



Estado Plurinacional
de Bolivia



MMA y A
Ministerio de Medio Ambiente y Agua



Programa Ejecutivo

*“Gestión Estratégica Integrada y
Teoría de Restricciones en el
Sector de Saneamiento Básico”*



giz





ANTECEDENTES

El Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico (**SENASBA**) trabaja para contribuir al ejercicio pleno del derecho humano fundamental de acceso a los servicios de agua potable y saneamiento básico, mediante la ejecución de procesos de Asistencia Técnica, Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Comunitario, servicios que deben responder a los criterios de sostenibilidad, universalidad, responsabilidad, accesibilidad, continuidad, calidad, eficiencia, eficacia, tarifas equitativas y cobertura necesaria, con la participación y control social en el ámbito del concepto de corresponsabilidad.

La Federación Departamental de Agua Potable y Alcantarillado de Santa Cruz Ltda. (**FEDECAAS**) es una organización que hermana a las cooperativas y prestadoras de servicios de agua y saneamiento de Santa Cruz. Tiene la finalidad de apoyar en la capacitación y fortalecimiento de sus afiliadas y lograr en ellas una estabilidad económica e institucional que les permita brindar un mejor servicio y contribuir de esta manera al bienestar socioeconómico de la comunidad.

La Universidad de Aquino Bolivia (**UDABOL**) es una institución académica autónoma acreditada por el Ministerio de Educación de Bolivia con la misión de desarrollar la Educación Superior Universitaria con calidad y competitividad al servicio de la sociedad. Aplica la filosofía Tomista que se traduce en valores y principios de pluralismo, democracia, solidaridad, austeridad, bien común, justicia y libertad. Funciona desde el año 1995 ejerciendo docencia, investigación y extensión universitaria, lo que le permite establecer convenios con entidades de la sociedad civil para aportar con ciencia y conocimiento al desarrollo nacional.

Por su parte, el Programa de Agua y Alcantarillado Sanitario en Pequeñas y Medianas Ciudades de la Cooperación Alemana al Desarrollo (**GIZ/PROAPAC**) coadyuva en el desarrollo de capacidades para la realización del derecho humano de acceso al agua potable y alcantarillado sanitario, que contribuyan sosteniblemente a mejorar la calidad de vida, la salud de la población y la reducción de la pobreza; considerando el contexto socio cultural y ambiental, en el marco de una gestión participativa e integral del recurso hídrico.



Las cuatro entidades, a requerimiento de FEDECAAS, han convenido en organizar un evento de capacitación orientado a mejorar el desempeño de sus asociadas en la temática de gestión estratégica integrada y teoría de restricciones como enfoque y herramienta respectivamente que promuevan la sostenibilidad institucional mediante la eficiencia y relevancia de la prestación de los servicios.

GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA EN ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO¹.

Más allá del concepto ampliado de sostenibilidad (ambiental, social, técnica y económica) adoptado de modo general, se propone una especificidad referida al ámbito de la organización. Es decir, cuatro conjuntos de capacidades institucionales que deben desarrollarse simultáneamente y que contribuyan a asegurar la sostenibilidad en la prestación del servicio con calidad, cantidad y continuidad hoy y en el futuro:

- Capacidades para la gestión programática,

- Capacidades para la gestión organizacional - operativa,
- Capacidades para la gestión del entorno y
- Capacidades para la gestión de la cultura organizacional

FEDECAAS asume que cualquier plan de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo de Capacidades debe trabajar progresivamente en el mejoramiento de competencias de su personal en todos sus niveles, siendo el modelo de estas cuatro dimensiones útil para este proceso.

El modelo relaciona las capacidades institucionales en diseño y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos con la gobernabilidad, y la capacidad de articulación con el entorno para generar una influencia favorable a esas políticas, planes, programas y proyectos, con la gobernanza.

Esto implica que se deben generar dos tipos de consistencias; la primera con el entorno relevante (congruencia) y la segunda de carácter interno (coherencia), para asegurar una respuesta efectiva y eficiente a las demandas de ese entorno.

¹ Concepto inspirado en Mark Moore, Karem Mokate, Jose de Souza y Julio Sergio Ramirez

Dimensiones de una Gestión Estratégica



Con estos dos principios se asegura que la entidad prestadora de servicios fije su razón de ser, objetivos, estrategias y tácticas en función de las demandas de los usuarios y población, el medio ambiente y las instituciones que le otorgan recursos.

a. Gestión programática

Toda organización debe esforzarse por lograr resultados e impactos en el marco de su misión y visión, formulando sus objetivos, programas y proyectos en forma participativa con los actores involucrados.

Para el caso de una entidad prestadora de servicios de agua y saneamiento, el Plan de Desarrollo Estratégico de Servicios, el Plan Estratégico Institucional, el POA y otros constituyen la carta de navegación con las rutas prioritarias y más eficientes hacia sus objetivos.

Sin embargo, la existencia de este marco estratégico no garantiza la sostenibilidad institucional si no se articula con el saber hacer, el saber relacionarse y el saber ser, es decir con las otras tres dimensiones de la gestión estratégica.

b. Gestión operativo-organizacional

En torno a esta dimensión se articulan el desarrollo de capacidades, el diseño de procesos operativos, sistemas y estructuras adecuadas para la prestación de los servicios.

En la gestión operativo-organizacional se hacen realidad los planes, programas y proyectos, se evidencia la relevancia que tiene para la organización el entorno y se revelan los principios y valores que están detrás de la acción institucional.

c. Gestión del entorno

La gestión del entorno logra apoyo, legitimidad y recursos para el cum-

plimiento de la misión institucional. El involucramiento de los actores, la presencia e incidencia de la organización en el medio y el cumplimiento de los roles asignados son elementos necesarios que generan el ambiente propicio para el accionar institucional.

Mediante la gestión del entorno se demuestra la capacidad de respuesta a la población, se transmite la visión y se comparte la filosofía organizacional.

d. Gestión de la cultura organizacional

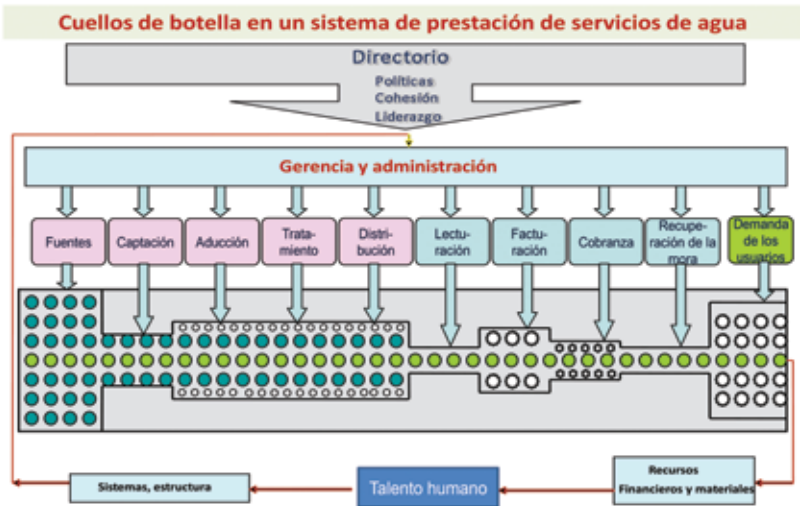
La gestión estratégica, además de asegurar eficiencia y relevancia, debe estar guiada por valores y principios que se expresan en una praxis responsable social, cultural y ambientalmente.

La gestión de la cultura organizacional da sentido y valor a la misión y visión institucional y alienta respuestas efectivas a las demandas del entorno.

TEORÍA DE RESTRICCIONES (TOC)

La Teoría de Restricciones (ToC por su sigla en inglés) es a la vez una filosofía de gestión y una metodología científica que permite a las organizaciones lograr mejoras significativas en su desempeño enfocándose en la Meta (aquello que se desea conseguir) y la Restricción (aquello que impide lograr la meta).

La meta en empresas privadas es ganar dinero hoy y en el futuro, pero en actividades sin fines de lucro, como la prestación de servicios de agua y saneamiento, su definición es un desafío aparte. En efecto, la meta debería ser la mejora de las condiciones de vida de la comunidad, en términos de satisfacción en cobertura, calidad y tarifas; y la restricción, el factor o factores que impiden que esta pretensión sea cumplida de manera sostenible.





Ambos enfoques, la gestión estratégica integrada y la teoría de restricciones pueden constituirse en un buen soporte para apoyar los esfuerzos de innovación institucional que las entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento emprenden continuamente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Capacitar a los directivos y equipos gerenciales de las cooperativas afiliadas a FEDECAAS en las bases conceptuales de la Gestión Estratégica Integrada y Teoría de Restricciones que les permitan continuar o iniciar procesos de innovación institucional en sus organizaciones en articulación con su entorno relevante.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar el marco conceptual del enfoque de gestión estratégica integrada y la herramienta de teoría de restricciones a partir de expertos internacionales y nacionales de amplia y probada experiencia.

- Analizar y discutir la validez de estos conceptos en el contexto concreto de las cooperativas de Santa Cruz.

- Promover procesos de cambio organizacional a partir de la aplicación de los conceptos y herramientas en todos los niveles de la gestión institucional.

- Enriquecer la currícula de la universidad de Aquino de Bolivia en función a procesos de replica que se realizarían en el mediano plazo.

DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA HORARIA Y FECHAS DE LOS EVENTOS

32 horas aula, distribuidas en 2 fines de semana (viernes y sábado) en el horario de 8:00 a 12:00 y de 15:00 a 19:00.

- Módulo I: 2 y 3 de diciembre de 2011
- Módulo II: 9 y 10 de diciembre de 2011

Lugar: UDABOL, campus Santa Cruz



CONTENIDO

Módulo 1: Gestión Estratégica Integrada

- El concepto de sostenibilidad institucional en saneamiento básico.
 - ⊕ La consistencia interna: la dimensión programática y dimensión operativo-organizacional.
 - ⊕ La consistencia externa: la dimensión de gestión del entorno y la dimensión de cultura organizacional.
- El acceso al agua como Derecho Humano: La normativa y experiencia alemana en su aplicación.
- Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH)
- Asociatividad y hermanamiento de entidades prestadoras como impulsoras de la sostenibilidad de los servicios.
- La gestión estratégica de proyectos de inversión.

Módulo 2: Teoría de Restricciones para entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento

- Fundamentos de la Teoría de Restricciones
- Herramientas de análisis y búsqueda de soluciones.
- Manejo de operaciones con Teoría de Restricciones.
- Finanzas al estilo de Teoría de Restricciones.
- Conceptos centrales de la Gestión de Proyectos por Cadena Crítica.
- Árbol de Estrategia y Táctica

PARTICIPANTES

El programa ejecutivo está dirigido a directivos (as) de cooperativas de agua y saneamiento de Santa Cruz y sus equipos gerenciales hasta un número máximo de 40 personas.



INVERSIÓN

La inversión será subsidiada por GIZ/PROAPAC en el 90% del costo para los postulantes seleccionados, quienes asumirán el 10% equivalente a Bs. 100.-

ACREDITACIÓN

La Universidad de Aquino de Bolivia (UDABOL) conjuntamente con el SENASBA otorgará un Diploma del Programa Ejecutivo a todos (as) aquellos (as) participantes que cumplan con los requisitos de asistencia y evaluación.

FACILITADORES

- **Emma Quiroga**, abogada, es Directora Ejecutiva del Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico (SENASBA) desde su creación.
- **Detlef Klein**, máster en economía y doctor en hidrogeología. Con larga experiencia en empresas de agua alemanas. Es el Coordinador del Programa de Agua Potable y Saneamiento de la Cooperación Alemana en Bolivia GIZ/PROAPAC.
- **Adolfo Held**, Ingeniero mecánico (Munich – Alemania), master en Administración de Empresas (Columbia University Nueva York). Consultor de Estrategia Empresarial desde 1989. InWEnt / Ministerio de Cooperación de Alemania, Comisión Europea, NAMAC Suráfrica. Actualmente dirige un equipo que viene implementando ToC en el sector de saneamiento básico de Bolivia.
- **Luis Castrillo**, economista, especialista en evaluación de proyectos y fortalecimiento institucional. Asesor Principal en el Componente Asociatividad y Redes de Asistencia Técnica de GIZ/PROAPAC.
- **Luis Sivila**, ingeniero civil, especialista en gestión y administración de proyectos de inversión en saneamiento básico. Asesor Principal del Componente Desarrollo de Procesos en Programas Sectoriales de Inversión de GIZ/PROAPAC.
- **Ivan Mendoza**, ingeniero agrónomo con maestría en ingeniería de recursos hídricos; diplomado en gerencia y evaluación socioeconómica de proyectos de inversión. Asesor Técnico en Gestión Integrada de Recursos Hídricos de GIZ/PROAPAC.

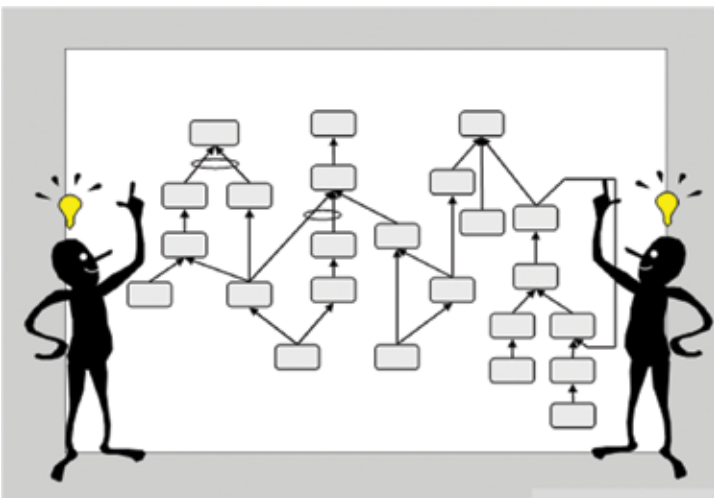


- **Gonzalo Mariaca Valverde**, economista con maestrías en administración de empresas y en gestión pública. Docente de posgrado en materias de estrategia de organizaciones públicas y privadas. Asesor Sénior en Gestión del Conocimiento de GIZ/PROAPAC.

POSTULACIONES E INFORMACIÓN

Las postulaciones se recibirán en oficinas de FEDECAAS hasta el 25 de noviembre de 2011 en la calle Aliguatá No 51, zona Parque Urbano, teléfono 3-3399793 o a los correos electrónicos de:

- Gregorio Jaldín, Presidente de **FEDECAAS** fedecaas@gmail.com
- Gonzalo Mariaca Valverde raul.mariaca@giz.de





FEDERACIÓN DEPARTAMENTAL DE COOPERATIVAS DE AGUA
POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO DE SANTA CRUZ LTDA.

Av. Capitán ARRIEN c/Aliguata N° 51

Teléfono: 3399793

Santa Cruz - Bolivia