



# Implementación de Water Futures Partnership

---

## Hoja de Ruta



**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Prolongación Arenales 801

Lima 18, Perú

Teléfono (511) 422-9067

Giz-peru@giz.de

www.giz.de

**Programa de Agua Potable y Alcantarillado (GIZ/PROAGUA)**

Av. Los Incas 172, Piso 5

El Olivar, San Isidro

Teléfonos 222-0779 / 222-0990

www.proagua.org.pe

*Director de GIZ/PROAGUA*

Dr. Hans-Werner Theisen

*Reconocimientos especiales*

Esta publicación ha sido posible gracias a la contribución de las siguientes personas e instituciones:

**Backus**

Malena Morales, Directora de Desarrollo Sostenible

Michelle Salcedo, Gerente de Desarrollo Sostenible

Lorena Gaviño, Analista

**GIZ**

Michael Rosenauer, Líder del centro de competencias de Agua

Milagros Cadillo, Asesora principal GIZ/PROAGUA

Jose Yeng, Asesor Técnico GIZ/PROAGUA

Diego Villaverde, Asesor Técnico GIZ/PROAGUA

**Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo**

*Elaboración*

Maria Paz Cigaran

*Edición, diseño y diagramación*

Leopoldo Macera

*Water Futures Partnership es una iniciativa pública privada de WWF, SABMiller y GIZ, financiada por los actores privados y el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo*

Diciembre 2012

# Introducción

---

SAB Miller, el segundo grupo cervecero más grande del mundo, GIZ, la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (encargado por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo), y el Fondo Mundial para la Naturaleza, WWF, se unieron en noviembre del 2009 para crear Water Futures Partnership, una Alianza por el agua que busca convocar a diferentes instituciones de los sectores público y privado para la promoción de una gestión sostenible de los recursos hídricos a nivel mundial.

Desde su creación, esta Alianza global optó por enfocar sus esfuerzos en aquellos países con mayores vulnerabilidades y riesgos relacionados con los recursos hídricos. Uno de los países elegidos fue el Perú, país con grandes contrastes e inequidades en cuanto a la disponibilidad de agua de sus habitantes.

La directiva para implementar esta Alianza en el Perú fue enviada desde las casas matrices de SAB Miller, GIZ y WWF a sus respectivas sedes locales en el país. Tanto Backus como GIZ incorporaron los objetivos y actividades de la Alianza a sus respectivos esquemas de trabajo, mientras que WWF Perú, por asuntos administrativos, no pudo formar parte de esta experiencia en el Perú. De esta manera, la sociedad conformada por Backus y GIZ inició sus acciones en el año 2010 con miras a lograr la adhesión de más miembros que adoptaran el proyecto, buscaran trabajar en la mitigación de los principales riesgos y que participaran en el desarrollo y fortalecimiento de políticas públicas vinculadas a los recursos hídricos.

Si bien el proceso continúa, los dos años de fructífero trabajo han dejado una serie de valiosos aprendizajes que merecen ser sistematizados y compartidos para que sirvan como referencia en la implementación de futuras iniciativas de similares características. Y en ese sentido, se ha elaborado la presente Hoja de Ruta, rescatando las principales lecciones aprendidas de este proceso.



# Water Futures Partnership

## Una Hoja de Ruta para su implementación.

La implementación de Water Futures Partnership (WFP) es un proceso en el que se parte del compromiso de un núcleo de instituciones comprometidas con la temática del agua, y se busca convocar a empresas privadas para que se unan al esfuerzo de participar colectiva y activamente en la gestión de los recursos hídricos. Este proceso suele ser complejo, ya que en la etapa inicial es común que exista desconocimiento del tema y que no esté claro el rol que el sector privado cumple en la materia.

La presente Hoja de Ruta pretende dar los lineamientos a seguir en el proceso de implementación de esta Alianza, desde el recibimiento del mandato inicial hasta la conformación del grupo, recomendando una secuencia de fases a seguir sobre la base de las lecciones aprendidas del proceso que se lleva a cabo en Perú. La siguiente ilustración esquematiza las cinco fases de implementación seguidas por el proceso, siguiendo el documento esta misma secuencia. Se debe tener en consideración que este proceso no es rígido y que las condiciones propias de cada país o localidad aportan factores específicos a tener en cuenta para hacer los ajustes necesarios. Finalmente, se entiende como punto de partida el recibimiento local del mandato de parte de las casas matrices (ej. SAB Miller, GIZ y WWF), reconociéndose a estas organizaciones como los socios promotores de la iniciativa.

### Ilustración 1

#### Fases de implementación de la Alianza Water Futures



# Fase 1

## Preparación para el despegue

### 1.1 Organización interna de la Alianza y del equipo de trabajo.

Una vez decididos a participar, los socios promotores deben estar preparados para asumir un compromiso a largo plazo así como las exigencias que éste supone. Para ello resulta indispensable que puedan adaptarse y estar listos, en términos humanos y financieros, para iniciar el proceso y llevarlo adelante con éxito.

Es importante tener en cuenta que el proceso de adaptación no se da de forma automática, sino por el contrario, requiere de un tiempo prudente para la generación de las condiciones básicas que permitirán que las organizaciones puedan responder y operar de manera eficiente. Por ello, asegúrese de cumplir con los siguientes puntos:

#### a. Definición de roles y compromisos institucionales.

Como socios de la Alianza, cada institución deberá asumir explícitamente un compromiso definiendo su rol en cada una de las fases del proceso, así como las funciones que deberán cumplir.

##### Roles institucionales asumidos en el caso peruano

GIZ aporta su experiencia en la construcción de relaciones fructíferas y armoniosas entre diversos actores, así como su capacidad para convocar al sector público, privado y a la sociedad civil a entablar diálogos productivos.

SAB Miller tiene el rol de liderar la iniciativa y compartir con otras empresas su experiencia en la gestión eficiente de recursos transmitiendo esa visión que permite no solo asegurar la sostenibilidad de los negocios, sino también la sostenibilidad de los ecosistemas en los cuales las empresas se desenvuelven.

#### b. Designación del equipo.

Cada institución deberá designar un equipo de profesionales debidamente capacitados para la gestión del proyecto. Estos equipos deberán tener como prioridad el seguimiento de las actividades del proyecto como parte de sus labores diarias y deberán coordinar de manera permanente con el Jefe de Proyecto.

#### c. Selección del Jefe de Proyecto.

El proyecto deberá contar con un gestor o coordinador que lidere las acciones. El Jefe del Proyecto debe ser un especialista en recursos hídricos con experiencia en el diseño, gestión y evaluación de proyectos, y deberá formar parte del equipo interno de alguna de las instituciones. De preferencia, se recomienda que no pertenezca a SABMiller para evitar suspicacias por parte de las otras empresas participantes.

#### d. Elaboración del presupuesto y asignación de recursos.

Se deberá elaborar un presupuesto estimado de los gastos relacionados con en la ejecución de las diferentes actividades del proyecto. De esta manera, cada institución podrá insertar dichos gastos a sus respectivos presupuestos generales y asignar una determinada cantidad de recursos para la implementación de la Alianza y todo lo que ello involucra.

#### e. Definición de responsabilidades.

Las responsabilidades que cada institución asumirá deberán ser coordinadas y definidas conjuntamente para evitar la duplicidad de esfuerzos y asegurar que cada una esté a cargo de lo que mejor sabe hacer.

# Fase 2

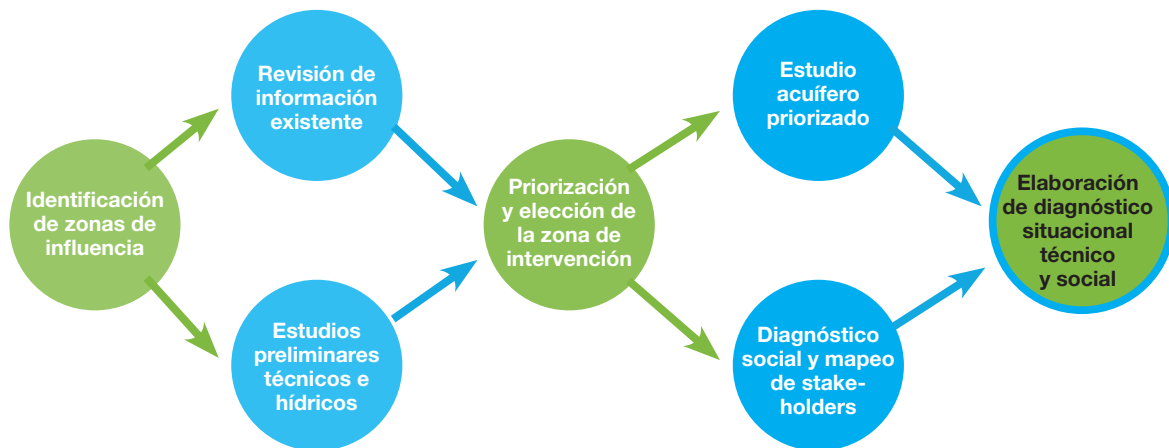
## Conocimiento de la situación

### 2.1 Revisión y generación de información técnica y social

Contar con buena información es clave para la toma de decisiones y para la definición de los pasos a seguir en cualquier proceso, sobre todo en un tema técnico tan específico y que involucra a tan diversos actores como es la gestión sostenible de los recursos hídricos. El siguiente flujo podrá orientarle en la elaboración de un diagnóstico situacional completo y de gran utilidad para preparar las siguientes etapas del proceso.

#### Ilustración 2.

Secuencia para la elaboración de un diagnóstico situacional.



#### a. Priorizar el área de intervención.

En caso que SAB Miller cuente a nivel nacional con varias plantas que involucren a más de una cuenca hidrográfica, y no se haya decidido sobre cual focalizar la intervención, será necesario priorizarlas por orden de urgencia para determinar con cuál se comenzará a trabajar. Para ello, como se observa en el flujo descrito en la Ilustración 2, se debe hacer un primer levantamiento de información, que nos dará un panorama general sobre la situación de los diferentes lugares y nos permitirá determinar cuáles plantas son las que enfrentan mayores riesgos vinculados a la escasez hídrica. Sobre la base de esta información preliminar se puede hacer la priorización y la elección de la primera zona de intervención.

#### Criterios de priorización:

1. Riesgos de escasez hídrica por ubicación geográfica.
2. Importancia de la planta por nivel de producción.
3. Proyección de crecimiento en producción.
4. Acción estratégica por coyuntura social y política en determinada localidad.

**b. Información técnica.**

Una vez elegida la zona de intervención, se debe proceder a realizar los estudios específicos del acuífero o cuenca correspondiente. Tenga en cuenta que probablemente mucha de la información que se requiere para tener un mayor conocimiento del tema ya está generada, y que solo será cuestión de buscar las fuentes más fidedignas. Luego de haber revisado dicha información, es probable que sea necesario generar nuevos estudios que, de manera más específica, atiendan nuestros requerimientos y absuelvan nuestras dudas frente a un determinado tema o situación.

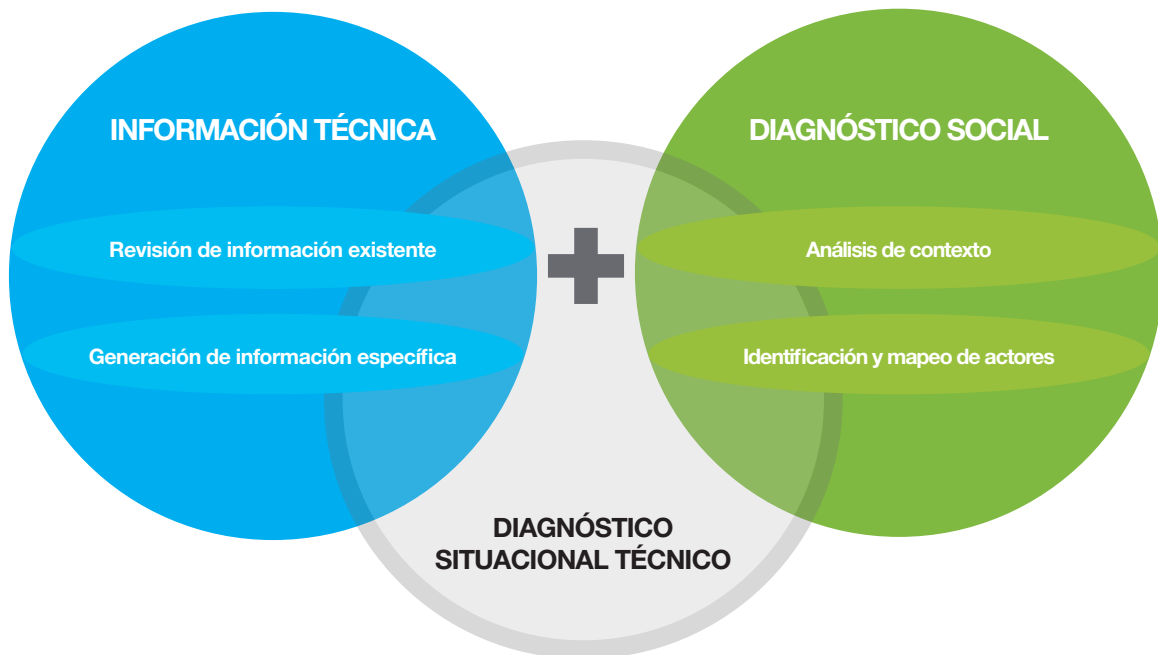
**c. Diagnóstico social.**

Tan importante como conocer la situación hidrológica del acuífero es conocer la situación social y política del ámbito donde se va a intervenir. Cada espacio geográfico tiene sus propias dinámicas y enfrenta diferentes circunstancias - en lo social y lo político - que deben preverse al momento previo de ejecutar un proyecto. Asimismo, se debe identificar a los actores relevantes entre las instituciones vinculadas al sector e involucradas en el tema hídrico, así como a las empresas que podrían estar interesadas en formar parte de la Alianza.

Reúna toda la información que le permita diseñar una estrategia de comunicación y relacionamiento segmentada y basada en data real, atendiendo necesidades específicas de sensibilización y conocimiento. Esto le asegurará resultados positivos en la implementación del WFP.

**Ilustración 3**

**Resumen del proceso de diagnóstico situacional técnico y social**



**2.2 Información técnica.**

**2.2.1 Revisión de información existente.**

En el caso de la gestión de los recursos hídricos, las ciudades por lo general cuentan con estudios y análisis hidrográficos de sus diferentes cuencas, que son elaborados por técnicos especialistas y encargados por las autoridades competentes para el uso público. Esta información le servirá como base para entender de forma general la situación y problemática del agua de cada ciudad.

## 2.2.2 Generación de información específica.

Específicamente, para el ámbito de la empresa, se deben realizar estudios en dos niveles:

### 1. A nivel interno.

#### a. Huella hídrica

Se trata de estudios que describen el consumo de agua de la empresa en todos sus procesos productivos y administrativos. Según los lineamientos globales de la Alianza WFP, se debe realizar un estudio de huella hídrica para determinar la huella neta del agua de toda la operación, desde la producción de los cultivos hasta el transporte del producto terminado a los centros de distribución. El estudio de huella hídrica brinda también información básica sobre los riesgos asociados a la escasez del recurso.

#### b. Demanda operativa de agua

Se requiere contar con el diagnóstico interno de la demanda de agua de la planta, así como del consumo de agua de los diferentes procesos operativos y otros usos. Establecer la demanda de la planta será importante para determinar la magnitud de la presión que la operación local ejerce sobre las fuentes de agua.

### 2. A nivel externo.

#### a. Diagnóstico del acuífero

Se trata de estudios que analizan la situación actual del acuífero del que dependen las operaciones de las empresas. Para conocer la situación de la principal fuente de agua subterránea de la empresa, se recomienda realizar un estudio hidrogeológico del acuífero que indique las zonas de mayor extracción de agua y las vías de recarga natural. Igualmente, el diagnóstico debe ofrecer una aproximación sobre la cantidad de usuarios de la fuente y los usos que se le da al agua extraída. La elaboración del diagnóstico en cuestión deberá estar sujeta a los Términos de Referencia (TdR) y estar a cargo de una empresa con amplia experiencia en el sector de recursos hídricos y en la elaboración de estudios hidrológicos. Es importante que esta empresa también cuente con considerable conocimiento sobre la realidad hídrica de la ciudad.

#### b. Modelación de escenarios

Este estudio permitirá obtener una simulación del transporte de agua subterránea del acuífero. El objetivo de este estudio es estimar el comportamiento del acuífero en un periodo determinado de tiempo, considerando un número de potenciales escenarios que involucren: (i) condiciones operacionales de las plantas, (ii) condiciones hidrogeológicas de la cuenca y (iii) factores externos de relevancia. Es una herramienta importante que permite proyectarnos hacia el futuro y tomar decisiones basadas en sustentos técnicos reales.

## 2.3 Diagnóstico social

### 2.3.1 Análisis del contexto

Como parte del diagnóstico social, se recomienda realizar un análisis del contexto sociopolítico en el cual se implementará la Alianza WFP. Dicho análisis deberá contener información sobre el nivel de institucionalidad que tiene el sector de recursos hídricos, la normativa vinculada al tema, la relevancia del tema en la agenda pública, las diferentes iniciativas multisectoriales o privadas que existen en torno al agua, entre otros. Esto permitirá tener identificados los factores externos que pueden influir en el desarrollo del proyecto y considerarlos en el diseño de la estrategia de comunicación y relacionamiento.

#### Aspectos que no deben faltar en el análisis del contexto:

- Nivel de institucionalidad existente en la zona.
- Normativa sobre recursos hídricos.
- Relevancia del tema en la agenda pública.
- Iniciativas multisectoriales en torno al agua.



## 2.3.2 Identificación y mapeo de actores.

Un ejercicio clave para el diseño de la estrategia de comunicación es el de identificar y analizar a los actores involucrados con la gestión de los recursos hídricos y a las empresas potencialmente socias de la Alianza WPF. Esto permitirá identificar los intereses en juego, definir posibles roles y funciones, y también entender sus motivaciones para estar preparados sobre lo que se espera de la participación de cada uno de estos actores.

En ese sentido, se sugiere que el proceso de identificación de actores se realice en dos dimensiones:



### A. Instituciones involucradas en el sector de recursos hídricos.

#### I. Organismos del sector público

##### **Autoridades competentes, entes reguladores o municipalidades locales y regionales.**

La participación de los municipios distritales ubicados en las zonas de intervención de los proyectos es clave, no solo porque por lo general el marco legal referido a la gestión de los recursos hídricos establece un rol fundamental por parte de los municipios distritales, sino también porque contribuye a viabilizar la gestión, el proceso y la ejecución de los proyectos.

Asimismo, los gobiernos locales a través de sus correspondientes instancias son los encargados de intervenir en la elaboración de los planes de gestión de recursos hídricos de las cuencas, de participar en los Consejos de Cuenca y de desarrollar las acciones de control y vigilancia en coordinación con la Autoridad Nacional para garantizar el aprovechamiento sostenible de los recursos hídricos.



**Recuerde analizar con detenimiento la legislación vigente acerca de los recursos hídricos, la cual regula el uso y gestión del agua en cada localidad y las funciones de cada institución.**

#### II. Usuarios organizados en juntas de regantes o comisiones de usuarios

##### **Grupos que ejercen influencia y tienen un evidente interés en la problemática del agua.**

Son las organizaciones conformadas por diversas asociaciones civiles (comités) con niveles de operación zonal o territorial a lo largo de las cuencas. Mediante esta organización, las juntas desarrollan una participación organizada de los usuarios en la gestión multisectorial y el uso sostenible de los recursos hídricos, cumpliendo, por lo general, las siguientes funciones: (i) operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica, (ii) distribución del agua, y (iii) cobro y administración de las tarifas de agua a sus usuarios



**Promueva reuniones con los diferentes comités de usuarios para conocer sus expectativas, prácticas e intereses y construir relaciones positivas que redunden en un uso eficiente y sostenible del agua.**


## B. Empresas a ser invitadas a participar en la Alianza.

En el contexto elegido para intervenir se encuentra un amplio espectro de empresas privadas que deben ser identificadas y analizadas para determinar con cuáles se considera más viable aliarse.

El análisis de las empresas debe incluir información sobre:

- Giro de negocio
- Cartera de productos
- Ubicación
- Nacionalidad de los capitales
- Facturación
- Reputación
- Compromiso social
- Compromiso ambiental
- Relación con su comunidad
- Interés
- Fuente de abastecimiento de agua
- Nivel de uso de agua
- Principales procesos que involucran uso de agua
- Disposición y tratamiento de aguas residuales

Como parte del análisis, se podrá intentar determinar el posible interés de las empresas en participar de la plataforma, considerando los siguientes criterios:

	<b>Gran interés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación de la alta dirección.</li><li>• Alto nivel de apertura al diálogo.</li><li>• Disponibilidad para proporcionar información sobre su gestión del agua y medidas aplicadas.</li><li>• Manifestación de interés en continuar las conversaciones.</li><li>• Brinda aportes sobre el funcionamiento de la Alianza.</li></ul>
	<b>Interés moderado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La participación de la alta dirección es limitada.</li><li>• Son medianamente receptivas.</li><li>• No brindan mayor información.</li><li>• No muestran un interés específico por un tema en particular pero no descartan la posibilidad de participar.</li><li>• Aceptan continuar con las conversaciones, sin embargo solicitan mayor información.</li></ul>
	<b>Bajo interés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La alta dirección no está involucrada y no participa de ninguna reunión.</li><li>• Muestran poca disponibilidad para el diálogo.</li><li>• No brindan información.</li><li>• No muestran apertura a trabajar con otras empresas.</li><li>• Muestran una actitud defensiva o conservadora.</li></ul>

# Fase 3

## Desarrollo del Plan de Acción

### 3.1 Definición de objetivos, metas y principales acciones.

A partir de la información técnica y social recogida, el siguiente paso consiste en elaborar un plan de acción que ordene el trabajo y guíe a los miembros de la Alianza durante todo el recorrido. Se trata de un plan estratégico donde se definen objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como las metas y las acciones que realizaremos para alcanzarlas. Igualmente en este documento se detallan los indicadores que nos ayudarán luego a medir nuestros avances. El Jefe de Proyecto deberá ser la persona encargada de hacer el seguimiento del cumplimiento del plan y las modificaciones que sean pertinentes.

El plan deberá contener dos líneas principales de acción:

**1. Identificación y ejecución de acciones por el agua / proyectos hídricos.**

**2. Creación de plataforma de empresas privadas e instituciones invitadas.**

Tomando en cuenta estas dos líneas esenciales de trabajo y logrando acuerdos como equipo, deberá completarse la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 1

Resumen general para la elaboración del Plan de Acción.

Objetivo general		Crear y consolidar una plataforma de actores que de manera conjunta participan activamente en la gestión sostenible del agua a través del diseño y ejecución de proyectos			
Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores	Acciones	Responsables	
<b>1. Identificar y ejecutar proyectos dirigidos a contribuir con la sostenibilidad del acuífero</b>					
1.1. Lineamientos para el diseño de un programa de sostenibilidad					
1.2. Identificación de proyectos					
1.3. Ejecución de proyectos					
1.4. Sistematización de casos de éxito					
<b>2. Crear una plataforma de empresas privadas e instituciones invitadas para que de manera conjunta ejecuten acciones por la sostenibilidad de los RR.HH.</b>					
2.1. Gestión de la información y conocimiento					
2.2. Relacionamiento con stakeholders					
2.3. Institucionalización y formalización					

### 3.2 Verificando la efectividad de la planificación

Con el objetivo de verificar que el proceso planificado cumpla con los requisitos necesarios para su correcta ejecución, se contrastará el avance con la siguiente lista de chequeo. Probablemente, no todas las preguntas podrán ser respondidas afirmativamente, pero se deberá haber contemplado acciones que prevean su cumplimiento a lo largo del proceso.

#### Ilustración 4.

Lista de chequeo para la planificación de la iniciativa

---

1. ¿Hemos identificado quien lidera la iniciativa?

2. ¿Conocemos con claridad el objetivo?

3. ¿Contamos con un planeamiento estratégico?

4. ¿Hemos definido indicadores de medición?

5. ¿Conocemos la situación y los actores?

6. ¿Se han definido los procesos y responsables?

7. ¿Se cuenta con los recursos necesarios?

8. ¿Se tiene un sistema de evaluación y seguimiento?

---

# Fase 4

## Implementación del Plan de Acción

### 4.1 Identificación y ejecución de proyectos dirigidos a contribuir con la sostenibilidad del acuífero.

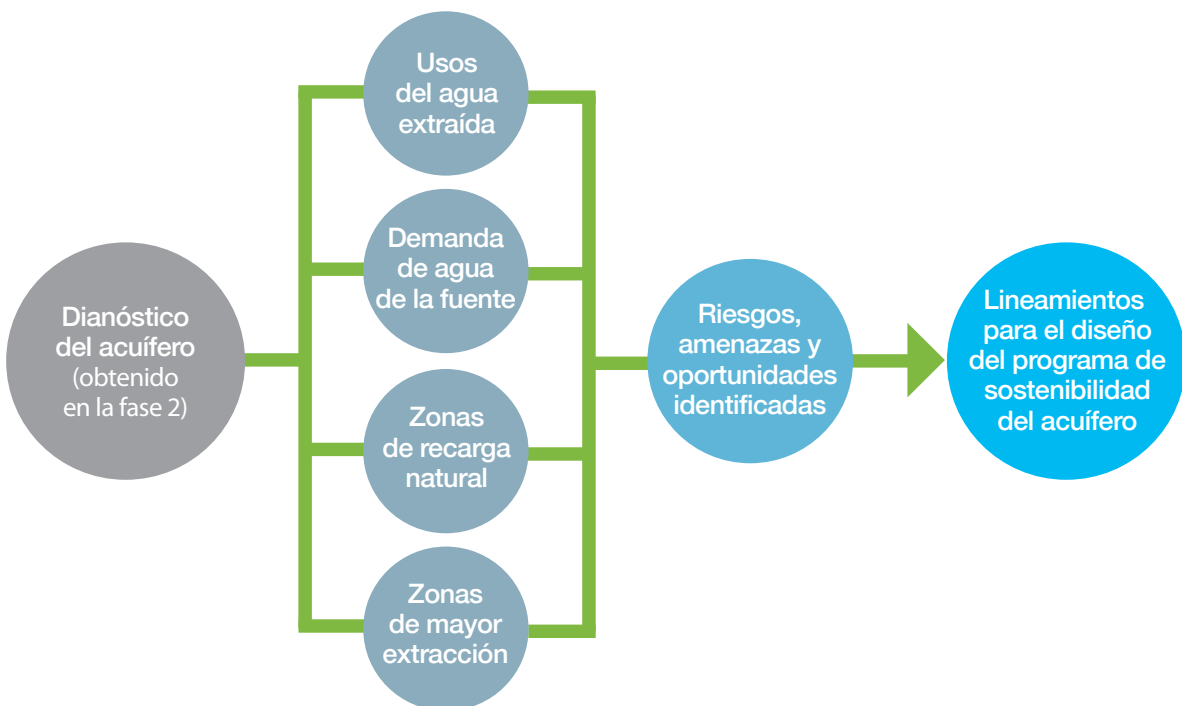
Una línea de trabajo importante es la identificación y ejecución de proyectos de sostenibilidad del acuífero. Los estudios de diagnóstico brindan una descripción de los principales problemas que enfrenta el acuífero y permiten esbozar proyectos dirigidos a solucionar algunos de esos problemas. Ello además permitirá ser utilizado como ejemplo para atraer a las empresas potenciales e incrementar su interés en participar en la Alianza.

#### 4.1.1 Lineamientos para el diseño de un programa de sostenibilidad.

El diagnóstico de las condiciones hidrogeológicas del acuífero evaluado - descrito en la fase anterior - permite identificar los riesgos, las amenazas y las oportunidades, así como las principales características de la fuente de agua subterránea. Con esa información, el equipo de trabajo se encuentra en condiciones de definir los lineamientos del diseño del programa de sostenibilidad del acuífero sobre los cuales se van a plantear las acciones que darán solución a los problemas encontrados o que contribuirán a la mitigación de los riesgos que enfrenta el acuífero.

Ilustración 5.

Proceso para la elaboración de lineamientos para el diseño de un programa de sostenibilidad



#### 4.1.2 Identificación, priorización y clasificación de proyectos

Los proyectos de inversión que formarán parte del programa de sostenibilidad del acuífero en cuestión podrán ser, por un lado, proyectos que vienen siendo ya gestados por actores relevantes en el tema o podrán ser nuevos proyectos que completen vacíos necesarios para garantizar la gestión sostenible del recurso hídrico. La identificación de los proyectos en marcha se puede realizar durante la fase de diagnóstico, incorporándolo a la recopilación de información de las instituciones visitadas o entrevistadas. Esta relación de proyectos puede ser luego priorizada y categorizada, seleccionando aquellos que se ajusten a los lineamientos identificados en la etapa de diseño.

Los proyectos y acciones por el agua se organizan dentro del Programa de Sostenibilidad, clasificándolos dentro de los lineamientos identificados durante el diagnóstico, utilizando categorías como: mejoramiento de la recarga del acuífero, reducción de la explotación del agua subterránea, desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación del acuífero, entre otras. Esta clasificación variará según las características del acuífero y según los riesgos identificados.

#### Ilustración 6.

##### Componentes de un Programa de Sostenibilidad del acuífero



Independientemente de cuáles sean las categorías de clasificación, el Programa de Sostenibilidad del Acuífero que se diseñe debe tener información completa y concisa de cada uno de los proyectos. Esto contribuirá a un mejor entendimiento de los beneficios que trae la ejecución de cada acción así como también los costos e incluso las posibles consecuencias de no llevarlas a cabo.

La información que se debe incluir en la descripción de cada proyecto es la siguiente:

- Objetivos.
- Beneficios e impactos tangibles para el acuífero.
- Dimensión y costos del proyecto.
- Periodo de implementación.
- Definición de ejecutores y actores involucrados.
- Mapa de localización.

### 4.1.3 Ejecución de proyectos

Uno de los objetivos de la Alianza es lograr que el sector privado se involucre en la gestión de la sostenibilidad de los recursos hídricos a través de la ejecución de proyectos o acciones por el agua. Si bien la ejecución de proyectos es una de las finalidades, se entiende también que la ejecución de proyectos por parte de los socios promotores durante el proceso de conformación de la plataforma puede convertirse en un factor de atracción para Nuevos socios.

La participación de las empresas en la ejecución de los proyectos puede ser diversa, desde simplemente financiar iniciativas ya existentes hasta ser gestoras y operadoras de iniciativas nuevas. Idealmente, se buscará que la ejecución de proyectos involucre a otras instituciones, sea uniendo esfuerzos entre entidades privadas, formando asociaciones público-privadas, etc. La diversidad de alternativas es muy grande, debiendo estas adecuarse a las realidades de cada localidad.

### 4.1.4 Sistematización de casos de éxito

Además de contar con una cartera de proyectos de inversión que contribuyan a la sostenibilidad del acuífero y que sirva como referencia para las acciones de la plataforma, la ejecución misma de los proyectos por parte de la Alianza y el éxito de estas intervenciones puede ser un incentivo que atraiga la participación de otras empresas. En ese sentido, se deberá procurar que toda ejecución de proyectos se acompañe de un proceso de sistematización que rescate los avances, logros y lecciones aprendidas, y ponga a disposición dicha información para los interesados.

#### Ejemplo

#### Proyecto entre Backus SABMiller y la Municipalidad Metropolitana de Lima.

#### Riego de áreas verdes con aguas tratadas.

En el año 2011, Backus y GIZ, en el marco de la Alianza WFP, invitaron a la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) a participar en la ejecución de un proyecto hídrico que tenía como objetivo el aprovechamiento de las aguas tratadas de las industrias para el riego de áreas verdes, las cuales venían siendo irrigadas con canales de riego contaminados y con agua potable.

Esta situación estaba afectando seriamente la disponibilidad de agua potable para consumo humano, y a su vez provocaba la sobreexplotación de agua subterránea. Backus y la MML identificaron de manera conjunta una solución a dicho problema: la ejecución de un proyecto de riego de áreas verdes con agua tratada de las industrias. De esa manera se aprovecharía el agua tratada para su reuso en el riego de áreas verdes y se reduciría el consumo de agua superficial y subterránea.

Con la ejecución de este proyecto, las áreas verdes de los distritos de Santa Anita, Chosica, Ate, La Molina, Chaclacayo podrán ser regadas con aguas tratadas en Plantas de Tratamientos de Aguas Residuales (PTARs) con tecnologías de riego por goteo, evitando así la pérdida del recurso y incrementando la superficie de áreas verdes por habitante.

#### Beneficios

##### Sociales

- Mejora la calidad de vida de la población.
- Reconocimiento de la sociedad por buenas prácticas ambientales.

##### Económicos

- Uso eficiente de aguas tratadas.
- Evita pérdida de agua en el sistema de alcantarillado.
- Posible compensación por riego de áreas verdes con agua tratada.

##### Ambientales

- Uso eficiente del recurso hídrico.
- Mantenimiento óptimo de áreas verdes.

## 4.2 Crear una plataforma de empresas privadas e instituciones invitadas que de manera conjunta ejecuten acciones por la sostenibilidad de los recursos hídricos.

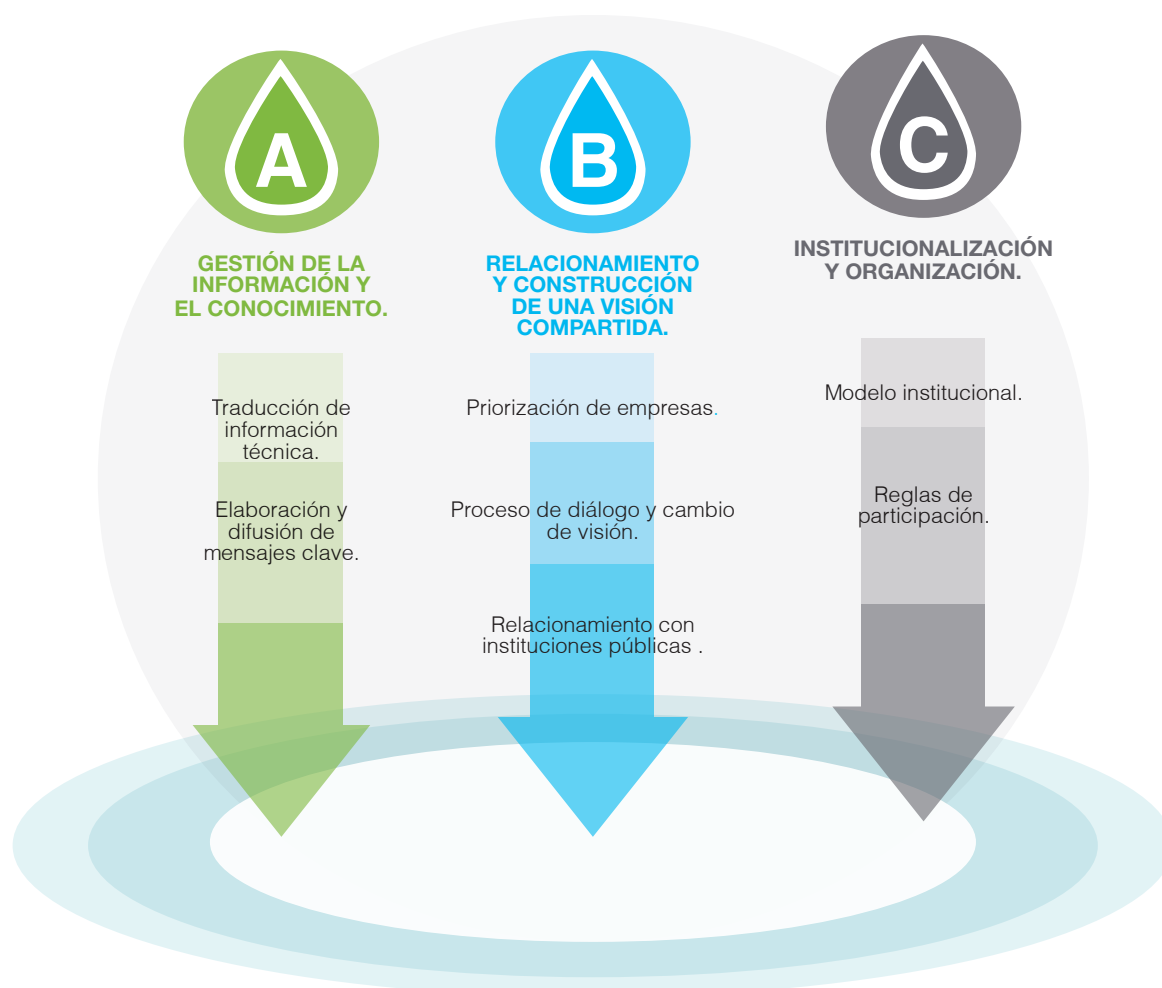
Con la información recogida, la problemática comprendida y con un plan claramente definido de lo que se va a realizar, el siguiente paso será el de convocar a otras empresas para integrar la plataforma, así como a instituciones del sector público como municipalidades o gobiernos locales, con las cuales se podría tener una agenda compartida vinculada a la problemática del agua de la ciudad.

La estrategia de comunicación y relacionamiento tiene como insumo principal la información recogida tanto en el diagnóstico técnico como en el social. Debe entenderse a la estrategia como un instrumento de planificación, orientador de las actividades de comunicación que debe realizar el grupo de trabajo. A través de ella se definen, priorizan y articulan los mensajes y sus respectivos públicos, así como los canales y medios de comunicación. La estrategia debe ser concebida para apoyar integralmente el logro de los objetivos de la Alianza, por lo que se deben plantear un conjunto de objetivos de comunicación que respondan a las siguientes líneas de acción:

- Gestión de la información y del conocimiento,
- Relacionamiento y construcción de una visión compartida.
- Institucionalización y organización de la Alianza.

### Ilustración 7.

#### Líneas de acción para una estrategia de comunicación y relacionamiento





## 4.2.1 Gestión de la información y del conocimiento.

### 1. “Traducción” de información técnica.

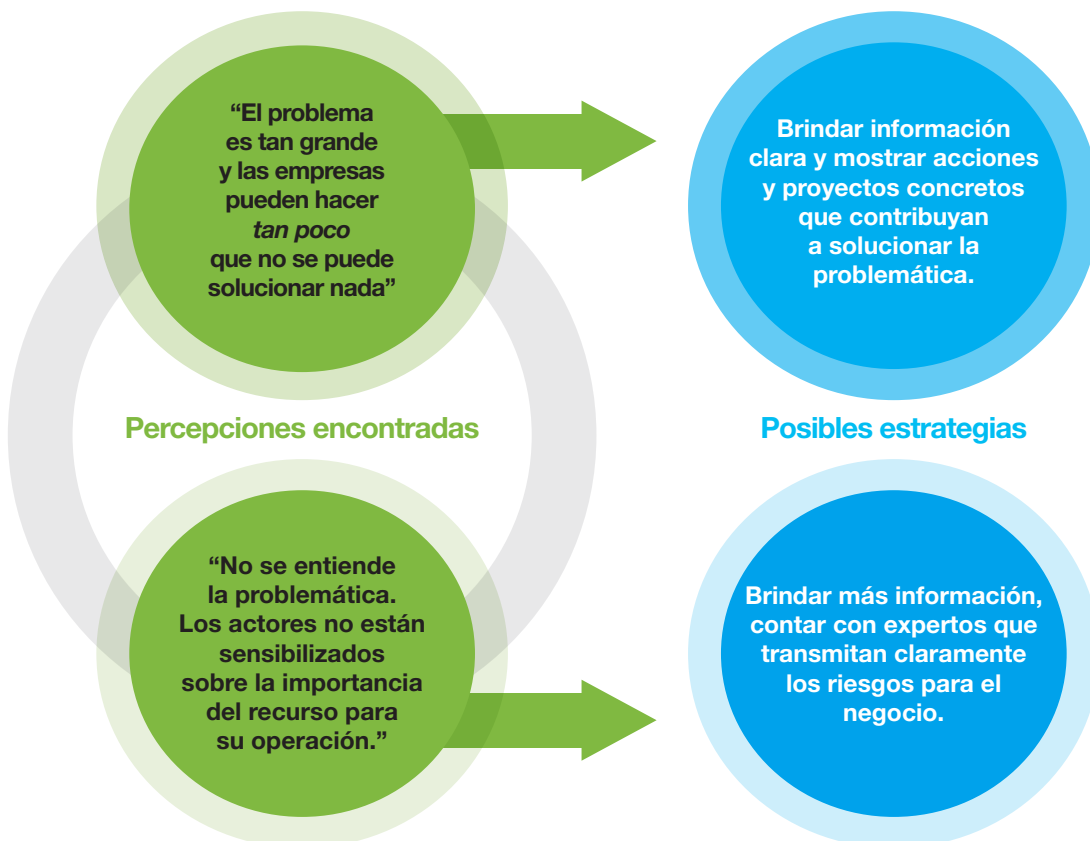
Se debe traducir la información obtenida a un lenguaje simple, directo y entendible para los públicos objetivos involucrados; ya que esa información será el insumo principal para la elaboración de los mensajes clave de la estrategia. La información técnica sobre la problemática del agua, una vez traducida, debe poder transmitir con claridad cuáles son los riesgos de mantener las prácticas actuales vinculadas al uso y consumo de agua para la sostenibilidad de los negocios y del país. Debe priorizarse aquella información de interés de las empresas, tal como los riesgos específicos para sus negocios, los costos de la acción versus los costos de no hacer nada, los beneficios económicos, reputacionales y ambientales de su participación, entre otros.

### 2. Elaboración y difusión de mensajes clave.

Conociendo los públicos a los cuales nos vamos a dirigir, resulta más sencillo elaborar *mensajes clave* que vayan acorde con las necesidades de información y comunicación. La experiencia peruana ha demostrado que se deben atender los diferentes niveles de sensibilización requeridos y que la estrategia de comunicación debe orientarse a construir la confianza necesaria para motivar acciones y compromisos entre todos los involucrados.

#### Ilustración 8.

Algunas percepciones encontradas



## 4.2.2 Construcción de una visión compartida

### 1. Priorización de empresas.

Una vez identificadas y analizadas las empresas, éstas pueden ser clasificadas en dos grupos:

- a. Aquellas que ya han comprendido su rol como motor de desarrollo en la sociedad, y por tanto su desempeño responde a un modelo empresarial estratégico y está caracterizado por el uso eficiente, responsable y sostenible de los recursos naturales.
- b. Aquellas que si bien no comparten aún la misma visión estratégica, sí comprenden la necesidad de promover un uso racional de los recursos desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial.

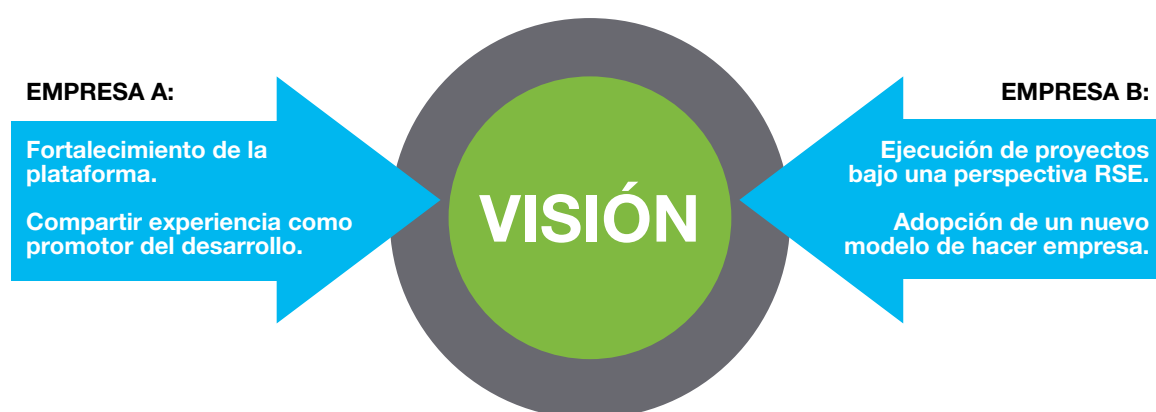
Se recomienda que se clasifiquen las empresas en estos dos grupos, ya que el trabajo deberá ser diferenciado. Mientras que con el primer grupo se debe trabajar en el fortalecimiento de la plataforma, con el segundo se trabajará en la adopción de una visión estratégica que se oriente más allá de la inmediatez de los resultados, y que se sustente en el convencimiento del rol que debe cumplir el sector privado en la gestión de los recursos naturales, sobre todo del agua, que es un recurso vital para las operaciones de la mayoría de empresas.

### 2. Proceso de diálogo y cambio de visión.

La convocatoria a empresas para formar parte de la Alianza WFP debe ser un proceso marcado por el diálogo y la búsqueda de consensos. Debe concebirse como un foro en donde se tiene un real entendimiento del tema, a nivel científico y conceptual. Igualmente, debe servir como un espacio de generación de confianza y credibilidad entre todos los involucrados, y así contar con un ambiente óptimo para el tratamiento de un tema sensible como es el de la gestión sostenible de los recursos hídricos. Se debe trabajar en la adopción de una visión estratégica por parte de las empresas y de la interiorización del tema en las organizaciones.

#### Ilustración 9.

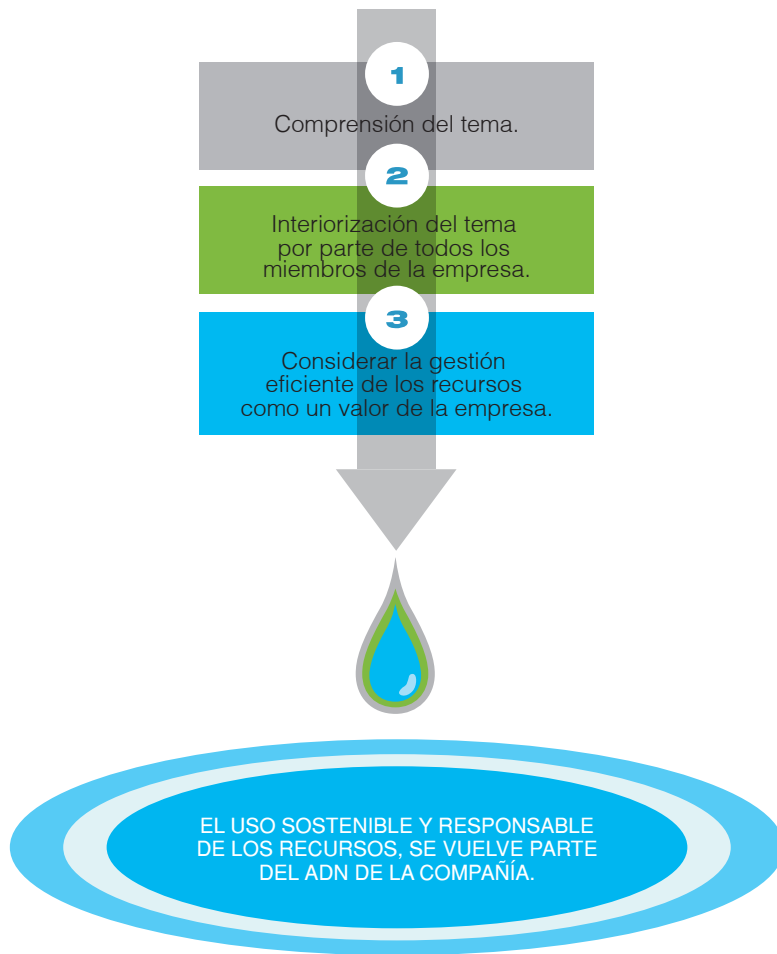
Esquema de trabajo diferenciado hacia la adopción de una visión estratégica



La gestión eficiente de los recursos hídricos debe convertirse en parte fundamental de la estrategia de negocio y debe ser considerada como una prioridad por cada una de las personas que la conforman, entendiendo y valorando su importancia por tratarse de un recurso escaso y vital para el negocio y para la sociedad.

Ilustración 10.

El camino a seguir para incorporar la visión de sostenibilidad en una empresa



**Para tener en cuenta:**

La gestión del agua es un tema estratégico y como tal, debe ser un tema tratado a nivel de tomadores de decisiones. La estrategia de relacionamiento debe empezar con los más altos niveles corporativos, quienes toman las decisiones estratégicas de la empresa. Posteriormente, ellos serán quienes retrasmitan la información internamente a otros niveles de la empresa.

**3. Relacionamiento con instituciones públicas y sociedad civil.**

La Alianza WFP busca ser, ante todo, una plataforma de actores privados que de manera conjunta y activa ejecuta proyectos que contribuyan a la sostenibilidad de las fuentes de agua. Sin embargo, resulta imprescindible que otros actores de la sociedad tengan conocimiento y participen de esta importante iniciativa.

Por un lado, se recomienda mantener un vínculo estrecho con los gobiernos locales y regionales. Estos organismos cuentan con una visión amplia de las necesidades y de la problemática de la ciudad que gestionan. Tienen, por lo general, proyectos ya identificados orientados a solucionar tales problemas. Es por ello que se recomienda mantener una comunicación fluida y un intercambio constante de las agendas de cada institución. De esta manera se pueden identificar puntos en común y unir esfuerzos para la búsqueda de soluciones conjuntas.

Por otro lado, es importante involucrar a la sociedad civil a través de una estrategia de comunicación que tenga como objetivo la sensibilización acerca de la importancia de su participación en la gestión de los recursos hídricos. Así, se puede avanzar hacia una gestión integrada del agua que brinda el mismo valor e importancia a los diferentes usos que se le da al recurso, y que identifica el impacto de cada uso sobre los demás. Cabe resaltar que cuando los usuarios están debidamente informados y empoderados pueden tener una gran capacidad de autorregulación en cuanto a conservación de agua, la cual tiene el potencial de ser hasta más efectiva que la regulación estatal.

Lograr una gestión integrada de los recursos hídricos es un desafío complejo que requiere la participación y el compromiso de todos los involucrados. El desarrollo de plataformas como la Alianza WFP es de gran importancia, ya que facilita y permite que grupos de interés con intereses divergentes trabajen juntos bajo una misma visión y persiguiendo un mismo objetivo.

### 4.2.3 Institucionalización y organización.

#### 1. Modelo institucional.

El objetivo de esta fase es el diseño de un modelo institucional, operacional y financiero para la Alianza WFP local, que instaure las bases necesarias para la creación y operación de una organización sólida que trabaje por la sostenibilidad del acuífero o de la fuente de agua correspondiente.

El modelo institucional deberá tener las siguientes características:


- Debe estar constituido legalmente y registrado formalmente en las instituciones competentes.
- Debe contar con una estructura estratégica y eficiente que represente los intereses de sus miembros (Asamblea General, Consejo Directivo, Secretaría Ejecutiva).
- Debe orientar, sistematizar e integrar el funcionamiento y gestión a nivel interno y externo para que el trabajo se realice de forma eficiente.
- Debe contar con información sobre los diferentes mecanismos financieros posibles que permitan la ejecución de las acciones.
- Debe contar con un reglamento interno que defina procedimientos y uso de fondos.

#### 2. Reglas de participación.

Disponer de un documento en el que se expresen ciertos lineamientos de participación puede facilitar el ingreso de las empresas a la plataforma, ya que estaría claro para todos lo que se espera de la participación de cada uno, así como los derechos que adquieren como miembros de la Alianza.

Entre los puntos a considerar se recomienda que no falten:

- Los derechos de los miembros de la Alianza
- El financiamiento y uso de los recursos
- Lineamientos sobre la gestión y administración de los proyectos
- El marco institucional para la operación de la Alianza.



**A tener en cuenta:**

Se recomienda que los lineamientos contenidos en el Modelo Institucional y en las Reglas de Participación sean validadas de manera participativa entre los miembros de la Alianza.

# Fase 5

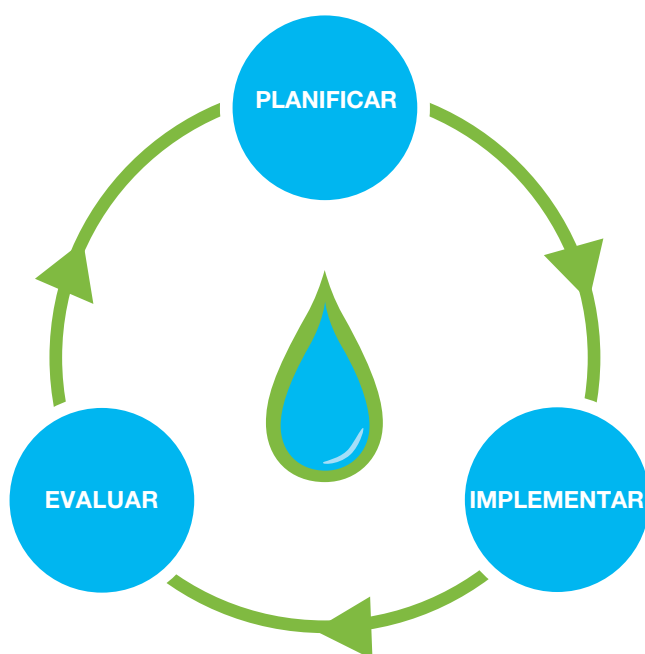
## Implementación del Plan de Acción

### 5.1 Revisión de avances y logros, así como brechas para la consecución de objetivos.

Los informes de monitoreo y evaluación son de suma importancia, ya que facilitan la supervisión del cumplimiento de los objetivos y metas de la estrategia, y en función de los resultados obtenidos, permiten realizar los cambios en el plan de acción. Una vez identificado lo que no está marchando según las expectativas trazadas, se deberán plantear y ejecutar medidas correctivas que nos lleven a la consecución de las metas y objetivos del plan.

Ilustración 11.

Ciclo del proyecto



Debe tenerse presente que el monitoreo y evaluación son actividades esenciales y transversales a la implementación de la Alianza. Uno de los objetivos de esta línea de trabajo es proveer información útil para la retroalimentación y contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

El monitoreo brinda información relevante para realizar cambios inmediatos en el proceso de implementación de la Alianza o en la ejecución de los proyectos. El aporte del monitoreo se concentra sobre todo en los procesos de toma de decisiones para ajustar la gestión operativa. Es necesario realizarlo con cierta periodicidad.

La evaluación se basa en el análisis de la información obtenida a través de las actividades de monitoreo. Se pone mayor énfasis en la forma en que el proceso de implementación de la Alianza ha contribuido al logro de los objetivos, y de la visión en general. En esta etapa se determina la eficacia de las medidas o acciones realizadas durante el proceso. Su aporte recae principalmente en la planificación estratégica. Es necesario realizar una evaluación al finalizar cada año de implementación.

Ilustración 12.

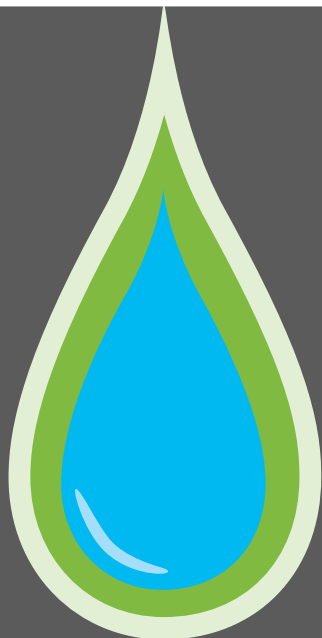
Esquema de resultados a través del tiempo.

RESULTADOS		
A corto plazo	A mediano plazo	A largo plazo
Conocimiento	Prácticas	Situación ambiental
Sensibilización		Políticas
Capacidades	Procesos	Institucionalidad
Motivaciones		

En iniciativas como la Alianza Water Futures Partnership, que establecen diferentes etapas de trabajo y que involucran cambios a distintos niveles, los resultados esperados se pueden plantear a corto, mediano y largo plazo.

El monitoreo y la evaluación deberá considerar avances en todas las etapas y asegurar el cumplimiento de los resultados según el tiempo en el que se hayan planteado.





Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Programa de Agua Potable y Alcantarillado (PROAGUA)**

Av. Los Incas 172, Piso 5, San Isidro

Lima 27 - Perú

T +511 222-0779 / 222-0990

F +511 222-0707

E [lima@proagua.org.pe](mailto:lima@proagua.org.pe)

I [www.proagua.org.pe](http://www.proagua.org.pe)