Capacity WORKS en PROAGUA

Manual de Aplicación

PERÚ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

COOPERACIÓN

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Índice

1. Introducción 5
   1.1 Antecedentes y contexto 5
   1.2 El objetivo del manual y cómo usarlo 6

2. Aspectos clave de Capacity WORKS 7
   2.1 Objetivos e impactos 7
   2.2 Factores de Éxito 8
   2.3 Preguntas orientativas según Factores de Éxito 9
   2.4 Instrumentos según Factores de Éxito 10
   2.5 Principios de asesoramiento 10

3. La aplicación obligatoria de Capacity WORKS en PROAGUA 11
   3.1 Mecanismos de conducción de PROAGUA 12
   3.2 Seguimiento operativo 15
      3.2.1 Objetivos del Seguimiento operativo 15
      3.2.2 Reunión del Seguimiento operativo 15
      3.2.3 Formato del Seguimiento operativo 17
   3.3 Monitoreo de indicadores de líneas de acción 17
      3.3.1 Objetivos del Monitoreo de indicadores de líneas de acción 18
      3.3.2 Reunión de Monitoreo de indicadores de líneas de acción 18
      3.3.3 Formato MPPI para monitoreo 20
   3.4 Monitoreo estratégico a nivel de programa y de componentes 21
      3.4.1 Objetivos del Monitoreo estratégico 22
      3.4.2 Reuniones de Monitoreo estratégico 22
      3.4.3 Formato e informe para el monitoreo estratégico 26
         3.4.3.1 Formato “Monitoreo estratégico anual” 26
         3.4.3.2 Informe “Aplicación de los cinco Factores de Éxito” 28

4. La aplicación voluntaria de Capacity WORKS en PROAGUA 30
   4.1 El uso de las preguntas orientativas 30
   4.2 La aplicación puntual de instrumentos de Capacity WORKS 32
   4.3 La aplicación de Capacity WORKS con actores de la cooperación interna y externa 33
   4.4 La aplicación de Capacity WORKS entre diferentes actores de la Cooperación Alemana 34
5. Anexos
6. Abreviaturas 35
7. Lista de figuras 41

1. Introducción

1.1 Antecedentes y contexto

En la primera mitad del año 2008, el coordinador del Programa de Agua Potable y Alcantarillado (PROAGUA) Michael Rosenauer, decidió introducir al programa el nuevo modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible, Capacity WORKS (CW), con el fin de aumentar la eficiencia y calidad en la implementación de los objetivos e impactos del programa. Al mismo tiempo se ha contribuido a ejemplificar un proceso de aprendizaje para aplicar CW en proyectos complejos.

Para acompañar y facilitar el proceso, PROAGUA contrató a los consultores Dr. Gerd Ramm y Uta Giebel de la empresa consultora alemana COMO. La intervención de los consultores consistió en tres visitas en Lima y un acompañamiento a distancia (E-Coaching) desde Alemania.

Los diferentes pasos de la introducción fueron los siguientes:

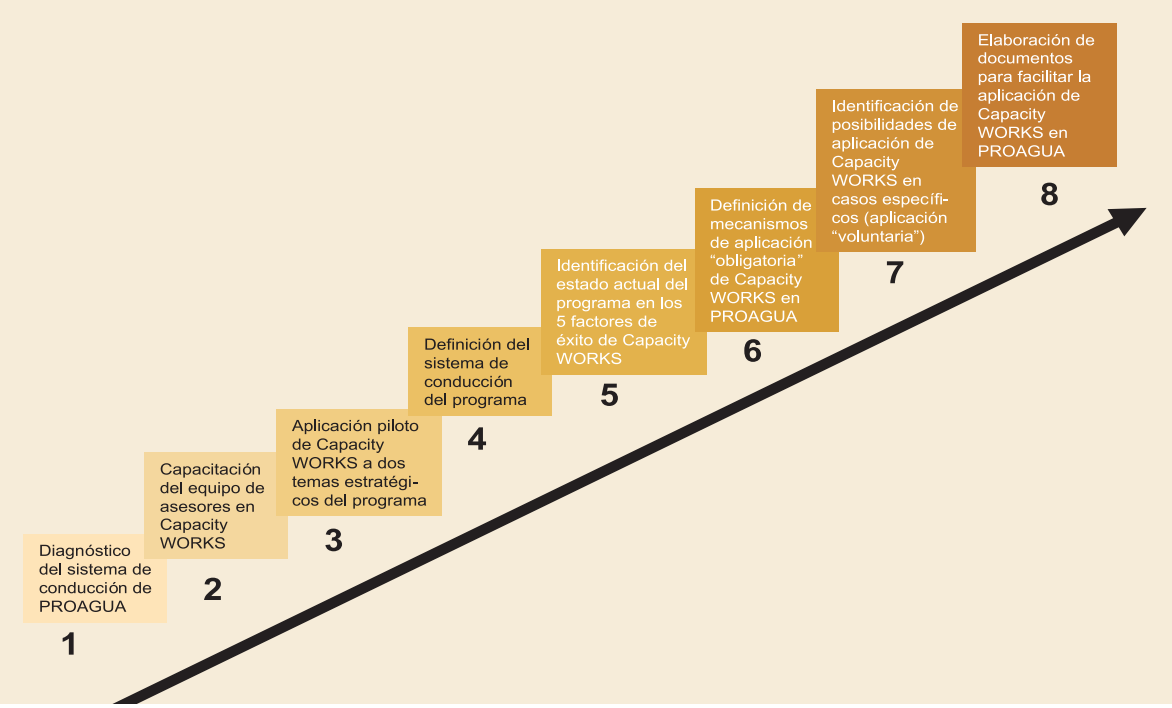

Figura 1: Los diferentes pasos de la introducción de Capacity WORKS en PROAGUA

Durante el proceso se estableció la conveniencia de definir una aplicación "obligatoria" de CW para todos los componentes de PROAGUA. Ello sirve como base mínima para el control de calidad y monitoreo de actividades e impactos. Asimismo, existen otras opciones para aplicar CW y mejorar el trabajo en un programa. Estas opciones se definieron como "voluntarias" ya que pueden ser usadas según la necesidad y requerimientos de gestión en cada componente.

Se elaboraron tres documentos básicos como resultado del proceso de introducción:

1) Una descripción sobre cómo introducir CW a un programa, basado en el ejemplo de PROAGUA[1]
2) La descripción de los cinco factores de éxito de CW en PROAGUA como base para la gestión de la tercera fase (12/2008 – 12/2010) del programa[2];
3) El presente manual que describe de manera práctica los pasos a seguir para aplicar CW en PROAGUA.

1.2 El objetivo del manual y cómo usarlo

El objetivo del Manual CW es guiar de manera práctica la aplicación de Capacity WORKS, constituyéndose en una herramienta de apoyo para el equipo de PROAGUA en el proceso de aplicación. Esto incluye:

Un resumen de los aspectos clave de Capacity WORKS

La descripción de los mecanismos de conducción a nivel operativo, incluyendo formatos para la realización de las reuniones de seguimiento operativo

La descripción de los mecanismos que se aplicarán para realizar el monitoreo por líneas de acción y a nivel estratégico, incluyendo orientación para el manejo de reuniones y uso de formatos

Indicaciones para la aplicación de CW en otros contextos.

Figura 2: Contenidos del manual

Después del capítulo introductorio, el capítulo 2 resume algunos aspectos clave del modelo de gestión Capacity WORKS y permite destacar aspectos que han sido de mucha importancia para PROAGUA.

[1] "Capacity WORKS en PROAGUA, Proceso de Introducción", PROAGUA, 2009.
[2] "Aplicación de los cinco Factores de Éxito", PROAGUA, Febrero de 2009. (Anexo 1).

El capítulo 3 describe la aplicación obligatoria de CW en el programa y ofrece una visión conjunta indicando los mecanismos de conducción y su aplicación en el año. Aunque el manual se dirige a todo el personal técnico de PROAGUA, este capítulo tiene una importancia clave para el coordinador del programa y los coordinadores de los componentes como responsables de las reuniones de monitoreo.

La aplicación voluntaria se describe en el capítulo 4, que pretende orientar sobre cómo aplicar CW según la necesidad de cada momento.

Al ser un manual orientativo, la aplicación de un modelo de gestión nuevo como CW no es garantía para su buen funcionamiento y la generación de beneficios para PROAGUA. El valor agregado del mismo surge de las personas que lo aplican.

2. Aspectos clave de Capacity WORKS

Capacity WORKS (CW) es el modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible. El modelo apunta a aumentar la eficacia y eficiencia de los programas y proyectos de la cooperación técnica alemana.

Normalmente estos programas de cooperación son bastante complejos por el hecho de que sus resultados e impactos se generan a través de la interacción de varios actores involucrados. Ello implica una negociación de los objetivos a alcanzar y la estrategia entre GTZ y las diferentes contrapartes.

En la práctica, se ha demostrado que la eficacia y eficiencia de programas aumentan significativamente si la gestión se orienta sistemáticamente según cinco factores de éxito: Estrategia, Cooperación, Estructura de Conducción, Procesos y Aprendizaje e Innovación. El modelo de gestión Capacity WORKS se basa en ellos.

El modelo Capacity WORKS puede aplicarse en los diferentes momentos del ciclo de proyecto: la planificación, la implementación, el monitoreo y una posible fase de ajustes. La aplicación es circular y se repite continuamente durante un proyecto.

2.1 Objetivos e impactos

El punto de referencia clave de CW son los objetivos e impactos acordados entre los actores que forman parte de un programa de cooperación. Los objetivos e impactos son el eje central de la lógica de CW (Figura 3).

En el caso de los programas de la GTZ, los objetivos e impactos esperados y pactados entre las partes están documentados en la Oferta de la GTZ al Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ).

Figura 3: El modelo de Capacity WORKS, GTZ, 2007.

2.2 *Factores de Éxito*

El modelo de gestión Capacity WORKS se basa en cinco factores de éxito *Estrategia, Cooperación, Estructura de conducción, Procesos* y *Aprendizaje e Innovación* alrededor del núcleo de Objetivos y Resultados, todos juntos orientados hacia el Desarrollo Sostenible.

Según el modelo, cuanto mejor posicionado esté un programa en todos los factores de éxito, más alta será la probabilidad de lograr los objetivos e impactos del mismo. Cabe destacar que los factores de éxito no pueden ser analizados de manera totalmente independiente uno del otro, sino que algunos aspectos del proyecto se presentan en uno o varios factores con distintas intensidades e importancia. Por ejemplo, para la planificación de un *proceso*, contar con una *estrategia* sólida es condición básica. Sin embargo, si se analizan los cinco factores de éxito la reflexión se enriquece.

PROAGUA ha definido sus estándares a alcanzar para cada factor de éxito, además de proponer cómo se deben interpretar y visualizar en el contexto del programa.[3]

[3] "Aplicación de los cinco Factores de Éxito", PROAGUA, Febrero de 2009. (Anexo 1).

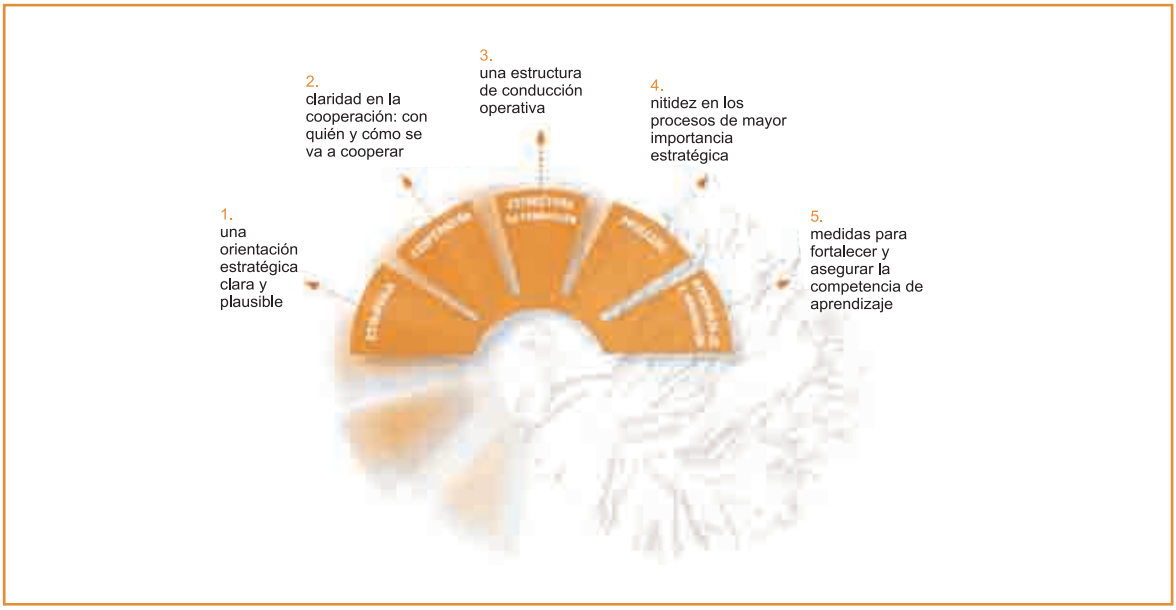

Figura 4: Los factores de éxito, GTZ, 2007.

2.3 *Preguntas orientativas según Factores de Éxito*

Las preguntas orientativas o cuestiones clave tienen la función de guiar la reflexión del programa en cada factor de éxito. Sirven para determinar la situación de un proyecto y su potencial de mejora en cada uno de los factores de éxito. La aplicación de las preguntas orientativas se puede realizar al comienzo de un proyecto, así como en momentos estratégicos.

Para la concepción de la orientación estratégica resultan útiles las siguientes cuestiones claves:

- ¿Está la selección de los productos (outputs) acordados en consonancia con los resultados que se deben alcanzar?
- ¿Señala el conjunto de productos (package of outputs) el camino hacia un posicionamiento exitoso del proyecto o programa en el mercado correspondiente?
- ¿Se han diferenciado y especificado apropiadamente los puntos de partida para el asesoramiento dirigido a los conjuntos de productos? ¿Se puede decir que proporcionan los impulsos decisivos?
- ¿Se han aclarado y comunicado los puntos estratégicos prioritarios? ¿Cómo nos vinculamos con las estrategias de acción de los diversos actores?

Figura 5: Ejemplo de preguntas orientativas o cuestiones clave, GTZ, 2007.

PROAGUA ha ajustado las preguntas orientativas a sus necesidades, integrándolas, además, en un esquema de evaluación de los factores de éxito[4].

[4] Véase esquemas de evaluación al final de cada capítulo sobre los factores de éxito, en: "Aplicación de los cinco Factores de Éxito".

2.4 *Instrumentos según Factores de Éxito*

CW ofrece una serie de instrumentos para cada factor de éxito que pueden ser aplicados para reducir debilidades en los mismos. Los instrumentos están descritos en la publicación de CW de la GTZ. Se recomienda poner énfasis en familiarizarse primeramente con los factores de éxito. Ello permite elegir un instrumento adecuado para la debilidad identificada.

Los instrumentos tienen diferentes características. Mientras algunos son adecuados para el análisis y la profundización en un tema (p.ej. analizar el "entorno" de organizaciones que trabajan en el mismo sector en el país[5]); otros los son para mejorar la intervención específica (p.ej. aplicar una metodología para asesorarse entre colegas en situaciones de asesoría difíciles[6]).

Cabe resaltar que otros instrumentos de la GTZ o de otras organizaciones o los que generen los componentes de PROAGUA, aun sin estar explicitados en dicha publicación de la GTZ, son útiles y pueden ser utilizados para la reflexión sobre un factor de éxito (p.ej. CW no ofrece una metodología para elaborar y documentar un Plan Operativo, mientras que PROAGUA usa en este caso la Matriz de Planificación por Procesos de Impacto - MPPI[7]).

La publicación de la GTZ ofrece una visión de conjunto de todos los instrumentos, explicando al mismo tiempo el tipo de enfoque que tiene cada instrumento. Durante el proceso de introducción de CW en PROAGUA, se han aplicado instrumentos seleccionados, por ejemplo el *Mapa de actores* para el factor de éxito *Cooperación*.

> Durante el proceso de introducción de CW en PROAGUA, se puso énfasis en interiorizar la lógica de CW. Para ello, resultó clave trabajar especialmente sobre los factores de éxito, sin necesidad de aplicar muchos instrumentos.

2.5 *Principios de asesoramiento*

El modelo CW presenta 11 (once) principios básicos de asesoramiento que se han utilizado en el trabajo de la GTZ durante los últimos 30 años. No se trata de aplicarlos todos de manera obligatoria, no obstante, los principios ofrecen pautas interesantes para aumentar la probabilidad del éxito de un programa. Siempre va a depender del contexto específico de la intervención, si se puede o no aplicar un principio u otro.

5 Véase Factor de éxito 1, Análisis del entorno, "Capacity WORKS, Das Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung", 2007.

6 Véase Factor de éxito 5, Asesoramiento colegiado, "Capacity WORKS, Das Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung", 2007.

7 Véase "Manual de Gestión por Procesos de Impacto (GPI) – Gestión del Cambio", GTZ/PROAGUA, 2008.

Enfoque multinivel	En nuestra labor, vinculamos los niveles micro, meso y macro de una sociedad. Es imprescindible tener en la mira la interrelación entre estos diferentes niveles políticos. Así, es posible comprender los desafíos que se plantean al nivel micro y prestar un aporte al cambio de las condiciones generales del nivel macro superior.
Función catalizadora	Creamos plataformas para debates políticos entre diferentes actores, asumiendo la función de catalizadores. Apoyamos la participación de grupos relevantes, pero aún no involucrados. Los cambios genuinos se originan a partir de nuevas superficies de contacto entre personas y organizaciones.

Figura 6: Dos ejemplos de los principios de asesoramiento, GTZ, 2007

3. La aplicación *obligatoria* de Capacity WORKS en PROAGUA

Como resultado del proceso participativo de introducción de Capacity WORKS en PROAGUA, se decidió vincular su aplicación al sistema de conducción (o gestión) del programa, considerando como prioritario aplicar CW de manera unificada a nivel del programa y de los componentes.

De esta manera, la gestión de PROAGUA se facilita, dado que su equipo gestor y sus consultores integran la reflexión de los cinco factores de éxito en la misma gestión del programa, lo que permite mejorar el análisis y la toma de decisiones, conllevando a la mejora en los mecanismos de conducción.

Esta integración de CW en PROAGUA permitió establecer la vinculación del análisis de los avances del programa al análisis de los factores de éxito y asimismo realizar un control de calidad comparable entre los componentes.

Dado que uno de los principales instrumentos utilizados en la gestión rutinaria de PROAGUA es la MPPI – Matriz de Planificación por Procesos de Impacto (Formato 5 – Matriz de Planificación por Procesos de Impacto – MPPI), su integración con Capacity WORKS resultó fundamental para establecer y diseñar los Mecanismos de Conducción de PROAGUA.

A través de las MPPI cada componente planifica a nivel operativo sus procesos de impacto (FE 4 de CW) estableciendo Líneas de Acción, Indicadores y Productos, Responsabilidades e Insumos para un año.

Las MPPI son la base para la aplicación de los mecanismos de conducción descritos en adelante. A su vez sirve para establecer las nuevas acciones de mejora que surgen como resultado de las diferentes reuniones de conducción.

Para vincular el sistema de conducción y la aplicación de CW se realizó lo siguiente:

1) Clarificar los mecanismos de conducción "convencionales" del programa,
2) Identificar en qué mecanismos puede causar la integración de CW un valor agregado significativo,
3) Definir los contenidos de CW en los mecanismos de conducción.

3.1 Mecanismos de conducción de PROAGUA

Para lograr una adecuada utilización y apropiación del marco conceptual de Capacity WORKS, desde las primeras reuniones durante el año 2009 se introduce el uso de la lógica y de la terminología de Capacity WORKS (p.ej. a través de preguntas). Está previsto aplicarlo en el conjunto de mecanismos de conducción de PROAGUA reflejados en la figura 7.

El equipo de PROAGUA ha logrado un nivel muy avanzado en cuanto a la comprensión de la lógica de Capacity WORKS y el uso de su terminología. No obstante, es una tarea importante del personal ejecutivo (coordinador del programa y coordinadores de componentes) y de los moderadores de las reuniones de conducción, estructurar discusiones en base a la lógica de Capacity WORKS estimulando el uso de su terminología.

Para ello, se recomienda que el personal de PROAGUA utilice los contenidos de la capacitación corta en Capacity WORKS y los capítulos de la publicación de la GTZ explicando el modelo. El objetivo es lograr que los gestores y consultores de PROAGUA interioricen los conceptos de Capacity WORKS para alcanzar un lenguaje unificado y para facilitar la comunicación.

Se eligieron, además, otros mecanismos para insertar sistemáticamente Capacity WORKS a la lógica del programa. La selección se hizo de acuerdo a un análisis costo – beneficio. Se llegó a la conclusión de que entre más estratégica sea la reunión, más beneficiosa debería de ser la reflexión con Capacity WORKS. Es necesario observar si la experiencia empírica confirma esta hipótesis.

La integración de CW en los mecanismos de conducción se logra de dos formas:

a) a través de las reuniones marcadas en gris que consideran los términos y los 5 factores de éxito como conceptos básicos de comunicación e intercambio.
b) a través de las reuniones marcadas en rojo que utilizan los 5 factores de éxitos como base metodológica de monitoreo y evaluación.

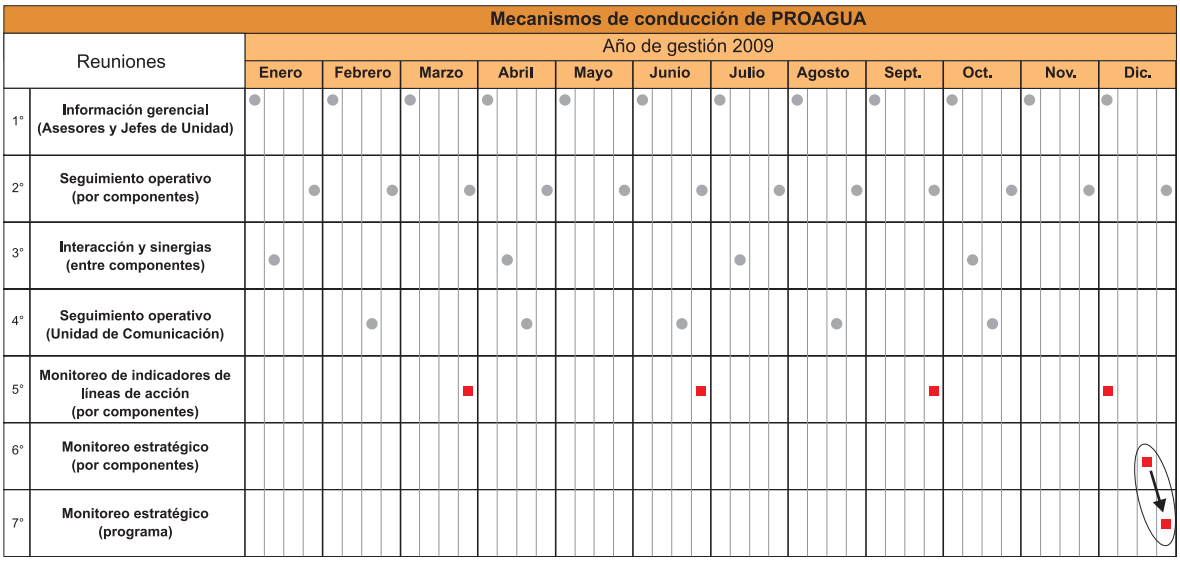

Figura 7: Mecanismos de conducción de PROAGUA.

Las reuniones "seleccionadas para CW" están relacionadas entre sí, mediante la lógica de la cadena de impactos. Esto se interpreta como:

a) El monitoreo de actividades (seguimiento operativo) se realiza mensualmente y mide avances a nivel de los "servicios" de la cadena de impactos.
b) El monitoreo de los indicadores de las líneas de acción, a su vez, mide cambios en el nivel del "Uso".
c) El monitoreo estratégico mide avances a nivel del "Resultado directo" de la cadena de impactos.

Figura 8: Reuniones de monitoreo según niveles de la cadena de impactos

Período	Nivel	Mecanismo de conducción	
MENSUAL	por componentes	**Título**	***Seguimiento operativo***
		Objetivo	Revisión de avance de las actividades, decisiones para cambios/ajustes
		Participantes	Coordinador del programa y coordinador/a del componente, consultores clave del componente
		Requisitos	Estar informado sobre los avances en la implementación de actividades
		Producto	"Seguimiento operativo" (Formato 1) y "MPPI del Componente" (Formato 5) actualizados
TRIMESTRAL	por componentes	**Título**	***Monitoreo de indicadores de líneas de acción***
		Objetivo	Revisión de avance de líneas de acción; evaluación de factores de éxito de CW por línea de acción; decisiones para cambios/ajustes
		Participantes	Coordinador del programa, coordinador/a de componente respectivo, consultores clave
		Requisitos	"Seguimiento operativo" (Formato 1) actualizado
		Productos	"MPPI para Monitoreo" (Formato 2) y "MPPI del Componente" (Formato 5) actualizados
ANUAL	por componentes	**Título**	***Monitoreo estratégico a nivel de componentes***
		Objetivo	Revisión de avance de indicadores del componente; revisión del estado del componente en los factores de éxito de CW; propuestas para cambios/ajustes a nivel estratégico
		Participantes	Coordinador del programa, coordinador/a de componente, consultores clave
		Requisitos	"MPPI para Monitoreo" (Formato 2) y "MPPI del Componente" (Formato 5) actualizados; "Monitoreo estratégico – Proceso de Impacto" (Formato 3) del año anterior; información sobre estado actual de los indicadores de líneas de acción y procesos; "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" del año anterior
		Productos	"Monitoreo estratégico – Procesos de Impacto" (Formato 3) y Actualización de los cinco Factores de Éxito para el componente
	programa	**Título**	***Monitoreo estratégico a nivel del programa***
		Objetivo	Revisión de avance de indicadores de procesos del componente; revisión del estado del componente en los factores de éxito de CW; propuestas para cambios/ajustes a nivel estratégico
		Participantes	Coordinador del programa, coordinadores de los componentes, consultores clave
		Requisitos	"Monitoreo estratégico – Procesos de Impacto" (Formato 3) actualizado de cada componente; información sobre estado actual de los indicadores de componentes y del objetivo del programa; Informe de "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" del año anterior; Actualización de los cinco Factores de Éxito para los componentes
		Productos	"Monitoreo estratégico – Indicadores de los Componentes y del objetivo del Programa" (Formato 4); MPPI por componente (Formato 5); Informe de "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" actualizados

En los capítulos 3.2, 3.3 y 3.4, se explica detalladamente cómo implementar los mecanismos representados en la tabla.

3.2 Seguimiento operativo

Perí-odo	Nivel	Mecanismo de conducción	
MENSUAL	por componentes	**Título**	***Seguimiento operativo***
		Objetivo	Revisión de avance de las actividades, decisiones para cambios/ ajustes
		Participantes	Coordinador del programa, coordinador/a del componente, consultores clave
		Requisitos	Estar informado sobre los avances en la implementación de actividades
		Productos	"Seguimiento operativo" (Formato 1) y "MPPI del Componente" (Formato 5) actualizados

Mensualmente, cada coordinador de componente revisa con su equipo y el coordinador del programa los avances de implementación de las actividades planificadas. Se discuten hallazgos y retrasos significativos y se llega a acuerdos para mejorar las intervenciones. Los hallazgos, retrasos y acuerdos se documentan en el formato "Seguimiento operativo" (Formato 1), que también sirve para dar seguimiento a dichos acuerdos.

Capacity WORKS se integra en esta reunión a través del lenguaje técnico y de las preguntas guía del moderador de la reunión; las decisiones importantes que se tomen que afectan los factores de éxito de Capacity WORKS se documentan en el mismo formato "Seguimiento operativo" (Formato 1).

3.2.1 Objetivos del Seguimiento operativo

Para el equipo del componente y el coordinador del programa, el seguimiento operativo tiene como objetivos:

- reflexionar, discutir y evaluar conjuntamente el avance de la implementación de actividades del último mes;
- identificar hallazgos y dificultades de la implementación para aprender de ellos;
- asegurar la comunicación y el asesoramiento entre componente y coordinador del programa
- asesorarse entre sí;
- tomar decisiones;
- saber cómo gestionar las decisiones.

3.2.2 Reunión del Seguimiento operativo

La siguiente figura es una propuesta general para la reunión de seguimiento operativo en el nivel de los componentes. El contenido puede ser ajustado según las necesidades actuales en el componente correspondiente. Los resultados de la reunión serán documentados en el formato "Seguimiento operativo" (Formato 1) que se explica detalladamente en el ítem siguiente.

Minuta de la reunión “Seguimiento operativo”				
Duración: 2 hasta máx. 4 horas **Moderación:** Sistema rotativo **Participantes:** Coordinador/a del componente, coordinador del programa, asesores del componente **Lugar:** Sala de conferencias **Preparación:** ▪ Los participantes tienen a la mano la MPPI actual y el “Seguimiento operativo” del mes anterior.				
Contenido		**Objetivo**	**Metodología/comentarios**	**Duración en minutos**
1	▪ Bienvenida ▪ Nombramiento del redactor de la memoria ▪ Revisión de la agenda	Los participantes están informados sobre el enfoque y la estructura de la reunión.	▪ La memoria de la reunión se hace en el formato “Seguimiento operativo” (Formato 1). El formato puede ser rellenado durante la reunión, trabajando con un proyector. Ventaja: Los resultados están a la vista de todos y se pueden hacer correcciones paralelamente; Desventaja: Trabajar con proyector en algunas ocasiones reduce la dinámica de la interacción. Observaciones que no caben en la lógica del formato se documentan al final del documento y se acuerdan responsabilidades para su seguimiento. ▪ Para la redacción de la memoria se recomienda un sistema rotativo. Como en el caso de la moderación, un sistema rotativo evita asignar un rol a una sola persona. Además, crea una mayor apropiación por parte de todos los participantes. ▪ Preguntar si han quedado preguntas/temas abiertos de la reunión pasada.	5 - 10
2	▪ Resumir y discutir los hallazgos y dificultades por línea de acción ▪ Cerrar acuerdos para mejorar la implementación de actividades	Los participantes comparten sus experiencias con sus colegas y aprovechan el conocimiento de los colegas para mejorar las intervenciones.	▪ La discusión debe enfocarse hacia las actividades en las que los participantes consideren importante un cambio, quieran resaltar un aprendizaje o requieran apoyo. ▪ Después de intercambiar y discutir, se debe llegar a un acuerdo sobre cómo tratar los puntos clave. El cómo gestionar el acuerdo, tiene que estar claro para cada persona responsable. ▪ El punto 2 de la reunión debe adquirir carácter de intercambio y no tanto de presentación. Las siguientes preguntas pueden ser útiles para la moderación. **Preguntas guía:** ▪ ¿Con qué actividades hemos tenido resultados extraordinarios? ¿Por qué? ▪ ¿En qué otro contexto podemos aprender del buen resultado? ▪ ¿Qué nos causó dificultades? ¿Por qué? ¿Podemos incidir positivamente en los obstáculos? Si es así: ¿Cómo?; ¿cómo podemos evitarlos? ▪ ¿En qué factor de éxito de CW “se ubica” el hallazgo/la dificultad? ▪ ¿Qué significado tienen los acuerdos cerrados para la gestión (costo, actores, tipo de intervención…)? ▪ ¿Quién se responsabiliza de dar seguimiento a los acuerdos/cambios?	100 – 150 (incluyendo 15 – 30 de receso)
3	▪ Resumen de la discusión	Los participantes tienen claridad sobre los temas y acuerdos importantes de la reunión.	▪ Los participantes deben de tener una visión clara de conjunto sobre la calidad de la implementación de los procesos de cambio, sobre la relación con las contrapartes, y si hay fortalezas o debilidades generales en factores de éxito específicos. **Preguntas guía:** ▪ ¿En qué proceso de cambio nos va muy bien/bastante bien/no muy bien? ¿Tenemos debilidades y/o fortalezas generales en los factores de éxito? ¿Qué significa para la gestión? ▪ ¿Cómo nos va con cada contraparte? ¿Tenemos debilidades y/o fortalezas generales en los factores de éxito con una contraparte en especial?	10
4	▪ Acuerdos y despedida	Los roles y tareas entre los participantes son claras.	**Preguntas guía:** ▪ ¿Cuándo tiene que entregarse la memoria (“Seguimiento operativo”)? ▪ ¿Quedan dudas en algún tema específico?	5

3.2.3 Formato del Seguimiento operativo

En cada reunión se completa una nueva versión del formato *Seguimiento operativo*. Los participantes deben tener a mano el documento de la reunión anterior para poder constatar los cambios. Para llenar el formato, se debe usar un lenguaje simple, de frases cortas y con la terminología de Capacity WORKS, según proceda. Al final del documento, hay espacio para documentar puntos clave que resultaron del punto 3 de la reunión y que, debido a su contenido, no caben en la tabla. El documento no debería contener más de ocho páginas.

El formato se encuentra en el Anexo 2 del manual.

SEGUIMIENTO OPERATIVO
COMPONENTE 2 – SISTEMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Fecha : 28 de Octubre del 2008
Participantes : MR, MC, CZ, MG, GR

LÍNEA ESTRATÉGICA: FINANCIAMIENTO

LÍNEA DE ACCIÓN: DESARROLLAR MARCO DEL SOPORTE FINANCIERO DEL SFC	
AJUSTAR EL MARCO CONCEPTUAL DEL SOPORTE FINANCIERO	
Avances y hallazgos	*Acuerdos*
1.1 Realizar seguimiento de aprobación del Plan Financiero • Con Informe técnico en oficina del Vice-ministro desde 5 set. Informe 096 2008/Vivienda/VMCS/DNS. • **AVANCES al 30 -09-08.** Se ha coordinado con Wilfredo Flores responsable del seguimiento a los compromisos del PBL (programa de reforma), indica que el Documento (Plan) y el Informe técnico ya están incluidos como medio de verificación del PBL. No requiere resolución (como medio de verificación para el programa de reforma). • 07.10 Ing. Suarez conversó con Dra. Flores (quien tiene el dcto a la fecha) y solicitan se amplíe presentación del PLAN FINANCIERO. (Para ellos aún no está claro. Ing. Suarez debe proponer fecha de reunión o presentación. • **AVANCES al 10 -oct-08.** Expediente de Plan Financiero en revisión por asesor de Vice (J. Boyer), convocará reunión a DNS para absolver plan y resoluciones (por coordinar). • 16-10-08 Ing. Suarez se comunicó con Dr. Boyer, el lunes 20.10.08 se tendría una respuesta de resolución. • ……	**1.1 Realizar seguimiento de aprobación del Plan Financiero** • Seguimiento en Vice ministerio para conocer que información de detalle requieren los asesores. • Gestionar la aprobación con Resolución. Pendiente: • Seguimiento conjuntamente con Plan FOCAS. Coordinar reunión. • Seguimiento al proceso a partir de Lunes 20 (resultados de la reunión en Viceministerio). • Preparar un modelo de Resolución para aprobar y remitir al Dr.Boyer.

EJEMPLO

Figura 9: Formato 1 "Seguimiento operativo"

3.3 *Monitoreo de indicadores de líneas de acción*

Perí-odo	Ni-vel	Mecanismo de conducción	
TRIMESTRAL	por componen-	**Título**	***Monitoreo de indicadores de líneas de acción***
		Objetivo	Revisión de avance de líneas de acción; evaluación de factores de éxito de CW por línea de acción; decisiones para cambios/ajustes
		Participantes	Coordinador del programa, coordinador/a del componente respectivo, consultores clave
		Requisitos	"Seguimiento operativo" (Formato 1) actualizado
		Productos	"MPPI para Monitoreo" (Formato 2) y "MPPI del Componente" (Formato 5) actualizados

Trimestralmente, cada coordinador/a de componente revisa con el coordinador del programa y el equipo del componente los avances en las líneas de acción, que especifican los procesos de impacto de cada componente.

Por un lado, se evalúa el estado de cada línea de acción en los cinco Factores de Éxito de CW a través de un "sistema de semáforos", mientras que por otro lado se discuten observaciones y se acuerdan medidas o cambios para mejorar el resultado.

Ambos aspectos se documentan en el formato "MPPI para monitoreo" (Formato 2). El monitoreo de los indicadores de líneas de acción es un nivel de reflexión entre el operativo (actividades) y el estratégico (objetivos e indicadores del programa y de los componentes).

Este nivel de monitoreo tiene un significado clave, ya que provee información sobre el funcionamiento de las estrategias de los componentes. La gran ventaja de este tipo de monitoreo es la oportunidad de cambiar y/o corregir intervenciones en períodos más cortos que el monitoreo de los indicadores de programa y de los componentes que se realiza anualmente.

3.3.1 Objetivos del Monitoreo de indicadores de líneas de acción

Para el equipo del componente y el coordinador del programa, el Monitoreo de indicadores de líneas de acción tiene como objetivos:

- evaluar conjuntamente el avance para lograr los indicadores de las líneas de acción;
- asegurar la comunicación y asesoramiento entre componente y coordinador del programa;
- reflexionar de manera agregada, es decir, más allá del nivel de actividades;
- disponer de una base de información sólida por líneas de acción;
- tener una impresión sobre el funcionamiento de la estrategia del componente;
- tener ideas de cómo mejorar las intervenciones en función de los indicadores de líneas de acción;
- estar preparados para el monitoreo estratégico.

3.3.2 Reunión de Monitoreo de indicadores de líneas de acción

La reunión para el Monitoreo de los indicadores de líneas de acción se realiza de manera separada por componentes. Un desafío para la moderación es dirigir la discusión hacia el nivel de las líneas de acción.

Minuta de la reunión "Monitoreo de indicadores de líneas de acción"

Duración: Máx. 4 horas
Moderación: Sistema rotativo
Participantes: Coordinador/a del componente, coordinador del programa, asesores del componente
Lugar: Sala de conferencias

Preparación:

- Los participantes deben de estar informados sobre el estado en cada línea de acción. Si se considera necesario se solicita información de la contraparte.

	Contenido	Objetivo	Metodología/comentarios	Duración en minutos
1	▪ Bienvenida ▪ Nombramiento del redactor de la memoria ▪ Revisión de la agenda	Los participantes están informados sobre el enfoque de la reunión.	▪ Los participantes deben tener a mano la MPPI actual (Formato 5) y la "MPPI para Monitoreo" (Formato 2) del trimestre anterior. ▪ La memoria se hace en el formato "MPPI para monitoreo" (Formato 2). El formato puede ser rellenado durante la reunión trabajando con un proyector. Ventaja: Los resultados están a la vista de todos y se pueden hacer correcciones paralelamente; Desventaja: Trabajar con proyector, en algunas ocasiones, reduce la dinámica de la interacción. ▪ Para la redacción de la memoria se recomienda un sistema rotativo. Como en el caso de la moderación, un sistema rotativo evita asignar un rol a una sola persona. Además, crea una mayor apropiación por parte de todos los participantes. ▪ Preguntar si han quedado preguntas/temas pendientes en la reunión pasada.	5 - 10
2	▪ Evaluación del estado en los 5 factores de éxito por líneas de acción ▪ Discusión y resumen sobre los hallazgos y dificultades encontrados para cumplir con los indicadores de las líneas de acción ▪ Acuerdos para mejorar el logro de los indicadores	Los participantes comparten sus experiencias con sus colegas y aprovechan el conocimiento de los mismos para mejorar el diseño de líneas de acción y/o intervenciones.	▪ Se recomienda empezar la reflexión por cada línea de acción con el "sistema de semáforo" para evaluar el estado en los factores de éxito. Este paso permite que los participantes se orienten hacia la línea de acción y no hacia las actividades. ▪ Los resultados de la evaluación se documentan en la "MPPI para Monitoreo" (Formato 2). A partir de los resultados de la evaluación se decide también si hacen falta medidas y cuáles son para mejorar los factores de éxito. Los acuerdos se documentan en la misma tabla. ▪ Con respecto a los avances en los diferentes indicadores, los participantes se han de concentrar en los que tienen relevancia para el período (según MPPI); en aquéllos en los que consideren importante un cambio, resaltar un aprendizaje o requieran apoyo. ▪ Después de intercambiar y discutir, se debe de llegar a un acuerdo sobre cómo tratar el punto de discusión. El cómo gestionar el acuerdo, tiene que estar claro para la persona responsable. Antes de avanzar hacia otra línea de acción, se verifica si hay una relación entre las observaciones con respecto a los factores de éxito de CW y sobre los avances en los indicadores. ▪ El punto 2 de la reunión debe tener un carácter de intercambio y no de presentación. Las siguientes preguntas pueden ser útiles para la moderación. **Preguntas guía:** ▪ ¿Cómo valoramos el estado en el factor de éxito 1 (…5) en la línea de acción X? (semáforos en MPPI para Monitoreo) ¿Qué consecuencias deberíamos de tomar desde el resultado? (si por ejemplo se identifican debilidades en la estructura de conducción ¿Cómo pueden ser mejoradas?) ▪ ¿En qué líneas de acción hemos tenido buenos resultados en cuanto al indicador (p.ej. cambios significativos en la organización contraparte)? ¿Por qué? ▪ ¿Hemos causado resultados no esperados? ¿Cuáles? ▪ ¿En qué otro contexto podemos aprender del buen resultado? ▪ ¿Qué nos causó dificultades? ¿Por qué? ¿Podemos incidir positivamente en los obstáculos? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿cómo podemos evitarlos? ¿Cómo podemos aprender de la mala experiencia en otros casos? ▪ ¿En qué factor de éxito de CW se encuentra el hallazgo/la dificultad? ▪ ¿Qué significado tienen los cambios operativos acordados para la gestión (costo, actores, tipo de intervención…)? ▪ ¿Quién se responsabiliza de dar seguimiento a los cambios acordados?	120 – 180 (incluyendo 30 de receso)
3	▪ Resumen de la discusión	Los participantes tienen claridad sobre los temas y acuerdos importantes de la reunión.	▪ Los participantes deben tener una visión de conjunto sobre la calidad de la implementación de las líneas de acción y de los procesos de cambio (fortalezas, debilidades generales y en los factores de éxito). Además, deben de tener una imagen clara de cómo están siendo aceptados y utilizados los servicios que brinda el componente. **Preguntas guía:** ▪ ¿En qué línea de acción/proceso de impacto nos va muy bien/bastante bien/no muy bien? ¿Tenemos debilidades y/o fortalezas generales en los factores de éxito? ▪ ¿Cómo nos va con cada contraparte? ¿Tenemos debilidades y/o fortalezas generales en los factores de éxito con alguna contraparte en especial?	5 – 10
4	▪ Acuerdos y despedida	Los roles y tareas entre los participantes son claras.	**Preguntas guía:** ▪ ¿Hasta cuándo se puede entregar la "MPPI para Monitoreo" actual? ▪ ¿Quedan dudas sobre algún tema específico?	5

3.3.3 Formato MPPI para monitoreo

En cada reunión de monitoreo de los indicadores de líneas de acción se llena una nueva versión del formato "MPPI para monitoreo". El formato se basa en la estructura del MPPI. Si se realiza un cambio en la MPPI hay que actualizar la *MPPI para monitoreo*, si procede.

COMPONENTE 1: MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES MARCO DEL SECTOR SANEAMIENTO	
OBJETIVO C1: LAS CONDICIONES NORMATIVAS Y LEGALES PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO HAN MEJORADO	
INDICADORES:	12 de 16 EPS beneficiadas por el programa cumplen con las condiciones para la mejora de la gobernanza y gobernabilidad, formuladas en el decreto supremo 021 (rendición de cuentas, código de buen gobierno corporativo y contratos de explotación; mayo 2008: condiciones aún no cumplidas)
	6 de 12 EPS beneficiadas por el programa implementan un nuevo sistema de remuneración competitiva y perfiles de competencia laborales para las funciones de gestión directiva (mayo 2008: no hay sistema de remuneración competitiva, ni perfiles de competencia laborales; investigación independiente).
	La información sobre el desarrollo de los indicadores de gestión y la situación de gobernabilidad en las EPS, levantada por la SUNASS, posibilita un benchmarking transparente entre las EPS (mayo 2008: no hay benchmarking; evaluación de los reportes anuales sobre rendición de cuentas).
PROCESO 1:	GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD EN LOS SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO
OBJETIVO P1:	LA GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD SECTORIAL CONTRIBUYEN A LA PRESTACIÓN SOSTENIBLE DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO
SITUACIÓN DE ENTRADA (Agosto 2008):	LA 1: La política remunerativa del sector no es competitiva y constituye un factor limitador para captar y mantener recursos humanos calificados, motivados e idóneos en el sector
	LA 2: El sistema de regulación del sector no fiscaliza en forma efectiva la situación de gobernanza y gobernabilidad de las EPS
	LA 3: La población fuera del ambito de EPS no cuenta con información continua sobre el desarrollo de los servicios de agua y saneamiento de su ámbito
	LA 4: No hay ningún tipo de campaña de carácter nacional para mejorar la cultura sobre los servicios de agua en la población
SITUACIÓN DE LLEGADA (Diciembre 2009):	LA 1: La nueva política remunerativa se encuentra en aplicación en 2 EPS y mejora su competitividad e institucionalización
	LA 2: La SUNASS fiscaliza en 3 EPS la implementación del Contrato de Explotación
	LA 3: El sector promueve la implementación de la norma legal de rendición de cuentas y desempeño de gobiernos locales en el ambito de PRONASAR
	LA 4: El nivel de conocimiento y sensibilización de la población sobre el cuidado y el valor del agua ha mejorado (encuestas a finales de 2009)
LÍDER:	Michael Rosenauer
PARTICIPANTES:	Geraldine Canales - DNS, Grupo Agua, Mercedes Riofrio - SUNASS, DIGESA, Viceministerio de Gestión Ambiental, Grupo RPP
ASESOR:	Milagros Cadillo, Carmen Zegarra, Ivan Chocano, Agustin Alonso, Patricia Monje, Jenny Lozada, Marie Graf

Febrero 2009

No.	Línea de acción	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	Análisis	Decisión
LA 1	DESARROLLAR UNA POLITICA REMUNERATIVA Y PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EPS	Verde	Rojo	Verde	Amarillo	Verde	**FE 2:** La comunicación de la contraparte con el MEF es complicada y está estancada. **FE 4:** Existe una necesidad de mejorar los procesos ya que su eficacia no está asegurada.	**FE 2:** Facilitar la comunicación entre los actores clave mediante mayor transparencia y claridad en los mensajes, realización de reuniones recurriendo a contactos específicos de la cooperación alemana. Marie coordinara una reunión con la DNS-VMCS a fin de acordar los pasos a seguir dentro del MVCS y el MEF luego de la propuesta de política desarrollada por Chemonics. Marie coordinará una reunión con Maira del Programa de gobernabilidad a fin de que sugiera las rutas dentro del MEF. **FE 4:** Mejorar la eficiencia de los procesos mediante una mejor definición y estructuración de las actividades.
							FE 2: La estructura de cooperación no está hasta bien definida respecto a roles y competencias.	**FE 2:** Definir roles y competencias de los actores en cuanto al desarrollo e implementación del sistema de monitoreo y evaluación. Luego de establecida la reunión de asesores prevista, Marie convocará una reunión con la DNS a fin de presentarles la

Figura 10: Formato 2 "MPPI para monitoreo"

En el formato "MPPI para monitoreo" se elabora la memoria de la reunión, que sirve para gestionar los acuerdos, permitiendo al mismo tiempo una comparación entre trimestres. Los participantes de la reunión reflexionan sobre el estado de los factores de éxito en una línea de acción y se documenta la valoración según el sistema de "semáforos". El significado de los semáforos es el siguiente:

- **Rojo**: Hay una necesidad **urgente** de mejorar el factor de éxito correspondiente.
- **Amarillo**: Hay una necesidad de mejorar el factor de éxito correspondiente. Aunque la debilidad del factor de éxito no esté causando mayores problemas, si no se reacciona a tiempo, se podría poner en peligro el resultado esperado de la línea de acción.
- **Verde**: No hay necesidad de tomar medidas adicionales, dado que la calidad del trabajo en el factor de éxito es satisfactoria.

El formato también deja espacio para documentar puntos clave del análisis, tanto del estado en los factores de éxito de CW, como en el avance de los indicadores. También se reflejan decisiones o acuerdos. En esta columna, es "obligatorio" visualizar las decisiones tomadas en los casos donde un factor de éxito haya sido valorado con "rojo".

Para rellenar el formato, se debe usar un lenguaje simple, con frases cortas y con la terminología de Capacity WORKS, según proceda. El documento no debe pasar de tres páginas por cada proceso de impacto.

3.4 Monitoreo estratégico a nivel de programa y de componentes

Perí-odo	Nivel	Mecanismo de conducción	
ANUAL	Por componentes	**Título**	***Monitoreo estratégico a nivel de componentes***
		Objetivo	Revisión de avance de indicadores de procesos del componente; revisión del estado del componente en los factores de éxito de CW; propuestas para cambios/ajustes a nivel estratégico
		Participantes	Coordinador del programa, coordinador/a de componente, consultores clave del componente
		Requisitos	"MPPI para Monitoreo" (Formato 2) y "MPPI del Componente" (Formato 5) actualizados; "Monitoreo estratégico – Procesos de Impacto" (Formato 3) del año anterior; información sobre estado actual de los indicadores de líneas de acción y procesos; "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" del año anterior
		Productos	"Monitoreo estratégico – Procesos de Impacto" (Formato 3) y Actualización de los cinco Factores de Éxito para el componente
	Por programa	**Título**	***Monitoreo estratégico a nivel del programa***
		Objetivo	Revisión de avance indicadores de componentes y objetivo del programa; revisión del estado en los factores de éxito de CW; decisiones para cambios/ajustes a nivel estratégico
		Participantes	Coordinador del programa, coordinadores de los componentes, consultores clave de todos los componentes
		Requisitos	"Monitoreo estratégico – Procesos de Impacto" (Formato 3) actualizado de cada componente; información sobre estado actual de los indicadores de componentes y del objetivo del programa; Informe de "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" del año anterior; Actualización de los cinco Factores de Éxito para los componentes
		Productos	"Monitoreo estratégico – Indicadores de los Componentes y del objetivo del Programa" (Formato 4); MPPI por componente (Formato 5); Informe de "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" actualizados

Una vez al año en PROAGUA se realizan reuniones para el monitoreo estratégico: una reunión por cada componente y luego una reunión general a nivel de programa. En ambas participan el coordinador del programa, los coordinadores de los componentes y asesores clave del programa para evaluar los avances en los indicadores del programa y de los componentes (eventualmente se puede invitar a la contraparte).

Estas reuniones están estrechamente vinculadas entre sí, porque las primeras sirven como base para preparar la reunión amplia del programa. Los componentes preparan los contenidos que se refieren a sus componentes y el coordinador del programa se responsabiliza de la preparación que se refiere al programa.

Por el gran significado de estas reuniones, es importante prepararlas en detalle para lograr un buen nivel de discusión y resultados de alta calidad. A partir de la reflexión conjunta en la reunión a nivel del programa, deben resultar acuerdos consensuados, tanto del estado de avance en los indicadores y de los factores de éxito de CW, como de los cambios acordados.

Estos acuerdos se visualizan en los dos formatos de Monitoreo estratégico (Formato 3 y 4) y "Aplicación de los cinco Factores de Éxito". Después de la reunión se gestionan a través de estos documentos la realización de los cambios (por ejemplo cambios en las MPPI, en la cadena de impactos, en las líneas estratégicas, en la actitud de los consultores, etc.).

El monitoreo estratégico es la actividad donde el programa trabaja más profundamente con Capacity WORKS. El informe de la "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" que se crea cada año sirve al programa como orientación y base de reflexión durante el año de gestión.

3.4.1 Objetivos del Monitoreo estratégico

Para el equipo del componente, el **Monitoreo estratégico a nivel de componentes** tiene como objetivos:

- compartir percepciones sobre los avances en los procesos de impacto y en los indicadores del componente;
- evaluar y documentar los avances en el formato "Monitoreo estratégico – Procesos de Impacto" (Formato 3);
- evaluar el estado del componente en los cinco factores de éxito a través del formato "Aplicación de los cinco Factores de Éxito";
- desarrollar primeras ideas sobre cómo reducir las debilidades identificadas y mejorar los procesos de asesoría;
- priorizar los puntos que quieren compartir en la reunión amplia.

Para el equipo del programa, el **Monitoreo estratégico a nivel del programa** tiene como objetivos:

- compartir percepciones sobre los avances en los indicadores de los componentes y del programa y del estado en los factores de éxito;
- documentar los resultados y acuerdos y definido con esto las versiones consensuadas de los dos formatos ("Monitoreo estratégico – Indicadores de los Componentes y del objetivo del Programa" (Formato 4) y "Aplicación de los cinco Factores de Éxito");
- tener una imagen común sobre el estado de avance del programa;
- disponer de directrices para la planificación del año siguiente;
- acordar ajustes en los niveles operativos y estratégicos y se han definido responsabilidades para realizarlos.

3.4.2 Reuniones de Monitoreo estratégico

A continuación se describe una propuesta de la organización y metodología para el desarrollo de los diferentes talleres de monitoreo estratégico a nivel de componentes y programa. Es un guión tentativo que debe ser precisado y mejorado con las lecciones aprendidas que surjan de la práctica.

Minuta de la reunión "Monitoreo estratégico – nivel componentes"

Duración: Max. un día
Moderación: Se recomienda una moderación externa o por una persona externa al componente que tiene mucha experiencia en moderación
Participantes: Coordinador/a del componente, asesores del componente
Lugar: Sala de conferencias, preferentemente fuera de la oficina

Preparación:

- La buena preparación de la reunión es la precondición para que pueda ser un evento dinámico y fructífero. Es una reunión que requiere un alto nivel de reflexión de los participantes. Sin insumos bien preparados y unificados el riesgo de perderse en la discusión es alto. Se recomiendan "dinámicas" (*energizer*) en las pausas.
- Entre los consultores del componente se reparten responsabilidades para juntar y sistematizar información sobre los avances en los procesos de impacto y en los indicadores. Como los indicadores deben de ser localizados a nivel del "impacto directo", hay que observar los avances en la organización contraparte o incluso en el grupo meta. El/la coordinador/a debería definir cómo se deben de presentar los hallazgos encontrados en los procesos de impacto y los indicadores del componente.
- Preparar material de visualización para actualizar conjuntamente matrices de los factores de éxito.

	Contenido	Objetivo	Metodología/comentarios	Duración en minutos
1	▪ Bienvenida ▪ Comprobación de la agenda	Los participantes están informados sobre la agenda de la reunión y todos los materiales necesarios para la reunión están accesibles.	▪ Los participantes deben de tener a la mano los "MPPI para Monitoreo" (Formato 2) del año en curso, el formato "Monitoreo estratégico – Procesos de Impacto" (Formato 3) y la "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" del año anterior. ▪ Los resultados de la reunión se documentan en una nueva versión del "Monitoreo estratégico – Procesos de Impacto" y de la "Aplicación de los cinco Factores de Éxito", las cuales se declaran como borrador del componente respectivo. Los formatos pueden ser llenadas de una vez durante la reunión trabajando con un proyector. Ventaja: Los resultados están a la vista de todos y se pueden hacer correcciones de una vez; desventaja: trabajar con proyector muchas veces reduce la dinámica de la interacción. ▪ Antes de la reunión debe de ser definido quién del componente hace la documentación de la reunión. Se recomienda que no sea el/la coordinador/a del componente. ▪ Preguntar por temas que están considerados importantes pero no aparecen en la agenda.	10
2	▪ Presentación del avance en los **procesos de impacto** y evaluación a través de semáforos ▪ Presentación del avance en los **indicadores del componente** y evaluación a través de semáforos ▪ Interpretación de la evaluación y ubicación de **fortalezas y debilidades en los factores de éxito** ▪ Primeras ideas para cambios estratégicos	Los participantes tienen una visión compartida sobre: a) el avance en los procesos de impacto en base a las situaciones de llegada. b) los avances en los indicadores y formulan primeras ideas para mejorar resultados en el futuro.	▪ Los participantes presentan los hallazgos respecto a las **situaciones de llegada** de cada **proceso de impacto**, evaluando participativamente el grado de cumplimiento de los productos y en forma de semáforo el avance por situación de llegada. ▪ Se definen breves **propuestas para mejorar** los **procesos de impacto** y los resultados se documentan en el formato **"Monitoreo estratégico** – Procesos de Impacto**"** (Formato 3). ▪ En función del **grado de cumplimiento** de los **indicadores** del componente y su relación con el grado de cumplimiento de los productos, se evalúa participativamente en pocas palabras y en forma de semáforo el avance en el formato "Monitoreo estratégico - Procesos de Impacto". (También puede ser útil comparar las observaciones con las de los MPPI para Monitoreo). ▪ Hay que priorizar la evaluación del **indicador**, dado que hay un riesgo de perder el enfoque y derivarse hacia el nivel operativo. Lo principal es detectar los cambios en la contraparte y/o en el grupo meta. ▪ Además, los participantes deben aportar **fortalezas y debilidades en los cinco factores de éxito**, que permitan mejorar los procesos de asesoría (preferible utilizar tarjetas o rotafolio). **Preguntas guía "Procesos de impacto":** ▪ ¿Cuáles son los avances clave con respecto a las situaciones de llegada? ▪ ¿Cómo estamos en el proceso de impacto con respecto a los factores de éxito? ▪ ¿Cómo evaluamos el avance y estado del proceso de impacto? ▪ ¿Cómo podemos mejorar el proceso de impacto? **Preguntas guía "Indicadores":** ▪ ¿Cómo se puede describir el estado de avance en cada indicador? ¿Qué del indicador ya hemos logrado? ▪ ¿Qué tan realista es alcanzar el indicador hasta el final de la fase si seguimos con la estrategia actual? ▪ ¿Con qué factor de éxito tienen que ver las fortalezas y debilidades que identificamos para alcanzar los indicadores? ▪ ¿Cómo podemos mejorar?	aprox. 120 (con receso intermedio)

	Contenido	Objetivo	Metodología / comentarios	Duración en minutos
3	▪ Formulación consensuada del estado actual de cada indicador en el formato "Monitoreo estratégico - Procesos de Impacto"	Los participantes se han puesto de acuerdo sobre cómo formular el avance por indicador.	▪ La formulación consensuada también puede ser parte integral del punto 2. La ventaja de separarla es que la discusión conjunta anterior abre la perspectiva para desarrollar una imagen sobre el avance de los indicadores. El punto 4 es entonces como una sistematización de la discusión anterior. ▪ Los colegas formulan (ajustan la propuesta) conjuntamente en la computadora con infocus el estado de avance de los indicadores. ▪ El lenguaje usado debe de ser simple, preciso y el contenido debe de contestar directamente al indicador. ▪ Se presenta de manera corta la formulación y evaluación anteriormente identificada. Esta formulación es la misma que se presenta en la reunión con todo el programa.	30
	Comida			60
4	▪ Revisión del estado en los cinco factores de éxito	Los participantes reflexionan sobre la calidad en los 5 factores de éxito a nivel del componente y actualizan el formato "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" donde aplica.	▪ Los participantes evalúan el estado en los factores de éxito a través de los esquemas de evaluación a final de cada factor de éxito en el formato "Aplicación de los cinco Factores de Éxito". Los cambios que se realizan en el documento se guardan en una versión borrador del año actual. Aparte de los esquemas de evaluación el componente trabaja sobre los capítulos donde se habla explícitamente de componentes. ▪ Si se considera importante, se pueden hacer propuestas de cambio al formato. ▪ En la evaluación del factor de éxito 1 se realiza la evaluación de los avances en los indicadores en forma de semáforos (ver esquema de evaluación factor de éxito 1/Estrategia). **Preguntas guía:** ▪ ¿Qué del contenido del documento ha cambiado? ▪ ¿Qué decisiones o directivas queremos proponer para la gestión en base a la evaluación?	120
	Receso			30
6	▪ Resumen de los resultados ▪ Definición de tareas y fechas tope para preparar la reunión de monitoreo estratégico anual a nivel del programa ▪ Despedida		▪ Como la reunión del Monitoreo estratégico anual a nivel del programa requiere mucha preparación, tienen que ser claros el cronograma de preparación, las tareas y los roles para la reunión.	30

Minuta de la reunión "Monitoreo estratégico – nivel programa"

Duración: Un día
Moderación: Externa (persona que conozca bien los instrumentos de la GTZ como monitoreo al impacto, Capacity WORKS etc.)
Participantes: Coordinador del programa, coordinadores de los componentes, asesores del programa, Jefes de Unidades de soporte
Lugar: Sala de conferencias externa a la oficina de PROAGUA, con suficiente espacio para trabajar en grupos

Preparación:

Entre los componentes se reparten las responsabilidades para preparar los insumos de la reunión:

- "Monitoreo estratégico- Procesos de Impacto"" y "Monitoreo estratégico- Indicadores del Componente y del Programa"
- Presentaciones cortas de cada componente sobre el avance en los indicadores de los componentes, y del coordinador sobre los avances en los indicadores del programa
- Borrador (incluidos los borradores de cada componente) de la "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" para el año actual
- Presentaciones de diferentes personas sobre los factores de éxito. Las mismas personas deben de organizar la unión de los borradores de los componentes y de la coordinación.

La forma y cantidad de los insumos tienen que ser aclaradas entre el coordinador del programa, los coordinadores de los componentes y el/la moderador/a.

Definir una persona para la documentación de la reunión.

	Contenido	Objetivo	Metodología / comentarios	Duración en minutos
1	▪ Bienvenida ▪ Comprobación de la agenda	Los participantes están claros sobre el enfoque y la agenda de la reunión.	▪ Los participantes deben de tener a la mano los dos documentos borrador arriba mencionados. ▪ Los participantes tienen claridad sobre su rol y tarea durante la reunión.	10
2	▪ Presentación de avances en los indicadores de los componentes y del programa ▪ Discusión y retroalimentación después de cada presentación de cada componente/ coordinación del programa y decisiones de ajuste	Los participantes han compartido sus percepciones sobre los avances, acordado ajustes a la formulación y desarrollado directrices para mejoras.	▪ Los coordinadores de los componentes y el coordinador del programa presentan los avances en los indicadores y reciben retroalimentación de los participantes. ▪ Esta reunión no debe de tener solamente un carácter de presentación, sino también de intercambio y aprendizaje mutuo. ▪ Después de cada presentación y discusión se precisan conjuntamente las medidas de mejora. Éstas pueden ubicarse tanto a nivel operativo como a nivel estratégico. **Preguntas guía para la presentación:** ▪ ¿Cómo se puede describir el estado actual para alcanzar indicador X? ▪ ¿Cómo ha evaluado el componente el avance (semáforo)? ▪ ¿Qué propuestas de mejora han elaborado? ▪ ¿Con qué factor de éxito está relacionada la propuesta sobre todo? **Preguntas guía para la discusión:** ▪ ¿Evaluarían el avance en los indicadores con el mismo resultado? Si no: ¿Qué perciben diferente? ▪ ¿Las medidas de mejora les parecen adecuadas? ¿Qué quieren recomendar/comentar a los colegas?	80
	Receso			30
2	▪ Continuación punto 2			80-120
	Comida			60

	Contenido	Objetivo	Metodología / comentarios	Duración en minutos
3	▪ Evaluación del estado actual del programa y de los componentes en los factores de éxito de CW	Los participantes han consensuado la nueva "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" y han desarrollado medidas para mejoras.	▪ Cada factor de éxito se presenta por una persona (véase preparación) y los participantes retroalimentan en cada factor de éxito. ▪ Grupos de trabajo por factores de éxito para elaborar contenidos todavía faltantes en la "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" y ajustar en los puntos críticos. En cada grupo tiene que ser representado por lo menos representante de cada componente. **Preguntas guía para la presentación:** ▪ ¿Cuáles son los cambios esenciales entre este año y el año pasado en los factores de éxito? ▪ ¿Hay propuestas para cambiar la estructura del formato? ¿Cuáles? ▪ ¿Qué partes faltan por elaborar? ▪ ¿Dónde hay necesidad de discusión? **Preguntas guía para la discusión/retroalimentación:** ▪ ¿En qué punto tienen una percepción diferente? ¿Por qué? ▪ ¿Qué propuestas de cambio tienen? ¿Por qué?	120
4	▪ Sistematización de nuevas directrices	Los componentes han sistematizado tanto la retroalimentación a los avances de los indicadores como a los factores de éxito y priorizado medidas por tomar.	▪ En esta unidad los componentes trabajan por separado para ordenar y integrar las directrices y ajustes elaborados. Es importante que los componentes sepan diferenciar entre cosas urgentes y no tan urgentes y gestionar acuerdos. **Preguntas guía:** ▪ ¿Cuáles son los cambios propuestos más importantes por cada indicador y factor de éxito y cómo lo podemos realizar? ▪ ¿Quién se responsabiliza de qué? ▪ ¿Necesitamos apoyo en algún punto? ¿De qué tipo?	30
5	▪ Resumen de resultados de la reunión y próximos pasos ▪ Despedida	Los componentes y la coordinación han presentado sus prioridades y los próximos pasos para realizar las medidas de mejora.		30

3.4.3 Formato e informe para el monitoreo estratégico

Por la relación entre las reuniones de monitoreo estratégico se usan los mismos formatos. En cada reunión a nivel de componentes se elabora un borrador por separado. En la reunión a nivel de programa se condensan los diferentes borradores y se obtienen dos documentos:

- Monitoreo estratégico anual
- Aplicación de los cinco Factores de Éxito

3.4.3.1 Formato "Monitoreo estratégico anual"

El formato se estructura según los componentes. Para cada componente se llena una tabla para evaluar los procesos de impacto y otra para evaluar los avances en cuanto a los indicadores.

Las figuras siguientes muestran una tabla para evaluar los Procesos de Impacto y una tabla para evaluar los Indicadores de los Componentes y del objetivo del Programa (ambos ejemplos del componente 2)

En la reunión del Monitoreo estratégico de cada componente se elabora el borrador de la tabla y en la reunión del Monitoreo estratégico del programa se decide sobre la versión final.

MONITOREO ESTRATÉGICO ANUAL
Programa de Agua Potable y Alcantarillado

Máximo dos páginas por proceso de impacto

El semáforo como resumen de la evaluación de un Proceso de impacto sirve como sistema de alerta temprana

2. Componente 2: Fortalecimiento de capacidades en el sector saneamiento

2.1 Procesos de impacto del componente 2

C2/Proceso de impacto 1: Bases conceptuales del SFC

Objetivo: Las bases conceptuales para el SFC se han completado

Evaluación (sistema de semáforos)

Avances	Dificultades encontradas, decisiones
Situación de llegada 1	Se cuenta con los mecanismos para la implementación del fondo privado y la asignación de recursos públicos para el fortalecimiento de capacidades
▪ Fondo privado de articulación de oferta y demanda constituido y con los primeros aportes de instituciones de cooperación ▪ Cadena presupuestal para asignación de recursos dentro del MVCS creada	**Dificultades encontradas:** ▪ Los recursos asignados no han sido suficientes por lo que se gestionara en MVCS el incremento de mayores asignaciones presupuestales. **Decisiones:** ▪ Gestionar la incorporación de diversas instituciones privadas como contribuyentes al Fondo Privado.
Situación de llegada 2	Se cuenta con las propuestas conceptuales de los primeros programas de servicios del SFC
▪ Bases conceptuales del programa de capacitación en "Gestión estratégica y empresarial de los servicios de agua y saneamiento" elaborados y aprobados: 1) Diplomado de gestión empresarial en etapa de licitación 2) Diplomado de Dirección Estratégica en implementación ▪ Bases conceptuales para el programa de asistencia técnica para la mejora de las condiciones de gobernabilidad y gobernanza y, gestión de instrumentos de regulación de prestadores servicio elaborado y aprobado.	**Dificultades encontradas:** ▪ Existieron diferentes expectativas sobre alcances, metodologías y grupo meta del Diplomado de gestión empresarial entre DNS, SUNASS, EPS que produjeron retrasos significativos.. **Decisiones:** ▪ Reforzar el proceso de diagnostico y consenso de intereses entre actores para el desarrollo de futuros servicios de FC (FE2). ▪ Revisar y ajustar bases conceptuales a partir de la retroalimentación por la DNS, SUNASS, obtenida de la implementación de la primera asistencia técnica en la empresa SEDALIB.

Resumen de los avances usando un lenguaje simple y claro

Formulación concreta para que sea útil para la gestión

EJEMPLO

Figura 11: Formato 3 "Monitoreo Estratégico – Procesos de Impacto"

MONITOREO ESTRATÉGICO ANUAL
Programa de Agua Potable y Alcantarillado

Máximo una página para cada indicador

2.2 Indicadores del componente 2

Componente 2	Fortalecimiento de capacidades en el sector saneamiento
Objetivo C2	La demanda atendida de Capacitación, Asistencia Técnica y Desarrollo Tecnológico en el sector agua y saneamiento ha aumentado
C2/Indicador 1:	65% de los beneficiarios de servicios del SFC confirman que su capacidad de implementar instrumentos de gobernabilidad (rendición de cuentas, Código del buen gobierno cooperativo), su capacidad de gestión y de operación de sistemas de agua y saneamiento han mejorado (mayo 2008: 0%, encuesta representativa entre participantes en cursos y EPS).

Avances	Dificultades encontradas, decisiones
▪ Entre Septiembre 2008 y Diciembre 2009: 67% de los beneficiarios de servicios de Fortalecimiento de Capacidades han expresado en encuestas que han mejorado su capacidad de implementar instrumentos de gobernabilidad así como han mejorado su capacidad de gestión de los servicios prestados por EPS.	**Decisiones:** ▪ Mejorar los mecanismos de monitoreo de la efectividad de los programas de capacitación dado que ha sido bastante complicado tener la retroalimentación de los beneficiados.

EJEMPLO

Figura 12: Formato 4 "Monitoreo Estratégico – Indicadores de los Componentes y del objetivo del Programa"

3.4.3.2 Informe "Aplicación de los cinco Factores de Éxito"

Este informe resume el estado de PROAGUA en los cinco Factores de Éxito de Capacity WORKS a final de cada año de gestión. Contiene en resumen los siguientes puntos:

El sistema de objetivos de PROAGUA

- Objetivos superiores importantes de PROAGUA (Objetivos estratégicos de la contraparte, ODM etc.)
- Objetivo del programa y de los componentes
- Indicadores del programa y de los componentes
- Cadena de impactos del programa

Factor de Exito 1: ESTRATEGIA

- Visualización de la interconexión entre las líneas estratégicas, los objetivos de los componentes y el objetivo del programa
- Riesgos para lograr el objetivo del programa y medidas para reducir los riesgos
- Riesgos y posibles conflictos para las líneas estratégicas por componente; medidas para reducir los riesgos y/o conflictos y contribuciones desde la contraparte en este sentido
- Preguntas de evaluación para el Factor de Éxito

Factor de Exito 2: COOPERACIÓN

- Mapa de actores de PROAGUA
- Actores de cooperación por componente y línea estratégica; el interés de cada actor en la línea estratégica y su contribución a ella
- Preguntas de evaluación para el Factor de Éxito

Factor de Exito 3: ESTRUCTURA DE CONDUCCIÓN

- Organigrama de PROAGUA
- Mecanismos de conducción de PROAGUA (reuniones de monitoreo, reuniones de gestión operativa/ comunicación etc.)
- Organigramas de cada componente
- Preguntas de evaluación para el Factor de Éxito

Factor de Exito 4: PROCESOS

- Visión conjunta de los procesos de impacto por componentes
- Visión conjunta de los procesos de soporte de PROAGUA
- Preguntas de evaluación para el Factor de Éxito

Factor de Exito 5: APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

- Espacios/reuniones con potencial grande de crear aprendizaje y/o innovación con actores de la GTZ y con actores fuera de la GTZ
- Visión conjunta de las publicaciones y productos de PROAGUA
- Preguntas de evaluación para el Factor de Éxito

Para elaborar los aportes al documento en cada componente (reunión monitoreo estratégico anual por componentes) se siguen los siguientes pasos:

1. **Revisar el Sistema de objetivos de PROAGUA** los capítulos 2.1 a 2.3 si todavía son válidas las informaciones. Si no, documentar la propuesta de cambio para poder compartirla con el programa
2. **Contestar las preguntas de los esquemas de evaluación de cada Factor de Éxito**
   a. Usar la información del documento para reflexionar sobre la "respuesta"
   b. Llegar a una evaluación global a través del semáforo. Si se diferencia entre componentes, solamente evaluar el componente correspondiente.
   c. Especificar posibles medidas para la gestión en la columna "decisiones/ directivas para la gestión"; se refiere solamente al componente correspondiente.
   d. Indicar en la columna "Implicación para Factor/es de Éxito" con que Factor de Éxito está más estrechamente relacionada la medida propuesta
   e. Revisar el capítulo del Factor de Éxito si hay necesidad de ajustes de contenidos y/o cambios de estructura
3. **Guardar los esquemas de evaluación rellenadas** y posibles propuestas de ajuste/ cambio en un documento aparte
4. **Crear un solo documento** de los cuatro (tres de los componentes y uno de la coordinación). El mismo se usa como insumo para la reunión a nivel del programa.
5. **Desarrollar las nuevas MPPI** por componente para el próximo año.

COMPONENTE 1: MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES MARCO DEL SECTOR SANEAMIENTO	
OBJETIVO C1: LAS CONDICIONES NORMATIVAS Y LEGALES PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO HAN MEJORADO	
INDICADOR:	12 de 16 EPS beneficiadas por el programa cumplen con las condiciones para la mejora de la gobernanza y gobernabilidad, formuladas en el decreto supremo 021 (rendición de cuentas, código de buen gobierno corporativo y contratos de explotación; mayo 2008: condiciones aún no cumplidas)
	6 de 12 EPS beneficiadas por el programa implementan un nuevo sistema de remuneración competitiva y perfiles de competencia laborales para las funciones de gestión directiva (mayo 2008: no hay sistema de remuneración competitiva, ni perfiles de competencia laborales; investigación independiente).
	La información sobre el desarrollo de los indicadores de gestión y la situación de gobernabilidad en las EPS, levantada por la SUNASS, posibilita un benchmarking transparente entre las EPS (mayo 2008: no hay benchmarking; evaluación de los reportes anuales sobre rendición de cuentas).
PROCESO 1:	GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD EN LOS SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO
OBJETIVO P1:	LA GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD SECTORIAL CONTRIBUYEN A LA PRESTACIÓN SOSTENIBLE DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO
SITUACIÓN DE ENTRADA (Agosto 2008):	LA 1: La política remunerativa del sector no es competitiva y constituye un factor limitador para captar y mantener recursos humanos calificados, motivados e idóneos en el sector
	LA 2: El sistema de regulación del sector no fiscaliza en forma efectiva la situación de gobernanza y gobernabilidad de las EPS
	LA 3: La población fuera del ambito de EPS no cuenta con información continua sobre el desarrollo de los servicios de agua y saneamiento de su ámbito
	LA 4: No hay ningún tipo de campaña de carácter nacional para mejorar la cultura sobre los servicios de agua en la población
SITUACIÓN DE LLEGADA (Diciembre 2009):	LA 1: La nueva política remunerativa se encuentra en aplicación en 2 EPS y mejora su competitividad e institucionalización
	LA 2: La SUNASS fiscaliza en 3 EPS la implementación del Contrato de Explotación
	LA 3: El sector promueve la implementación de la norma legal de rendición de cuentas y desempeño de gobiernos locales en el ambito de PRONASAR
	LA 4: El nivel de conocimiento y sensibilización de la población sobre el cuidado y el valor del agua ha mejorado (encuestas a finales de 2009)
LÍDER:	Michael Rosenauer
PARTICIPANTES:	Geraldine Canales - DNS, Grupo Agua, Mercedes Riofrio - SUNASS, DIGESA, Viceministerio de Gestión Ambiental, Grupo RPP
ASESOR:	Milagros Cadillo, Carmen Zegarra, Ivan Chocano, Agustín Alonso, Patricia Monje, Jenny Lozada, Marie Graf

No.	Estrategia/actividades/subactividades	Cronograma 2008 - 2009																Responsable	Participantes	Indicador y/o fuente de verificación
		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
LA 1	DESARROLLAR UNA POLITICA REMUNERATIVA Y PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EPS																		MICHAEL ROSENAUER		Propuesta técnica de política de remuneración y perfiles de competencias para personal de EPS Norma Legal que aprueba la nueva política Documentos legales de las EPS pilotos que comprueban la implementación de la nueva política
1.1	DESARROLLAR UNA PROPUESTA DE POLITICA																			Milagros Cadillo, Carmen Zegarra	
1.1.1	Coordinar con DNS y ANEPSSA el estudio																			ANEPSSA, DNS	
1.1.2	Elaborar bases para convocatoria en base a lista corta																				Bases y TdR aprobados por GTZ y DNS
1.1.3	Identificar empresas consultoras																				
1.1.4	Realizar la convocatoria y contratación de la firma consultora																			Agencia GTZ	Empresa seleccionada
1.1.4.1	Responder consultas de las firmas consultoras																				
1.1.5	Realizar seguimiento y coordinar acciones para desarrollo de consultoría																			ANEPSSA, EPS	Empresa consultora contratada
1.1.6	Revisar productos de consultoría y dar retroalimentación																				

Figura 13: Formato 5 "Matriz de Planificación por Procesos de Impacto – MPPI"

Las nuevas MPPI son elaboradas por cada componente y para cada proceso de impacto en función de las reflexiones y prioridades acordadas en la reunión de monitoreo estratégico del programa. Estas MPPI son incorporadas al Informe "Aplicación de los cinco Factores de Éxito" y en su conjunto sirven como base de la gestión de PROAGUA para el siguiente año.

En la reunión a nivel del programa (ver Minuta) se complementan y consensuan los contenidos. En primer lugar, el objetivo es contar con un documento que representa la situación actual y que orienta al equipo de PROAGUA en la gestión. Esto requiere un lenguaje preciso y concreto. En segundo lugar, el documento, sin los esquemas de evaluación, también puede ser usado para la comunicación con contrapartes y otros actores clave.

4. La aplicación *voluntaria* de Capacity WORKS en PROAGUA

Adicionalmente a la aplicación obligatoria de Capacity WORKS (Capítulo 3) en PROAGUA, este manual describe también una aplicación voluntaria de CW que permite generar valor agregado, por ejemplo en los siguientes casos:

- Desarrollo o revisión de un ***proceso de impacto***
- Desarrollo o revisión de una ***línea de acción***
- Revisión del trabajo con una ***contraparte*** o con un ***grupo de contrapartes***
- Revisión del trabajo en una ***región*** (provincia, municipio etc.)
- Otro ***contexto*** que se considere necesario

Durante el proceso de introducción de CW en PROAGUA, se han experimentado diferentes maneras y enfoques de la aplicación de CW, dependiendo de las situaciones de cada tema, las reflexiones del momento de la gestión y del grupo de personas a ser involucrado.

Para decidir si se introducen aplicaciones voluntarias de CW, pueden ser útiles las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Es suficientemente complejo el proyecto o proceso que necesita la aplicación de CW?
- ✓ ¿Qué mejoras aportaría la aplicación de CW?
- ✓ ¿Qué personas deben participar en el ejercicio?
- ✓ ¿Hace falta una moderación externa?
- ✓ ¿Cuánto tiempo debe durar el ejercicio?
- ✓ ¿Cómo puedo documentar el resultado para facilitar los pasos siguientes?

4.1 El uso de las preguntas orientativas

Las preguntas orientativas de las cuestiones clave (ver ítem 2.3) integradas a los esquemas de evaluación de cada factor de éxito, demostraron su valor en diferentes casos de aplicación durante el proceso de introducción de CW en PROAGUA.

Es recomendable hacer un análisis de los factores de éxito a través de las preguntas orientativas. La experiencia ha demostrado que es necesario ajustar las preguntas orientativas de cada factor de éxito para adecuarlas: 1) a los usuarios de las mismas, y 2) al contexto de la aplicación. Dicho ajuste genera un mayor beneficio del ejercicio.

A continuación se enumeran las preguntas orientativas ajustadas por PROAGUA, antes de cada aplicación se recomienda verificar si hace falta un ajuste adicional.

Preguntas orientativas (o cuestiones clave)
ajustadas por PROAGUA

Factor de Éxito 1 - Estrategia:

- ¿Cómo está documentada la estrategia? ¿Se ha desarrollado conjuntamente con la contraparte? ¿Sirve la documentación como referencia común?
- ¿Cómo está vinculada la estrategia con
  - la estrategia de la contraparte,
  - la estrategia de otros actores clave,
  - la estrategia del sector,
  - los ODM?
- ¿Conducen los paquetes de servicio a los impactos esperados?
- ¿De qué manera se han considerado potenciales conflictos que pueden afectar la estrategia?
- ¿De qué manera se han considerado posibles riesgos para la estrategia?
- ¿De qué manera se han considerado opciones estratégicas alternativas? ¿Se cuenta con suficiente información sobre dinámicas / novedades en el sector?
- ¿Aprovechamos suficientemente nuestras estrategias exitosas para posicionar PROAGUA/GTZ?

Factor de Éxito 2 - Cooperación:

- ¿Qué actores forman parte de la cooperación interna?
- ¿Con qué criterios se iniciaron los acuerdos de cooperación?
- ¿Qué rol juega cada actor y qué contribuye al logro del objetivo?
- ¿Cómo se fomenta gradualmente la apropiación de los procesos por parte de las contrapartes?
- ¿Hay claridad sobre los recursos en la cooperación? Si no: ¿qué otros recursos se deberían movilizar adicionalmente para la cooperación?
- ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación con las contrapartes? (roles, responsabilidades)
- ¿Qué actores forman parte de la cooperación externa y cuál es el beneficio para el programa?
- ¿Cuál es la calidad de la relación entre las contrapartes? (Análisis costo-beneficio para cooperantes externos)
- Para la cooperación interna y externa: ¿Con qué otro actor se debería cooperar adicionalmente/dejar de cooperar/cambiar la forma de cooperación?
- ¿Cómo se manejan los conflictos dentro en la cooperación?

Factor de Éxito 3 - Estructura de conducción:

- ¿Cómo se ha documentado la estructura de conducción?
- ¿Quién tiene, qué rol y responsabilidad en la estructura de conducción?
- ¿Quién toma decisiones y cómo? ¿Quién va a ser informado y de qué manera?
- ¿Se adecua la estructura de conducción a los procesos del programa?
- ¿Cómo se gestionan los recursos?

Factor de Éxito 4 - Procesos:

- ¿Cuáles son los procesos de gestión interna, de soporte y de rendimiento para lograr el objetivo del programa y los objetivos de los componentes?
- ¿Cuáles son las contribuciones de las contrapartes en los procesos?
- ¿Cómo se optimizan los procesos?
- ¿Qué grado de innovación tienen los productos que se generan?
- ¿Cómo se transfiere la competencia de procesos y de aprendizaje a las contrapartes?

Factor de Éxito 5 - Aprendizaje e innovación:

- ¿Cómo se organiza la gestión del conocimiento?
  - Objetivos del aprendizaje
  - Sistematización de experiencias
  - Elaboración de productos
  - Intercambio de aprendizaje
- ¿Cómo se crea competencia en las contrapartes para los 5 factores de éxito?

El análisis de las preguntas orientativas sirve para tener una imagen clara sobre los cinco Factores de Éxito, ya sea en un proceso de impacto, en el territorio, en la línea de acción o cualquier otro enfoque que se quiera dar. Se ha mostrado útil describir el estado actual en un breve resumen y hacer una valoración del mismo. De esta manera, se cuenta con una orientación sobre las posibilidades de mejora.

EJEMPLO:

Pregunta orientativa ***¿Qué actores son parte de la cooperación interna?***

Primer paso de reflexión:
¿Qué es lo que ya se ha hecho para contestar a la pregunta? (mapa de actores, discusiones puntuales etc.)

Segundo paso de reflexión:
¿Tiene suficiente calidad lo que queremos?, ¿Se ha socializado entre los actores importantes del contexto?

La reflexión, no necesariamente tiene que generar la respuesta a la pregunta orientativa, pero sí orientar sobre la calidad de la respuesta en ese momento. Si se cuenta, por ejemplo, con un mapa de actores recientemente desarrollado y socializado con los actores clave del programa, la calidad de la respuesta sería alta, por lo que no habría necesidad de profundizar más por el momento. No obstante, si los participantes del ejercicio afirman que no hay una imagen clara sobre los actores de la cooperación interna, es recomendable tomar una decisión sobre cómo se va a trabajar para mejorar dicho aspecto.

Se recomienda visualizar la reflexión, porque ayuda a precisar los resultados. La estructura puede ser la siguiente:

1. **Estado actual** en el tema de la pregunta orientativa
2. Identificación del **potencial y necesidad de mejora**
3. Desarrollo de **intervenciones y/o actividades** para realizar mejoras. Además, se puede definir cómo gestionar la propuesta (responsabilidades, tiempo, recursos etc.).

Se pueden aplicar distintos instrumentos de CW para intensificar el análisis y/o el desarrollo de medidas de mejora.

4.2 La aplicación puntual de instrumentos de Capacity WORKS

Se recomienda usar los instrumentos de Capacity WORKS una vez que exista una comprensión general sobre el modelo en su conjunto, sobre todo en lo que se refiere a los Factores de Exito y su relación con los objetivos e impactos del proyecto.

La publicación de la GTZ sobre CW ofrece una serie de instrumentos para cada Factor de Éxito. Asimismo, antes de seleccionar dichos instrumentos, se recomienda tener presentes las debilidades o restricciones que se pretende mejorar. En general, los instrumentos ayudan a profundizar diferentes aspectos de los Factores de Éxito algunos incluso pueden servir para dos Factores de Éxito diferentes.

La publicación de la GTZ sobre CW ofrece la siguiente información para cada instrumento:

- Objetivo, función
- Aplicación (cuándo en el ciclo del proyecto)

- Nivel de requerimiento (bajo, mediano, alto)
- Entorno, marco (número de personas, lugar)
- Material (paneles, marcadores etc.)
- Indicaciones, comentarios

En caso que el instrumento, según está descrito, no se adecúe a las necesidades, se puede ajustar. Asimismo, es posible aplicar otros instrumentos, que no formen parte de la publicación de la GTZ, siempre y cuando generen un valor agregado al trabajo con CW.

Es esencial tener claro cómo van a ser utilizados los resultados de la aplicación de cada instrumento para mejorar el programa. Esto permite crear valor agregado y reducir el grado de frustración entre los participantes que forman parte de la aplicación.

4.3 La aplicación de Capacity WORKS con actores de la cooperación interna y externa

Capacity WORKS puede ser aplicado entre el personal de la GTZ, pero también con actores de la cooperación interna y externa. Se recuerda que el modelo de gestión Capacity WORKS fue desarrollado para contextos complejos, es decir, para actores que operan en un entorno multi-organizacional.

El trabajo con CW con actores externos a la GTZ puede contener la lógica del modelo, las preguntas orientativas e/o instrumentos. En general, hay dos opciones de cómo realizarlo:

1. Se estructura el trabajo a través de CW, pero los participantes no saben que se trata de la lógica de CW.
2. Se estructura el trabajo a través de CW, y se transparenta la lógica de CW.

No se puede recomendar de manera general una de las opciones, ello va a depender siempre si los participantes asignan un valor agregado a la aplicación de Capacity WORKS.

En la **primera opción**, CW sirve como medio para aumentar la calidad de la intervención y como mapa mental para los consultores de PROAGUA. Los términos típicos de CW, por ejemplo, "Cooperación interna", se parafrasean, quitan o reemplazan. La idea es ponerse en el lugar de los participantes para que puedan seguir fácilmente el flujo del evento. Si se aplica un instrumento de CW hay que comunicar la fuente, o bien la GTZ u otra especificada en la publicación de la GTZ.

En el caso de la **segunda opción**, hay que preparar una pequeña introducción al modelo de gestión Capacity WORKS, que se recomienda si:

- CW se considera interesante para los actores, también para otros contextos de su trabajo y existe una demanda probable;
- cabe una corta introducción del modelo en el marco de la intervención;
- la relación costo – beneficio es razonable.

Como ejemplo, una introducción corta de CW no puede tardar más de veinte minutos incluyendo la explicación del modelo en su conjunto (una lámina o panel) y de cada uno de los factores de éxito (una lámina o panel por cada Factor de Éxito). Es clave usar un lenguaje simple y términos conocidos por los participantes. También puede ser útil tener la figura del modelo como conjunto visible para los participantes durante el evento. Si se introduce el modelo de gestión Capacity WORKS a actores externos a la GTZ es importante mencionar que CW fue desarrollado por la GTZ. "Capacity WORKS" está protegida como marca, legalmente.

4.4 La aplicación de Capacity WORKS entre diferentes actores de la Cooperación Alemana

Durante 2009 y 2010 se va a intensificar el uso de CW en el ámbito de la GTZ. Otras organizaciones de la Cooperación Alemana también están mostrando interés por el modelo. Es recomendable aclarar el funcionamiento del modelo y sus beneficios, además de ayudar a identificar cómo el modelo puede crear valor agregado en la coordinación entre las organizaciones de la Cooperación Alemana.

En términos políticos, no existe ninguna decisión hasta el momento (febrero 2009) sobre el uso oficial de Capacity WORKS más allá del ámbito de la GTZ.

5. Anexos

- Anexo 1: "Aplicación de los cinco Factores de Éxito"

Índice

1. Antecedentes 5

2. El sistema de objetivos de PROAGUA 5

2.1 Objetivos superiores relevantes para PROAGUA 5
2.2 Indicadores del programa y de sus componentes 6
2.3 Cadena de impactos del programa 7

3. La aplicación de los cinco Factores de Éxito de Capacity WORKS en PROAGUA 8

3.1 El Factor de Éxito 1 - Estrategia 8
3.1.1 Líneas estratégicas y objetivos de PROAGUA 8
3.1.2 Riesgos y medidas preventivas 9
3.1.3 Esquema de evaluación del Factor de Éxito 1 - Estrategia 14

3.2 El Factor de Éxito 2 - Cooperación 15
3.2.1 Mapa de actores de PROAGUA 15
3.2.2 Actores de cooperación por componentes 15
3.2.3 Esquema de evaluación del Factor de Éxito 2 - Cooperación 24

3.3 El Factor de Éxito 3 - Estructura de Conducción 24
3.3.1 Organigrama funcional de PROAGUA 25
3.3.2 Mecanismos de conducción de PROAGUA 25
3.3.3 Estructura de conducción por componentes y líneas estratégicas con las contrapartes 26
3.3.4 Esquema de evaluación del Factor de Éxito 3 - Estructura de conducción 30

3.4 El Factor de Éxito 4 - Procesos 31
3.4.1 Procesos de impacto del programa 31
3.4.2 Procesos de soporte del programa 32
3.4.3 Esquema de evaluación del Factor de Éxito 4 - Procesos 33

3.5 El Factor de Éxito 5 - Aprendizaje e innovación 34
3.5.1 Espacios de aprendizaje de PROAGUA internos y externos 34
3.5.2 Publicaciones - productos de PROAGUA 35
3.5.3 Esquema de evaluación del Factor de Éxito 5 -Aprendizaje e innovación 40

4. Sinopsis: la aplicación de los cinco Factores de Éxito en PROAGUA 40

Glosario 41

- Anexo 2: Formato 1 “Seguimiento operativo”

SEGUIMIENTO OPERATIVO
COMPONENTE nº

Fecha : .....
Participantes : .....

PROCESO nº.....: .....

LÍNEA DE ACCIÓN nº..... :	
Avances y hallazgos	*Acuerdos*

Formato 1 “Seguimiento operativo”

- Anexo 3: Formato 2 “MPPI para monitoreo”

COMPONENTE : _____	
OBJETIVO:	
INDICADORES:	
PROCESO:	
OBJETIVO:	
SITUACIÓN DE ENTRADA (mes-año):	
SITUACIÓN DE LLEGADA (mes-año):	
LÍDER:	
PARTICIPANTES:	
ASESOR:	

mes-año								
No.	Línea de acción	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	Análisis	Decisión
LA 1								
LA 2								
LA 3								
LA 4								

Formato 2 “MPPI para monitoreo”

- Anexo 4: Formato 3 “Monitoreo estratégico – Procesos de Impacto”

MONITOREO ESTRATÉGICO ANUAL
Programa de Agua Potable y Alcantarillado

Fecha: …….
Año: …….

1. Componente nº..... : ……..

1.1 Procesos de impacto del componente nº.....

C nº..... / Proceso de impacto nº : …… Objetivo: ……..	Evaluación (sistema de semáforos)
Avances	**Dificultades encontradas, decisiones**
Situación de llegada 1	
	Dificultades encontradas: **Decisiones:**
Situación de llegada 2	
	Dificultades encontradas: **Decisiones:**

Formato 3 “Monitoreo Estratégico – Procesos de Impacto”

- Anexo 5: Formato 4 “Monitoreo estratégico – Indicadores de los Componentes y del objetivo del Programa”

MONITOREO ESTRATÉGICO ANUAL
Programa de Agua Potable y Alcantarillado

1.2 Indicadores del componente nº.....

Componente nº.....	
Objetivo C nº.....	
C nº..... / Indicador nº:.....	

Avances	**Dificultades encontradas, decisiones**
	Decisiones:

Formato 4 “Monitoreo Estratégico – Indicadores de los Componentes y del objetivo del Programa”

- Anexo 6: Formato 5 "Matriz de Planificación por Procesos de Impacto MPPI"

COMPONENTE : _____																					
OBJETIVO:																					
INDICADOR:																					
PROCESO:																					
OBJETIVO:																					
SITUACIÓN DE ENTRADA (mes-año):																					
SITUACIÓN DE LLEGADA (mes-año):																					
LÍDER:																					
PARTICIPANTES:																					
ASESOR:																					
No.	Estrategia/actividades/subactividades	Cronograma año XXX																	Responsable	Participantes	Indicador y/o fuente de verificación
		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
LA 1																					
1.1																					
1.1.1																					
1.1.2																					
1.1.3																					
1.1.4																					
1.1.5																					
1.1.6																					
1.1.7																					

Formato 5 "Matriz de Planificación por Procesos de Impacto – MPPI"

6. Abreviaturas

BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania
C1/C2/C3	Componente 1/2/3
CW	Capacity WORKS
EPS	Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
MPPI	Método de Planificación por Procesos de Impacto
PMRI	Programa de Medidas de Rápido Impacto
PROAGUA	Programa de Agua Potable y Alcantarillado
PRODUCE	Ministerio de la Producción

7. Lista de figuras

Figura 1. Los diferentes pasos de la introducción de Capacity WORKS en PROAGUA 5
Figura 2. Contenidos del manual 6
Figura 3. El modelo de Capacity WORKS, GTZ, 2007 8
Figura 4. Los factores de éxito, GTZ, 2007 9
Figura 5. Ejemplo de preguntas orientativas o cuestiones clave, GTZ, 2007 9
Figura 6. Dos ejemplos de los principios de asesoramiento, GTZ, 2007 11
Figura 7. Mecanismos de conducción de PROAGUA 13
Figura 8. Reuniones de monitoreo según niveles de la cadena de impactos 13
Figura 9. Formato 1 “Seguimiento operativo” 17
Figura 10. Formato 2 “MPPI para monitoreo” 20
Figura 11. Formato 3 “Monitoreo Estratégico – Procesos de Impacto” 27
Figura 12. Formato 4 “Monitoreo Estratégico – Indicadores de los Componentes y del objetivo del Programa” 27
Figura 13. Formato 5 “Matriz de Planificación por Procesos de Impacto – MPPI” 29

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:
Gerd Ramm
Uta Giebel
COMO
Consulting für Projektmanagement
und Organisation GmbH

Revisión de contenidos:
Michael Rosenauer
Marie Graf
Gastón Raimundo
Carmen Zegarra

Corrección de estilo:
Equipo GTZ / PROAGUA

Responsable de publicaciones:
Roberto Yogui

Diagramación:
Manuel Rosas

Lima, marzo de 2009

Capacity WORKS

El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible

gtz

kfw
ENTWICKLUNGSBANK

inwent
Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH