Capacity WORKS en PROAGUA

Proceso de Introducción

Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Índice

1. **Objetivo del documento** 5
2. **La esencia del modelo de gestión CAPACITY WORKS** 5
3. **Decisiones importantes para la introducción de CAPACITY WORKS en un programa** 6
4. **El proceso de introducción** 8
5. **La aplicación de CAPACITY WORKS en el proyecto** 13
6. **La presentación de un programa según la lógica de CAPACITY WORKS** 15

1. Objetivo del documento

El objetivo del presente documento es presentar un procedimiento posible para la introducción y el anclaje del modelo de gestión Capacity Works en programas complejos, así como para demostrar el valor agregado de esa introducción. La presentación de ambos aspectos es respectivamente complementada por la experiencia concreta que se tuvo entre septiembre y diciembre 2008 en el Programa de Agua Potable y Alcantarillado en el Perú (PROAGUA).

Mediante esta presentación se proyecta que la información sea útil para la toma de decisión sobre la introducción y el uso de Capacity Works en un programa o proyecto, a disposición de otros programas de la GTZ así como para programas complejos de otras organizaciones.

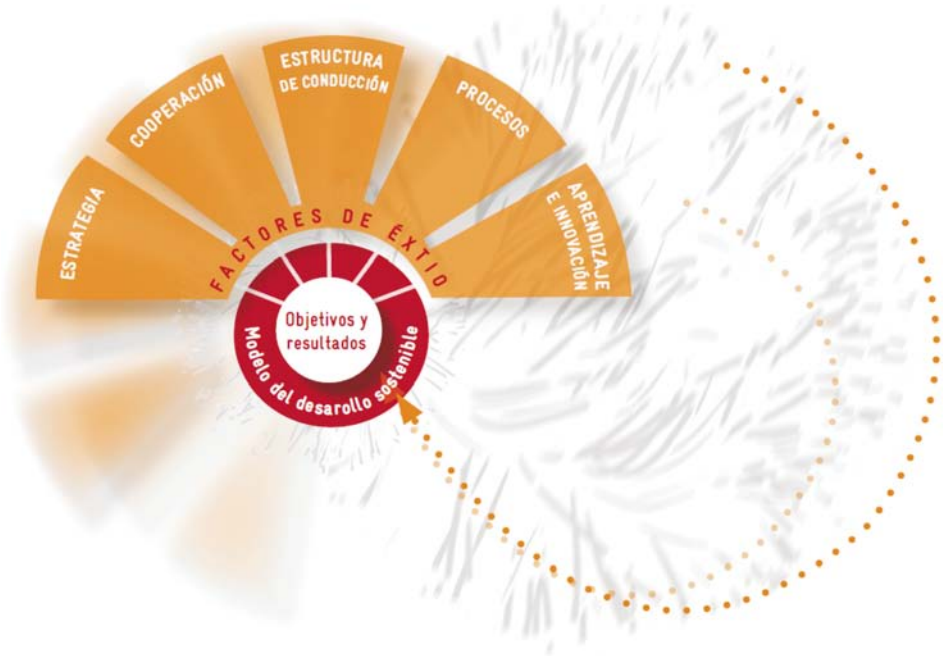
2. La esencia del modelo de gestión Capacity WORKS

Capacity Works es el modelo de gestión de la Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) para la conducción de sus programas en los países contraparte. En general, los programas se ejecutan en cooperación con diferentes organizaciones contraparte a fin de que se logren objetivos comunes e impactos. Por eso, el manejo de procesos de negociación entre los participantes y de sus relaciones es crucial para el éxito de los programas.

Para poder conducir sus programas de manera exitosa en ese contexto supra- organizacional, la GTZ ha desarrollado el modelo de gestión Capacity Works (CW). Mediante la introducción del modelo, la GTZ intenta mejorar la calidad y sostenibilidad y de esta manera, el impacto de sus programas.

Internamente, CW permite establecer estándares uniformes para los factores de éxito y de esa manera establece una estandarización con otros programas. CW facilita la comunicación por la estructura clara y precisa del modelo. Las preguntas de orientación permiten un diagnostico rápido del estado de la aplicación del modelo en el programa y son la base para un mejoramiento gradual de la gestión. En cuando se integra globalmente en el sistema de gestión en un programa, CW crea sinergias e impide trabajo adicional.

Para el modelo de gestión, los objetivos e impactos de un programa son centrales y representan para los colaboradores una orientación sobre el éxito de un programa. Los cinco factores de éxito, ***Estrategia, Cooperación, Estructura de conducción, Procesos* y *Aprendizaje e Innovación***, son conducidos activamente en vista del logro de los objetivos. La conducción se hace en base de preguntas orientadoras o herramientas específicas en cada factor de éxito. El modelo de gestión puede ser empleado flexiblemente en todas las fases del proyecto, desde la preparación hasta la evaluación.



Quelle: GTZ, Capacity WORKS, Das Managementmodell der GTZ für Nachhaltige Entwicklung, 2007.

3. Decisiones importantes acerca de la introducción de Capacity Works en un programa

La diversidad de los programas de la GTZ, específicamente en cuanto al relacionamiento supra-sectorial de los programas y con respecto a particularidades sectoriales y sociopolíticas, representa una multitud de exigencias diversas para la gestión y por ende para la introducción de CW. En ese contexto se presentan las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los objetivos de una introducción de CW? ¿En qué medida se debería introducir CW al sistema de gestión?
- ¿Qué recursos pueden ser facilitados para la introducción y aplicación?

- ¿Cuál es el momento propicio para la introducción y cuanto tiempo debería durar el proceso de introducción?
- ¿Cómo se puede asegurar un proceso de introducción profesional? ¿El programa requiere apoyo externo para el proceso de introducción? En caso que sí, ¿de qué tipo?
- ¿Cómo se puede generar apropiación ("ownership") para CW entre los colaboradores? ¿Qué puede recoger el sistema (programa)?
- ¿De qué manera pueden ser utilizadas las experiencias hechas en otros programas y las capacitaciones en CW?

Mientras que algunos programas aplican solamente de manera parcial las herramientas de CW y las preguntas orientadoras sobre los factores de éxito, otros programas integran mecanismos de reflexión en base a CW a los mecanismos de conducción existentes (p.ej.: reuniones de monitoreo). Además, otros programas practican progresivamente el "lenguaje común" de CW o consideran todos los aspectos en su integridad.

Informaciones de fondo sobre el programa PROAGUA

Desde Octubre 2008, el Programa de Agua Potable y Alcantarillado en el Perú (GTZ/PROAGUA) se encuentra en su tercera fase de ejecución. El programa es parte de una oferta colectiva de la Cooperación Alemana al Desarrollo, específicamente con la KfW e InWent en el sector de saneamiento, y tiene una duración total de 13 años. El objetivo del programa es lo siguiente: "La capacidad de los actores sectoriales de emplear eficientemente sus recursos para el desarrollo sostenible de los servicios de agua y saneamiento ha mejorado".

El programa consiste de tres componentes con las siguientes temáticas:
1. Mejoramiento de las condiciones marco del sector saneamiento
2. Fortalecimiento de capacidades en el sector de saneamiento
3. Servicios de agua potable y de saneamiento sostenibles

Para contribuir sosteniblemente al mejoramiento del sector de saneamiento en el Perú, el programa trabaja tanto con organizaciones sectoriales de nivel nacional (ente regulador, departamentos respectivos del ministerio sectorial, asociación del las empresas prestadoras de servicios de saneamiento) como con organizaciones de nivel sub-nacional (Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS), organizaciones de la sociedad civil, gobiernos municipales, gobiernos regionales) (organizaciones intermediarias). El grupo meta principal del programa es la población en la cuenca de 12 EPS, las cuales son apoyadas directamente por el programa. Las 12 empresas se encuentran en las regiones de la costa, de los andes y de la selva. La diversidad de las localidades representa retos estructurales y culturales diversos para los procesos de asesoría.

Decisiones y procedimiento con respecto a la introducción de Capacity Works en PROAGUA

Para la introducción de CW el coordinador del programa PROAGUA fijó como objetivo que el sistema de gestión de PROAGUA debería ser alineado a CW. De esta manera quedó claro que el proceso de introducción no tendría un carácter parcial sino claramente estructural. Para eso se facilitaron recursos para una asesoría externa, realizada por dos consultores con experiencia en la introducción de CW en otros programas de la GTZ; además, se proyectó una colaboración intensa por parte del equipo de PROAGUA.

La introducción de CW coincidió con el comienzo de la nueva fase del programa y con un proceso de reorientación estratégica y operativa del programa. Por eso, el momento de la introducción era propicio ya que CW atribuía una calidad adicional al proceso de reorientación del programa. Además, con respecto a su estructura y procesos, PROAGUA se está consolidando de tal manera, que los colaboradores del programa podían lanzarse a la introducción de un nuevo modelo de gestión.

El intercambio de información entre el personal directivo del programa y los consultores externos antes de la introducción dio como resultado un diseño claro del proceso de introducción generando los resultados previamente fijados. Para la introducción de CW se proyectó un plazo de aproximadamente 4 meses con tres estadías de aproximadamente una semana de duración en Lima/Perú y un "E-Coaching" desde Alemania entre las estadías en el Perú. Se preveía que durante el transcurso del proceso la dirección y los principales asesores de PROAGUA (16 personas) se familiarizaran con el modelo de CW y conjuntamente elaboraran contenidos esenciales para la aplicación de CW en PROAGUA.

4. El proceso de introducción

Los siguientes pasos estructuran el proceso de introducción de CW en un programa:

1) Diagnóstico del sistema de gestión del programa existente con respeto a posibles puntos de integración de CW

2) Capacitación en CW de los colaboradores del programa

3) Diagnóstico conjunto: ¿Dónde se encuentra el programa con respecto a los cinco factores de éxito?

4) Decisión conjunta: ¿Como se hará el anclaje de CW en el sistema de gestión?

1) Diagnostico del sistema de gestión del programa existente con respeto a posibles puntos de integración de CW

Para empezar, es necesario hacer un breve diagnostico del sistema de gestión existente para integrar sin dificultades y a bajo costo el modelo de CW a dicho sistema. Para ello es importante identificar los mecanismos de la gestión que funcionan bien y los puntos de integración de CW. En ese contexto se deberán responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué mecanismos de gestión estratégicos y operativos se están aplicando y cuales son particularmente útiles?
- ¿En qué mecanismos de gestión se debería considerar CW?

Para una introducción exitosa de CW en un programa es crucial que el personal directivo del programa y los colaboradores sean convencidos de la utilidad del modelo. La consideración de mecanismos de gestión probados en el modelo de CW reduce la preocupación de los colaboradores de que se tendrá que concebir toda la gestión del programa desde cero. Al mismo tiempo, la consideración de los mecanismos de gestión probados genera energía positiva porque se aprecia lo existente y se dan indicaciones prácticas de cómo mejorar.

2) Capacitación en CW de los colaboradores del programa

Una capacitación en CW debe por encima de todo generar una comprensión para los factores de éxito y transmitir una selección cuidadosa de instrumentos para cada uno de ellos. Una capacitación orientada a la práctica y que enfoca los retos concretos del programa, demuestra el valor agregado de CW ya que amortiza las dudas de los colaboradores y despierta la curiosidad del equipo por descubrir el pleno potencial de CW, con respecto al mejoramiento del programa. Para el diseño de la capacitación se deberá trabajar con las siguientes preguntas:

- ¿Qué conocimientos tienen los colaboradores en cuanto a CW y qué conocimientos necesitan los colaboradores para aplicar a CW en su campo de acción?
- ¿De qué manera se puede alinear una capacitación orientada a la práctica a estas necesidades?
- ¿Qué valor agregado adquieren los colaboradores mediante la aplicación de CW en su contexto de trabajo?

3) Diagnostico conjunto: ¿Dónde se encuentra el programa con respeto a los cinco factores de éxito?

Para constatar el estado de un programa con respecto a los cinco factores de éxito, se propone un análisis mediante las preguntas de orientación. Ese análisis no solamente demuestra el estado del programa en cuanto a los cinco factores de éxito, sino también indica lo que se debería mejorar concretamente en cada uno de ellos.
El diagnostico del programa entero en los cinco factores de éxito ayuda a comprenderlos de mejor manera en sus distintos aspectos y también da una buena idea general de la eficiencia y efectividad de la gestión existente. Partiendo de esa información básica, se puede establecer que estándares de calidad el programa proyecta darse en cada factor de éxito y que son las medidas a tomar para lograr ese estándar. CW da varias indicaciones para los estándares de calidad en los factores de éxito pero no fija un estándar universal.

Esa flexibilidad es adecuada para programas complejos y debería usarse para lograr una orientación de calidad apropiada para el programa.

4) Decisión conjunta: ¿Cómo se hará el anclaje de CW en el sistema de gestión?

Aquí aparece la pregunta de cómo integrar la consideración de CW en las rutinas del programa. En ese contexto se podrá considerar el anclaje de CW en mecanismos existentes del sistema de gestión. Con ello se podrá concordar que la aplicación de CW sea parcialmente obligatoria y parcialmente opcional. Para la parte obligatoria las siguientes preguntas son importantes:

- ¿Cuándo y cómo analizamos y evaluamos el estado del programa en los factores de éxito con respeto al objetivo del programa?
- ¿Qué estándar de calidad queremos fijar en cada factor de éxito?
- ¿Qué mecanismos del sistema de gestión son afectados?
- ¿Qué formatos son útiles para la documentación de los estándares? (¿Qué formatos deben ser desarrollados o alineados?)
- ¿Quién tiene la responsabilidad sobre qué?

Para la parte opcional de CW, por ejemplo para el caso de problemáticas específicas en el transcurso del programa, se puede trabajar con las siguientes pregquntas:

- ¿La aplicación de CW es adecuada para el trabajo de una cierta problemática?
- ¿Qué es lo que uso de CW para lograr una solución en el caso concreto?
- ¿Qué instrumentos me ayudan de solucionar la pregunta de manera satisfactoria?
- ¿Cómo documento el trabajo y como logro que sea útil para el programa?

Desafíos generales en el proceso de introducción

Preguntas esenciales para un proceso de introducción exitoso:

- ¿El programa es capaz de introducir CW en gran parte independientemente de una asesoría externa?
- ¿Cómo se puede medir y evaluar la relación de costo- beneficio con respeto a la introducción de CW?
- ¿Qué efectos secundarios pueden aparecer en el proceso de introducción? ¿Cómo pueden evitarse?

Para un proceso de introducción de CW se debería considerar que competencia y capacidad de compromiso que existe en cuanto al personal directivo del programa con respeto a CW. Eso determina en fin de cuentas la profundidad y amplitud de la introducción de CW.

La configuración del proceso de introducción de Capacity Works en PROAGUA

En un principio se les facilitó a los consultores externos la totalidad de documentos relevantes que informan sobre el sistema de gestión de PROAGUA. Durante la primera estadía de los consultores en Lima se realizaron entrevistas diagnósticas con los asesores principales del programa para detectar mecanismos y su utilidad. En un taller se estableció además una sinopsis del sistema de gestión y monitoreo y se tomaron las primeras decisiones para su adecuación. En conjunto con el equipo de PROAGUA también se formularon las primeras ideas acerca de la integración de CW.

El equipo de PROAGUA, con excepción del director del programa, tenía pocos conocimientos acerca de CW. El modelo básico de CW, presentado durante una breve capacitación de dos días, fue ampliamente aceptado por el equipo del programa. Contrariamente, los factores de éxito y los instrumentos al interior de ellos, fueron intensamente cuestionados. Los colaboradores del programa participaron activamente en la discusión de los cinco factores de éxito. El proceso de apropiación de CW resultó inicialmente difícil ya que el valor agregado de la introducción de CW en PROAGUA no estaba claro desde el principio para los colaboradores del programa. Tan solo el trabajo práctico con los factores de éxito en los componentes y la aplicación de CW en dos temas estratégicos importantes llevaron a una aceptación de CW por los colaboradores de PROAGUA.

La aplicación de CW (análisis con respecto a los cinco factores de éxito mediante preguntas de orientación y desarrollo de ideas de mejoramiento en cada uno de ellos) en cuanto a los dos temas estratégicos demostró el valor agregado de CW. Incluso dio como resultado la planificación de un nuevo proceso de asesoría que vincula las actividades de dos componentes del programa y que de esa manera contribuye a la revalorización de los productos de PROAGUA (uso de las experiencias de asesoría en las EPS para el desarrollo de contenidos y metodologías de capacitación para el fortalecimiento de capacidades en el sector). Esa experiencia positiva hizo posible un trabajo productivo y dinámico de los factores de éxito a nivel del programa entero.

El diagnostico a nivel del programa con respecto a los factores de éxito tuvo cuatro efectos esenciales:

- Formación de un proceso intenso de discusión y socialización entre los equipos de componente
- Mejor comprensión de los cinco factores de éxito
- Constatación de buenos niveles en cuanto a los factores de éxito
- Identificación de cambios necesarios/mejoramientos en cuanto a los factores de éxito

El diagnostico con respecto a los factores de éxito ocupó tres días del taller.

Las consideraciones en PROAGUA de cómo anclar CW en el sistema de gestión, tuvieron como resultado la revisión y simplificación del sistema de gestión. CW se ha anclado en los siguientes mecanismos de monitoreo:

Reuniones de gestión	Forma de consideración de CW	Frecuencia y participantes
Gestión estratégica: reunión para el control del cumplimiento de objetivos y indicadores	Evaluación del programa en los cinco factores de éxito y decisiones para el mejoramiento	Anualmente; con todo el equipo
Vinculación de gestión estratégica operativa: reunión para el control del cumplimiento de los hitos	Evaluación de los procesos de consultoría en los cinco factores de éxito (simplificado con sistema de semaforeo) y decisiones para el mejoramiento	4 veces por año; por componente
Gestión operativa: reunión para el control de la ejecución de actividades, recursos	Estructura de discusión y lenguaje común según CW	1 vez por mes; por componente

La parte obligatoria de la aplicación de CW se separó de una parte opcional para no sobrecargar los colaboradores del programa y el programa mismo. La parte común obligatoria asegura una estandarización y un control de calidad a nivel del programa. La aplicación opcional a nivel de procesos de asesoría, a regiones de asesoría específicas o con respeto a un tema especifico, queda a discreción de los colaboradores y debe evaluarse según su valor agregado y según la adecuación de la relación costo- beneficio en el caso específico.

La consideración y aplicación integrada de los factores de éxito en los tres niveles programa, componente y tema específico en el proceso de asesoría, llevó a un proceso de aprendizaje en todo el equipo. Durante el transcurso del proceso de introducción se pudieron percibir cambios en la manera de pensar y discutir de los participantes. La reflexión según los factores de éxito estaba interiorizada en gran medida. La función de estructuración de los factores de éxito en las discusiones fue bien visible.

Una evaluación final de la relación costo - beneficio del proceso de introducción no es posible en este momento. No obstante el programa no debería perder de vista esta pregunta- también para poder poner a disposición experiencias para otros programas.

El diseño del proceso de introducción hizo posible reflexiones, tanto para el programa como para los consultores y también hizo posible la elaboración de contenidos esenciales para el anclaje de CW en el sistema de conducción.

Para facilitar la aplicación de CW en PROAGUA, se elaboró un manual en el cual se explican los pasos esenciales para la aplicación y igualmente los formatos, por ejemplo para la documentación de reuniones de monitoreo.

5. La aplicación de Capacity Works en el proyecto

La introducción de CW en un programa da como resultados cambios esenciales en el sistema de conducción y de ese modo también en tareas modificadas en los diferentes niveles de conducción.
Las preguntas esenciales para una aplicación exitosa y sostenible de CW son:

- ¿Qué tan consistente es el sistema de gestión del programa bajo consideración de CW?
- ¿Quién tiene qué responsabilidades en el sistema de gestión y quiénes aplican los responsables CW de manera adecuada?
- ¿Qué formatos usamos para el análisis, la evaluación y las decisiones?
- ¿Qué forma de presentación y evaluación aplicamos para los factores de éxito?
- ¿El diseño de las reuniones de gestión y talleres ha sido presentados claramente y comunicado a los colaboradores?
- ¿Cuándo y cómo aplicamos CW de manera opcional?
- ¿Para qué temas e instrumentos de CW necesitamos asesoría externa?
- ¿Cómo desarrollamos el conocimiento de los colaboradores en CW de manera sistemática?
- ¿Hay un responsable en el programa que asegura la calidad en la aplicación de CW?

La aplicación de CW apunta a contribuir a un mejor logro de los objetivos y a mejorar el impacto en programas complejos. Considerando lo dicho, un programa debería reflexionar acerca de la eficiencia y efectividad de la aplicación de CW.

- ¿Cómo reconocemos el valor agregado de la aplicación del modelo de CW?
- ¿Qué trabajo adicional genera la aplicación y qué trabajo ahorramos mediante la misma?
- ¿Qué costos adicionales genera la aplicación de CW?
- ¿Qué sería diferente en el programa sin CW?

Para la aplicación de CW en un programa es recomendable de tener un manual para establecer una referencia común y una orientación universal.

Un manual para la aplicación de Capacity Works en PROAGUA

PROAGUA produjo un manual para la aplicación de CW. El objetivo del manual es de asegurar la aplicación uniforme de CW en PROAGUA y de apoyar a los colaboradores del programa en esa aplicación.

El manual cubre los siguientes temas:

1. Clarificación de los términos para la aplicación de PROAGUA

Mediante la aplicación de CW se proyecta asegurar una estandarización de los programas en la presentación, comunicación y en la aplicación de los instrumentos. La base para una mejor comunicación con CW es la comprensión común de los colaboradores de PROAGUA de los términos del CW. Por eso el manual contiene un glosario de los términos de gestión utilizados en PROAGUA.

2. Presentación de Capacity Works con relación a PROAGUA

El manual da una breve introducción a CW con enfoque en los temas que han sido concordados en PROAGUA para su aplicación. Se trata sobre todo de la diferenciación de las preguntas orientadoras y de una selección de instrumentos por cada factor de éxito delante el trasfondo del estándar que se fijó PROAGUA por cada factor de éxito.

3. La aplicación obligatoria de CW en PROAGUA

La aplicación de CW está integrada en los mecanismos de conducción de PROAGUA. Por esa razón una descripción detallada del sistema de gestión bajo consideración de CW ofrece una orientación. En ese contexto son presentados los mecanismos estratégicos y operativos, incluyendo las responsabilidades de los diferentes niveles de conducción en la aplicación de esos mecanismos. La preparación, organización, ejecución y el seguimiento de las reuniones de gestión son presentados en detalle. Los formatos a utilizar en el marco del sistema de gestión de PROAGUA son descritos a fin que se puedan utilizar de manera adecuada.

4. La aplicación opcional de CW en PROAGUA

A parte de la aplicación obligatoria de CW en PROAGUA, CW puede ser útil para otros temas en el transcurso del proyecto. Para PROAGUA se identificaron cuatro situaciones que sugieren un uso opcional de CW:

1) La aplicación de CW en la elaboración de nuevos procesos de cambio
Esta aplicación ya se ha experimentado exitosamente en PROAGUA y debería ser utilizada mayormente a nivel de los componentes.

2) El uso de nuevos instrumentos y herramientas en el marco de CW

Por la disponibilidad limitada de tiempo y recursos, hasta ahora solamente se usaron pocos instrumentos de CW en PROAGUA. Con la creciente rutina en la aplicación de CW deberían experimentarse nuevos instrumentos de CW que sean prácticos para el programa.

3) La aplicación de CW en la planificación y ejecución de medidas con organizaciones contrapartes

Con mayor certeza en la aplicación de CW al interior del programa, gradualmente también se pueden incluir a las contrapartes en la planificación y ejecución con CW. Esa inclusión es recomendable, específicamente en el caso de PROAGUA, porque las organizaciones contrapartes disponen en general de suficientes competencias para comprender el modelo de CW y de utilizarlo por sus fines.

4) El uso de CW por las entidades prestadoras de servicios de saneamiento (EPS)

Las EPS trabajan igualmente en el contexto supra-organizacional y pueden aplicar elementos de CW.

6. La presentación de un programa según la lógica de Capacity Works

Es recomendable documentar claramente el trabajo con CW en los programas de modo que los resultados puedan ser utilizados en cualquier momento como marco de referencia. A continuación se especificarán los contenidos esenciales para la descripción de un programa con respecto a sus objetivos y a los cinco factores de éxito.

Sistema de objetivos

Punto de partida para la presentación de un programa son sus objetivos e impactos. Aparte hay que considerar sistemas de relevantes objetivos superiores (de la cooperación al desarrollo y de la contraparte) para el programa.

Factor de éxito 1: Estrategia

En la presentación de este factor de éxito se trata la consistencia de la estrategia, la deducción clara de las líneas estratégicas, el análisis de opciones estratégicas así como los riesgos y conflictos potenciales.

Factor de éxito 2: Cooperación

Para este factor de éxito son útiles la presentación de un conjunto diferenciado de actores y el análisis de los actores importantes con respecto a sus intereses en cuanto a los objetivos respectivos del programa. Esas informaciones sirven a identificar la asesoría adecuada respectivamente la inclusión de la contraparte en la conducción del programa.

Factor de éxito 3: Estructura de conducción

Este factor de éxito debe reproducir la estructura de conducción de un programa con los actores contraparte para lograr los objetivos comunes. Temas importantes a clarificar en ese contexto son la toma de decisiones, responsabilidades, facilitación de recursos e intercambio de informaciones.

Factor de éxito 4: Procesos

El elemento crucial de la conducción en ese factor son los procesos de cambio que han sido concordados con la contraparte y que representan el valor agregado de un programa. Asimismo, son importantes los procesos de dirección y los procesos de apoyo, que deben facilitar la ejecución de los procesos de cambio.

Factor de éxito 5: Aprendizaje e Innovación

Este factor de éxito apunta a un desarrollo de competencias de la contraparte en los campos de estrategia, gestión, conducción de procesos como a la promoción de competencias sociales, metódicas y de contenido. En ese contexto, para una transferencia de conocimientos adecuada es crucial la cultura de aprendizaje interna de un programa.

La presentación de CW en el ejemplo de PROAGUA

Para PROAGUA se produjo un documento de 40 páginas en el cual se detalló el programa según el sistema de objetivos y factores de éxito. El documento refleja los estándares que el programa se fijó en cuanto a CW. El documento contiene una descripción del programa bajo la consideración de los 5 factores de éxito y un cuadro de evaluación para cada uno de ellos. La evaluación se realiza una vez al año en el marco del monitoreo estratégico. En el transcurso del año el documento sirve como orientación y referencia y es actualizado siguiendo la evaluación anual. (Las gráficas son extractos de ese documento)

Sistema de objetivos

- Sistemas de objetivos superiores (Estrategia de la contraparte,
- Oferta conjunta de la cooperación alemana, ODM´s, etc.)
- Cadena de Impactos

Factor de éxito 1: Estrategia

- Línea estratégica por componente
- Riesgos, conflictos potenciales y alternativas en las líneas estratégicas
- Esquema de evaluación para el factor de éxito

Objetivo de PROAGUA
La capacidad de los actores sectoriales de emplear eficientemente sus recursos para el desarrollo sostenible de los servicios de agua potable y saneamineto, ha mejorado.

Objetivo componente 1:
Las condiciones normativas y legales para el desarrollo institucional de los prestadores de servicios de agua y saneamiento han mejorado.

- **Marco normativo:** Complementar las políticas y normas de gobernabilidad, gobernanza y saneamiento sostenible.
- **Monitoreo nde Gobernabilidad:** Desarrollar capacidades de M&E de las condiciones de gobernanza y gobernabilidad en la prestación de servicios
- **Saneamiento Sostenible:** Posicionar el tema saneamiento en la agenda política y opinión pública

Objetivo componente 2:
La demanda atendida de capacitación, asistencia técnica y desarrollo tecnológico en el sector agua y saneamiento ha aumentado

- **Posicionamiento:** Posicionar al MVCS como líder responsable de FC en Agua y Saneamiento
- **Financiamiento:** Desarrollar mecanismos de financiamiento público y privado para el FC
- **Organización:** Desarrollar las redes de cooperación de FC y alianzas con instituciones por nodos temáticos
- **Operaciones:** Implementar servicios de FC (capacitación, AT e innovación y transferencia tecnológica)

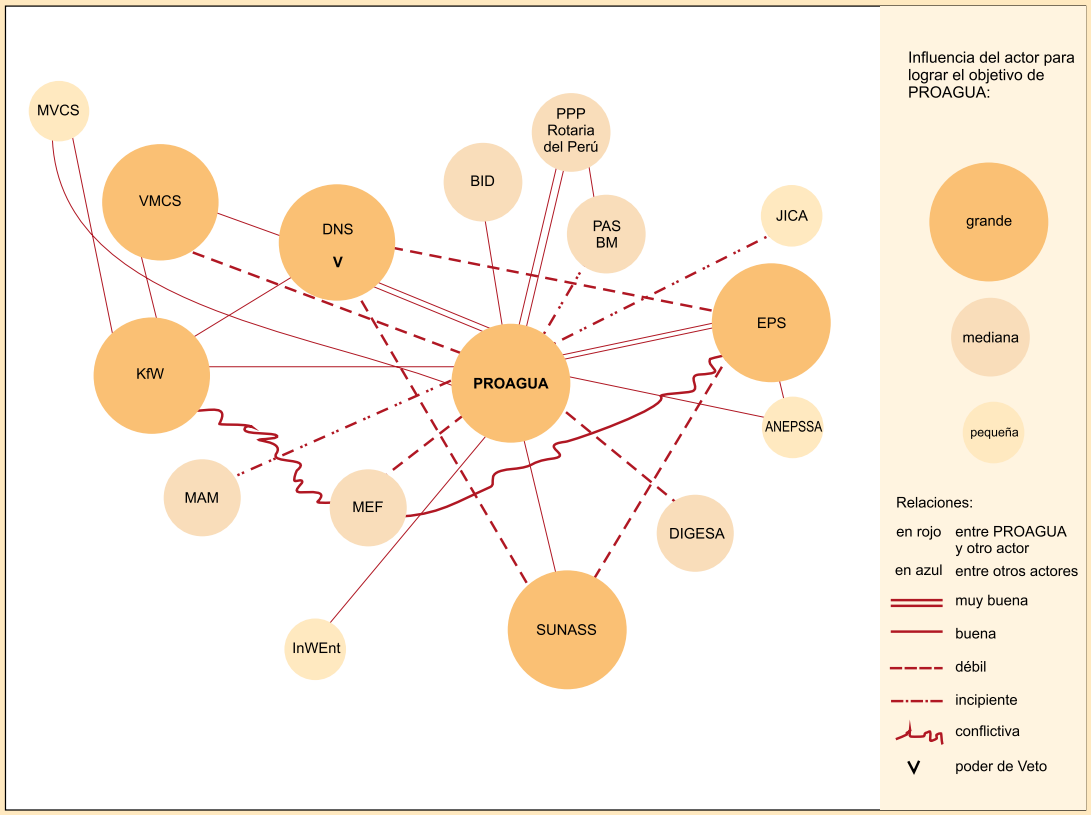
Objetivo componente 3:
Las capacidades institucionales de EPS seleccionadas han mejorado

- **Calidad de servicio:** Mejorar la calidad del servicio de agua potable
- **Ingresos:** Optimizar la gestión comercial
- **Gobernabilidad:** Fortalecer la gobernabilidad y sostenibilidad de los servicios
- **Transferencia al sector:** Capitalizar experiencias exitosas al sector saneamiento

PPP - Desarrollo de capacidades y de modelos de gestión en Saneamiento Sostenible

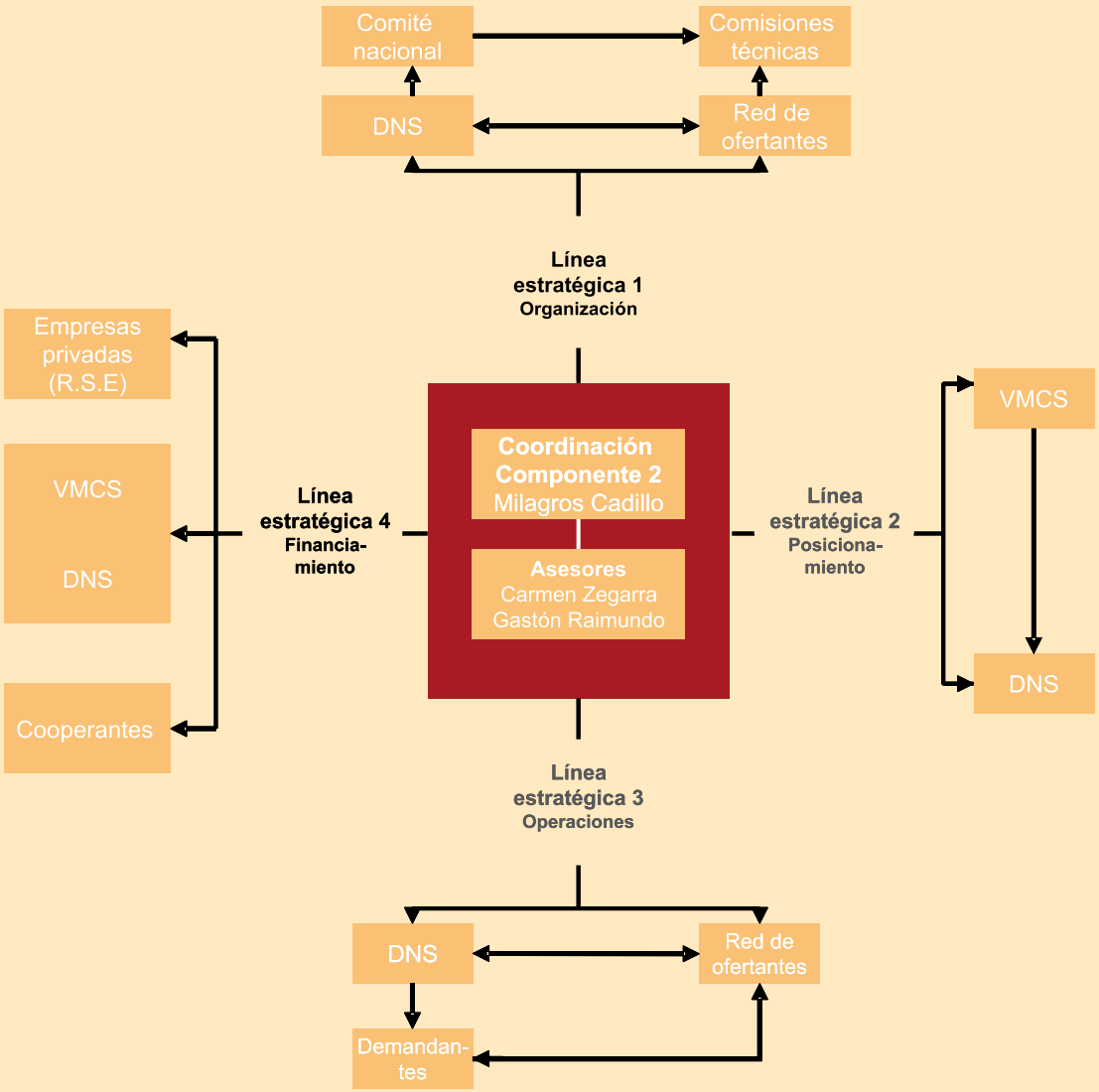
Factor de éxito 2: Cooperación

- Visión general del conjunto de actores del programa global
- Contraparte por componente y línea estratégica: intereses de la contraparte en el objetivo de cambio y contribuciones de los actores contraparte
- Esquema de evaluación para el factor de éxito



Factor de éxito 3: Estructura de conducción

- Organigrama del programa global
- Estructura de conducción por componente y líneas estratégicas
- Esquema de evaluación para el factor de éxito



Factor de éxito 4: Procesos

- Presentación de los procesos de cambio
- Presentación de los procesos de apoyo importantes
- Esquema de evaluación para el factor de éxito

Esquema de evaluación factor de exito 4 / Procesos

Preguntas orientadoras	Evaluación	Decisiones / directivas para la gestión	Implicación para factor/ es de éxito (p.e. FE 2)
Componente 1			
1. ¿Contribuyen los procesos de impacto al cumplimiento de la estrategia?			
2. ¿Cómo es la calidad de la arquitectura de los procesos (orden de intervenciones, intersecciones, modalidades de prestación de servicios)?			
3. ¿Se consideran las cuatro dimensiones de Capacity Development (Desarrollo de recursos humanos; Desarrollo organizacional; Cooperación y desarrollo de redes; Desarrollo de sistemas/ desarrollo institucional) en las intervenciones?			
4. ¿Qué tan adecuada es la contribución de la contraparte al proceso y qué tanto se apropia la contraparte del proceso (ownership)?			
5. ¿Qué tan bien funciona la optimización de procesos y la creación de aprendizaje con la contraparte?			
6. ¿Son adecuados y de buena calidad los procesos de soporte para apoyar a los procesos de impacto?			
7. ¿Se usan los recursos del componente de manera eficaz y eficiente?			

Factor de éxito 5: Aprendizaje e Innovación

- Presentación de los mecanismos internos de aprendizaje
- Presentación de los mecanismos de aprendizaje con los actores contraparte
- Presentación de los productos y de las publicaciones de PROAGUA
- Esquema de evaluación para el factor de éxito

Publicaciones/productos de PROAGUA

Publicación	Destinatarios	Objetivo / Beneficio	Estrategia de difusión
Manual: Método de Planificación por Procesos de Impacto (MPPI), 2007	▪ Nivel ejecutivo de EPS del PMRI ▪ EPS que no pertenecen al PMRI ▪ Instituciones públicas y privadas del sector A/S en Perú y otros países de América Latina ▪ Organismos de Cooperación Internacional ▪ Profesionales y consultores del sector ▪ Universidades	Los destinatarios cuentan con una metodología para gestionar sus procesos. Por el lenguaje simple y poco técnico la aplicación puede funcionar sin apoyo externo.	▪ Uso del manual en las intervenciones del PMRI I y II ▪ Envío de la publicación vía carta formal ▪ Presentación en eventos/ferias del sector A/S ▪ Publicación en formato PDF en página web de GTZ/PROAGUA (http://www.proagua-gtz.org.pe/005_publicaciones.html)
Manual de Gestión por Procesos de Impacto (GPI), 2008	▪ Nivel ejecutivo de EPS ▪ Nivel operacional de las EPS ▪ EPS que no pertenecen al PMRI ▪ Todos los Gobiernos Regionales ▪ Instituciones públicas y privadas del sector A/S en Perú y otros países de América Latina ▪ Organismos de Cooperación Internacional	Manual que toma como base las experiencias prácticas y la reflexión teórica que dan como origen una nueva metodología denominada "Gestión por Procesos de Impacto - GPI", para ser utilizada en la gestión de procesos de cambio tanto de empresas de agua, como de otras organizaciones de servicios públicos o privados.	▪ Uso del manual en las intervenciones del PMRI I y II ▪ Envío a todo el personal ejecutivo de las EPS del PMRI I y II ▪ Maestrías y Diplomados en agua y saneamiento ▪ Talleres de capacitación ▪ Envío de la publicación vía carta formal ▪ Nuevos envíos por nuevas solicitudes de la publicación (vía carta formal o a través de correo electrónico)

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, febrero de 2009

Capacity WORKS

El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible

gtz

kfw ENTWICKLUNGSBANK

inwent
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH