

**Desarrollo de Centros de Recursos**  
**Procesos y Experiencias**  
*(Proyecto STREAM)*

**Desafíos de los Centros de Recursos en**  
**su Rol como Fortalecedores de**  
**Capacidades**

**Por: LIQA RASCHID SALLY, TEUN BASTEMEYER / IRC<sup>1</sup>**  
**Versión en español: JUAN CARLOS ALVAREZ S. / Univalle - Cinara**

Junio de 1999

---

<sup>1</sup> Preparado para el taller internacional "Towards an Enhanced Role of Resource Centres in Capacity Building", 14 -18 Junio, 1999, Delft, Holanda.

# CONTENIDO

Pág

## **1. INTRODUCCIÓN.**

1.1. EL ROL DE LOS CENTROS DE RECURSOS COMO FORTALECEDORES DE CAPACIDADES. ....	3
1.2 EL DESAFÍO PARA ALCANZAR EL ÉXITO Y SOBREVIVIR. ....	3
1.3 PROPÓSITO Y ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO. ....	5
1.4 TERMINOLOGÍA, DEFINICIONES, Y SUPOSICIONES. ....	6

## **2. CENTROS DE RECURSOS - PERCEPCIONES ACTUALES Y CONCEPTOS. ....9**

2.1 QUE CONSTITUYE UN CENTRO DE RECURSOS. ....	9
2.2. PARA LLEVAR HACIA ADELANTE UN CR SE REQUIERE DEFINIR CLARAMENTE SU FOCO ESTRATÉGICO. ....	12
2.4 UN CENTRO DE RECURSOS ES UN CENTRO DE EXCELENCIA. ....	15
2.5 UN CR NECESITA INDEPENDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PERO EN LA PRACTICA CUAN LEJOS PUEDE TRASEGAR CON INDEPENDENCIA FINANCIERA?.....	15
2.6 UN CR NECESITA UNA MASA CRÍTICA PARA SER EFECTIVO. ....	18

## **3. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO DE LOS CENTROS DE RECURSOS.....20**

3.1 ALCANZANDO UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD. ....	20
3.2 FLEXIBILIDAD - SUPERANDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO. ....	21
3.4 MEJORANDO LA COMUNICACIÓN DENTRO DE: AUMENTANDO LA TRANSPARENCIA Y LA MOTIVACIÓN. ....	22
3.5 .....Y SIN, INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN; MERCADEAR LA CORRECTA IMAGEN, Y APOYAR NUEVAS IDEAS. ....	22

## **4. APROXIMACIONES NOVEDOSAS PARA ARTICULAR LOS CENTROS DE RECURSOS. ....24**

4.1 UN NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL - EL CENTRO DE RECURSOS ESTRUCTURADO COMO UN CEREBRO. ....	24
4.2 REDES DE “CIRCULO INTERIOR” Y ASOCIACIONES PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE UN CENTRO DE RECURSOS. ....	29
4.3 INTRODUCIENDO MECANISMOS PARA ALCANZAR GARANTÍA DE CALIDAD: VALIDACIÓN INTERNA Y EXTERNA. ....	31
4.4. MODELO PARA JUZGAR EL ÉXITO POTENCIAL DE UN CENTRO DE RECURSOS. ....	34

## **5. A MANERA DE CONCLUSIÓN E IDEAS PARA LA DISCUSIÓN Y EL DEBATE. ...37**

5.1 CONCLUSIONES Y AFIRMACIONES QUE EMERGEN DEL DOCUMENTO. ....	37
5.2 ALGUNAS IDEAS PARA DISCUSIÓN Y DEBATE ....	41
5.3 AGRADECIMIENTOS ....	42

# 1. INTRODUCCIÓN.

## 1.1. El rol de los centros de recursos como fortalecedores de capacidades.

Descentralización, gestión comunitaria, liderazgo, gestión integral del recurso agua, participación del sector privado, intervención estatal mínima, trabajo de género; todas estas nuevas tendencias están influyendo la construcción política, económica y socio-cultural de nuestra sociedad. El sector de agua y saneamiento tan esencial para la vida como la salud, fue uno de los primeros sectores que tuvo que dar respuesta a estos desafíos. Después de años de experimentación este ha empezado a darse cuenta a lo que es responder a estos desafíos reducidos fundamentalmente a construir la capacidad necesaria dentro del Sector.

A que refiere el termino “fortalecimiento de capacidades”. **Fortalecimiento de capacidades** ha sido definido por diferentes autores (Alaerts et al, Okun and Lauria) como “creación de un adecuado ambiente con una apropiada estructura política, legal; desarrollo institucional incluyendo participación comunitaria, desarrollo del recurso humano y el fortalecimiento de los sistemas de gestión”. (Ver también Recuadro 1: algunas aproximaciones al concepto de Fortalecimiento de Capacidades)

El proyecto STREAM (STudy on REsources And Management) fue originalmente propuesto y aprobado como una necesidad reconocida en el sector de Agua y Saneamiento Ambiental para “ desarrollar la capacidad del Sector a través de un mecanismo de Centros de Recursos”. Esta recomendación, hecha durante la conferencia Ministerial sobre Agua Potable y Saneamiento Ambiental (Noordwijk), utiliza el proyecto STREAM como el **vehículo que fortalece los centros de recursos** para desempeñar este rol de fortalecedores de capacidades dentro del Sector de Agua y Saneamiento.

## 1.2 El desafío para alcanzar el éxito y sobrevivir.

Se podría argumentar que para desarrollar la capacidad del Sector lo primero que se debe hacer es entenderlo y para lo cual debe ser necesario definirlo o describirlo. Hemos decidido no hacer hincapié en el Sector per se por tres razones.

- Primero, hay otros mejor preparados para este propósito. De hecho, un proceso de orden mundial para el desarrollo de una visión del Sector para las futuras décadas se esta llevando a cabo. Se espera como resultado una estructura esquemática para la acción. Esta estructura para la acción podría ayudar a una mejor orientación de los

esfuerzos para fortalecer los centros de recursos después de que haya sido adoptada en marzo del 2.000.

- Segundo, me estoy dirigiendo a una audiencia de especialistas del Sector quienes son conscientes de las tendencias del mismo, su evolución, de los cambios que han tenido lugar durante las dos últimas décadas y los asuntos claves del mismo a los cuales los centros de recursos deberán responder.
- Tercero, y más importante, el Sector es una entidad dinámica en constante evolución, y hoy día sus asuntos y necesidades no son los mismos que hace diez años atrás y no serán los mismos dentro de los diez años siguientes. Estos están ligados a factores ambientales y socio-políticos actuantes sobre el Sector los cuales son además muy específicos por país. Así en el desarrollo de las capacidades del Sector, no son las necesidades actuales del mismo las que influirán en el rol que los centros de recursos jugaran en su desarrollo, sino la naturaleza del Sector mismo la cual es dinámica. En otras palabras su **naturaleza dinámica** influye en la manera en la cual los centros de recursos deberán responder, si ellos están para ser centros fortalecedores de capacidades.

#### Recuadro 1: Algunas aproximaciones al Fortalecimiento de Capacidades

- Desarrollo de estructuras políticas y legales mejores, desarrollo institucional y un compromiso para el desarrollo de los recursos humanos y los sistemas administrativos para el Sector.
- Tener agencias de soporte externas que adopten el fortalecimiento de capacidades como un elemento esencial de sus esfuerzos de asistencia, incluyendo iniciativas, tales como soporte comunitario, asociación de usuarios del agua, apoyando el rol primordial de la mujer en actividades relacionadas con el agua a todo nivel.
- Motivar los gobiernos para que coordinen actividades de las agencias de soporte externas relacionadas con el fortalecimiento de capacidades en sus países, y alentarlas para que coordinen sus propias agencias.
- Incluir, donde sea apropiado, el sector privado que administra o provee servicios relacionados con agua y mejorar sus habilidades para hacerlo, realzando las capacidades del sector para responder a la demanda.
- Fortalecer universidades locales y extranjeras, institutos, organizaciones consultoras, asociación de profesionales y otros para participar en el fortalecimiento de capacidades de acuerdo a sus propias capacidades; Las agencias de soporte externas están comprometidas a facilitar este esfuerzo.
- Fortalecer los países para llevar a cabo evaluaciones del sector agua; estas evaluaciones deberán incluir la necesidad del fortalecimiento de capacidades además de los aspectos técnicos, sociales y económicos tradicionales.
- Crear conciencia del rol vital y finitud del agua por parte de quienes toman decisiones y el público en general.

Además un análisis de centros de recursos en diferentes sectores mostraría que desde el punto de vista organizacional, los centros de diferentes sectores no son diferentes de los otros. Si ellos quieren ser la herramienta para el fortalecimiento de capacidades, independiente al sector que pertenezcan, ellos tendrían que enfrentar esencialmente los mismos retos. En teoría, sin explorar mucho parecería que los factores de éxito de los centros de recursos no están ligados a un sector específico. Así el sector de Agua y Saneamiento puede aprender desde las experiencias de los centros de recursos de otros sectores. Otros factores de éxito tales como el conjunto de prioridades que un sector recibe desde el gobierno o estamentos internacionales debería ser mas específicos para el sector agua. En un sector, el cual representa un “mercado” creciente, los centros de recursos que cumplen adecuadamente con sus funciones podrían tener mejores opciones de éxito y pequeños problemas para sobrevivir. En un sector o un clima general donde las cosas están generalmente estancadas, este tipo de centros de recursos tienen mejores expectativas a ser exitosos que aquellos que no cumplen adecuadamente con sus funciones, aun enfrenten problemas de sostenibilidad. En ambos casos, sus éxitos finales residen en la **capacidad para anticipar y responder al cambio**.

Una premisa básica es por tanto que si los centros de recursos están para ser usados para desarrollar la capacidad del sector , ellos deben estar preparados o adaptados a responder al ambiente cambiante dentro del sector. El termino operacional es cambiar. Cualquier forma de fortalecimiento de estos centros deben estar dirigidos a prepararlos para reconocer y responder al cambio.

La premisa de arriba y la frase subrayada necesitan verificación y aclaración adicional para así luchar por el futuro de los centros de recursos y sus redes de trabajo. ¿Cuales son los factores de éxito y a que se parecerá un centro de recursos exitoso en el 2005? Como deberá un centro de recursos estar articulado? Podemos hablar de una visión para centros de recursos? Cuales son las características de un centro de recursos que cumple adecuadamente con sus funciones en contraste con uno no lo es?

### **1.3 Propósito y estructura del documento.**

El propósito de este documento será el de extractar alguno de los elementos claves los cuales gobiernan el éxito para el desarrollo de un centro de recurso, y presentarlos en una manera simplificada la cual pueda ayudarnos a reflexionar su viabilidad y como orientar los esfuerzos para fortalecerlos.

Después de esta introducción, la próxima sección tratara algunos conceptos, definiciones y experiencias de pensamientos actuales en relación a los centros de recursos que nos

compromete para explorar nuevas percepciones a las que un verdadero centro de recursos deberá parecerse.

Esto deberá conducirnos a la discusión, en la sección 3 los factores claves para el éxito de los centros de recursos como fortalecedores de capacidades, por tanto la pregunta deberá ser construida sobre la base de cuales o no son los factores de éxito que hacen de un centro de recursos efectivo, viable y eficiente.

Cada línea del razonamiento deberá darnos en la sección 4, algunas aproximaciones novedosas para la articulación de los centros de recursos y sostener sus roles como fortalecedores de capacidades en el sector de agua y saneamiento y tal vez mas allá de las fronteras de este sector.

Finalmente en la sección 5, invertiremos algún tiempo sobre las conclusiones resaltados y las afirmaciones emergidas como resultado del análisis e identificando una pocas propuestas para la discusión las cuales deberán servir como insumos para las acciones de STREAM.

#### **1.4 Terminología, definiciones, y suposiciones.**

Alguna terminología básica y definiciones ( la cual necesitamos tener claro para que todos tengamos el mismo nivel de entendimiento):

##### ***Instituciones y organizaciones:***

Por institución nosotros entendemos las normas de interacción dentro de las sociedades. Estas pueden ser formales (leyes y regulaciones), o informales ( costumbres o códigos de comportamiento), estas pueden ser creadas o evolucionar a través del tiempo.

Las organizaciones son grupos limitados de individuos con algún propósito común. Estos podrían ser políticos por naturaleza, económicos, sociales, o educativos para citar los principales tipos.

Obviamente organizaciones e instituciones están íntimamente ligadas y en algunas instancias inseparables, lo cual probablemente explica porque en el lenguaje coloquial los dos términos son utilizados indiscriminadamente.

##### ***Necesidades del Sector vs Demandas del Sector.***

Una distinción existe entre necesidades del sector y sus demandas. El sector de agua y saneamiento (como otros sectores) tiene necesidades de desarrollo institucional de largo

plazo, las cuales no necesariamente están reflejadas en las demandas. Los clientes están dispuestos a pagar por los servicios expresados como demandas, pero las necesidades del sector tienden a pasarse por alto debido a la falta de recursos.

### ***Un centro de recursos viable.***

Sistemas viables ( u organizaciones por extensión) son sistemas auto-sostenibles que pueden responder adecuadamente a los requerimientos presentes y futuros con una dinámica y comprensiva manera que asegura la continuidad permanente de (productos y servicios) .....El factor clave que separa sistemas viables de los no viables, es la capacidad y el compromiso de un sistema a los.....(responder a ) cambios.....

Los supuestos básicos sobre los cuales nuestro documento esta basado son los siguientes:

#### **Supuesto 1.**

Si modificáramos ligeramente la definición de arriba para un sistema viable por centro de recursos en vez de sistema tenemos:

**Un centro de recursos viable es un sistema auto sostenible que puede responder adecuadamente a los requerimientos (del sector de agua y saneamiento) en una dinámica y comprensiva manera que asegura el fortalecimiento continuo de capacidades (a través de una completa base de conocimiento operativo) dentro del sector.**

#### **Supuesto 2.**

Los centro de recursos son sistemas de actividad humana. Así cuando se estudian estos sistemas se entiende que ellos son multi valorados, con valores de conflicto frecuentemente relevantes para ser explorados si uno desea entenderlos. En el análisis de cada sistema nadie habla de una solución del problema, esto es mas que un proceso de aprendizaje, lo cual orienta las decisiones para iniciar ciertas acciones con el conocimiento completo que no llevara a una solución pero que generara una situación nueva en el cual el proceso completo inicia de nuevo.

**Esta afirmación refuerza todos nuestros análisis que conciernen a los centros de recursos presentados en este documento, y deberá estar presente cuando**

**investiguemos para las así denominadas soluciones a los problemas que enfrentan los actuales centros de recursos.**

## 2. CENTROS DE RECURSOS - PERCEPCIONES ACTUALES Y CONCEPTOS.

Intentaremos en esta sección identificar los conceptos y partes claves que ayudarán a clarificar el concepto de centros de recursos y llevarnos a un paso mas hacia nuestro modelo visionario.

Con el ánimo de obtener una percepción del pensamiento actual alrededor de los centros de recursos y acerca de lo que un centro de recurso se supone es y cual es su rol, el proyecto STREAM apoyado con socios interesados, prepara una revisión de literatura a través d algunos directrices preparadas para este propósito. Los centros participantes fueron:

International Training Network (ITN), Filipinas.

Network for Water and Sanitation International (NETWAS), Kenya.

Cinara, Colombia.

Programme Solidarité Eau (PS-EAU), Francia.

Swiss Centre for Development Co-operation in Technology And Management (SKAT), Suiza

Institute of Water and Sanitation Development (IWSD), Zimbabwe.

Muchos de los elementos presentados en este documento son derivados de las revisiones de esta literatura.

También se preparó una síntesis de 11 estudios de caso elaborados por estos y otras instituciones en un intento por clarificar el rol y el concepto de los centros de recursos a través de un análisis de sus actuales estructuras, funciones, modos de operación e interacción. Teniendo cada una de estas instituciones presente su percepción sobre lo “que constituye un centro de recursos”, se produjeron algunos interesantes y variados resultados (Ver recuadro 2).

### 2.1 Que constituye un Centro de Recursos.

#### Recuadro 2 “Que constituye un Centro de Recursos”

Un “Cuerpo” el cual provee servicios al sector empieza a ser un centro de recursos. Si son reglamentarios con funciones publicas que los hace girar entorno a desarrollos políticos en general esto les otorgará menos flexibilidad y permanecerán mas anclados en la rutina. Si ellos no son reglamentarios tienen mas penetración y son mas participativos y por tanto serán muy interactivos e interesados en cambiar. (IWSD).

Un segundo tipo de clasificación de centros esta alrededor de los mandatos y cuerpo de negocios. Esto sugiere que el CR tuvo una localización que predomina sobre algunas de las siguientes categorías (IWSD):

Solución de problemas a través de investigación aplicada (técnica y no técnica), influyendo el cambio de políticas a través de la asesoría, facilitando y creando un ambiente adecuado con las agencias de soporte externas, desarrollando habilidades a través de actividades de capacitación y desarrollo del recurso humano a través de la academia.

Cinara propuso una definición de centro de recursos como una organización que tiene gran flexibilidad, neutralidad y transparencia para promover medios y catalizar procesos de fortalecimiento de las capacidades locales. Para alcanzar este propósito, Cinara además identificó las siguientes áreas claves: educación ( a través de universidades y centros de capacitación), administración de la información ( a través de bibliotecas, centros de documentación), e investigación y desarrollo. La percepción de Cinara fue que cada uno de estos diferentes tipos de organizaciones fuera un centro de recursos sirviendo a un propósito particular o mandato dentro del sector.

“ En el contexto filipino una comunidad es un centro de recursos considerando que el soporte y los sistemas de información son generados desde diferentes tradiciones y contextos culturales. Aun mas, una familia como también un individuo debería ser considerado un centro de recursos. (ITN-Filipinas)

Además, ITN califica para los propósitos de este estudio que el termino centro de recursos refiere a organizaciones no gubernamentales que provee varios servicios y vínculos como soporte a una causa. Mientras tienen múltiples roles ellos están principalmente referidos a la difusión y popularización del conocimiento. ITN expone diferentes tipos de CR clasificados de acuerdo a su rol funcional: investigación y documentación, educación y entrenamiento, apoyo para la definición de metas estratégicas (advocacy)<sup>2</sup>, administración de proyectos y servicios técnicos, y administración de la información.

La percepción de NETWAS para categorizar los CR fue en términos de recursos de financiación para la organización: ayuda del gobierno, ayuda del sector privado u ONG, soporte con recursos internacionales. Esto focalizó la discusión sobre el concepto del ITN, el cual propone promover los mejoramientos necesarios en el sector a través de capacitación, difusión de la información e investigación. Algunos ejemplos de CR descritos fueron ONG (algunas tienen actividades multisectoriales), redes de trabajo, universidades afiliadas a centro de recursos.

La percepción de PS-EAU refiere a la importancia de la dimensión regional para los CR y la creación de múltiples vínculos institucionales a través de socios y redes de trabajo. La flexibilidad la cual permite cambiar y evolucionar en respuesta a las demandas del sector, es otro requerimiento clave. Los ejemplos citados son estructuras tipo ONG y estructuras semi-gubernamentales. Estas estructuras empiezan como proyectos que dan respuesta a ciertas

---

<sup>2</sup> Dado el hecho que la palabra “advocacy” no tiene traducción al español, en reunión del 29 de octubre de 1999 con Teun Bastemeijer, Hector Perez, Johannnio Marulanda, Juan Carlos Alvarez se optó por definirlo como “apoyo para la definición de metas estratégicas”.

necesidades del sector ( objetivos del proyecto) y luego evolucionan dentro de una estructura relevante que puede responder a los requerimientos actuales. Todos los CR citados tienen por extensión redes de trabajo y las utilizan a través de los socios para obtener otras capacidades no necesariamente disponibles dentro de su propia organización.

SKAT ve el CR como aquel que provee acceso a información relevante. SKAT tipifica los CR a través de su rol funcional y sus objetivos. Las funciones comúnmente citadas como parte de un CR son la investigación, la información, la difusión, la documentación, la consultoría, apoyo continuo (backstopping), aclarando que no todas estas funciones deben ser llevadas a cabo por todos los CR citados.

A partir de estos resultados parece razonable concluir lo siguiente:

- **Ni dos centros de recursos usaron el mismo criterio de clasificación.**
- **Mientras muchos de los socios en el estudio percibieron que los CR proveen una combinación similar de funciones y mandatos, hubo gran diversidad en los tipos de organismos usados como ejemplos de CR en el Sector.**

Parece que entre los CR no hay una percepción unificada de lo que constituye un CR. Actualmente **una organización se califica ella misma como un CR viéndose ella misma como única**. Es su propia percepción como CR lo que la define o demarca como tal. No hay una definición estándar de lo que constituye un CR. A diferencia de otras esferas donde por ejemplo una universidad no puede ser llamada universidad sin algunas normas mínimas o estándares que la adhieren a un campo profesional, para ser llamado doctor o ingeniero usted necesita una mínima cualificación; para llamarse usted mismo un CR aparentemente no.

La pregunta inmediata que viene a la mente es:

**¿Deberán estar sujetos los CR a algunos requerimientos mínimos para ser capaces de funcionar como tales? Por ejemplo existe un número mínimo de grupo de negocios o mandatos que necesitan ser tenidos en cuenta para hacer un CR efectivo?**

La respuesta a esta pregunta, lo que vemos aquí en realidad es que en términos del entendimiento general de las recomendaciones de la Conferencia Ministerial de 1994, muchas si no muchísimas de las organizaciones involucradas en el proyecto STREAM parecerían tener, grados diversos de **potencial para desarrollarse como CR del sector, aun pensemos que ellas no comparten la misma visión**. Aunque muchos comparten algunos de los elementos que constituyen un CR, cubren ciertas áreas temáticas relevantes en el sector, y proveen ciertos servicios para grupos específicos de clientes e interesados, ellos no parecen tener una clara estrategia o plan para ir más allá de su presente posición. Esto debería ser posible porque hay una necesidad de clarificar el concepto antes de desarrollar una visión a la cual un grupo núcleo de CR pudieran adherirse, en un esfuerzo para movilizar su potencial completo y - porque no? -

contribuir a establecer redes regionales apropiadas de instituciones de igual pensamiento.

Mostraremos en los siguientes párrafos algunos elementos claves que contribuyen hacia la construcción de esta visión compartida.

## 2.2. Para llevar hacia adelante un CR se requiere definir claramente su foco estratégico.

### Recuadro 3. Foco estratégico: ¿seguir el mercado o la misión?

El dilema de sobrevivir.....

“Responder a las necesidades del sector o ser financieramente viable? Esa es la pregunta que los centros de recursos deben enfrentar tan pronto como los subsidios de los donantes cesan. Es un dilema entre escoger ser efectivo y escoger ser eficiente. Lo cierto es que en cierta medida es una exageración ligar la eficiencia de un CR a la sola viabilidad financiera, cuando la eficiencia refiere a otros criterios también. Sin embargo, el punto fundamental cuando uno habla de eficiencia es efectivamente generar ingresos porque en muchas evaluaciones aplicadas a CR vemos que si el centro es financieramente auto sostenible, los evaluadores no mirarán si los centros están respondiendo a las necesidades de largo plazo del sector.

**La idea de sobrevivir** a través del corto plazo empuja repentinamente a Directores de CR a verse ellos mismos como firmas consultoras, respondiendo a la demanda, persiguiendo oportunidades del mercado y sin mayores análisis o respuestas a las necesidades del sector. Actualmente muchos CR están buscando **seguir una aproximación de enfoque de demanda para entrega de servicio** y proveer servicios solamente a clientes que pueden o están dispuestos a pagar, si ellos desean mantener una aproximación a un amplio sector como un CR habrían necesariamente ciertas limitaciones para esta aproximación.

.....lo cual toma responsabilidad sobre la demanda demasiado lejos.

El enfoque de demanda necesita ser complementado con una **definición pro activa y claridad de un propósito de largo plazo y valores**. Un CR estratégico deberá no solo ser demandado por un sector, sino también demandar al sector sobre la base de sus valores, conocimiento intelectual, investigación, redes internacionales y experiencias. Un balance tiene que ser encontrado entre seguir el mercado y seguir la misión.

**Luego el dilema para un CR es seguir su misión mientras encuentra compromisos que le ayuden a sobrevivir.**

La localización estratégica relaciona el propósito y los valores de una organización y donde esta considera su nicho. La elección es influenciada por un juego de factores dinámicos externos e internos de la organización. Es la elección que tiene que hacer una organización entre ser una firma de consultoría o un centro de documentación o ser algo más. Esto significa decidir entre la correcta mezcla de negocios o funciones armónicas (capacitación, apoyo para la definición de metas estratégicas, investigación, consultoría, documentación, etc.); y también elegir las áreas objeto de intervención (participación y gestión comunitaria, tecnologías de saneamiento urbanas y rurales, etc.). Como usted notará los factores externos influyen el Sector tales como conciencia de género, participación de la comunidad, etc e influirán en las maneras como las tecnologías de saneamiento serán desarrolladas y usadas.

Encontrar un nicho es más un problema de decisión en las áreas objeto que son más relevantes al contexto nacional, regional o internacional y dependerán del nivel en que el CR está operando. Bajo esta consideración un buen ejemplo es la intención dirigida hacia una gestión integrada del recurso agua. Ampliar las perspectivas para incorporar esta nueva dimensión dentro de una más tradicional aproximación al abastecimiento de agua y saneamiento es recomendable; particularmente en el contexto de investigar otras opciones. No es estar obsesionado por esto hasta el punto de perder la focalización. Francamente la elección actual verdaderamente está entre ser un CR que se dirige a las necesidades del sector y juega un rol proactivo para dirigirse a las futuras necesidades, y una firma consultora de tiempo completo la cual persigue oportunidades del mercado para beneficios económicos.

### **2.3 Un centro de recursos debe percibirse el mismo como una base de conocimiento.**

Citaremos aquí un par de ideas expresadas por los centros participantes que refuerzan la noción de un CR como una base de conocimiento:

“Un CR se focaliza en el acopio y difusión de conocimiento nacional e internacional relevante y experiencias que son de utilidad para el Sector. Este proveerá varios tipos de servicios de soporte, por ejemplo centros de documentación, programas de capacitación, el acopio de información y documentación de prácticas de campo local y experiencias, soporte institucional, etc.”

“Los CR especialmente aquellos que se especializan en investigación y documentación, educación y capacitación, y la gestión de proyectos y servicios técnicos jugarán un importante rol en este aspecto (fortalecimiento de la capacidad). La labor de estos CR será muy útil para la solución de los problemas

y así anticipar futuras dificultades. Los CR son bancos de conocimiento virtuales donde nuevos conceptos e ideas deberán ser comunicadas a diferentes organizaciones de servicios de agua”.

“Al tener multivariados compromisos en la entrega de servicios de agua y saneamiento, los CR jugaran un rol vital. Ellos pueden influir y aun acrecentar los desarrollos del Sector. Ellos pueden mirar hacia el futuro y prever las tendencias y direcciones. De esta manera ellos pueden anticipar cambios y ayudar a gestionarlos”.

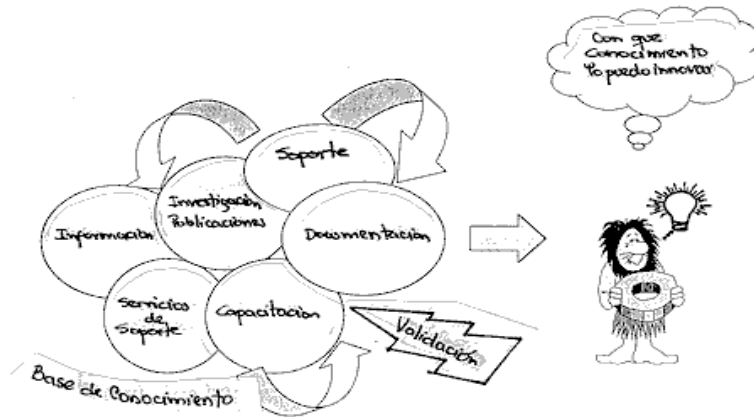
“ Un mandato clave de un CR es la capitalización de experiencias y lecciones aprendidas (resumiéndolas sistemáticamente, apropiando y validando las experiencias y el conocimiento acumulado), elaborando conceptos sostenibles y soluciones practicas en vista de una difusión adicional”.

Podemos dar una dimensión mas practica al término base de conocimiento? Ser una base del conocimiento es mas que simplemente mantener una base de datos o unidad de documentación. La difusión de información o el realmacenamiento de información es lo mas parecido, pero no es tampoco lo uno o lo otro. Investigar para desarrollar nuevos conocimientos y publicar manuales, documentos y guías son algunas veces útiles, pero nuevos conocimientos no son fácilmente usados en los contextos específicos de países y regiones. Asesorías, consultoría, y servicios de capacitación contribuyen al desarrollo de la base del conocimiento a través de la experiencia en la vida real para el staff de un CR y tienen la ventaja adicional de contribuir a preparar el terreno o desarrollar capacidades de profesionales del sector para identificar, localizar y usar información. Trabajar sobre áreas temáticas concertadas puede algunas veces consolidar la base del conocimiento pero hacerlo así puede resultar una reacción lenta a nuevas demandas, nuevas necesidades y nuevos desarrollos.

**Así, de hecho una base de conocimiento podría también ser visto como un sistema dinámico de conocimiento con el cual diferentes tipos de servicios y actividades interactúan internamente y con el exterior para producir conocimiento.**

- El conocimiento es desde luego la suma/consolidación de un juego de diversas interacciones.
- Una verdadera base de conocimiento genera su propia información/datos desde el cual futuros escenarios pueden ser proyectados facilitando nuevas y hasta ahora imprevistas intervenciones.
- Una base de conocimiento efectiva tendría su propio sistema de validación para asegurar la calidad. Este aspecto de calidad es discutido de manera detallada en la próxima sección.

Figura 1 Un centro de recursos como una base de conocimiento.



## 2.4 Un centro de Recursos es un centro de excelencia.

Para ser una base de conocimiento se debe seguir la idea de ser un “centro de excelencia”. Una cita de un reporte de evaluación describe esta idea de manera sucinta:

“.....es considerado como un “centro de excelencia”. No hay ningún otro grupo con el mismo nivel de conocimiento y experiencias, posee contactos cercanos con muchos de sus donantes y soporte de sus principales interesados”

**Un CR como centro de excelencia tiene que ser útil, con conocimientos válidos e innovativo.** La idea de CR como una base de conocimiento ha sido discutida arriba. El conocimiento una vez producido tiene que ser útil en el contexto en el cual este es aplicado. Un CR por lo tanto tendría la habilidad para procesar información cruda y devolverla útil. Este usaría sus recursos humanos, y los contactos los crearía a través de las redes de trabajo y socios, para propagar nuevas ideas y estimular un ambiente de aprendizaje para otros, crear sinergías y mantener comprometidos los institutos del sector con objetivos comunes. Por ser creativo este es innovativo a través de la creación de actitudes y motivación para su staff y por tanto contribuir a crear el ambiente de aprendizaje necesario para ayudar a otros a empezar a ser innovativos.

## 2.5 ¿Un CR necesita independencia administrativa y financiera pero en la practica cuan lejos puede trasegar con independencia financiera?

Comúnmente hemos visto que los CR buscan independencia de operación después de un periodo inicial porque ellos mismos se encuentran constreñidos por las mismas fuerzas, las cuales lo ayudaron a nacer – exactamente la misma reacción de los niños cuando alcanzan la vida adulta - Este fue el caso para numerosos CR que desde el sur

nacieron al inicio de los noventa, a partir de iniciativas de donantes. Dos tipos de dependencia fueron creadas dentro de estas instituciones:

- Dependencia de los donantes desde una perspectiva financiera y
- Dependencia administrativa/financiera desde la perspectiva de afiliarse a una organización existente (en muchos casos una institución académica).

Mientras fue más fácil, distanciar los CR de su dependencia institucional (a través de la obtención de un estatus legal como ONG para mucha de las partes), la independencia financiera de los donantes fue más difícil de alcanzar.

Esto fue en parte producto del tratamiento preferencial dado por los donantes, el cual fue discutido en un párrafo anterior y lo cual contribuyó en alguna medida a crear complacencia dentro de la organización. Ser un donante de recursos también contribuyó a crear un servicio nacional con una imagen orientada a estos centros, dándoles un estatus especial lo cual alentó a los donantes y gobiernos a otorgar contratos de capacitación y consultoría sin la competencia del sector privado. Al tiempo de su creación ellos fueron también los únicos en el tipo de servicios que proveían así que se beneficiaron de una situación de monopolio. Todo esto contribuyó además a la dependencia de los donantes, por tanto todos los fondos externos dentro del Sector que fueron reservados para estas actividades, terminaron canalizados por aquellos centros. Los subsidios de los donantes para aquellos CR también obligaron a deformar el “mercado de trabajo” para estos. Individuos en esas organizaciones fueron otorgando altos salarios durante la fase de inicio para atraer y mantener los profesionales de más alta calidad.

Esto crea una situación en el largo plazo de presupuestos de gastos más altos para mantener un núcleo de individuos altamente cualificados, lo cual hace difícil a estos centros reducir sus estructuras tarifarias por servicios a las instituciones del Sector. Similarmente si ellos son entes gubernamentales, una vez los fondos de los donantes cesan, empieza a ser difícil para el Estado financiar los salarios de los profesionales.

Como se menciona en otro aparte de este documento, los CR cuando fueron obligados a asegurar su estabilidad económica, pudieron en el corto plazo financiero concentrar demasiadas asignaciones lucrativas (tales como capacitación y consultoría) en detrimento de otras actividades (iguales a la investigación y documentación) afectando en relación con esto su rol como centro de producción de conocimiento. **Los interesados y donantes claves deben entender que no todas las actividades de los centros son necesariamente sostenibles financieramente**, y estas no deberían estar completamente subsidiadas por otras actividades que generan ingresos aún si ellas son altamente lucrativas (en cualquier caso si tal evento ocurre implica que el CR está en camino de empezar a ser justamente otra firma de consultoría) **Los interesados y donantes tendrán que asegurar o atribuir fondos para actividades y tareas dirigidas a las necesidades de**

**largo plazo del Sector.** Como anotamos anteriormente los CR del Sector deberían ayudar a los interesados y donantes a identificar aquellas necesidades y definir metas estratégicas de asistencia financiera para aquellos propósitos.

Aun en términos de sostenibilidad financiera y de la lucratividad de las organizaciones, si se mira muy detalladamente los patrones de financiación, observaremos que en realidad las tan denominadas operaciones sostenibles han sido solamente **una forma de dependencia de donante a otro**. Muchos centros teniendo re-estructurada sus estructuras de administración financiera siguiendo la insistencia de los donantes para hacerlo así, han terminado no teniendo dependencia del soporte general del donante, pero generando ingresos como pago a servicios de los mismos donantes. Dando dominio a los donantes del Sector de Agua y Saneamiento en los países del sur, esta situación continúa probablemente.

Similarmente, el pensamiento actual sobre la sostenibilidad financiera de los CR es diversificar los recursos de los ingresos a través de la identificación de diferentes usuarios dentro del Sector. Por ejemplo proponer servicios a agencias internacionales y clientes del gobierno nacional, entes descentralizados locales deberán también requerir servicios de los CR y esto es un recurso potencial de ingresos para los servicios de los mismos. Sin embargo, aunque alguien habla de la solvencia de los actores del sector, y de la contribución del gobierno a los proyectos subsidiados por los donantes actualmente todos estos recursos (actores del sector, gobierno y donantes) están aún lejos de operar con independencia financiera total. Así que es aún el dinero del donante con el cual se paga por los servicios, tan frecuentemente es esto que ninguna de las “contribuciones propias” a los programas, en institutos del sector, están en especie o como salarios de los individuos, El “flujo de caja ” para el pago de servicios entregado por los centros de recursos proviene de los subsidios de los donantes.

¿Pero son estos nuevos sistemas mas viables que los anteriores? Ellos otorgan una formula de sostenibilidad financiera de largo plazo tan larga como la permanencia de los donantes en el mercado. Esta forma de viabilidad es en efecto no muy diferente a la viabilidad de algunas firmas de consultoría del norte, las cuales son también tan dependientes de los donantes.

¿Cuando los donantes retiren los fondos del Sector, los centros de recursos (de dicho Sector) resistirán o caerán? ¿Cómo ellos los conseguirán? ¿No es acaso el tiempo para considerar seriamente las posibles opciones? ¿O esto solamente pasará cuando el Sector este plenamente desarrollado y no exista ninguna necesidad per se que cubrir en los CR del Sector?.

Pero los donantes son volubles y ya en algunos países hay signos que mas recursos están siendo dirigidos a otros sectores. Un ejemplo está en el cambio en la dirección del agua y saneamiento a el Sector de Agua, a través de una administración integrada del

recurso agua. Esto significa que los centros de recursos deberán dirigirse hacia donde el dinero está?

La pregunta está abierta para la discusión.

## 2.6 Un CR necesita una masa crítica para ser efectivo.

Ser efectivo significa alcanzar un objetivo a un nivel suficiente. Si el objetivo de un CR es producir conocimiento que es útil, podríamos decir que una base de conocimiento no es **efectiva si no es usada**. Así una forma de juzgar la efectividad de un CR consiste en estimar el crecimiento de la demanda por sus servicios. Esto sin embargo es una medida cuantitativa, y como un indicador este podría ser tergiversado, así podría haber un crecimiento temporal en la demanda (el cual decrece subsecuentemente) aún con los CR vendiendo viejo o inapropiado conocimiento.

Otra forma de juzgar la efectividad es ver si un CR es capaz de posicionarse con relación a asuntos claves y desafíos en el sector(res) que este soporta, o es capaz de servir a grupos de clientes o interesados el cual ha identificado como sus clientes principales o prioritarios. Preguntas tales como:

“Estamos involucrados en el tipo correcto de actividades?”

“Hemos escogido las correctas áreas temáticas?”

“Que valor adicional estamos brindando al sector?”

“Estamos respondiendo correctamente a las señales externas?”

“Hemos desarrollado los productos correctos?”

“Hay un mercado potencial para nuestros servicios y productos?”

Desear ayudar a un CR a reposicionarse el mismo de tiempo en tiempo y redefinir su foco estratégico. Esto puede ser esperado como resultado de una mejor efectividad.

Aún para la lógica que un CR usa, es claro desde las experiencias revisadas que las mas pequeñas instituciones pueden solamente responder a la demanda en pocas áreas temáticas y proveen limitada información y servicios de consulta. Consecuentemente ellos no juegan un amplio rol de soporte y no se pueden adaptar a nuevas demandas sin soporte externo y asesoría. En otras palabras ellos no tienen una **“masa crítica” para continuar funcionando como CR**. Por tanto la masa crítica es descrita en términos de recursos humanos (profesionales y no), capacidades y habilidades del staff (multidisciplinaridad e interdisciplinaridad), servicios/funciones, áreas temáticas, infraestructura, o recursos financieros; ciertamente una mínima o crítica cantidad de estos factores (esta lista no es exhaustiva) son esenciales para la operación exitosa y continua efectividad.

Un grupo de profesionales trabajando todo el tiempo para llevar a cabo servicios de consultoría para mantener una organización no van definitivamente en el camino correcto para operar un CR. Los profesionales deben ser los mejores en su campo, sus servicios de consultoría deben dar mérito para la obtención del dinero (como es frecuentemente el caso), la organización debe ser buscada (aun dándole tratamiento preferencial por los donantes) para llevar a cabo algunos tipos de estudio de consultoría; PERO, sería el deber de las personas involucradas mirar hacia atrás y preguntarse ellas mismas cuál es su foco estratégico.

Para citar un reporte sobre administración de la información el cual resalta la necesidad de una masa crítica en términos de capacidades y habilidades de los individuos:

“Los sistemas nacionales de información sobre agua esperan ser exitosamente manejados por un staff con solo nivel técnico de capacitación e igualmente esperados en un programa nacional sobre abastecimiento de agua rural para ser exitosamente manejado por una bomba mecánica”

El paralelo concerniente a los requerimientos de una masa crítica para arrancar efectivamente un CR, es claro. Unos requerimientos mínimos de habilidades y capacidades son requeridos por cualquier sistema para alcanzar sus objetivos y ser efectivos. Si este mínimo no está disponible como en los casos descritos arriba, los sistemas o programas no pueden funcionar apropiadamente.

Ejercicios de planificación estratégica para CR, basados sobre un análisis de la estructura organizacional y sus funciones ayudaría a identificar los vacíos en la masa crítica.

### 3. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO DE LOS CENTROS DE RECURSOS.

La viabilidad es el camino para el éxito. La viabilidad esta asociada a los términos de efectividad y eficiencia. Los CR una vez que han superado su fase inicial de establecimiento usualmente con el apoyo de los donantes, enfrentan el dilema de tener que seguir su misión de acuerdo con sus compromisos adquiridos en la perspectiva de sobrevivir. (Ver recuadro 3). En otras palabras como puede un CR ayudarse ellos mismos a ser eficientes y efectivos?. Nosotros no separamos las dos ideas, desde mi punto de vista ellas están inter-relacionadas para ser eficiente uno tiene que ser efectivo, y si uno es efectivo las posibilidades de que uno pueda llegar a ser eficiente son altas.

En el supuesto 1 nosotros hablamos de un CR viable si es un sistema autosostenible con una dinámica respuesta. Cómo pueden las condiciones subrayadas en el supuesto 1 ser alcanzadas?

#### 3.1 Alcanzando una cultura de innovación y flexibilidad.

##### **Capacidad para la innovación dentro de un centro de recursos.**

Una definición de innovación es “encontrar nuevos medios para hacer las mismas cosas viejas”; en su forma mas sencilla adaptar algo es innovar. Hacer pequeños cambios a una bomba manual para que esta sea protegida de la contaminación exterior seria una innovación. Modificar la forma del bacinete en una letrina mejorada para lograr satisfacer las necesidades de las mujeres estaria siendo innovativa y al mismo tiempo sensitiva con las demandas especificas de género. ( matar dos pájaros de un solo tiro).

Innovar tiene un **dimensión humana**. Esto requiere gente que tenga habilidad analítica, quienes sean capaces de pensar mas allá (lateral Thinking) y quienes tienen acceso a la información solo para citar tres de los factores claves. Pero innovar también requiere del tipo correcto de ambiente organizacional interno, un ambiente capaz para dar sostenibilidad a la innovación.

En otras palabras ser **innovativo en el Sector, un centro de recursos tiene que ser innovativo en si mismo**. Nuestra tesis es que las respuestas humanas son gobernadas por las estructuras dentro de las cuales ellos operan. Si estas estructuras son tradicionales las gentes que operan dentro de las mismas reaccionarán al estimulo exterior de la misma manera (no innovativa). Como ejemplo vamos a tomar un CR el cual opera igual a la tradicional organización que gobierna el Sector con líneas jerárquicas convencionales de autoridad. En estos casos la autoridad y la toma de decisiones son centralizadas, y en la ausencia del elemento clave para la toma de decisiones ninguna de estas puede ser tomada. En tales circunstancias aún el mas

innovativo o creativo profesional encontrará que sus manos están atadas. El resultado será la fatiga y la persona solo decidirá ceder, o rebelarse - y renunciará finalmente.

Alcanzar la innovación y la flexibilidad dentro del contexto de un centro de recursos esta íntimamente ligada a la adopción de nuevos modelos organizacionales. Los CR en general están aún estructurados de acuerdo a modelos de organización burocrática que no fortalece una cultura de la innovación o la flexibilidad. Tales estructuras no permiten mantener la preponderancia de profesionales altamente cualificados de igual rango y experiencia, quienes son parte de un buen centro de recursos. Administrar tales personas no puede ser hecho usando mecanismos burocráticos. Esto tiene que ser muy participativo para que así se genere el espacio para aquellos que desean ser activamente involucrados, esto debe ser hecho en todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de tales organizaciones.

### **3.2 Flexibilidad - superando la resistencia al cambio.**

Flexibilidad en si mismo implica ser abierto o receptivo al cambio. Los CR modelados a través de las estructuras burocráticas tradicionales no ofrecen flexibilidad en sus estructuras. Ellos siguen sistemas jerárquicos y funcionan por reglas y regulaciones. Para incorporar innovación y flexibilidad dentro de sus estructuras los CR tendrán que adoptar nuevos modelos estructurales de organización. Pero antes de que tal flexibilidad sea introducida a través de un cambio en los patrones de la organización, los CR tendrán que superar su **resistencia al cambio**. Un movimiento hacia la auto-organización debe ser acompañada por cambios en actitudes y valores. En la práctica sin embargo, la realidad será reforzada por la inercia temática de supuestos existentes y creencias que hacen difícil el cambio. Para muchas organizaciones esto requerirá de un “cambio de personalidad” que puede solo ocurrir a través del paso de un largo periodo de tiempo - Será que nuestro sueño de alcanzar CR innovativos es utópico?.

### **3.3. Ser efectivo a través de un pensamiento innovativo - ayuda a crear nuevos mercados.**

Una organización innovativa puede crear y encontrar nuevos mercados por medio del mejoramiento del estatus financiero de la organización. Algunas consecuencias de tener una estructura innovativa es que los clientes y donantes probables reconocerán el valor agregado que tan solo un CR brinda, y usaran sus servicios de acuerdo con este. **Posicionarse uno mismo** en el mercado de consultoría para el “desarrollo” especial de estudios tipo requiere de diferentes habilidades para organizaciones burocráticas o firmas de consultoría convencionales.

Ir derecho al cliente potencial en vez de esperarlo a que él venga a usted es otra manera. Esto significa que los CR trabajarán muy cercanamente con los clientes potenciales haciéndoles consciente el tipo de fortalecimiento de capacidades que ellos requieren; a través de ayudarles a identificar mucho mejor sus necesidades.

### **3.4 Mejorando la comunicación al interior: aumentando la transparencia y la motivación.**

Moverse afuera de los modelos tradicionales implica que mas aproximaciones participativas para la planificación están siendo adoptadas. Esto requiere una mejor comunicación **dentro de** la organización para que la gente que necesite saber sea consciente de las decisiones que están siendo tomadas y tengan suficiente información para ser capaces de participar y contribuir en la toma de decisiones. Esto también introduce un grado de **transparencia** de acción dentro de la organización, lo cual es particularmente importante en la **motivación** del staff, especialmente en los profesionales mas jóvenes. Las decisiones serían tomadas en una manera mas consultiva y el staff estaría informado de los procesos involucrados aún si ellos no forman parte del modelo de toma de decisiones. Ellos por tanto no nos hacen sentir fuera del proceso de toma de decisiones y esto también es un medio para mejorar sus capacidades de administración a través de **aprender viendo o haciendo**. Mejores comunicaciones interpersonales también ayudan a crear unidad de propósito y un sentido de pertenencia, lo cual es importante para el bienestar de la organización.

### **3.5 .....y sin, intercambio de información; mercadear la correcta imagen, y apoyar nuevas ideas.**

#### **Intercambio de información.**

La comunicación con el mundo exterior es importante por muchas razones. Así como nosotros hemos visto, todas las actividades en las cuales los CR están involucrados requieren comunicación con el medio ambiente externo a mayor o menor grado. “ Cada institución en el Sector necesita información técnica para ser capaz de obtener beneficio de las experiencia de los otros.” Hacer el mejor uso de la información existente o servicio de información, o promover la difusión de la información del Sector a través de las redes de trabajo son algunas de las otras razones para mejorar la comunicación.

El intercambio de información puede ser a través de instrumentos de comunicación en masa ( tales como revistas, suscripciones, servicios de resúmenes, o similares) y a través

de redes las cuales también usan algunos de estos mismos instrumentos pero que están basados en la mutualidad e intercambio de información multidireccional.

### **Mercadeando la imagen e ideas correctas.**

Otro importante propósito de la comunicación es el auto mercadeo. **Mercadear la imagen correcta** de los CR es primordial para su desarrollo y aceptación dentro del Sector. Hacer saber a otros lo que el centro representa (su misión y localización, profesionalidad, neutralidad, independencia de juicio) y lo que son capaces de hacer (sus servicios y productos) mejorará su impacto dentro del Sector y contribuirá a su estabilidad financiera así como también a un fortalecimiento de la demanda de sus servicios. Un ejemplo comentado acerca de la importancia del mercadeo es el comentario hecho en una reciente evaluación de un CR.....”la auto presentación y mercadeo (de un Centro de Recursos) serán estándares bajos.....si sus fortalezas vienen mas a pesar de, que a causa de unos sistemas y estructuras administrativas efectivas”.

La importancia del mercadeo esta siendo finalmente aceptado por los CR y los mas avanzados están ahora asignando un presupuesto para este propósito. Una bien conocida organización es también algo bueno para la moral de su staff - no hay nada mas descorazonador para un joven profesional quien va afuera a desarrollar un trabajo y al mencionar su organización por el nombre solo recibe en respuesta una expresión vacía. Es cuando el desearía estar trabajando con el Banco Mundial.

Mercadear un CR, en su forma mas sencilla es igual que mercadear un producto a un consumidor, es hacerlo conocer en círculos mas amplios. Al igual que con el producto de consumo, esta forma de anunciarlo crea la urgencia de probarlo ( mas bien conocerlo) cada vez. Si el producto es satisfactorio y el CR entrega los productos, el cliente por supuesto regresará por más.

El aspecto de mercadear los correctos mensajes al mundo exterior no debería ser visto con negligencia. Así por ejemplo los CR del norte son quienes están equivocados para los donantes de los institutos del sur. Una insuficiente claridad de perfiles ( localización estratégica y definición de servicios y productos) y una deteriorada reputación como un resultado de la ausencia de standares de calidad o procedimientos que aseguran la calidad frecuentemente obstaculizan los esfuerzos del mercadeo.

El mercadeo no solo necesita ser el esfuerzo llevado a cabo por las estructuras de administración de la organización. Esta también puede ser llevada cabo por cada miembro del staff del CR, lo cual tiene la ventaja de crear un sentido de pertenencia entre los miembros del staff. Para este fin los miembros del staff necesitan ser

mantenidos informados y actualizados de la misión y objetivos del CR, su estructura y funcionamiento, sus planes y políticas, código de ética, etc y así no exista el riesgo de la desinformación.

El buen mercadeo es un elemento clave para la supervivencia financiera. Al nuevo cliente así sea donante u otro se le necesita vender la idea antes de que ellos la compren. Muchos CR han obtenido recursos debido al carisma de un director quien supo como inspirar confianza. El próximo paso será inspirar confianza en la organización a través del mercadeo.

Apoyar nuevas ideas es parte del proceso de mercadeo. Identificar necesidades de largo plazo y convencer a los actores del Sector para que inviertan en estas es también una forma de impulsarlas. Para hacer esto, un CR debe estar convencido de la validez y utilidad de sus ideas y ser capaz de convencer cuando presente sus ideas al exterior.

**Lo mejor del mercadeo son las altas posibilidades de conseguir clientes interesados - una forma de medir la efectividad de las estructuras de administración debería ser su habilidad para mercadear la organización y proyectar nuevas ideas.**

#### **4. APROXIMACIONES NOVEDOSAS PARA ARTICULAR LOS CENTROS DE RECURSOS.**

En esta sección nosotros propondremos algunas aproximaciones novedosas para articular los CR incorporando los conceptos claves y elementos presentados en la sección 2 y los factores de éxito presentados bajo la sección 3.

##### **4.1 Un nuevo modelo organizacional - el centro de recursos estructurado como un cerebro.**

Hemos discutido varios conceptos y factores que influyen el éxito de los CR. Igual a la idea de éxito es que los CR necesitaran ser estructurados de manera diferente para que ellos puedan ser orientados para responder al cambio. El modelo de “cerebro” para las estructuras organizacionales debería ser útil para entender esto mejor. Es posible que usando el cerebro como una metáfora para la organización mejoremos nuestra habilidad para organizar de manera tal que se promueva una acción creativa flexible.

Si usamos el modelo “cerebral” para estructurar un centro de recursos, dos ideas estarán implicadas:

- En primer término es que un CR es un **sistema de procesamiento de información** capaz de **aprender para aprender**.
- En segundo término es que un CR puede ser diseñado para **reflejar principios holográficos** Por ejemplo una pieza sencilla ( o parte de la organización) puede ser usada para reconstruir la imagen total ( la organización).

**La organización es un reflejo de las capacidades de procesamiento de la información dentro de un sistema:** Vamos a investigar la primera de estas ideas. Por ejemplo que “la organización es un reflejo de la capacidades de procesamiento de información dentro de un sistema”, en términos de su implicación para los CR. El procesamiento de información facilita la toma de decisiones. Esto debería ser de dos tipos. Toma de decisiones mecanicistas o burocráticas a través de predeterminadas reglas donde las formas organizacionales son mecanicistas; o toma de decisiones estratégicas ( con administradores estratégicos) a través de mas procesos ad-hoc o de flujo libre donde la forma organizacional es matricial u orgánica. Esta última forma de organización ( tipo orgánico) es la que deberían adoptar estando ellos capacitados para moverse bajo cierto nivel de incertidumbre o en otras palabras en situaciones de cambio dinámico. En situaciones de incertidumbre creciente, estas organizaciones responden a objetivos y metas cambiantes a diferencia de sus contrapartes mecanicistas, quienes utilizan reglas jerárquicas y procedimientos y programaciones rutinarias. En términos de la racionalidad de las decisiones también, porque la gente toma las decisiones al tener solamente limitada habilidades para el procesamiento de la información, ellos se van por la “banda de la racionalidad”, de “decisiones buenas y suficientes” basadas en simplificadas reglas de aprobación o desaprobación. La formas como estos limites son institucionalizados en la estructura y modos de funcionamiento de una organización influye en la forma en la que eventualmente las decisiones son tomadas.

Otra importante implicación para este análisis de los CR es que **nuevas capacidades para el procesamiento de la información permitirá nuevas formas de organización**. Por ejemplo comunicación instantánea a través de redes satelitales, profesionales capaces de ser involucrados en decisiones administrativas aún si ellos están físicamente atendiendo funciones técnicas.

### **Fortaleciendo de la capacidad de aprendiendo a aprender:**

Si nosotros exploramos la cita de que un Centro de Recursos sea capaz de aprender para aprender tendremos que distinguir entre los modos de aprender de “circulo sencillo” y de “doble circulo”.

Muchos de los CR han construido modos de aprender en “circulo sencillo” dentro de su estructura desarrollando una habilidad para examinar el entorno, para focalizar objetivos, y monitorear la trayectoria del sistema en relación con el objetivo - manteniendo la organización sobre el curso.

En el **aprendizaje de circulo doble**, el sistema es capaz de detectar, comparar, relacionar y corregir. El elemento adicional aquí es el relacionar. Para relacionar, el sistema cuestiona la validez de las normas y lo que comprenden en sí mismas y por tanto **los procesos de corrección son enriquecidos** a través de este ejercicio.

Las siguientes líneas presentan en resumen como, la aproximación de aprender para aprender con particular énfasis en el aprendizaje de doble circulo, puede ser desarrollado dentro de un CR desde el punto de vista de continuar con un perfil humanista.

- Fomentar una actitud abierta y reflexiva que acepte el error y la incertidumbre como una inevitable característica de la vida en ambientes cambiantes y complejos. Por ejemplo una filosofía dentro de la organización en la que se admita que los errores y los eventos negativos pueden servir como un fuente de aprendizaje y experiencia.
- Reconocer la importancia de explorar diferentes y conflictivos puntos de vista cuando se analizan y resuelven problemas. De esta manera las experiencias pueden ser completamente exploradas. Esto también obliga a los CR a cuestionar constantemente su rol y misión al igual que desarrollar fundamentos convenidos y acciones. Esto es esencial en el proceso de aprender para aprender ( ver supuesto 2 sobre centros de recursos como un sistema de actividad humana).
- Estimular/incorporar mecanismos donde la inteligencia y la dirección pueden emerger desde un proceso organizacional continuo. Por ejemplo mas aprendizaje de doble circulo puede ser generado evitando predeterminadas estructuras de acción (planeación de arriba hacia abajo), y permitir mas aproximaciones participativas para la planificación; igualmente, normas y estándares juegan un rol central dentro de los CR, pero deberían ser vistos como guías para la acción lo cual otorga un aceptable límite al comportamiento del sistema al igual que especifica metas a ser alcanzadas.

Habiendo utilizado los principios arriba expuestos para crear el software que incorpora un modo de aprender a aprender dentro de un CR, como podemos nosotros crear el hardware (hacer intervenciones y crear estructuras organizacionales y procesos) que ayuden a implementar estos principios?.

### **Facilitar la auto organización para incorporar el diseño holográfico dentro de un centro de recursos:**

La aproximación holográfica a la organización mencionada al principio nos dará prácticas visualizaciones a esto:

Es la característica holográfica del cerebro lo que concierne a este; su asombrosa capacidad para organizar y reorganizarse, lo cual le permite seguir con las contingencias

y enfrentarlas. Esta capacidad si es construida dentro de un CR le capacitará para responder al cambio.

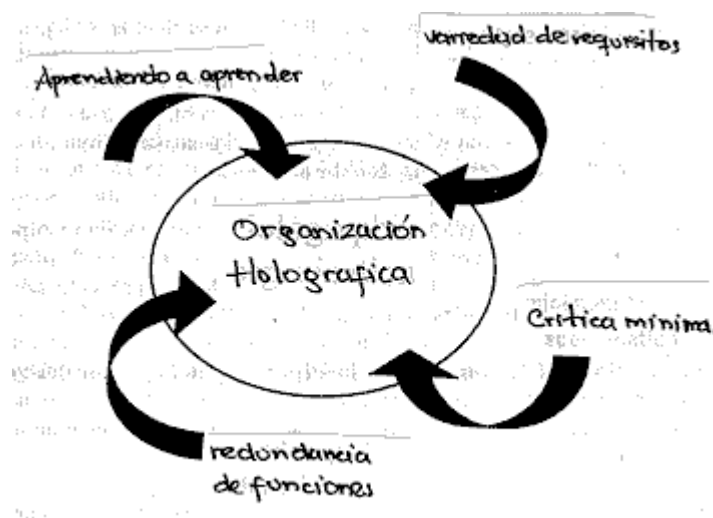
El potencial para desarrollar formas holográficas existe aun dentro de muchos centros de recursos. El cerebro al igual que las capacidades están aun distribuidas dentro de los CR convencionales - todos los miembros del staff tienen cerebro, y muchos centros están equipados con computadores, lo cual estimula el cerebro. El desarrollo de mas formas cerebrales de organización descansa en la realización de un potencial que ya existe.

El diseño holográfico es basado en los siguiente elementos:

- Tener el todo dentro de las partes.
- Crear conectividad y redundancia
- Crear simultáneamente especialización y generalización
- Crear capacidad de auto organización

Para alcanzar un diseño organizacional holográfico cuatro ínter relacionados principios necesitan ser implementados (ver figura 2).

Figura 2. Principios del diseño holográfico



**El principio de redundancia<sup>3</sup> de funciones** muestra una forma de construir el todo desde partes por creación de redundancia, conectividad y especialización y generalización. El principio de **variedad de requisitos** ayuda a proveer practicas guías para el diseño de las relaciones parte-todo para mostrar cuanto del todo necesita ser construido dentro de una parte dada. Los principios de **aprendiendo a aprender** y

<sup>3</sup> En el contexto de este trabajo el término Redundancy no tiene una traducción precisa al español, por tanto hemos optado por el término redundancia.

**especificación crítica mínima** muestra como podemos mejorar las capacidades para la auto organización.

Cualquier sistema con la habilidad para auto-organizarse debe tener un elemento de redundancia: una forma de capacidad en exceso la cual apropiadamente diseñada y apropiada, crea espacios para maniobrar. Si uno analiza el funcionamiento del cerebro uno relaciona que a pesar de que el cerebro esta compartimentado y tiene funciones específicas asociadas con cada compartimiento estas diferentes porciones del cerebro son interdependientes y capaces de actuar en representación de las otras. Esto es la **conectividad**, también expresadas por las neuronas las cuales son capaces de ser canales de comunicación y unidades para el llamado de memoria, lo cual justifica la complejidad de funciones del cerebro. Esta conectividad también esta asociada con la **redundancia** así para cualquier momento existe un alto grado de conexión y de intercambio que sea necesitado. La redundancia permite al cerebro operar en una manera **probabilística** mas que **determinista** lo cual facilita el proceso de auto-organizacion.

La redundancia puede ser diseñada dentro de los sistemas en dos formas. La primera es por incorporación de redundancia de partes, lo cual es común en los sistemas mecanicistas y jerárquicos, y permite la organizaron y reorganización pero no permite la auto-organización. Esto último (auto-organización) es lo que es interesante para los CR y esto es alcanzado a través de la redundancia de **funciones**.

Cuales son sus implicaciones para los CR? Un ejemplo de principio de redundancia de funciones es proveer un soporte a los profesionales que están trabajando en varios proyectos simultáneamente lo cual produce discontinuidad en la implementación del proyecto. La continuidad es mantenida teniendo a otros miembros del staff conscientes y actualizados acerca de las actividades del proyecto así que ellos puedan tomar acciones en la ausencia de la persona que concierne el trabajo y por tanto sostener el sistema. Similarmente en cada sistema la ausencia del Director de la organización no interferiría con el proceso de toma de decisiones.

**Variedad de requisitos** nos habla de como la redundancia de funciones debería ser aplicada. Una organización debería tener todas las habilidades requeridas para enfrentar el contexto en el cual opera, en una manera holística e integrada. En el caso de un CR todas las habilidades requeridas no pueden recaer en un solo individuo, la misma persona no puede ser un sociólogo y un economista y especialista en saneamiento al mismo tiempo. Es donde equipos multifuncionales deberían ser los responsables. O a su vez el administrador del equipo de trabajo o del consejo de un CR no debería comprometerse solamente con ingenieros que piensan en la misma línea de trabajo. Un diverso juego de personas es mas aconsejable para encontrar respuestas a condiciones cambiantes, que gente que piensa similarmente. La diversidad también puede ser aplicada en términos de integración de género. Una mujer profesionalmente cualificada

dentro de una administración o equipo de investigación dominados por los hombres, brinda diferentes habilidades interpersonales y percepciones y su presencia cambia la psicología y dinámica de los grupos. En las posiciones encontradas esta la verdad!. Otro ejemplo es utilizando profesionales de tiempo parcial o medio tiempo (y mejor aun de otros sectores), y acompañar al staff de tiempo completo, como una innovación en los patrones del manejo del staff. Tales profesionales brindan al CR nuevas percepciones y crean nuevos vínculos mejorando la comunicación dentro y fuera del sector.

Un CR, el cual ha aplicado los principios arriba expuestos, tendrá capacidad para auto-organizarse. Aplicando los principios de **especificación crítica mínima** y **aprendiendo a aprender** ayudara al centro de recursos a darse cuenta de su capacidad y asumir una dirección coherente. En la practica la primera sugiere que los administradores de un CR deberían primeramente adoptar un rol de facilitador y orquestador, creando condiciones que permitan a una organización encontrar su propia forma. Esto preserva la flexibilidad pero sugiere que uno debería especificar no mas las esencias para que una particular actividad ocurra. Un ejemplo de flexibilidad en una organización de recursos es el rol jugado por el líder del equipo en equipos de proyectos. Un rol de liderazgo si deliberadamente es ambiguo dejara que diferentes personas dentro del equipo tomen la iniciativa en diferentes ocasiones de acuerdo a las contribuciones que ellos son capaces de hacer. El peligro de tal flexibilidad sin embargo es que si se lleva demasiado lejos podría desencadenar en el caos. Aquí es donde el principio de **aprendiendo a aprender** juega su rol. Si tomamos el ejemplo del equipo del proyecto como un grupo autónomo, los miembros deberán valorar las actividades en las que ellos están involucrados y los productos que ellos producen, y mantener la mente abierta a los tipos de aprendizaje que les permita preguntarse, desafiar y cambiar el diseño de estas actividades y productos. El rol de la dirección es crear el contexto que promueva este tipo de identidad compartida y orientación de aprendizaje. Para usar una terminología de libro, los modelos de administración, los cuales evolucionan, son más de comportamiento que racionales, y uno por lo tanto hablaría de productividad de grupo que de productividad individual.

#### **4.2 Redes de “circulo interior” y asociaciones para aumentar la capacidad de un centro de recursos.**

La siguientes observaciones extractadas de la revisión de literatura llevada a cabo por los miembros de STREAM describen las condiciones bajo las cuales las redes nacen y el rol clave que ellas juegan en el crecimiento del rol de un CR como productores de conocimiento y “planteador” de ideas.

“En las Filipinas, en donde las condiciones de escasez y limitados recursos existe, las redes son desarrolladas principalmente para asegurar que los recursos sean compartidos o intercambiados por organizaciones miembro para resolver el

problema de los recursos sino totalmente, sí parcialmente. Esto también facilita el aprendizaje continuo dentro de los miembros a través del intercambio de ideas e información, minimiza la duplicación de esfuerzos y alcanza economías de escala”.

“Para instituciones particularmente involucradas en la generación y adaptación de conocimiento, es fundamental mantener una red de contacto con otras instituciones, organizaciones, e importantes grupos estratégicos para su trabajo; porque esto puede ser importante para el intercambio de recursos e información y puede servir como una importante herramienta de validación para sus desarrollos.”

“Uno de los principales objetivos de la red es intercambiar información y validar (investigar) experiencias, para que los socios que tienen los mismos intereses y objetivos puedan mejorar la efectiva implementación de proyectos”.

**Desde estas afirmaciones es claro ser parte de una red de trabajo., los centros de recursos pueden incrementar sus capacidades. Pero como deberían estas redes de trabajo ser diseñadas e implementadas?**

Starkey en su libro Redes de Trabajo para el Desarrollo explica muy bien las redes de trabajo y los procesos de trabajo en red, María Lucia Borba en su presentación nos hace ver la relevancia del trabajo en red para nuestros propósitos.

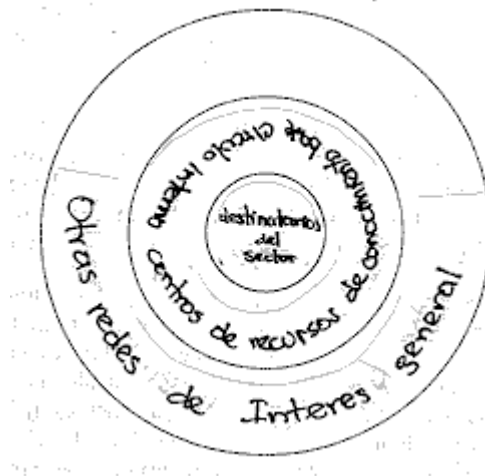
La diversidad en los tipos de redes existentes en el Sector de Agua Potable y Saneamiento, desde sus orígenes y sus modos de funcionar fueron involucradas a nuestro documento a través de sondeos de literatura llevados a cabo por los socios de STREAM. Ellas podrían variar desde redes con áreas de interés muy específicas y limitadas al igual que la Handpump Technology Network, a algo mas global igual a el CODE-NGO en las Filipinas, la PS-Eau o INTERDEV de Francia. Dentro de estos extremos usted encontrara muchos otros tipos.

Excepto por el interés limitado de las redes lo que vemos es que muchas otras en el Sector de Agua Potable y Saneamiento comprenden una amplia variedad de organizaciones fluctuando desde centros de recursos con conocimiento de base potencial hasta organizaciones de servicio sectorial tanto pública como privadas. Hay aún otro tipo de red de trabajo ejemplificada por la red ITN de Filipinas o en África ( aquí no mas existe una distinción entre las dos, así una cubre un país mientras la otra cubre un continente); y la PS-EAU en Francia, ellos pueden ser descritos como **centros de recursos en red** donde sus fortalezas como centros de recursos basados en el conocimiento no reside en ellos mismos sino en las fortalezas de sus miembros o socios.

La variedad exhibida en la composición de estas redes, de por sí tiene ciertas ventajas, puede ser en sí mismo una limitación en el sentido de que tales redes comienzan a tener dificultades para focalizarse en temas cada vez más específicos requeridos por los centros de recursos basados en el conocimiento.

Si regreso a mi pregunta; el argumento que quisiera colocar es el siguiente ( el cual esta a disposicion de la crítica) es que **para el propósito de aumentar las capacidades de los centros de recursos basados en el conocimiento, para ser mas efectivos en el Sector, lo que se requiere es un mas limitado, “circulo interior” de centros de recursos capaces de interactuar para beneficio mutuo y así aprender de los otros** (ver figura 3 modelo central para las redes de centros de recursos). Ellos mantendrían el circulo interior por que ellos lo encuentran mutuamente benéfico en términos de compartir recursos humanos y técnicos de tal manera que acrecientan la posición de cada centro miembro como base de conocimiento. En otras palabras ellos compartirían esta visión común, teniendo objetivos comunes y encontrado complementariedad y la verdad. Trabajar juntos y compartir experiencias positivas, encontrar criterios básicos en común, con respecto a tiempo y calidad de conocimiento compartido, transparencia en las relaciones financieras y personales son otros ingredientes para el éxito de la receta.

Figura 3 modelo central de las redes de centros de recursos.



#### 4.3 Introduciendo mecanismos para alcanzar garantía de calidad: validación interna y externa.

Garantía de calidad de productos y servicios es alcanzada a través del monitoreo de procesos y productos y evaluando estos contra normas y estándares de cumplimiento. En una organización manufacturera , esto es relativamente sencillo, es el producto el que

tiene que ser evaluado y controlado. En una organización orientada hacia la prestación de servicios garantizar la calidad de los servicios es un poco más complejo. Tomemos el ejemplo del abastecimiento de agua. El servicio sería juzgado por ser de buena calidad, si el agua está en suficiente cantidad, si es potable, si está disponible cuando es requerida, si el precio es justo, si la factura llega con regularidad y las formas de pago convenientes, etc. Como puede ser observado asegurar calidad en este caso requiere de un número de factores a ser monitoreados y evaluados y convierte el proceso aún más complejo.

Los CR están en el negocio de producir servicios de conocimiento intensivo. En esto ellos son iguales a las firmas de consultoría, en el hecho de que tienen que asegurarse que su cliente es consciente de lo que él o ella están comprando, y después de ser enviado verificar que ha comprado lo que se propuso comprar y si está satisfecho. (de otra forma la firma perderá su negocio). La diferencia para el centro de recursos sin embargo, descansa en el hecho de que ese solo cliente satisfecho no es suficiente indicador de efectividad. Es también la calidad del conocimiento producido (para lo cual muchas veces el cliente no es consciente de esto), lo que también debe interesar al centro de recursos. Si el CR tiene la más ligera idea que este “conocimiento” (el cual debería ser una nueva técnica), que ha sido vendido al cliente no será satisfactorio a lo largo de su periodo de producción, tiene la responsabilidad de no venderlo. Sin tener en cuenta que de hecho las limitaciones habrían sido consideradas técnicamente por tanto no habría responsabilidades adicionales. Esto crea una diferencia fundamental en el cómo un CR opera en la venta de sus servicios o productos y da elementos para garantizar la calidad.

En el caso de los CR como hipótesis presentada previamente, el nuevo conocimiento es producido a través de una variedad de funciones y negocios lo cual forma parte integral de los CR, y es luego ofrecido en la forma de servicios y productos (consulta, información publicada, módulos de capacitación, etc.). Igualmente con cualquier otro producto o servicio la calidad de su conocimiento debe ser la mejor. Por definición conocimiento no debería tener ningún grado de calidad, pero en la realidad se encuentra que todo tipo de información es producida y se hace pasar como conocimiento. Producir conocimiento es más fácil que validarlo y cual es el proceso de hacer conocimiento de calidad, juzgado así por cualquier estándar y no solo por los estándares producidos por el centro de recursos que lo produce. Es aquí donde los controles de calidad comienzan. Los CR tienen la responsabilidad de asegurar la calidad del conocimiento producido. De esta manera los CR deben colocar en uso mecanismos que aseguren esto.

En relación con la producción de conocimiento una segunda forma de validación de conocimiento el tipo de validación relacionada con la utilidad en el contexto donde es aplicado y de la particular pieza de conocimiento producido. Un ejemplo es que una nueva técnica de trabajo la cual representa conocimiento, pero que si es inaceptada en el

sentido social o cultural en el país donde es aplicada no será un conocimiento útil para esa situación. De esta manera esta nueva técnica requiere validación a través de una prueba de campo bajo reales condiciones de vida donde las dimensiones sociales y culturales de aceptabilidad están incorporadas, de esta manera convertir la técnica dentro de una tecnología y hacerla útil y aceptable. Este tipo de validación es mas familiar a nosotros.

El primer tipo de validación que encontramos es mucho menos aplicado en los procesos de producción de conocimiento por los CR. Para este primer tipo de validación asegurar la calidad de cualquier conocimiento producido, requiere un proceso de validación **externa**.

La validación **externa** puede ser citada con miras a la evaluación. Así como con revistas científicas donde un artículo no es publicado hasta que un grupo examinador lo examine, de esta manera debería ser con los CR donde las personas involucradas en la producción del conocimiento no son ellas mismas las que evalúan la calidad de su trabajo. Mecanismos deberían ser dispuestos para lo cual otros expertos son llamados para revisar el conocimiento antes de ser publicado. A través de una **crítica constructiva** por parte de un grupo de examinadores (evaluadores), el conocimiento es fomentado y por tanto valor es agregado a este. En esas circunstancias este no puede ser por largo tiempo refutado. En el mundo científico en la investigación pura tales mecanismos son comunes, y esto debería ser posible dentro del mundo de los centros de recursos para disponer procesos similares.

Hemos visto que la crítica constructiva es una forma de validación, la cual puede ser usada para asegurar la calidad del conocimiento. Cómo se puede asegurar que la organización es capaz en primera instancia de producir un conocimiento de buena calidad?

Aquí es donde la validación **interna** es conveniente. La idea de validación interna es asociada con la noción de auto crítica opuesta a la crítica del examinador (la cual por supuesto debe ser asumida constructivamente). Se ha sugerido que centros de recursos innovativos deben ser diseñados como sistemas de aprendizaje que hacen gran énfasis en ser abiertos a preguntas y a la auto crítica. Ser abierto es sinónimo con la idea de renovar, porque si un CR es abierto este puede absorber nuevas ideas. Estas nuevas ideas deberán reforzar el propio pensamiento de los CR y deberán cuestionar la validez del pensamiento actual dentro del centro. Esto nos lleva a un proceso de **evaluación interna o auto crítica**. Tales procesos cuando se construyen dentro del sistema le previenen de caer dentro de una ruta, o empezar a ser complacientes.

**La complacencia** es lo que frecuentemente ha estado detrás de la pérdida de dominancia de algunos CR en el Sector. En la fase inicial de establecimiento de estos centros frecuentemente reciben tratamiento preferencial. A ellos son dados especial estatus

dentro del Sector por los gobiernos y los donantes y por tanto serán designados como centros de capacitación del Sector y serán percibidos como parte integral del mismo al tiempo que como intrusos (“uno de nosotros”). Esto algunas veces los faculta a tener una falsa ventaja sobre otras organizaciones que están ofreciendo los mismos servicios. Dos elementos negativos de estos son la complacencia y la rutina. Complacencia porque ellos no se cuestionan mas allá de su razón de existir si ellos no se sienten cuestionados, y rutina porque a través de un tratamiento preferencial ellos se estancarán como institutos de capacitación y no mirarán mas allá para cumplir con otros roles.

**Someterse constantemente a un proceso de auto-evaluación y auto crítica evitará que un centro de recursos llegue a ser complaciente o caiga en la rutina.**

#### **4.4. Modelo para juzgar el éxito potencial de un centro de recursos.**

El potencial para el éxito de un centro de recursos depende de un grupo de factores externos y un grupo de factores internos. Los factores externos al igual que las políticas gubernamentales, tendencias socioeconómicas etc., influyen en la forma en el que los centros de recursos focalizan sus servicios para las necesidades percibidas y demandas del Sector. Pero las demandas no garantizan en si mismas la supervivencia. Habilidades internas y construcción de cualidades son requeridas.

Tres áreas principales de habilidades son esperadas de un centro de recursos: una habilidad para “ser”, una habilidad para “hacer” y una habilidad para “relacionarse”. Las tres áreas de habilidad son expresadas esquemáticamente por el modelo de sostenibilidad aplicado a los centros de recursos, el cual deberá ser familiar a usted. (Ver figura 4: Modelo de sostenibilidad de un centro de recursos).

Después de analizar las conclusiones de este documento, desarrollaremos aquí la hipótesis/noción de que cada constituyente clave y factores para el éxito identificados y descritos en las secciones previas, deberán estar asociadas con la respectiva área de habilidad requerida de un centro de recursos tal como sigue:

**Habilidad: para ser, es decir, mantener una identidad, valores y propósitos reflejan una ventaja comparativa y la organización interna para alcanzar esto.**

Elementos claves equivalentes y factores de éxito:

1. Decidir el foco estratégico,
2. Funcionar como una base conocimiento,
3. Percibirse el mismo como centro de excelencia,
4. La disposición para adoptar nuevos modelos organizacionales.

**Habilidad: para hacer, es decir, entregar servicios relevantes y de alta calidad y lograr la satisfacción del cliente.**

Elementos claves equivalentes y factores de éxito:

5. Independencia administrativa y financiera
6. Requerimiento de masa crítica para ser efectivo
7. Fortalecer la capacidad a través de redes de “círculo interno” y asociaciones
8. Validación de productos/servicios para garantizar la calidad.

**Habilidad: para relacionarse, es decir, administrar interacciones externas y adaptarse a las necesidades cambiantes y demandas del Sector.**

Elemento clave equivalente y factores de éxito:

9. Alcanzar una cultura de innovación y flexibilidad
10. Dentro de la comunicación: transparencia y motivación
11. Comunicación con el exterior: intercambio de información, mercadeo de imagen e impulsar nuevas ideas.

Un análisis más detallado podría mostrarnos que los elementos claves y factores de éxito juntos podrían formar la base de unas **directrices para el desarrollo de los centros de recursos, por que se focaliza en el problema de la supervivencia así como también las necesidades para cumplir con la misión, ser efectivos y eficientes al mismo tiempo.** Muy acertadamente aquí podríamos hacer una analogía con la rueda de la bicicleta. Donde las directrices desarrolladas son análogas a los radios que dan soporte a la rueda, y la rueda en si misma es el centro de recursos. (Ver figura 5: Los radios de éxito).

Figura 4: Modelo de sostenibilidad de un centro de recursos.

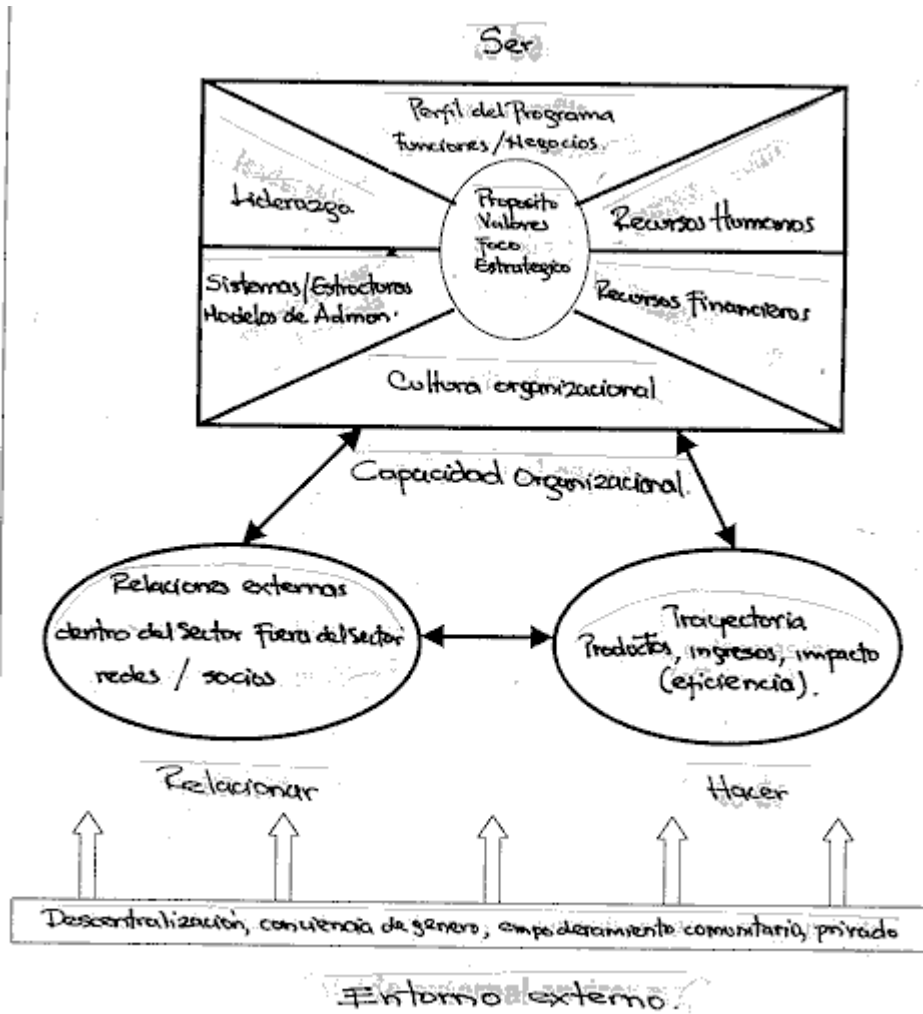
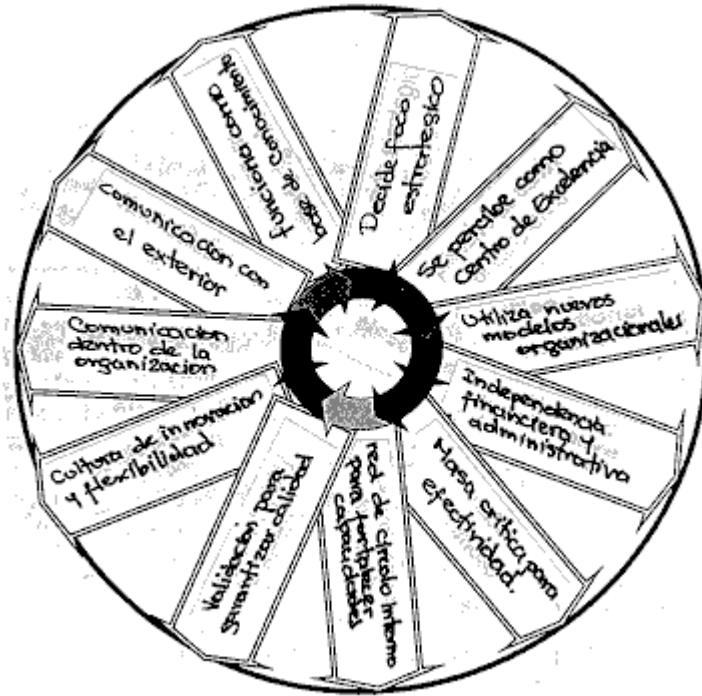


Figura 5: La rueda y los radios de éxito.



## 5. A MANERA DE CONCLUSIÓN E IDEAS PARA LA DISCUSIÓN Y EL DEBATE.

### 5.1 Conclusiones y afirmaciones que emergen del documento.

Las conclusiones claves y afirmaciones mostradas en este documento han sido extractadas y presentadas adelante. Algunas de estas parecerían ser muy evidentes pero han sido el producto de la revisión de la literatura, es sorprendente cuan frecuentemente un CR pasa por alto elementos básicos y han estado negligentes a sus esencialidades.

#### **Hacia el dar claridad al concepto de centro de recurso.**

1. No hay una percepción unificada de lo que constituye un centro de recursos. Cualquier definición merecería ser vista críticamente. Es por esto importante que los centros de recursos cooperen en el proyecto STREAM y contribuyan a dar claridad y consenso al concepto a partir de una crítica la cual necesita ser asumida por la organización para ser reconocido como centro de recursos en el Sector de Agua

Potable y Saneamiento. Esta misma conclusión aplica para el Sector de Agua en general y probablemente por otros sectores.

2. Es la **naturaleza dinámica del Sector** la que influye en la manera como un centro de recursos debe responder y si ellos están para ser fortalecedores de capacidades del Sector.
3. Una definición general ampliamente aceptada, si no desde diferentes percepciones, es el de un sistema de conocimiento dinámico donde diferentes tipos de servicios y actividades interactúan internamente y con el exterior para producir conocimiento dirigido a alcanzar los efectos deseados dentro del Sector.
4. Para ser efectivo un centro de recursos debería no solamente reaccionar al mercado (demanda), sino a necesidades y focalización estratégica de largo plazo del Sector basado en sus valores, conocimiento intelectual, investigación, redes internacionales y experiencias. Un balance debe ser encontrado entre el mercado y la misión a seguir.
5. Las directrices son necesarias para el desarrollo y administración de los centros de recursos.

#### **La lucha por la supervivencia versus un rol estratégico de los centros de recursos.**

6. Parecería que las organizaciones que se perciben ellas mismas como centros de recursos tienen de hecho grados diferentes de potencial a desarrollar como tales.
7. Todas las actividades del centro no son necesariamente sostenibles financieramente, y estas no deberían ser siempre completamente subsidiadas por los otros ingresos que generan otras actividades.
8. La actual tendencia para muchos centros de recursos parece ser la de combinar el rol de un efectivo centro de recursos dirigido a las necesidades de largo plazo del Sector, con el rol de una firma consultora la cual persigue las oportunidades del mercado para beneficio económico a corto plazo. El dilema que enfrentan los centros de recursos parece ser el de tener que conciliar estos dos roles.
9. Los interesados claves y donantes deben asegurar o contribuir con recursos económicos para actividades y tareas dirigidas a las necesidades de largo plazo del Sector.
10. Las instituciones más pequeñas solamente pueden responder a la demanda en pocas áreas temáticas y proveer solamente limitada información y servicio de consultoría.

## **Condiciones para el éxito**

11. La operación exitosa y la efectividad continua de un centro de recursos es dependiente de la viabilidad de una mínima “masa crítica”, la cual puede ser descrita en términos de recursos humanos, capacidades y habilidades del staff, servicios/funciones, áreas temáticas, infraestructura, o recursos financieros. Como esta masa crítica es distribuida, es decir, que porción de esta requiere estar dentro de la organización y que porción puede ser obtenida desde las redes de trabajo que bajo las condiciones normales necesitaría investigación adicional.
12. Un centro de recursos tendrá que ser innovativo en si mismo si este quiere jugar un rol proactivo y dirigido a las necesidades y demandas del Sector en una forma flexible.
13. Flexibilidad, la cual en si misma implica apertura al cambio, como resultado de un cambio en los patrones y cultura organizacional. Los centros de recursos tendrán que superar sus resistencia al cambio.
14. Una condición clave para el éxito es una buena comunicación al interior del centro. Esto es la piedra angular para una aproximación participativa a la planificación e introduce un grado de transparencia para la acción dentro de la organización, lo cual es particularmente importante en la motivación del staff especialmente en los profesionales mas jóvenes.

## **Innovando los modelos organizacionales y cambiando la cultura de la administración**

15. Algunos centros de recursos aplican modelos organizacionales que no fomentan una cultura de la innovación y la flexibilidad, y son reacios a una completa integración de género dentro de la estructura y las prácticas. Esto limita fuertemente su potencial como fortalecedores de capacidades en el Sector donde las acciones humanas son gobernadas por las estructuras dentro de las cuales ellas operan.
16. Dentro de los centros de recursos los equipos multifuncionales o diversos grupos de personas involucrados en proyectos están mas familiarizados a encontrar respuestas a las condiciones cambiantes que aquellos grupos de personas que piensan similarmente. La innovación dentro de los patrones de contratación puede ser alcanzado usando un staff base (tiempo completo) y otro “flotante” (tiempo parcial) y complementando con una visión de género.

- 17.La capacidad de auto-organización puede ser incorporada dentro de un centro de recursos al introducir redundancia de funciones. Esto facilita la continuidad de las acciones y por tanto la sostenibilidad del sistema.
- 18.Muchos de los centros de recursos estudiados han construido un modo de aprender de **circulo sencillo** dentro de sus estructuras, desarrollando una habilidad para examinar el entorno, para determinar objetivos, y monitorear la trayectoria del sistema en relación a los objetivos- manteniendo la organización en su curso. Esto es bueno pero no suficiente para la innovación, lo cual requiere un modo de aprendizaje de circulo doble el cual introduce vínculos de relación.
- 19.El rol de la Dirección es crear el contexto que fomente una identidad compartida y una orientación para el aprendizaje. Para usar una terminología de texto, los modelos de administración resultantes son mas de comportamiento que racionales, haciendo énfasis sobre la productividad del grupo que sobre la productividad individual.
- 20.El proceso de auto-evaluación y auto crítica protege al centro de recursos de empezar a ser complaciente o caer dentro de la rutina.

### **Garantizar calidad y mercadear.**

- 21.La importancia del mercadeo esta ahora siendo tomada en cuenta por los centros de recursos, lo cual facilita separar un rubro en el presupuesto para este propósito. Sin embargo un insuficiente y claro perfil (foco estratégico y definición de servicios y productos) y una reputación dañada como resultado de una falta de estándares de calidad o procedimientos que garanticen la calidad, obstaculizan los esfuerzos para el mercadeo.
- 22.El mercadeo deficiente y una pobre calidad afectan la moral del staff del centro de recursos. Una organización reconocida con una buena reputación es buena para la moral de su staff - no hay nada más descorazonador para un joven profesional que recibir una expresión fría al mencionar su organización; o peor aún ser rechazado por la pobre calidad de los servicios o productos del pasado.
- 23.La responsabilidad para crear conocimiento de calidad crea una fundamental diferencia en como los centros de recursos operan en la venta de sus servicios o productos, y dá elementos para alcanzar y garantizar la calidad..
- 24.Una manera, por lo tanto, para medir la efectividad de las estructuras de administración en los centros de recursos debería ser la de determinar su habilidad para impulsar su perfil organizacional y mercadearlo. Algunas aproximaciones reconocidas son las de impulsar la innovación y promocionar unos bien definidos servicios y productos en áreas de su foco estratégico, mejorando su reputación al

garantizar la calidad de su conocimiento y los servicios y productos derivados de ese conocimiento.

### **Cooperación entre centros de recursos**

25. La variedad exhibida en la composición de los centros de recursos que forman redes de trabajo, lo cual tiene ciertas ventajas, puede ser en sí misma una limitación; para tales redes de trabajo puede empezar a ser difícil focalizarse en requerimientos más específicos de centros de recursos basados en el conocimiento tal como mejorar la efectividad en la perspectiva de alcanzar un objetivo común.

26. Para el propósito de impulsar las capacidades de los centros de recursos basados en el conocimiento y ser más efectivos en el sector, lo que es requerido es un más limitado, “círculo interno” de centros de recursos capaces de interactuar para beneficio mutuo y así aprender de los otros.

## **5.2 Algunas ideas para discusión y debate**

### **Cerebro y fuerza muscular**

Anteriormente una pregunta fue expuesta - ¿Es utópico imaginar que una organización puede ser estructurada para responder al igual que un cerebro? ¿Cómo puede un centro de recursos ser articulado para producir conocimiento y al mismo tiempo ofrecer servicios? Un interesante estudio sería desarrollar una posible metodología y herramientas para llevar a cabo valoraciones participativas de las organizaciones participantes, para identificar los factores que los hacen más o menos exitosos, y determinar que tan íntimamente ligados pueden estar estos factores a nuestra “teoría del cerebro para los centros de recursos”. El modelo de los radios podría ser como tal el punto de partida para desarrollar tal metodología.

### **Cual una red de telaraña nosotros tejemos**

La utilidad de la red de trabajo y asociados fue subrayado en el papel mientras se discutía los centros de recursos como productores de conocimiento donde esta capacidad puede ser impulsada por una utilización **juiciosa** a estas aproximaciones. Un estudio piloto para la operacionalización de las redes de trabajo para soportar conocimiento produciendo funciones/actividades debería traer a la luz las fortalezas y debilidades de las prácticas actuales.

## **Las herramientas del mercado**

La gestión efectiva y eficiente de información administrativa y operacional es esencial para facilitar el trabajo de una organización y es igualmente para un centro de recursos. Desarrollar y difundir herramientas de administración efectivas y directrices serian útiles para los centros de recursos del Sur, en particular quienes frecuentemente tienen las mejores intenciones pero les faltan habilidades en esa área. Sin embargo las herramientas que son aplicables en el contexto del Norte no son adaptadas al contexto social y cultural de aquellos países. Serias “innovaciones” son requeridas antes que ellas puedan ser aplicadas. El aprendizaje conjunto para actuar, a través de la confraternidad entre los centros del Norte y del Sur, debería ser uno de los medios efectivos para desarrollar y difundir dichas herramientas.

### **5.3 Agradecimientos**

Quisiéramos agradecer el uso de varios estudios llevados a cabo por los socios de la investigación de STREAM.

Said Allouid y Francois Brikké (IRC), Bob Boydell (Consultor), y Christophe Lejallé (PSEau), dieron insumos durante la discusión alrededor del concepto de centro de recursos y fortalecedor de capacidad. Algunas de las ideas expresadas en este documento fueron originadas de esta. También la revisión del borrador de este documento e hicieron sugerencias para mejorarlo, Francois contribuyó con algunas ideas adicionales en la fase inicial de desarrollo de este documento.

Nigel Browne (IRC) contribuyó dando información valiosa acerca de las experiencia de centros de otros sectores. Marc Lammerink (IRC) aportó ideas acerca del fortalecimiento organizacional y administrativo. Otros quienes contribuyeron dando información y puntos de vista fueron Peter Bury y Dick de Jong (IRC).

Alaerts, Blair y Hartvel (1991) extractado por Hukka JJ (1998), Institutions, organisations and viable water services, Tampere University of Technology, publicacion 230, 1998

Kruse S-E y Lenneye M (1996), training in transition - from donor funded- project to national NGO, UNDP/World Bank Sanitation Program

Hukka JJ (1998), Institutions, organisations and viable water services, Tampere University of technology, publicacion 230

Checkland (1984), extractado por Hukka JJ Institutions, organisations and viable water services, Tampere University of technology, publicacion 230, 1998

IRC: Strategic elements for the development of DROPS activitie

ITN - Phillipines (1999), literature review on resource centre concept

Sylvia Ndiave (1999), STREAM Literature study, SKAT

Parker S (1993), Information management in the water and sanitation sector- lessons learned from field assignments in Africa and Asia, documento ocasional 19, IRC, Delft the Netherlands.

Starkey P (1997), networking for development, international forum for rural transport and development, London, UK.

Morgan G (1986), Images for organisations, Sage Publications. London

CINARA (1999), literature review of the concept of resource centres, Colombia

Chopart E y Grondin P-M (1999), Etude documentaire realisee par le pS-Eau, c/o GRET.

LIQASTR2.RTF  
11/03/99 5:14 PM