmar los resultados de estas conversaciones en un acuerdo formal. Estos **acuerdos (políticos, sociales y empresariales)** definen las expectativas y compromisos mutuos y requieren una evaluación y renovación durante todo el ciclo.

Si existe consenso, vale la pena **evaluar qué apoyos ofrece el sector**[7]. Suelen existir programas de capacitación, de fortalecimiento institucional, de inversión o programas integrales, mayormente desde el nivel nacional, pero también desde el nivel regional, entre los principales.

Para evaluar una oferta de apoyo, se necesitan informaciones sobre las **condiciones:**

- ¿Qué criterios existen para entrar en el programa?
- ¿Se trata de una donación o de un crédito?
- En caso de crédito: ¿Cuántos son los intereses y las condiciones de reembolso?
- ¿Se exige una contrapartida y cuánto es?
- ¿Qué tipos de apoyo están incluidos y cuáles no? (inversión, equipamiento, asistencia técnica, capacitación,…)
- ¿El apoyo implica otras condiciones? (estabilidad de personal, implementación de políticas,…)

Aunque las condiciones se establecen en documentos, es importante **dialogar directamente con un representante de la organización de apoyo** para evaluar su aplicabilidad en el contexto del proyecto específico.

[7] Los organismos que pueden brindar una orientación referente a proyectos de mejoramiento de la EPS en Perú son: DNS, SUNASS, Universidades, Organismos de Cooperación Nacional e Internacional, ONG, Asesorías independientes, entre otros.

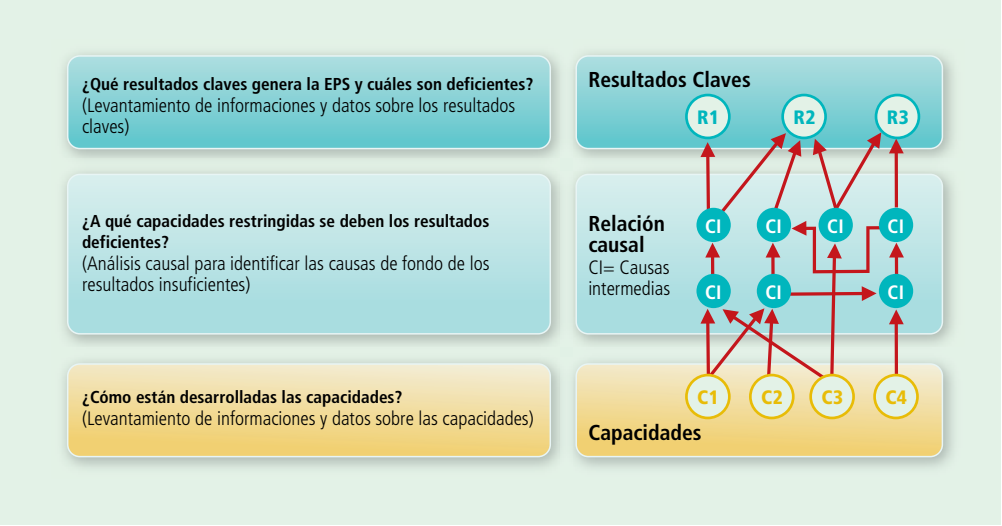
Para acceder a un apoyo, la EPS tiene que preparar información diversa para presentar a los organismos de apoyo, cuya evaluación servirá para determinar si la EPS está en condiciones de acceder a los beneficios de los programas de apoyo existentes. Considerando que esta **relación entre la EPS y la organización de apoyo** puede ser a largo plazo y de alta importancia, vale la pena crear desde el principio un ambiente de confianza. Las organizaciones perciben si la EPS llega muy bien preparada a las reuniones y si existe un alto compromiso.

2.3.2 Diagnóstico

El diagnóstico es la base de la planificación de acciones a realizar. Por eso tiene que reflejar la situación de la EPS en todos los aspectos relevantes. Errores en el diagnóstico repercuten en la efectividad de las medidas y en el éxito del proceso de mejoramiento de la EPS.

A una EPS se la puede observar desde varias perspectivas y generar una inmensa cantidad de información. Existen varias perspectivas posibles que revelan aspectos "interesantes". Ante esta posible cantidad de informaciones y ante el riesgo de diagnosticar de forma unilateral (ignorando otros aspectos importantes) se necesita definir la metodología del diagnóstico.

El levantamiento de los datos e informaciones se basa en el **modelo** ya mencionado en el capítulo *"cadena de impacto"*, donde se entiende a la EPS como un conjunto de capacidades que generan los resultados claves a través de una relación causal. Desde este modelo surgen las 3 preguntas principales que guían el diagnóstico:



En la primera parte del diagnóstico se evalúan los **resultados claves**, que en el caso de una EPS modelo se pueden resumir en:

EPS modelo	
Resultados claves	**Funciones**
1. Sostenibilidad empresarial	Mantener y mejorar la eficiencia de la EPS en el tiempo.
2. Usuarios satisfechos	Mantener y mejorar en forma continua la satisfacción del usuario.
3. Economía equilibrada	*Mantener una adecuada gestión del dinero en el tiempo.*
4. Entorno favorable	Mantener una relación armoniosa con los actores políticos y sociales.

Todos los esfuerzos en un proyecto de mejora se justifican por su impacto final en estos resultados. En el diagnóstico se evalúa la situación de cada resultado clave y se formulan y cuantifican los **problemas principales** en frases cortas y precisas, que van a ser objetos del cambio durante el mejoramiento de la EPS.

Ejemplo:

1. *La morosidad es de 6 meses.*
2. *Las pérdidas de agua en la zona 1 son del 35%; en la zona 2 son del 40%.*
3. *La continuidad mínima es 2 hs/día en la zona 3.*
4. *Los vecinos de la zona 4 presentaron 15 reclamos en un día.*

En el Anexo 1 se presenta un modelo que permite evaluar los **resultados claves**, tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el punto de vista cualitativo.

En la segunda parte del diagnóstico se evalúan como están las capacidades, lo que permitirá detectar las capacidades restringidas y estimar el esfuerzo necesario para mejorarlas. Puesto que las EPS no se diferencian mucho, las **capacidades** se pueden definir a través de una EPS modelo con funciones y capacidades genéricas, que se pueden resumir en:

EPS modelo	
Capacidades	**Funciones**
1. Calidad del agua potable y desagües	Lograr calidad de agua potable y desagües dentro de los límites permitidos.
2. Distribución y recolección	Correcta distribución del agua y recolección de desagües, con pérdidas dentro de las metas establecidas.
3. Mantenimiento	*Realizar mantenimientos preventivos y correctivos de las instalaciones y equipos de agua y alcantarillado.*
4. Catastro técnico	Desarrollar y mantener actualizado el catastro técnico de agua y alcantarillado.
5. Catastro comercial	Gestión catastral eficiente y eficaz.
6. Medición.	Gestión de micro y macromedición eficiente y eficaz.
7. Facturación y cobranzas.	Gestionar la facturación y cobranzas en forma eficiente y eficaz.
8. Atención de los clientes	Atender a los clientes en forma eficiente y eficaz y satisfacer sus reclamos.
9. Gestión administrativa	Gestión administrativa y contable en forma eficiente y eficaz.
10. Relaciones institucionales	Gestionar programas de mejora de las culturas de pago, sanitaria y ambiental, en la población.
11. Modernización empresarial	Cumplir con los documentos de gestión, PMO y plan tarifario vigentes en la EPS.
12. Fortalecimiento de capacidades	Desarrollar de manera continua las capacidades técnicas de su personal, acorde a los requerimientos de la prestación del servicio.

En el Anexo 2 se presenta un modelo que permite evaluar las **capacidades**, tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el punto de vista cualitativo.

En la tercera parte del diagnóstico, se someten los problemas al nivel de los resultados claves a un **análisis causal**, siguiendo la simple pregunta: ¿Por qué existe este problema? Esta indagación se continúa varias veces hasta llegar a las causas de fondo que originan la capacidad restringida. Así se determina las necesidades de acciones de mejoras que se agrupan en:

- Necesidades de Fortalecimiento Institucional
- Necesidades de Inversión

En caso que los resultados claves y las capacidades presenten **desviaciones** respecto a los objetivos previstos, se profundiza la evaluación para determinar la **causa raíz de dichos desvíos**, mediante el siguiente esquema:

- **Mando:** ¿El directorio y la gerencia se orientan para mejorar las capacidades?
- **Mano de obra:** ¿El personal posee la aptitud y actitud para desempeñar la función?
- **Método:** ¿Está bien diseñado, definido/documentado y vigente el proceso?
- **Medición:** ¿Se mantienen indicadores para controlar el proceso y son confiables los datos?
- **Máquina:** ¿El equipamiento es suficiente y funciona adecuadamente?
- **Money:** ¿El proceso dispone de suficientes recursos financieros?
- **Material:** ¿Cómo es la calidad y accesibilidad a los insumos?
- **Medios:** ¿Qué factores externos influyen?

En los casos que corresponda, cada tema debe ser evaluado considerando los siguientes criterios:

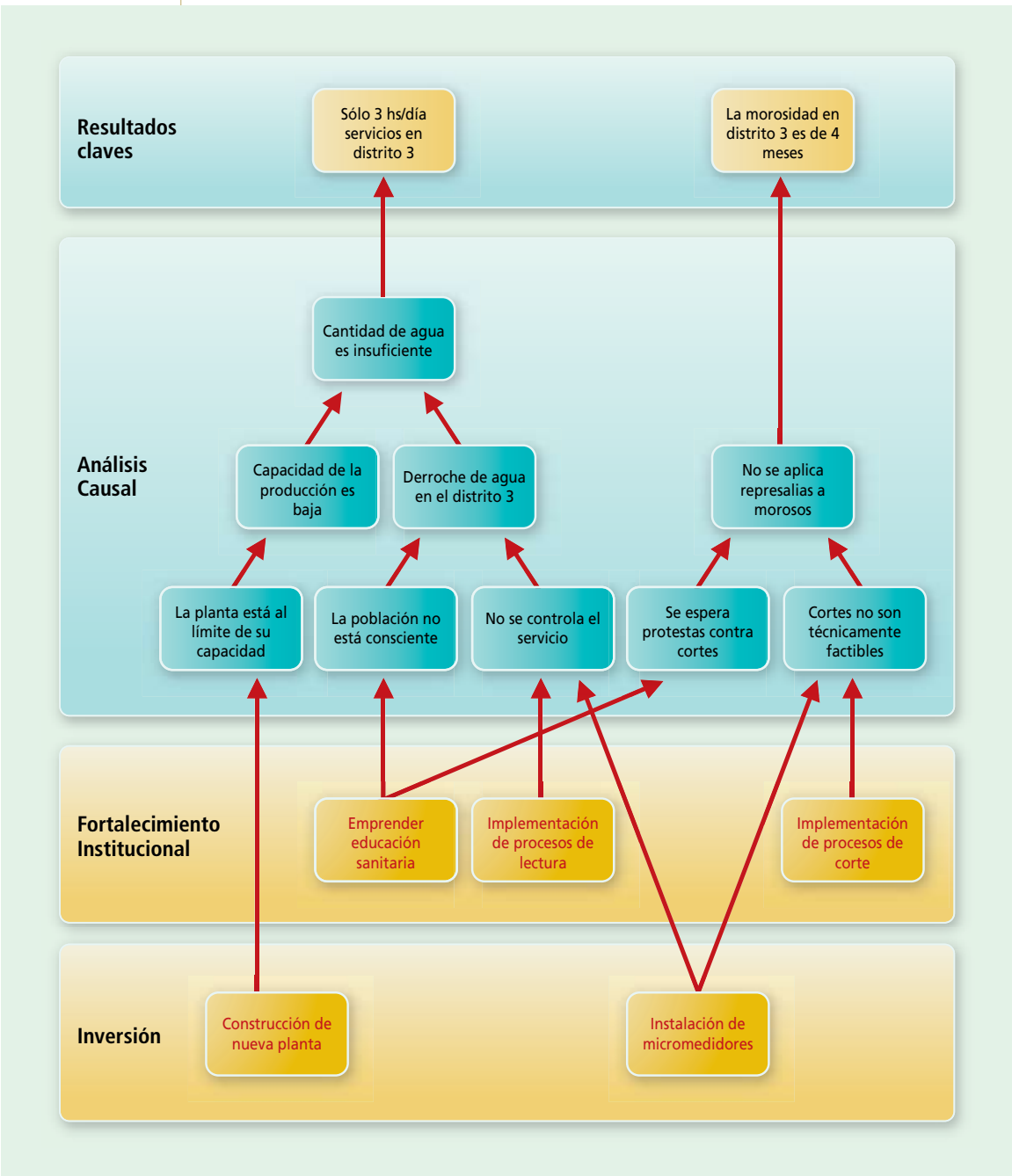
- Existencia del instrumento, producto o estructura que avale cada tema.
- Grado de documentación de procedimientos y registros.
- Calidad del proceso de desarrollo y/o implementación.
- Calidad y actualización del instrumento, producto o estructura.
- Grado de cumplimiento desde el punto de vista de eficiencia y eficacia.

La óptica de evaluación debe ser desde el punto de vista de las capacidades personales y organizacionales de la EPS y/o de su respectiva área gerencial, asociadas a:

- Análisis de debilidades y restricciones, sus causas y efectos de cada tema en particular.
- Proyección de acciones para evitar la presencia de desvíos.
- Propuesta de acciones para corregir los desvíos a corto, mediano y largo plazo.

La cuarta parte del diagnóstico consiste en realizar un informe donde se incluye la información del estado de los resultados claves, las capacidades, las relaciones causales y las acciones de mejoras que debería realizar la EPS para lograr su mejoramiento. En el Anexo 3 se propone un temario para ser utilizado como guía para la elaboración del Informe de Diagnóstico.

Un ejemplo (simplificado) de análisis causal para una EPS podría ser el siguiente:


Resultados claves
Sólo 3 hs/día servicios en distrito 3
La morosidad en distrito 3 es de 4 meses
Análisis Causal
Cantidad de agua es insuficiente
Capacidad de la producción es baja
Derroche de agua en el distrito 3
No se aplica represalias a morosos
La planta está al límite de su capacidad
La población no está consciente
No se controla el servicio
Se espera protestas contra cortes
Cortes no son técnicamente factibles
Fortalecimiento Institucional
Emprender educación sanitaria
Implementación de procesos de lectura
Implementación de procesos de corte
Inversión
Construcción de nueva planta
Instalación de micromedidores

Las siguientes recomendaciones influyen positivamente en la **calidad del diagnóstico:**

- El diagnóstico es una **"foto"** de la EPS en un determinado momento, que sirve en un momento futuro para compararse con la situación inicial (= línea base para el monitoreo).

- Para obtener una foto nítida, el diagnóstico contiene **descripciones cualitativas** e **indicadores cuantitativos**. Los indicadores facilitan la observación de avances como resultado de la futura intervención.

- Para evitar doble trabajo, hay que ver en que grado se puede aprovechar de indicadores que la EPS produce sí o sí para el regulador. Si estos **indicadores existentes** no cubren todos los aspectos relevantes, se puede considerar complementarlos con indicadores adicionales.

- Hay que registrar no solamente los datos sino también su calidad y **confiabilidad de la información**. *P.ej. si una EPS no dispone ni de micro ni de macromedición, el indicador de pérdidas no será muy confiable.*

2.3.3 Propuesta

El diagnóstico ha generado todas las informaciones y datos para entender la situación de la EPS, que permitirá tomar decisiones sobre un proyecto de mejoramiento.

La redacción de la propuesta se reduce en gran parte a la agrupación de las informaciones generadas en el marco del diagnóstico:

Parte temática de la propuesta	Información proveniente del diagnóstico
¿**Situación actual** de la EPS?	← Resumen de los resultados claves y las deficiencias ← Lista de **capacidades restringidas** según el levantamiento de informaciones sobra las capacidades [8]
¿Cadena de impacto?	← Análisis causal de los problemas principales
¿Necesidad de **inversión** en infraestructura y equipamiento?	← Lista de inversiones que resultaron del análisis causal
¿Necesidad de **Fortalecimiento Institucional** para la modernización institucional?	← Estimación del esfuerzo de Fortalecimiento Institucional en base a todas las capacidades restringidas

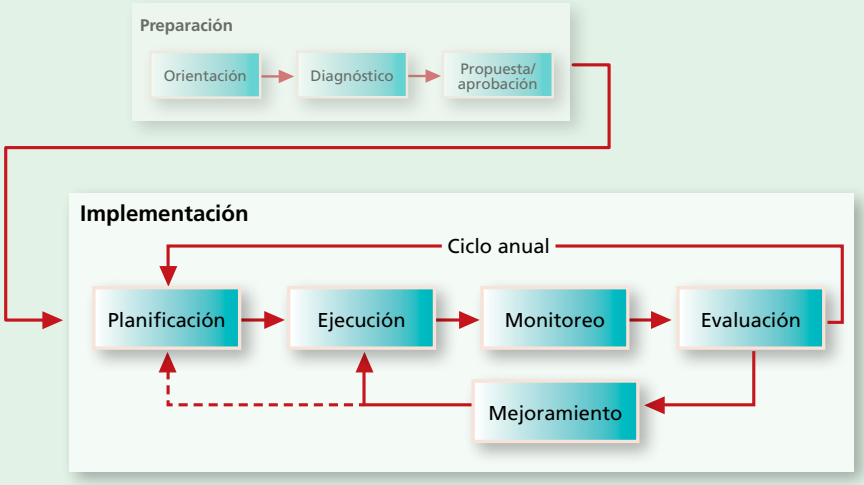
La propuesta debe incluir la interrelación técnica y temporal entre las necesidades de Inversión y de Fortalecimiento Institucional, con detalle de las acciones de fortalecimiento institucional que necesitan obligatoriamente inversiones para su ejecución. Así se mejora la sincronización entre el Fortalecimiento Institucional y las medidas de inversión.

[8] El fortalecimiento institucional no se limita a las capacidades que aparecen en el análisis causal como causas de resultados deficitarias. El objetivo es más bien, desarrollar todas las capacidades hasta un nivel profesional, para preparar la EPS para futuros desafíos. Sin embargo, el análisis causal permite priorizar el orden en cual se desarrolla las capacidades.

2.4 Etapas de la Implementación

Contenidos de este capítulo:

- *Planificación*
- *Ejecución*
- *Monitoreo*
- *Evaluación*
- *Mejoramiento*
- *Administración*



2.4.1 Planificación

La planificación convierte la comprensión de la situación de la EPS que se ha adquirido durante el diagnóstico, en medidas concretas para el mejoramiento. Es un proceso de varios pasos cuyo resultado es una matriz de planificación, donde se definen todos los detalles de las acciones a realizar.

Al principio de cada gestión[9], la EPS y los asesores organizan un **taller de planificación**, donde participa una gran parte del personal. En este taller se disponen de las informaciones relevantes y de los actores importantes para tomar las decisiones más importantes para el mejoramiento de la EPS.

El resultado final de este taller es un documento - la **matriz de planificación** - que contesta a todas las preguntas en relación con lo que se sucederá en el proyecto hasta fines del año:

- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿Qué se hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Quién es responsable?
- ¿Quién participa?
- ¿Qué recursos se necesita?
- ¿Qué riesgos hay que considerar?

El prerrequisito imprescindible para planificación es un **diagnóstico actual.** En los casos donde el lapso de tiempo entre el diagnóstico y la aprobación del proyecto es largo (ej. entre 6 meses y dos años), es necesario realizar una validación del diagnóstico con datos actuales antes de entrar en la planificación. Desde la segunda gestión, la evaluación final del ciclo anual refleja la situación actual de la EPS y reemplaza así la función del diagnóstico.

En base a los siguientes criterios se puede componer la **lista de participantes** para el taller de planificación:

- La **cantidad** de personas depende del tamaño de la EPS, es deseable que participen de todos los niveles y áreas.

[9] Es recomendable, que la primera planificación cubra el periodo hasta el fin de año, cuando se planifique un nuevo año completo.

- La presencia y participación del **poder** formal (Directorio, Gerencia) da peso a las decisiones. Personas con poder informal (dentro de la organización) influyen positivamente en el compromiso de sus colegas.

- Personas que disponen de muchos **conocimientos** o experiencias aumentan la precisión de la planificación.

- Personal de la EPS que será probablemente **afectado** por los cambios, debería participar para asegurar su compromiso.

- Como consecuencia del análisis del entorno político-social, se puede invitar a **actores externos.**

El taller sigue una **lógica secuencial**, donde un paso se basa en los resultados del anterior. Saltar un paso sin haber logrado los objetivos del anterior, origina confusión de los participantes y decisiones inseguras. El orden de los pasos se presenta así:

Pasos del taller	Descripción	Resultado
A. Introducción ¿Qué haremos aquí?	Una serie de presentaciones y dinámicas preparan a los participantes para la planificación.	Los participantes están en buenas condiciones para contribuir a la planificación.
B. Consensuar la situación actual ¡Así es ahora!	Los ejecutivos presentan la situación actual de la EPS con respecto a los resultados, deficiencias y sus causas.	Se ha consensuado la situación actual de la EPS.
C. Evaluar las opciones estratégicas ¿Cuál camino se tomará?	Los participantes identifican y evalúan las opciones estratégicas.	Se han evaluado y priorizado las opciones.
D. Definir los procesos de impacto ¿Cómo se estructura el cambio?	Se consensúan los procesos de impacto, sus alcances, líderes, actividades principales y riesgos.	Se han definido los Procesos de Impacto y sus parámetros principales.
E. Definir la matriz de planificación ¿Qué se hará en detalle?	En un trabajo en gabinete, los líderes de los procesos y los equipos elaboran todos los detalles de los Procesos de Impacto.	La matriz de planificación está definida en todos sus detalles.
F. Informe de la Planificación Lo que la EPS quiere mejorar.	Al finalizar, los líderes de los procesos en conjunto elaboran el Informe de Planificación de la EPS con la información de todos los Procesos de Impacto y de la EPS.	El Informe de Planificación por EPS es el documento oficial para todo el ciclo del cambio.

Paso A:

En la **introducción del taller** los participantes son orientados para trabajar efectivamente en las siguientes fases. Los discursos introductorios de los ejecutivos aportan el liderazgo y el compromiso con la organización, con su progreso y con el personal. La introducción debe prever que los participantes expresen sus expectativas particulares con respecto al cambio. Elementos típicos de la introducción son:

- Discursos introductorios
- Presentación de los participantes y sus expectativas
- Presentación del método y de la agenda del taller
- Dinámica para crear un clima constructivo y una visión positiva de la empresa

Paso B:

El **consenso de la situación actual** sirve para que los participantes del taller posean una idea unificada de la situación de la EPS. No basta presentar los resultados del diagnóstico, puesto que lo dicho no es escuchado, lo escuchado no es entendido y lo entendido no es confirmado.

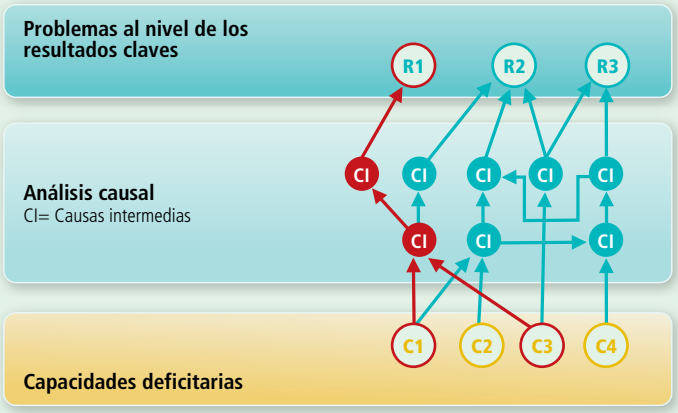
Para comunicar las informaciones complejas en una forma más didáctica, se debe involucrar a los participantes activamente, dejando que confirmen lo presentado con ejemplos propios, o que expresen sus dudas de forma abierta. Se puede considerar también un trabajo intenso con el análisis causal, haciéndolo, actualizándolo o verificándolo. Así, los participantes se familiarizan muy profundamente con la situación de la EPS. Sin embargo este trabajo requiere también más tiempo.

Paso C:

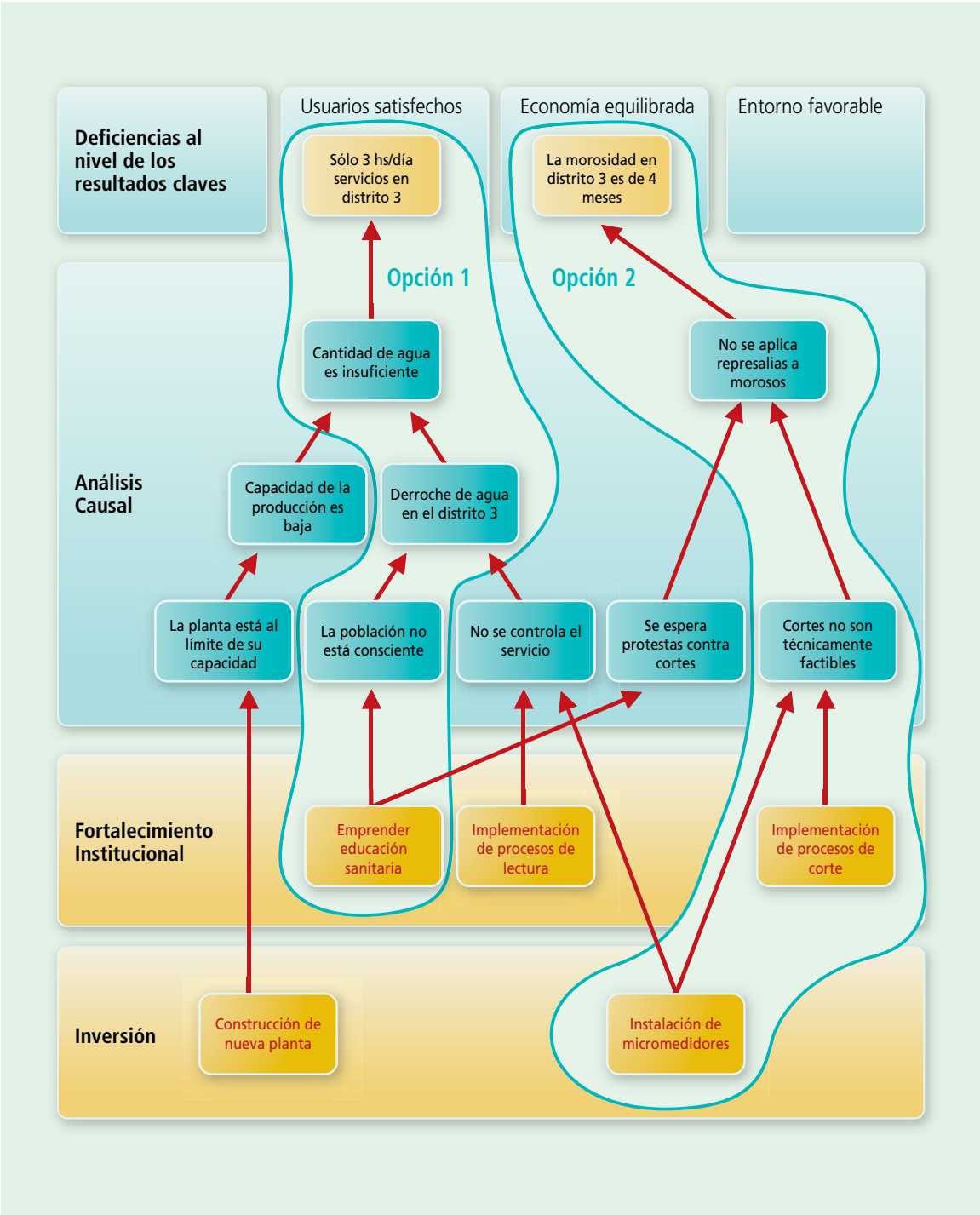
A través de la **identificación y evaluación de las opciones estratégicas** la EPS llega a conocer todo el abanico de posibles estrategias y sus implicaciones (esfuerzo, costos e impactos). De esta forma, la EPS puede elegir su rumbo de forma más consciente.

¿Cómo funciona la identificación de una opción estratégica? El análisis causal revela claramente la relación entre problemas al nivel de los resultados claves y las deficiencias en las capacidades. Para resolver un problema al nivel de los resultados claves, se siguen las flechas hacia su origen (causa), hasta llegar al nivel de las capacidades.

Por ejemplo, en el gráfico se ve que las capacidades C1 y C3 forman las causas de fondo del problema P1. Entonces, hay que mejorar las capacidades C1 y C3 para lograr un impacto en el problema P1. Sin embargo, se puede evaluar también la opción, trabajar solamente en una de las capacidades C1 o C2. Así, tal vez no se resuelve el problema P1 en su totalidad, pero a lo mejor se logra un impacto.



Resumiendo, se puede decir que las opciones estratégicas son senderos que vinculan un resultado deficiente con una o varias capacidades restringidas. El siguiente ejemplo (simplificado) muestra la aplicación en una EPS:


Deficiencias al nivel de los resultados claves
Usuarios satisfechos
Economía equilibrada
Entorno favorable
Sólo 3 hs/día servicios en distrito 3
La morosidad en distrito 3 es de 4 meses
Opción 1
Opción 2
Análisis Causal
Cantidad de agua es insuficiente
No se aplica represalias a morosos
Capacidad de la producción es baja
Derroche de agua en el distrito 3
La planta está al límite de su capacidad
La población no está consciente
No se controla el servicio
Se espera protestas contra cortes
Cortes no son técnicamente factibles
Fortalecimiento Institucional
Emprender educación sanitaria
Implementación de procesos de lectura
Implementación de procesos de corte
Inversión
Construcción de nueva planta
Instalación de micromedidores

Las 2 opciones ejemplares se podrían analizar de la siguiente forma:

- *La **opción 1** no trata todas las causas de fondo de la discontinuidad del servicio, sino se limite al tema de la educación sanitaria para mitigar el derroche de agua (a lo mejor esta opción surge de la necesidad de identificar una opción que no requiere inversión).*

- *La **opción 2** combina medidas de fortalecimiento institucional con inversión, implementando cortes para bajar la mora. Sin embargo la opción 2 ignora una causa de fondo (se espera protestas contra cortes) y a lo mejor esta estrategia fracasa por las protestas de la población.*

De la misma manera, se pueden identificar y evaluar muchas otras opciones. En la práctica se suele combinar varias opciones en una estrategia compleja.

Los **criterios** para la evaluación de opciones son:

1. Disponibilidad de recursos de inversión
2. Capacidad de la EPS para ejecutar la opción
3. Urgencia o importancia de los problemas
4. Carácter sinérgico de la opción (las medidas se dirigen a capacidades de las cuales dependen varios resultados)

Paso D:

Luego de establecidas las opciones estratégicas que mas convengan a la EPS, se definen los **Procesos de Impacto** que establecen todas las acciones necesarias de realizar durante el ciclo de cambio para poder lograr el mejoramiento de la EPS.

Las **acciones** de un Proceso de Impacto se definen en una estructura jerárquica con los siguientes niveles:

- **Nivel 1:**

  El Proceso de Impacto abarca todo lo necesario para lograr un impacto específico al nivel de los resultados claves. *(Ej.: Bajar la mora de x meses a y meses.)*

- **Nivel 2:**

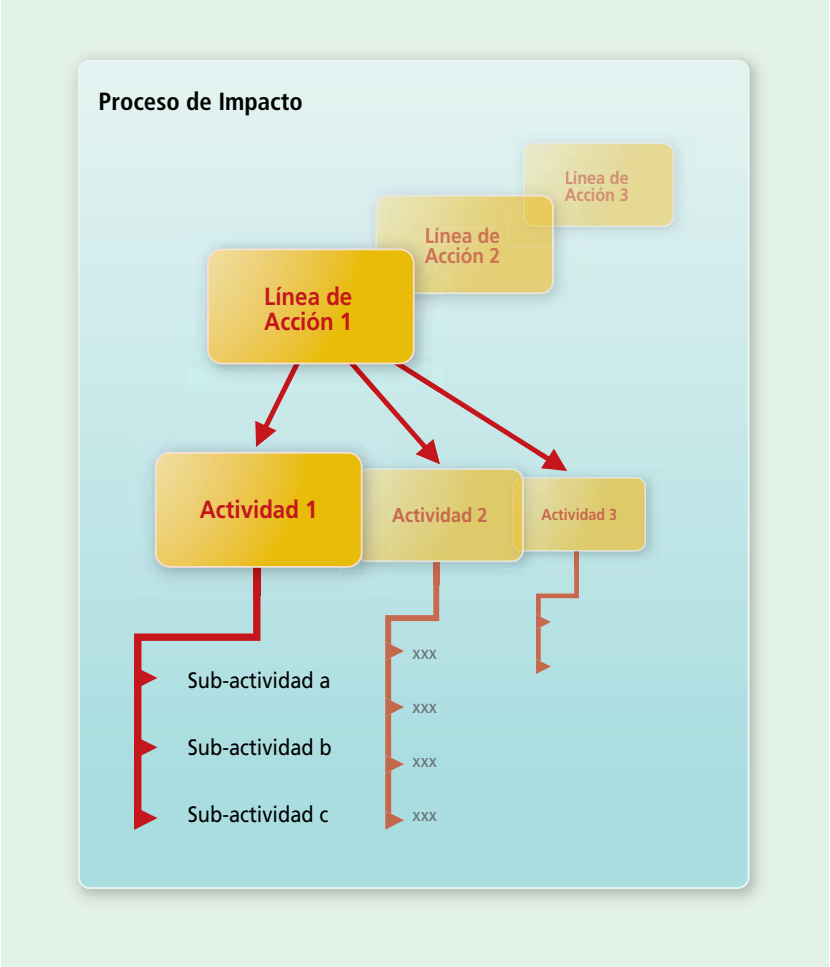
  Una **Línea de Acción** apunta al mejoramiento de una capacidad específica de la EPS. (*Ej.: Mejorar la "Facturación y Cobranza")*

- **Nivel 3:**

  Una **Actividad** tiene como objetivo la generación de un producto específico. *(Ej.: Implementar un software de facturación)*

Nivel 4:

Una **Subactividad** es un paquete de trabajo que puede ser ejecutado por un responsable de forma auto responsable. *(Ej.: Gestionar la adquisición del software)*



Los **análisis causales** muestran que el fortalecimiento de una capacidad impacta en varios resultados claves. Por ejemplo en una EPS la capacidad "Mantenimiento" contribuye tanto al resultado clave "Usuarios satisfechos" como a la "Economía equilibrada". En estas situaciones, la Línea de Acción que fortalece esta capacidad se asigna al Proceso de Impacto según su afinidad temática. Bajo este criterio, en una EPS se puede pre-definir una **posible composición de procesos de impacto** con sus líneas de acción, como en el siguiente ejemplo[10]:

Proceso	1. Mejoramiento del servicio de agua potable y/o alcantarillado	2. Mejoramiento de la gestión de los recursos económicos de la EPS	3. Mejoramiento de la Gobernabilidad y Sostenibilidad empresarial
Capacidades / Líneas de acción	• Calidad del agua potable y desagües • Distribución y recolección • Mantenimiento • Catastro técnico • Gestión de inversiones	• Catastro comercial • Medición • Facturación y cobranzas • Atención de los clientes • Planificación • Gestión administrativa	• Relaciones institucionales • Modernización empresarial • Fortalecimiento de capacidades

Paso E:

Cada equipo de trabajo va definiendo **la matriz de planificación - MPPI** para cada Proceso de Impacto a implementar en la EPS. El Anexo 4 presenta un modelo de una matriz de planificación - MPPI, que posee los siguientes parámetros:

[10] La estructura de los procesos ha sido aplicada en el Programa de Medidas de Rápido Impacto – PMRI en 9 EPS del Perú.

Parámetro	Descripción
Proceso	El nombre expresa el cambio positivo que se quiere lograr con el Proceso de Impacto (se pueden numerar si hay varios procesos).
Líder, participante y asesor	El **líder** es responsable del logro del impacto. Suele ser el Gerente del área en la cual se ubica el impacto. Los **participantes** son personal de distintas áreas, que poseen los conocimientos, habilidades y el tiempo para cumplir con las actividades asignadas. Pueden ser eventuales, dentro de la EPS (para actividades específicas) o fuera de la EPS (que pueden contribuir, ser afectado o generar conflictos). El asesor del proceso asegura la calidad técnica de las soluciones que se implementan, asesorando, capacitando y retroalimentando a los ejecutores. Los tres forman el **equipo de trabajo** del proceso.
Situación de entrada	Es una "foto" de la situación en el momento de la planificación (para recordar de donde se partía). Las informaciones surgen del diagnóstico y serán eventualmente complementadas. La formulación tiene que ser precisa, dando una imagen clara de la situación.
Situación de salida	Es como una "foto" al final de lo planificado. Refleja lo que se piensa lograr en la gestión al nivel de los resultados claves. Debe surgir en forma consensuada para que los involucrados se apropien mejor del objetivo y tener un alto grado de exactitud.
Indicador, valor de entrada y salida	Un **indicador** es una magnitud numérica que indica el avance con respecto al impacto deseado. El **valor de entrada** surge del diagnóstico, mientras el valor de salida representa la meta a lograr.
Producto	Es el objetivo genérico del proceso, que expresa las capacidades a conseguir en la EPS al finalizar todo el proyecto de cambio.
Línea de acción, Actividades y Subactividades	Las acciones se definen por relaciones jerárquicas (línea de acción, actividades y subactividades). Para cada acción se establecen los siguientes parámetros: • Numeración, en orden correlativo. • Nombre, que refleja la acción a ejecutar. • Localidad, a la cual se aplica la acción. • Cronograma, indica los meses de ejecución. • Responsable – Participante – Asesor, del equipo de trabajo. • Indicador, se precisa el objetivo de la acción. • Requerimientos, indicando el dinero y quien lo aporta. Todas las actividades deben justificarse o por una causa de fondo o por un riesgo/supuesto o por un potencial de conflicto.

El Anexo 5 presenta un modelo de resumen de planificación a incluir en el informe.

Paso F:

Por último, los líderes de procesos con el apoyo del asesor elaboran el **Informe de Planificación** con la información de todos los Procesos de Impacto a implementar. En el Anexo 6 se propone un temario para ser utilizado como guía para la elaboración del Informe de Planificación.

2.4.2 Ejecución

Ejecución significa cumplir las acciones de la matriz de planificación, y que estas acciones se complementen de tal forma que se logre el impacto.

La unidad menor de la planificación es la subactividad. De ella y del responsable para su ejecución depende finalmente todo el proyecto. En una planificación se encuentra subactividades de distintos grados de complejidad y de dificultad, que se pueden resumir en:

Tarea con grado de		Característica	Modo de ejecución
complejidad	dificultad		
baja ↓	baja ↓	Tareas rutinarias	El responsable lo ejecuta de forma independiente.
baja ↓	↑ alta	Tareas nuevas	El responsable busca el asesoramiento del asesor para discutir modalidades de la ejecución.
↑ alta	baja ↓	Planificación rutinaria	El responsable elabora un plan de trabajo para gestionar su "mini-proyecto"
↑ alta	↑ alta	Altos desafíos	El responsable busca el apoyo de los asesores para elaborar un plan de trabajo y coordina el "mini-proyecto" con el líder del proceso.

La decisión si una tarea es compleja o difícil, la toma el responsable de la actividad. Sin embargo, el líder identifica independientemente desde su perspectiva las actividades críticas que requieren su dedicación y acompañamiento, con un seguimiento más estricto durante la ejecución.

Al principio del proceso de mejora en una EPS, por lo general los líderes y los asesores tienen que **"empujar al personal"** para que ejecute las tareas planificadas, pero con el tiempo los responsables ganan cada vez más confianza y seguridad para actuar de forma proactiva e independiente.

Antes de la ejecución de una subactividad, el responsable debe cumplir con las **actividades previas**, asegurando todo lo necesario con respecto a:

- Autorizaciones (procedimientos internos, del municipio, del cliente,…)
- Recursos humanos (compañeros de trabajo o de otras sectores de la EPS, terceros)
- Recursos materiales (máquinas, herramientas, insumos, elementos de seguridad, vehículos,…)
- Recursos financieros (dinero en efectivo o recursos presupuestados)
- Informaciones (planes, listas, manuales,…)

La ejecución de una subactividad termina con su **registro** en el sistema de seguimiento. Este registro abarca la información sobre la ejecución y también informaciones sobre los resultados específicos.

En algunos casos, las subactividades incluyen la ejecución de una serie de acciones que deben ser previamente organizadas para poder obtener el resultado deseado. Es conveniente considerarlas como "mini-proyectos". El Anexo 7 presenta un modelo de **"Plan de trabajo"** que dispone de los siguientes campos, entre los principales:

Parámetro	Descripción
Proceso, Línea de acción, Actividad y Subactividad	Con estas informaciones se ubica la subactividad en la planificación del proyecto.
Indicador	El indicador de una Subactividad indica hasta dónde llega su alcance.
Procesos relacionados	En algunos casos, una Subactividad puede contribuir con sus impactos a más de un proceso, por lo que el Plan de Trabajo debe prever los procesos relacionados con dicha subactividad.
Acciones	Se distinguen todas las acciones necesarias de realizar para el cumplimiento de la Subactividad.
Responsables	Nombre del responsable de cada acción.
Fechas	Indicar la fecha de inicio y la fecha prevista de terminación de cada acción.
Estado – comentarios	Se va complementado durante la ejecución del Plan de Trabajo, para registrar el estado de cada acción (en ejecución, demorado, finalizada) y/o para registrar todo tipo de comentario que se considere relevante.

Durante de la ejecución, se suelen presentar tensiones dentro del equipo, que bajan considerablemente su rendimiento. Puede ser que uno se sienta perjudicado o que el equipo se sienta desconcertado por críticas incomprensibles. Para evitar que estos problemas sociales perjudiquen al rendimiento del proceso, el líder tiene que indagar con regularidad **¿Cómo estamos?** Sin embargo, no basta hacer la pregunta, más importante es eliminar o disminuir las causas que originan las tensiones.

En estos casos, el mejor camino es crear espacios para expresar **emociones**. Para evitar que estos espacios se conviertan en eventos de quejas frustrantes, el líder tiene la tarea de dirigir la atención hacia las necesidades de las personas y soluciones satisfactorias para todos.

2.4.3 Monitoreo

Conducir un proyecto de cambio sin monitoreo es como *"montar en bicicleta con ojos cerrados – los primeros metros no son críticos, pero…"* Un buen sistema de monitoreo da permanentemente orientación y seguridad, que permite verificar si se continúa en el camino correcto o si hay que corregir el rumbo.

Todo el proyecto de mejoramiento se basa en **cadenas causales** de la siguiente forma:

Una serie de actividades forman una línea de acción

↓

Esta línea de acción desarrolla una capacidad de la EPS

↓

El efecto de esta capacidad desarrollada (o en combinación con otras capacidades) causa un impacto en los resultados claves

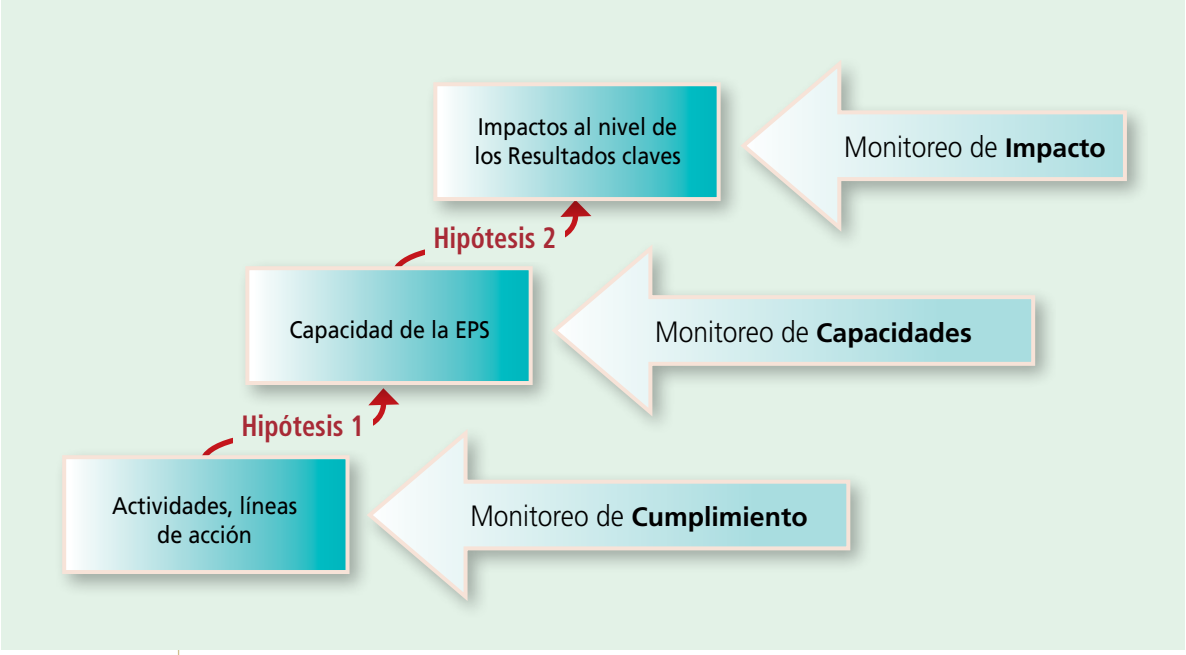
Esta cadena causal se basa en 2 hipótesis:

- **Hipótesis 1:** Que la línea de acción logre desarrollar la capacidad.
- **Hipótesis 2:** Que la capacidad cause el impacto previsto en los resultados claves.

Las hipótesis son inseguras por naturaleza y por eso se requiere el monitoreo que verifica permanentemente la validez de las hipótesis, midiendo a los 3 niveles:

- **Monitoreo de Cumplimiento:** es el seguimiento a la ejecución de las subactividades, donde se registra la cantidad, calidad y tiempo del cumplimiento.
- **Monitoreo de Capacidades:** permite verificar si el cumplimiento de la línea de acción (con sus actividades y subactividades) ha logrado desarrollar la capacidad en cuestión. Así se verifica la validez de la hipótesis 1.
- **Monitoreo de Impactos:** observando los cambios de los resultados claves, se puede verificar si el impacto se originó por la capacidad desarrollada. Así se verifica la hipótesis 2.

La relación entre los tres niveles de monitoreo se puede resumir en:



En forma complementaria, el **monitoreo de riesgos** permite disponer de un sistema de alerta temprana para prevenir conflictos u otros riesgos.

Para poder lograr un adecuado control, es conveniente establecer un **Plan de Monitoreo** para todo el proyecto de cambio de la EPS, donde se define a qué nivel se monitorea y con qué frecuencia, que se puede resumir en:

	Cumplimientos	Capacidades	Impactos
Qué se controla	Grado de cumplimiento de las subactividades (cantidad, calidad, tiempo)	Indicadores de gestión asociados (evolución, tendencia, desvío respecto a la meta, causa de desvíos, etc.)	
Frecuencia de control	Mensual	Mensuales o Trimestral (depende del indicador)	
Responsable	Líder del proceso de impacto		Gerente General
Cómo se controla	Cuadro de Seguimiento de Actividades Planificadas (Anexo 8) y Matriz de Planificación (Anexo 9)	Sistema de Indicadores (Anexos 1 y 2 *)	
Medio de información	Informe SIME (Anexo 10 **)	Informe Trimestral y Anual (Anexo 11)	
Destino de la información	Gerente General	Gerente General	Directorio

(*) En los Anexos 1 y 2 se presentan el esquema de indicadores de los resultados claves y de las capacidades típicas de una EPS. Estos indicadores sirven tanto para el diagnóstico como para el monitoreo permanente de los impactos. Otros indicadores pueden ser establecidos a medida que sean necesarios.

(**) El Anexo 10 corresponde al modelo de informe SIME (Sistema de Monitoreo y Evaluación) vigente en el PMRI, que permite el monitoreo individual de cada EPS que se encuentra en el proceso de cambio y mejoramiento.

Un gran desafío en procesos de cambio es encontrar **indicadores aptos**. Lo mejor sería disponer de **indicadores numéricos**, fáciles de medir, cuyo valor refleje en cada momento la situación de forma exacta. Sin embargo existen **fenómenos cualitativos** que necesitan ser controlados: opiniones, actitudes, relaciones, capacidades, etc. Estimarlos no es una alternativa válida, puesto que no se consiguen datos exactos. La mejor opción es medirlos a través de encuestas o cuestionarios.

Existen criterios genéricos para la selección de un indicador que son:

- **Factible:** La medición es técnicamente posible.
- **Independiente:** Otros aspectos no influyen (mucho) en el indicador.
- **Inmediato:** La variable reacciona en forma inmediata al cambio del fenómeno.
- **Objetivo:** La medición no depende de la persona que la ejecute.
- **Económico:** El esfuerzo para el relevamiento de los datos tiene una relación equitativa con el costo.

Una estrategia para instalar un sistema de monitoreo adecuado es consensuar los indicadores entre los que necesitan y los que producen las informaciones. Esta **concertación del sistema de monitoreo** con todos los interesados posibilita que exista un sistema único de monitoreo y no distintos reportes para distintos interesados.

2.4.4 Evaluación

Los procesos despliegan sus actividades y el monitoreo suministra informaciones. Pero solamente la evaluación da sentido a todo, retroalimentando como anda el proyecto e impulsando correcciones.

Para no perder el rumbo de un proyecto de cambio, se requiere una evaluación permanente. Evaluación significa que los involucrados -disponiendo de las informaciones necesarias- toman una posición con respecto a las preguntas:

- ¿Cómo avanzan las actividades? (Evaluación del cumplimiento)
- ¿Se logran los impactos con las actividades? (Evaluación de Impacto)
- ¿Cuáles son las causas que originan los desvíos?
- ¿Qué se debe modificar? (Definir acciones correctivas o preventivas de mejora)

Estas evaluaciones se efectúan en el marco de reuniones mensuales y trimestrales:

	Reuniones mensuales	Reuniones trimestrales
Perfil	Reunión operativa, instrumento central del líder del proceso para impulsar su cumplimiento	Reunión directiva, evaluación de los impactos y conducción del proyecto
Participantes	Líder con su equipo, asesores, participantes eventuales	Directorio, gerencia, líderes, asesores
Organización	Dentro de los primeros 10 días del mes (o cuando se dispone de los datos del mes anterior)	Dentro del mes después del trimestre en cuestión (o cuando se dispone de los datos del trimestre anterior)
Preparación	Los responsables de las actividades llevan informes de su cumplimiento	El líder lleva informes sobre los procesos
Resultado	Informe mensual con decisiones y plan de medidas (dirigido al gerente general)	Informe trimestral (dirigido al directorio y asesores)
Rango de decisión	Decisiones operativas dentro de un proceso	Decisiones fundamentales sobre el proyecto de mejoramiento
Agenda	• Socializar informaciones (avance, acontecimientos relevantes, percepciones)	• Socializar informaciones (avance, acontecimientos relevantes, percepciones)
	• Evaluación del cumplimiento: ¿Cuántas de las actividades planificadas son… … ejecutadas? … empezadas? … pendientes para arrancar? • Analizar la ejecución de las actividades con respecto a tiempo, inconvenientes y recursos.	• Evaluación del cumplimiento: Lectura de las estadísticas de ejecución y análisis de causas de retraso
	• Evaluar los impactos • Lectura de los indicadores • Evaluar si existe desvío o una tendencia riesgosa • Causas del desvío • Definir acciones de mejora (correctivas o preventivas)	• Evaluar los impactos • Lectura de los indicadores • Evaluar si existe desvío o una tendencia riesgosa • Causas del desvío • Definir líneas de mejora (correctivas o preventivas)
	• Evaluar la cooperación entre líder y el equipo, dentro del equipo y con el entorno	• Evaluar la cooperación entre gerencia, directorio, líderes y asesores
	• Definir acuerdos	• Definir acuerdos

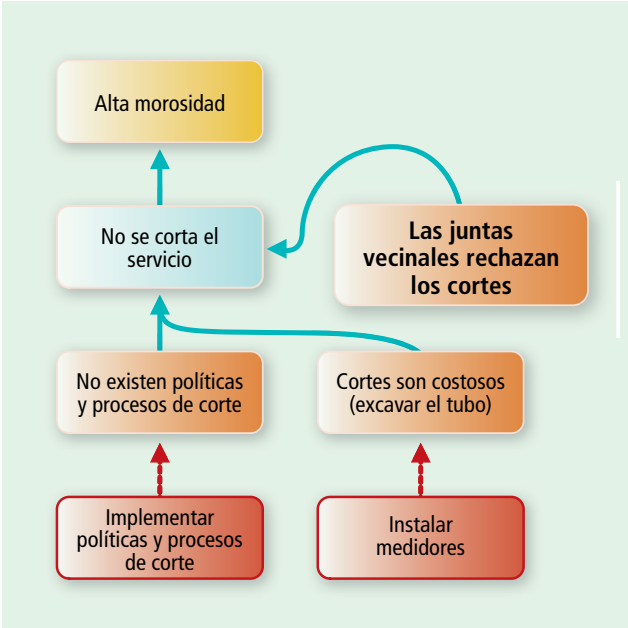
El efecto más importante de estas reuniones es la atención que se presta al proyecto. La presencia de las autoridades da a los líderes la señal que el proyecto les importa.

La evaluación final de la gestión anual se utiliza como diagnóstico para la planificación del próximo año, abarcando también las capacidades y los resultados claves. Es de esperar que luego del proyecto de cambio, la situación de los resultados claves y de las capacidades haya mejorado. Los impactos logrados, los nuevos valores de los indicadores, la actualización de las informaciones y el análisis causal, sirven como punto de partida para la siguiente planificación.

2.4.5 Mejoramiento

Resultados inesperados, cambio de las condiciones, nuevas informaciones o nuevas prioridades de la EPS, exigen una adecuación flexible hacia el mejoramiento. El líder y su equipo deben estar atentos de las amenazas y oportunidades de mejora, que permitan optimizar el proyecto.

La planificación responde a la situación de una EPS en un momento dado. Sin embargo, un cambio de las circunstancias durante el proceso de mejoramiento o una nueva comprensión de la situación, hacen necesario una adaptación de la planificación original. Ignorar tales fenómenos y seguir ciegamente con la planificación es un camino que asegura el fracaso: ¡100% ejecución y 0% impacto!



Ejemplo: *Con el afán de bajar la morosidad, la EPS implementa procesos de corte. De repente se dan cuenta que "Las juntas vecinales rechazan los cortes". Sería inadecuado ignorarlo y seguir con la planificación original. Ya no se lograría el impacto deseado (¡a pesar de ejecutar todas las actividades!). Más bien, el cambio de la situación exige un nuevo análisis y tal vez una adecuación de la planificación.*

Otro impulso para corregir el rumbo surge de la **evaluación de los indicadores**. En las reuniones mensuales o trimestrales se hace una lectura enfocada en indicadores con desvíos o de tendencia extraña, se analiza la causa de fondo del desvío y se pueden tomar distintas alternativas:

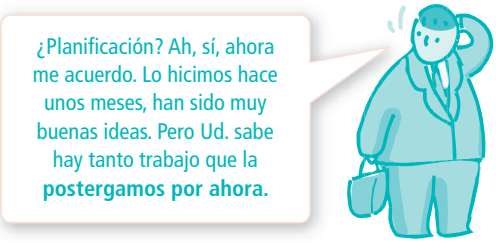
- No reaccionar, porque el proceso está bajo control
- Emprender investigaciones complementarias para analizar el fenómeno
- Decidir acciones correctivas

En caso de investigaciones o acciones correctivas, el líder debe hacer un seguimiento del tema y observar el desarrollo del fenómeno.

Una vez que se han ejecutado las acciones correctivas, se **verifica la efectividad** de las mismas, comprobando que se eliminó en forma permanente la causa del desvío. En la próxima reunión mensual o trimestral el desvío no debe volver a repetirse, caso contrario la acción correctiva no fue la adecuada y es necesario volver a implementar otras acciones que sean efectivas.

2.4.6 Administración

La administración del proceso de cambio no es una tarea exigente, pero es una de las tareas más importantes. La mayoría de los proyectos fracasan porque los involucrados pierden la orientación.



En algunos proyectos se elabora con mucho entusiasmo una planificación, pero después se pierde en el trabajo cotidiano y el plan queda en el estante.

En otros proyectos existe mucha motivación de avanzar, pero tal vez como causa de este afán, se omiten pasos importantes: se descuida el monitoreo, no hay seguimiento o *"…un diagnóstico es derroche de tiempo, porque aquí sabemos todos muy bien como está la situación…"*.

Estas y otras omisiones dañan la lógica del proceso y llevan a resultados insuficientes.

Para un adecuado seguimiento de un proyecto, hay que organizar desde el principio las reuniones, los talleres y los informes. Hacer un calendario para toda la gestión no es garantía, pero aumenta la probabilidad de que se cumpla con los pasos necesarios. Además, todos pueden **planificar mejor su tiempo.**

Para formular un calendario, se puede considerar los siguientes aspectos:

- **Reuniones mensuales** dentro de la segunda semana del mes siguiente.
- **Reuniones trimestrales** dentro de la primera semana del mes subsiguiente (una semana antes, se difunden los informes de los procesos a los participantes).
- **Talleres de liderazgo** cada semestre (participan el directorio, la gerencia y los involucrados en el proyecto).
- **Taller de evaluación** al final de la gestión anual.

Además, la documentación del proyecto necesita ser administrada. Para ello, la EPS debe asignar internamente las funciones administrativas de forma clara e inequívoca:

- Mantener toda la documentación del proyecto (contratos, acuerdos, protocolos, informes,…).
- Reclamar los datos para el monitoreo de los responsables, juntarlos en una lista y difundirla.
- Reclamar los informes de las reuniones y difundirlos.
- Reclamar los insumos para los informes de avance, componer el informe y difundirlo (informes mensuales, trimestrales, y anuales).

Esta administración debe reportar directamente al gerente general.

2.5 Claves del éxito

Las siguientes preguntas pueden servir como base para un autodiagnóstico del propio proceso de cambio.

Orientación hacia impactos:

- ¿Existe una clara visión de los impactos que tiene el proyecto hacia afuera de la EPS (usuarios, entorno)?
- ¿Se monitorean los impactos permanentemente y se corrigen los desvíos?

Disciplina en cumplir con la ejecución del ciclo:

- ¿Los líderes han entendido el sentido de las etapas de ciclo y las ejecutan de forma proactiva?
- ¿Las responsabilidades para la administración de proyecto están claramente asignadas?
- ¿El sistema de monitoreo produce los datos requeridos a tiempo y en una calidad adecuada?
- ¿Las reuniones y los informes se hacen en el ritmo indicado?

Gestión del cumplimiento de las inversiones:

- ¿La solicitud para el financiamiento ha sido enviada a tiempo y cumplió con los requisitos previstos? ¿Cambios necesarios son comunicados de forma adecuada y a tiempo?
- ¿Se mantiene un contacto directo con una persona del financiador?

Gestión de riesgos:

- ¿Se está consciente de los supuestos y riesgos para cada proceso?
- ¿Se está consciente cómo afectan los procesos a actores del entorno político-social?
- ¿Se mantiene contacto constante con los afectados?

En el Anexo 12 se presentan agrupadas las claves del éxito para los dos capítulos del presente Manual, que se sugiere una evaluación en forma semestral (o con mayor frecuencia en caso de considerarse necesario). La evolución durante todos los años que dure el proceso de cambio permite evidenciar si va consiguiendo el mejoramiento previsto para la EPS.

Anexos

	Título:	Etapa:
ANEXO 1:	Diagnóstico de Resultados Claves	diagnóstico
ANEXO 2:	Diagnóstico de Capacidades	diagnóstico
ANEXO 3:	Informe de Diagnóstico	diagnóstico
ANEXO 4:	Matriz de planificación - MPPI	planificación
ANEXO 5:	Resumen por proceso de impacto	planificación
ANEXO 6:	Informe de Planificación	planificación
ANEXO 7:	Plan de trabajo	ejecución
ANEXO 8:	Seguimiento ejecución de actividades	monitoreo
ANEXO 9:	Seguimiento mensual MPPI	monitoreo
ANEXO 10:	Informe SIME por EPS	informes
ANEXO 11:	Informe trimestral del proyecto de cambio	informes
ANEXO 12:	Claves del éxito	evolución

Anexo 1:
Diagnóstico de resultados claves

a) Evaluación Cuantitativa:

Resultados claves		Indicadores de gestión	Frecuencia
Sostenibilidad	Entorno favorable	% satisfacción con calidad del servicio	semestral
		% satisfacción con atención al cliente	semestral
	Satisfacción de los usuarios	% cobertura agua	trimestral
		% cobertura desagüe	trimestral
		turbiedad	trimestral
		continuidad mínima	trimestral
	Economía equilibrada	relación de trabajo	trimestral
		resultado operativo	trimestral
		% ingreso destinado a pago de deuda	trimestral

b) Evaluación Cualitativa:

- **Situación del gobierno corporativo de las EPS**
  situación legal y de facto de los accionistas según localidades
  grado de involucramiento
  conflictos de carácter políticos - partidarios y/o económicos - legales

- **Relaciones entre JGS, Directorio y Gerencia EPS**
  nivel de autonomía
  comunicación
  complementariedad
  participación
  grado de desarrollo de visión compartida de las tres instancias

- **Relaciones entre el Sindicato y Directorio/Gerencia de la EPS**
  grado de injerencia en las decisiones y gestiones empresariales
  grado de divergencia de políticas y estrategias empresarial
- **Situación de la empresa con su entorno político-social**
  plan de comunicación-relaciones públicas
  plan de imagen institucional
  plan de educación sanitaria ambiental

- **Estado de Implementación de las normativas legales**

Anexo 2:
Diagnóstico de capacidades

a) Evaluación Cuantitativa:

Capacidades	Indicadores de gestión	Frecuencia
Calidad del agua potable y desagües	% cloro dentro de límites	trimestral
	% tratamiento de desagüe	trimestral
Distribución y recolección	continuidad promedio	trimestral
	% agua no contabilizada	trimestral
Mantenimiento	plan de purgas implementado	trimestral
	fugas detectadas - reparadas	trimestral
Catastro técnico	esquineros registrados	trimestral
Catastro comercial	% actualizaciónes catastro comercial	trimestral
	% conexiones activas	trimestral
Medición	% volumen medido	trimestral
Facturación y cobranzas	ingresos totales	trimestral
	morosidad	trimestral
Atención de los clientes	tiempo atención reclamos Operacionales	trimestral
	tiempo atención reclamo Comerciales	trimestral
	cantidad de reclamos totales	trimestral
Gestión administrativa	costo operativo / volumen facturado	trimestral
Relaciones Institucionales	programa EDUSAN implementado	trimestral
	programa de Comunicaciones implementado	trimestral
	% población conoce impactos y cambios en EPS	anual
Modernización empresarial	documentos de gestión actualizados y vigentes	anual
	PMO admitido por la SUNASS	trimestral
	plan tarifario implementado	trimestral
Fortalecimiento de capacidades	programa de capacitación implementado	trimestral
	programa de incentivos implementado	trimestral
	procedimiento de continuidad laboral implementado	trimestral

b) Evaluación Cualitativa:

- **Estructura orgánica y organizacional de la empresa**
  funcionalidad de las áreas gerenciales
  coherencia entre perfiles de puestos y perfil del ocupante
  vacancias en puestos claves
  organigramas funcionales y de niveles
  coherencia entre estructuras de gerencias y requerimientos de sistemas-procesos

- **Situación de cultura organizacional**
  sistemas de comunicación formal e informal, dentro y entre las gerencias
  clima laboral
  existencias de grupos de poder informal
  grado de liderazgo en puestos de mando

- **Situación del personal**
  estado contractual
  niveles de remuneración sujeto o no a la negociación colectiva
  nivel de calificación
  permanencia
  rotación por incentivos o por sanciones o por injerencia política
  grado de motivación e involucramiento
  planes de capacitación e incentivos

- **Situación legal de la EPS**
  juicios pendientes
  sanciones de organismos estatales
  embargos

Anexo 3:
Informe de diagnóstico

1	Introducción
2	Situación General de la Empresa
3	Situación de los Resultados Claves
4	Situación de las Capacidades
5	Factibilidad del Proyecto
6	Acciones de Mejoras
7	Plan de Inversiones
8	Anexos

Anexo 4: Matriz de planificación - MPPI

EMPRESA:	
PROCESO:	
LÍDER:	
PARTICIPANTES:	
ASESOR:	
SITUACIÓN DE ENTRADA:	
SITUACIÓN DE SALIDA:	
INDICADOR:	PRODUCTO
VALOR DE ENTRADA:	
VALOR DE SALIDA:	

Nº	Líneas de acción / actividades/ subactividades	Localidad	Cronograma 2008											Respon-sable	Partici-pantes	Asesor	Indicador	Requerimiento (Soles)								Observa-ciones
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					Descrip-ción	TOTAL	Aporte EPS	Crédito KfW	VWCS Contraparte	KfW Donación	GTZ Aporte	GTZ Consultoría	
1	nombre de la línea de acción...																			S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	
1.1	nombre de la actividad...																										
1.2																											
1.3																											
1.4																											
1.4.1	nombre de la subactividad...																										
1.4.2																											
1.4.3																											
1.4.4																											
																	TOTAL PRESUPUESTADO			S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	

Anexo 5:
Resúmen por proceso de impacto

PROCESO XXX	
LÍDER DEL PROCESO EN LA EPS:	
ASESOR DE FI/GPS PARA EL PROCESO:	
SUPUESTOS (Elementos o factores externos a la EPS, para el logro del Proceso)	**PRODUCTO**
CONDICIONES (Elementos o factores internos de la EPS, que condicionan el logro del Proceso)	

SITUACIÓN DE ENTRADA

INDICADORES SIME DEL PROCESO		DATOS		PROYECTADO	META
		mes-año	mes-año	mes-año	mes-año

LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROCESO
L1.
L2.
L3.
L4.
L.5.

SITUACIÓN DE SALIDA

Anexo 6:
Informe de planificación

1	**Información general del Proyecto**
2	**Indicadores de Gestión de la EPS**
3	**Introducción**
4	**Matriz de planificación**
	4.1 Metodología
	4.2 Resumen ejecutivo de la MPPI
	4.3 Matrices de Planificación por Procesos
	MPPI 1: Proceso 1
	MPPI 2: Proceso 2
	MPPI 3: Proceso 3
	MPPI 4: Proceso 4

Anexo 7:
Plan de Trabajo

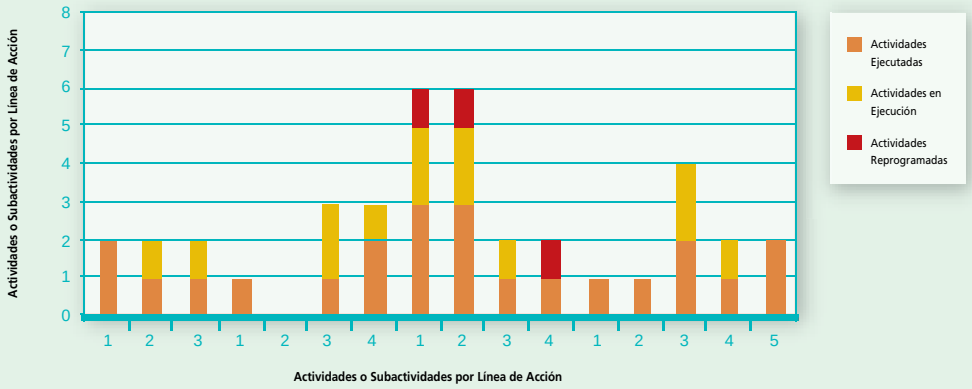
Proceso	
Línea de acción	
Actividad	
Subactividad	
Indicador (de la subactividad)	
Procesos relacionados	

Acciones	Responsables	Fecha de		Estado - Comentarios
		inicio	terminación	
Verificación final del Plan de Trabajo (indicador, impacto, fechas, montos, otros)				

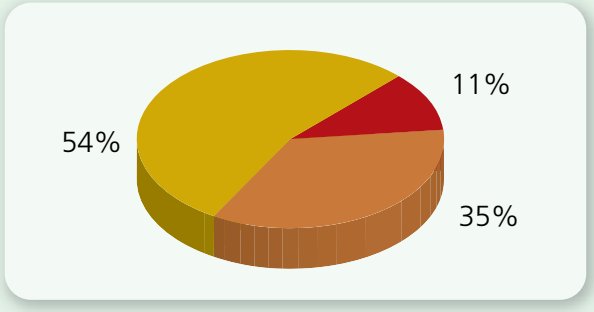
Anexo 8:
Seguimiento Ejecución de Actividades

EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES								
	Línea de Acción	Acividad	SubActividades planificadas hasta fecha corte	Total de Sub Actividades planificadas	Cumplimiento hasta fecha de corte			Sub Actividades pendientes de ejecutar
					Sub Actividades Ejecutadas	Sub Actividades en Ejecución	Sub Actividades Reprogramadas	
PROCESO XXX		1	2	2	2		0	0
		2	2	2	1	1	0	0
		3	2	2	1	1	0	0
	Sub Total		6	6	4	2	0	0
		1	1	1	1		0	0
		2	0	0			0	0
		3	3	3	1	2	0	0
		4	3	3	2	1	0	0
	Sub Total		7	7	4	3	0	0
		1	6	6	3	2	1	1
		2	6	6	3	2	1	1
		3	2	4	1	1	0	2
		4	2	2	1		1	1
	Sub Total		16	18	8	5	3	5
		1	2	2	2		0	0
		2	3	3		3	0	0
		3	1	2			1	2
		4	1	2			1	2
	Sub Total		7	9	2	3	1	4
		1	1	1	1		0	0
		2	1	1	1		0	0
		3	4	4	2	2	0	0
		4	2	2	1	1	0	0
		5	2	2	2		0	0
	Sub Total		10	10	7	3	0	0
	Total		46	50	25	16	5	9
	Porcentaje				54%	35%	11%	18%
					100%			
					50%	32%		18%

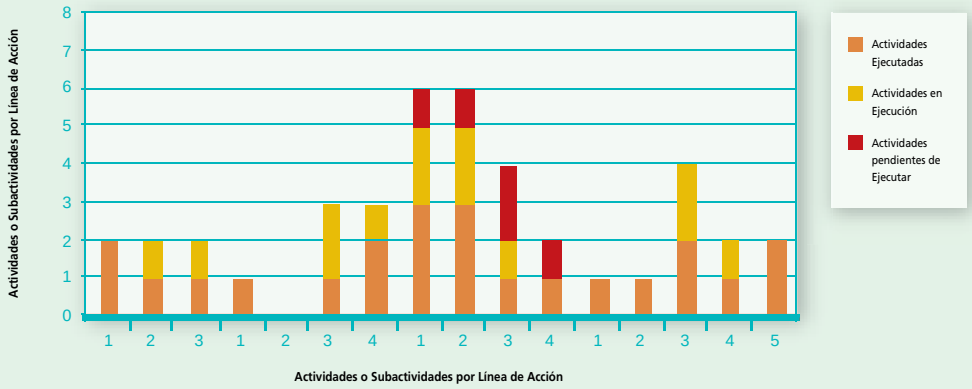
Cumplimiento hasta la fecha de corte



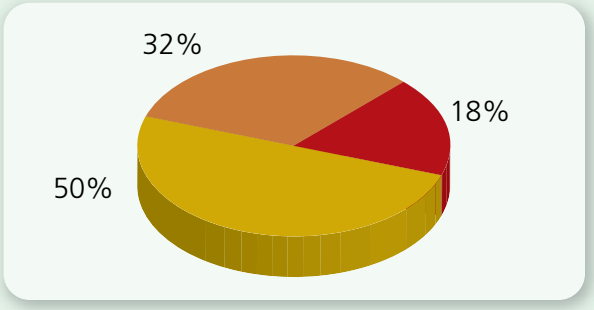
Porcentajes de cumplimiento a la fecha de corte



Cumplimiento de Subactividades totales planificadas



Porcentajes globales de avance



Anexo 9: Seguimiento mensual MPPI

EMPRESA:	
PROCESO:	
LÍDER:	
PARTICIPANTES:	
ASESOR:	
SITUACIÓN DE ENTRADA:	
SITUACIÓN DE SALIDA:	
INDICADOR:	PRODUCTO
VALOR DE ENTRADA:	
VALOR DE SALIDA:	

N°	Líneas de acción / actividades/ subactividades	Localidad	Cronograma Año ____											Respon-sable	Partici-pantes	Asesor	Indicador	Requerimiento (Soles)								Observa-ciones
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					Descrip-ción	TOTAL	Aporte EPS	Crédito KfW	VWCS Contraparte	KfW Donación	GTZ Aporte	GTZ Consultoría	
1	nombre de la línea de acción...																			S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	
1.1	nombre de la actividad...																										
1.2																											
1.3																											
1.4																											
1.4.1	nombre de la subactividad...																										
1.4.2																											
1.4.3																											
1.4.4																											
																		TOTAL PRESUPUESTADO		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	

Anexo 10: Informe SIME por EPS

Antecedentes

Principales indicadores de Gestión de la EPS

Información EPS

Información del asesor FI/GPS

Información del asesor de Inversión

Datos claves del proyecto

Esquema de financiamiento del proyecto

1. Introducción

2. Evaluación del cumplimiento de actividades y compromisos

2.1 Descripción de restricciones (causas y efectos)

2.2 Condiciones favorables

3. Descripción de los avances

3.1 En Fortalecimiento Institucional y Gestión político-social

3.1.1 Proceso 1

3.1.2 Proceso 2

3.1.3 Proceso 3

3.2 En Obras y Mejora de Infraestructura

3.2.1 Proceso 1

3.2.2 Proceso 2

4. Seguimiento al cumplimiento del acuerdo suplementario

4.1 Desarrollo del PMO e implementación de fórmula tarifaria

4.2 Implementación del Contrato de Explotación

4.3 Situación de estabilidad de personal gerencial clave (gerentes y líderes de procesos)

5. Acciones prioritarias

ANEXOS

Anexo 1: Alcance de Objetivos

1. A nivel de Objetivos del Proyecto (Impacto Directo)

1. A nivel de Resultados por Proceso

2.1 Proceso1

2.2 Proceso 2

2.3 Proceso 3

Anexo 2: Matriz de Planificación por Procesos de Impacto

Anexo 11:
Informe trimestral del proyecto de cambio

1. Situación general
1.1 Grado de avance
1.2 Novedades y necesidades de cambio
1.3 Recomendaciones
2. Indicadores de gestión
2.1 Resultado Operativo
2.2 Relación de trabajo
2.3 Continuidad promedio
2.4 Continuidad mínima
2.5 Conexiones activas
2.6 Volumen medido
2.7 Morosidad
3. Acciones prioritarias
3.1 EPS 1…….…….. COMENTARIOS…….……..
3.2 EPS 2…….…….. COMENTARIOS…….……..
3.3 EPS 3…….…….. COMENTARIOS…….……..
3.4 EPS 4…….…….. COMENTARIOS…….……..
3.5 EPS 5…….…….. COMENTARIOS…….……..
3.6 EPS 6…….…….. COMENTARIOS…….……..
3.7 EPS 7…….…….. COMENTARIOS…….……..
3.8 EPS 8…….…….. COMENTARIOS…….……..

Anexo 12: Claves del éxito

Evolución Semestral	mes-año	mes-año
Tema Actores		
Protagonismo de la EPS:		
¿Quién se pone nervioso cuando el proyecto no anda bien?		
¿Qué ideas y sueños busca materializaar el proyecto?		
¿Quién está en las reuniones y quién falta?		
Compromiso del personal:		
¿Cómo percibe el personal las condiciones de trabajo? (estabilidad de su puesto de trabajo, remuneración adecuada, clima laboral)		
¿De qué grado de información sobre la situación de la EPS dispone el personal?		
Desarrollo organizacional:		
Había espacios para desarrollar visiones y valores comunes?		
¿Qué modelo de liderazgo es promovido por la cultura organizacional?		
Participación de los involucrados internos:		
¿Cómo se ha involucrado al personal en el proyecto?		
¿Qué informaciones recibe y cómo puede participar en las decisiones?		
Gestionar relaciones con el entorno político-social:		
¿Se ha analizado la relación con los actores locales (municipio, sindicato, organizaciones locales;...?		
¿Se ha tomado una decisión con respeto a su involucramiento en el proyecto?		
¿Se ha implementado esta decisión?		
¿Se evalúa, retroalimenta y renueva la relación institucional plasmada en un acuerdo político-social empresarial?		
Asesores con un enfoque hacia el desarrollo de capacidades:		
¿El personal percibe el desarrollo de sus capacidades? ¿Cuáles?		
¿Qué impactos concretos son causados por las nuevas capacidades?		

Tema Ciclo del Proceso		
Orientación hacia impactos:		
¿Existe una clara visión de los impactos que tiene el proyecto hacia afuera de la EPS (usuarios, entorno)?		
¿Se monitorean los impactos permanentemente y se corrigen los desvíos?		
Disciplina en cumplir la ejecución del ciclo:		
¿Se ha entendido el sentido de las etapas del ciclo?		
¿Las responsabilidades para la administración de proyecto están claramente asignadas?		
¿Las reuniones y los informes se hacen en el ritmo indicado?		
Gestión del cumplimiento de las inversiones:		
¿La solicitud para el financiamiento ha sido enviada a tiempo?		
¿La solicitud cumplió con los requisitos previstos?		
¿Se mantiene un contacto directo con una persona del financiador?		
Gestión de riesgos:		
¿Se está consciente de los supuestos y riesgos para cada proceso?		
¿Se está consciente cómo afectan los procesos a actores del entorno político-social?		
¿Se mantiene contacto constante con los afectados?		

Acrónimos y siglas

BMZ	Bundesministerium für Wirtschafliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania)
DNS	Dirección Nacional de Saneamiento
EPS	Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento
GPS	Gestión político-social
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (Cooperación Técnica Alemana)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Cooperación Financiera Alemana)
MPPI	Método de Planificación por Procesos de impacto
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PMO	Plan Maestro Optimizado
PMRI	Programa de Medidas de Rápido Impacto
SUNASS	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento
VMCS	Viceministerio de Construcción y Saneamiento

VMCS - DNS

En el país, el sector saneamiento está integrado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), ente rector del Estado en los asuntos referentes a los servicios de saneamiento, a través del Viceministerio de Construcción y Saneamiento (VMCS) y de la Dirección Nacional de Saneamiento (DNS).

El VMCS es el órgano encargado de formular y adoptar las políticas sectoriales generales en materia de saneamiento de conformidad con las directivas establecidas por el Ministro. Por su parte, la DNS es el órgano de línea encargado de proponer los lineamientos de política, planes, programas y normas concernientes a los servicios de saneamiento básico.

Asimismo, existen otras entidades e instituciones del sistema que cumplen funciones relacionadas con el sector, tales como el Ministerio de Economía y Finanzas, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, DIGESA, Gobiernos Regionales y Locales, Organizaciones Comunales, EPS y Agencias de Cooperación Internacional.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a ampliar la cobertura y mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios de agua potable, alcantarillado, tratamiento de aguas servidas y disposición de excretas en concordancia.

En este contexto, el MVCS, como ente rector de la política de saneamiento, se ha propuesto garantizar la ampliación de la cobertura, la sostenibilidad de los sistemas y el mejoramiento de la calidad de los servicios de saneamiento mediante la búsqueda de la eficiencia económica, empresarial y el cuidado del medio ambiente y la salud de las personas. Para cumplir con el objetivo general se han considerado los siguientes objetivos específicos:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Modernizar la gestión del Sector Saneamiento.
2. Incrementar la sostenibilidad de los servicios.
3. Mejorar la calidad de los servicios.
4. Lograr la viabilidad financiera de los prestadores de servicio.
5. Incrementar el acceso a los servicios.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- Perfeccionar el marco legal e institucional del Sector.
- Fortalecer capacidades de los prestadores hacia una descentralización efectiva.
- Aprovechar capacidades internas del sector (DNS-PARSSA-PRONASAR y otros) para desarrollar capacidades locales e implementar la descentralización.
- Mejorar la gestión de las empresas prestadoras de servicios, entre otros mediante el uso de contratos de explotación en todas ellas.
- Canalizar los recursos para inversiones a través del Fondo de Inversión Social en Saneamiento – INVERSAN.
- Promover la participación del Sector Privado en la gestión y realización de inversiones en el Sector.

GTZ/PROAGUA

Convenio entre el gobierno de la República Federal de Alemania y la República del Perú sobre la cooperación técnica.	Acuerdos políticos sobre el apoyo de la cooperación técnica alemana.
Entidad de cooperación técnica: GTZ	Prestación de asistencia técnica, asesoramiento y capacitación
Entidad de cooperación financiera: KFW	Financiamiento de inversiones en infraestructura de agua y saneamiento
Contraparte: VMCS-DNS	Coordinación general de los programas apoyados por KFW y GTZ
Ejecutores: 14 empresas prestadoras de servicios de saneamiento (EPS)	Responsables de la implementación de proyectos individuales
Duración de la fase actual: 2004-2008	

OBJETIVO DE GTZ / PROAGUA

Contribuir en el marco de las políticas del sector agua y saneamiento peruano a la mejora de la sostenibilidad de los servicios en las ciudades seleccionadas.

METAS SECTORIALES QUE APOYA GTZ / PROAGUA

1. Aumentar la cobertura de los servicios de agua potable y saneamiento
2. Mejorar la calidad de los servicios de agua potable y saneamiento
3. Aumentar la eficiencia de la prestación de los servicios

COMPONENTES

1. Programa de Medidas de Rápido Impacto – PMRI

- Mejoramiento de la situación económico-financiera de las EPS.
- Mejoramiento de la cobertura, calidad y continuidad del servicio de agua potable.

2. Programa de Proyectos Integrales – PPI

- Incremento de la cobertura, continuidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento.
- Mejoramiento de la eficiencia y gestión empresarial.

3. Gestión Político Social en el Desarrollo de los servicios de Agua y Saneamiento

- Fomento de la participación ciudadana en el desarrollo e implementación de estrategias para mejorar los servicios de agua y saneamiento.
- Educación sanitaria y mejoramiento de la cultura de pago de la población.
- Fortalecimiento de la relación política y estratégica entre gobiernos locales y EPS.

4. Programa de Capacitación en el Sector Agua y Saneamiento

- Fortalecimiento de las estructuras de capacitación en el sector.
- Mejoramiento de las capacidades de gestión y conocimientos técnicos de los recursos humanos del sector.

KfW-Entwicklungsbank

PERFIL Y OBJETIVOS

Comprometido con el objetivo principal de la Cooperación Alemana al Desarrollo de mejorar de forma sostenible la situación económica y social de la población pobre en los países en desarrollo, el KfW Entwicklungsbank (banco de desarrollo KfW) financia proyectos mediante préstamos con tasas de interés favorables y aportes no reembolsables y asesora a sus contrapartes en todos los asuntos vinculados a la ejecución de los proyectos. El KfW Entwicklungsbank financia inversiones, reformas estructurales y servicios de asesoramiento en los países en desarrollo. Para ello trabaja en nombre y por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y, en este contexto, coopera por regla general con las instituciones estatales de los países beneficiarios.

De esta manera, a través de la cooperación financiera , el KfW Entwicklungsbank contribuye a la reducción de la pobreza, al aseguramiento de la paz a nivel mundial, al fomento de la democracia, a la protección del medio ambiente y a una globalización más justa.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN EN PERÚ

Con el objetivo de maximizar el beneficio desde el punto de vista de la política de desarrollo para los países beneficiarios y la eficacia de los fondos disponibles, el KfW Entwicklungsbank se concentra en el desarrollo de 3 áreas prioritarias en las cuales tiene muchos años de experiencia y conocimientos especialmente profundos:

- Agua Potable y Alcantarillado
- Desarrollo Rural Sostenible y Medio Ambiente
- Democracia, Sociedad Civil y Administración Pública

ÁREA ESPECÍFICA: Agua Potable y Alcantarillado en el Perú

Desde 1991 el gobierno alemán ha asignado mas de 115 millones de dólares para cofinanciar, con las respectivas contrapartes estatales, infraestructura de agua potable y alcantarillado en las ciudades de Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Pisco, Cajamarca, Ayacucho, Huancavelica, Puno y Tumbes. Es por ello que actualmente más de 3 millones de peruanos tienen acceso a más y mejores servicios de saneamiento y en varias ciudades el tratamiento adecuado de los desagües es por primera vez una realidad, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de su salud y la calidad de su medio ambiente.

Aumentar la sostenibilidad de las inversiones realizadas es una preocupación especial de la cooperación financiera. Por ello comparte con sus socios peruanos la visión de implementar la cooperación futura en el marco de programas que promuevan la implementación de proyectos integrales, eficiencia en la prestación de los servicios, su viabilidad financiera y equidad en la asignación de los recursos de inversión. Evidentemente los Programas de Participación del Sector Privado (PSP) y el PMRI están en la línea de esta visión.

InWEnt

OBJETIVO GENERAL

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una sociedad especializada en el desarrollo de recursos humanos a través de capacitación y diálogo a nivel internacional que forma parte de la Cooperación Alemana al Desarrollo. Los programas y proyectos están destinados a cuadros técnicos, ejecutivos y directivos del sector privado, la política, la administración y la sociedad civil del mundo entero. Con su "capacitación para el desarrollo sostenible" InWEnt contribuye al desarrollo de conceptos que combinen eficiencia económica, sostenibilidad ambiental y el desarrollo social.

ÁREA ESPECÍFICA: SECTOR AGUA Y SANEAMIENTO

En Perú, Bolivia y Ecuador, InWEnt contribuye al fortalecimiento de las capacidades de gestión, principalmente en las medianas empresas prestadoras de servicios de saneamiento. A través de la capacitación del personal directivo en el manejo de procesos de cambio y métodos modernos de gestión, se contribuye al desarrollo de estrategias empresariales orientadas hacia la sostenibilidad económica. Para la implementación exitosa de procesos de cambio, InWEnt utiliza un enfoque sistémico, el Manejo de Restricciones, que involucra a los ejecutivos de las áreas operativa, comercial y administrativa de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Motivar e impulsar procesos de cambio internos.
- Proporcionar métodos y herramientas para el análisis integral y la planificación estratégica.
- Aprovechar los recursos internos de una manera óptima.
- Promover una filosofía de calidad y eficiencia de servicio, basado en trabajo en equipo.
- Aplicar métodos y herramientas de mejoramiento continuo.
- Introducción de un sistema moderno de manejo de proyectos.

Dentro del Programa de Medidas de Rápido Impacto (PMRI), InWEnt apoya a las EPS a través de talleres de planificación estratégica que sirven para identificar y priorizar las necesidades de inversión de las EPS que se puedan beneficiar de los créditos de la cooperación financiera.

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Prolongación Arenales 801
Lima 18 - Perú
Teléfono (511) 422-9067
gtz-peru@gtz.de
www.gtz.de

Solicitudes a:
Programa de Agua Potable y Alcantarillado (PROAGUA)
Av. Los Incas 172, Piso 5 - El Olivar
San Isidro - Lima 27
Teléfono (51-1) 222-0779 / 222-0990
lima@proagua-gtz.org.pe
www.proagua-gtz.org.pe

Responsable del estudio:
Michael Rosenauer

Elaborado por:
Gastón Raimundo
Roland Böcker

Revisión de contenidos:
Michael Rosenauer
Franz Rojas

Corrección de estilo: Equipo GTZ / PROAGUA
Diagramación: E-dea S.A.C.

Responsable de publicaciones: Roberto Yogui

Primera edición
Lima, julio de 2007

Impresión: R y F Publicaciones y Servicios S.A.C

Hecho en el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú n.° **2008 -08295**

gtz

kfw
ENTWICKLUNGSBANK

inwent
Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH

Der Koala