



# Compartir l'esforç de millorar els serveis d'aigua i sanejament

Jan Teun Visscher, Patrick Moriarty i Ton Schouten

International Water and Sanitation Centre (IRC)

## 1. Introducció

Entre els Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni (ODM) de les Nacions Unides per a l'any 2015, hi ha un compromís per a “reduir a la meitat la proporció de gent sense accés sostenible a l'aigua potable”. És més, la millora del subministrament d'aigua i sanejament té una influència directa o indirecta en gairebé tots els altres ODM (Quadre 1). A penes hi ha dubtes que la gestió comunitària va a ser el model predominant per a aquells que s'esforcen per aconseguir l'esmentat objectiu per a les poblacions rurals. Dues dècades d'experiència amb plantejaments participatius, descentralització, costos compartits i adaptació tecnològica impliquen que els donants, les ONG i els governs nacionals tenen tota l'evidència que necessiten perquè el model gestionat per la comunitat i impulsat per la demanda produeixi millors resultats que el model gestionat pel govern, orientat al subministrament, que ha prevalgut fins als anys 90 i que ho segueix fent en alguns llocs encara avui en dia.

La millora dels serveis és essencial per a la salut i el desenvolupament sostenible.  
També és un factor important que ajuda a reduir la mortaldat i la morbiditat infantils.  
Contribueix a la reducció de la malnutrició.  
Ajuda a millorar el benestar infantil i les condicions per al desenvolupament cognitiu.  
Requisit previ per al desenvolupament econòmic.  
Pot utilitzar-se per a enfortir la capacitat a nivell comunitari.

Quadre 1. El subministrament d'aigua i sanejament com a clau per a l'èxit dels ODM.

El repte és enorme, sobretot tenint en compte que fins ara la majoria dels projectes dirigits per la comunitat han sigut a petita escala. Necessitem concentrar-nos a augmentar l'escala del model gestionat per la comunitat no sols estenent la cobertura, sinó també assegurant la sostenibilitat per a aportar èxits simultanis a moltes comunitats al mateix temps. Aquest és el tema principal del nou Quadern Temàtic de l'IRC *Thematic Overview Paper on Scaling UP Community 'Management' of Rural Water Supply*) a què es pot accedir en internet (<http://www.irc.nl/content/view/full/3271>)

Cada vegada més, la gestió per part de les comunitats està sent adoptada en polítiques nacionals i en marcs legislatius com l'enfocament predilecte per al funcionament i el manteniment de sistemes rurals d'abastament d'aigua. Es veu com a resposta al fracàs d'anteriors plantejaments basats a proveir serveis de subministrament d'aigua, que sovint no omplien les necessitats reals dels usuaris i que resultaven ser sistemes que deixaven de funcionar molt abans que acabés el seu període de disseny. Hi ha ara un conjunt de proves creixent que suggereix que la millor qualitat de la gestió i la planificació participativa suposen un millor funcionament dels abastaments d'aigües comunitàries (Narayan, 1995; Gross et al., 2001; Wijk, 2001). No obstant, la implicació de la



comunitat només no és cap panacea i cada vegada hi ha més proves que suggereixen que després d'anys d'operacions, fins i tot aquests sistemes gestionats per la comunitat rural s'enfronten a diversos problemes de manteniment dels seus serveis. Les comunitats no poden fer tot soles i és essencial assegurar l'establiment de bones estructures de suport per a ajudar en tasques que van més enllà de la seva capacitat (Schouten i Moriarty, 2003).

Aquesta és la raó per la qual, encara que les ONG, el sector privat i altres proveïdors de serveis de suport juguen un paper decisiu, les estructures del servei de distribució no es poden projectar i sostenir sense el liderat i el compromís dels governs, en particular dels locals. La participació activa del govern és essencial, entre altres raons, per a proporcionar voluntat política i per a assegurar la creació d'un ambient de política propiciatòria i de legislació de suport.

## 1.1. Es necessita un canvi significatiu

Per a aconseguir treballar a major escala, es requerirà un gran esforç per a fugir de les exigències de la formulació del projecte cap a un enfocament basat en el procés, flexible, que respongui a la demanda, i en el que la comunitat sigui un actor més actiu en compte d'un subjecte passiu. Per a molts actors en especial els representants governamentals i la seva plantilla, aquest ha sigut i continua sent un canvi de mentalitat gran i difícil.

El canvi cap a un enfocament d'abastament d'aigua a llarg termini requereix un canvi en la forma en què els governs i altres actors independents interactuen amb les comunitats rurals i exigeix noves destreses per part del personal del treball de camp. D'una banda, el personal, en concret, del nivell intermedi que interactua amb les comunitats ha de convertir-se en el veritable facilitador i comunicador (i fent-ho pot finalment anar més allà del mer abastament d'aigua a atendre a les comunitats en temes tan diversos com el sanejament o la intervenció en sanejament i en un desenvolupament de la comunitat més ampli). D'altra banda, també implica trencar amb un enfocament del cycle del projecte basat en un sistema individual cap a un model de servei de suport d'àrea, que és capaç d'apuntalar un nombre més gran de sistemes d'abastament d'aigua gestionats per la comunitat i que també pot servir de guia en altres qüestions com la millora del sistema i les extensions. Mentre que l'èmfasi inicial posat a desenvolupar la capacitat de la gestió per la comunitat pot resultar que porta més temps que els enfocaments tradicionals basats en el subministrament, a la llarga es compensa amb una reducció dels costos en el reemplaçament prematur dels sistemes, en els serveis de suport i en la càrrega de la gestió.

## 1.2. Abordar el subministrament d'aigua, el de sanejament o ambdós?

Hi ha forts connexions entre el subministrament d'aigua, el sanejament i la promoció de la higiene, però també grans diferències (Taula 1). Des del punt de vista de la salut, hi ha prou proves que és necessari tenir en compte aquests tres components per a maximitzar els potencials impactes i beneficis per a la població. És més, aïllar a un de l'altre pot ser perjudicial perquè una major disponibilitat d'aigua pot crear problemes d'aigües residuals, mentre que la millora del sanejament pot requerir una millora dels serveis d'aigua. Així que no es poden seguir realitzant només activitats en una àrea sense tenir en compte les conseqüències i necessitats de les altres àrees. No obstant, no hi ha una resposta contundent a si aquests components han de ser organitzats sota el mateix programa ja que poden ser de naturalesa ben distinta.

Un altre assumpte que pot jugar un paper important té a veure amb l'ús productiu de l'aigua per a activitats nutricionals i econòmiques a petita escala (conreus, petits negocis, etc.). Fins ara, els usos productius a petita escala han sigut prou ignorats o activament descoratjats, obviant el fet que tradicionalment s'ha utilitzat sovint la



mateixa aigua per a la subsistència que per a la producció comercial. Per tant, els serveis de subministrament d'aigua per a propòsits domèstics deuen sempre tenir en compte altres demandes sobre l'aigua subministrada.

Una avaluació més a fons de l'ús productiu del subministrament d'aigua domèstica i qüestions de suport es dóna en el document *TOP* "The productive use of domestic water supply" (<http://www.irc.nl/content/view/full/3733>)



Funció	Subministrament d'aigua	Sanejament
Tipus de sistema	Predominantment sistemes d'aigua en la comunitat (pous i bombes manuals compartits i sistemes amb xarxes)	Predominantment sistemes domiciliaris excepte sistemes de clavegueram en centres rurals
Gestió	Per la comunitat i en alguns casos encara pel govern	Gairebé sempre domiliar excepte els sistemes de clavegueram
Demanda	Sovint es nota una necessitat que ja existeix encara que els nous serveis sempre han de competir amb els ja existents	El sanejament i els rebuigs sòlids no són sovint una prioritat en moltes comunitats per diferents raons culturals, socials i medi ambientals
Selecció tecnològica	Les tecnologies que proveeixen majors nivells de servei produeixen més aigua residual	Tant els sistemes secs com els humits estan disponibles però la seva acceptació depèn de la cultura i experiència dominants
Marc institucional	A vegades està millor organitzat, així i tot, les responsabilitats es poden estendre a altres institucions	Hi ha indefinició sobre qui recau la responsabilitat: sovint recau sobre el ministeri de salut, però també pot recaure sobre algun altre (aigua, habitatge)
Finançament	A vegades té major nivell de finançament i una major preparació per a les contribucions locals	Sovint els nivells de finançament són baixos i encara menors per a la promoció de la higiene

Taula 1. Algunes diferències destacades entre els serveis d'aigua i sanejament rurals.

## 2. És la gestió comunitària un concepte clar?

La gestió per la comunitat té diferents connotacions en la literatura, per la qual cosa no se diferencia de la participació comunitària, que ja en 1982 es caracteritzava per una gran varietat de significats: en un extrem, el de la provisió de treball gratuït per part de la comunitat en els projectes governamentals i en l'altre, el desenvolupament autònom (White, 1982). És important adonar-se que això definitivament no implica que les comunitats hagin d'ocupar-se de tot o pagar els costos totals. La comunitat actua conjuntament amb les administracions públiques i possiblement amb el sector privat. La funció i la comesa que desenvolupa l'organització, actuant en nom de la comunitat, pot així variar considerablement (Lammerink et al., 1995).

IRC porta treballant en la gestió comunitària més de deu anys i, en els últims anys, ha treballat molt de prop amb altres organitzacions en varietat de temes augmentant la gestió comunitària i fent-la més sostenible ([www.irc.nl/scalingup](http://www.irc.nl/scalingup)). Aquest plantejament ha arribat al consens generalitzat que és necessari tractar el tema més enllà de projectes i comunitats individuals per a així adoptar un enfocament capaç de dotar de serveis a una àrea major on es proporciona a les comunitats suport a través d'una selecció d'actors de nivell intermedi.



Una altra conclusió és que la gestió comunitària fonamentalment tracta amb dues dimensions: la del control del sistema (incloent assumptes de propietat, presa de decisions, establiment de tarifes, disseny del sistema, etc.) i l'operació i, d'altra banda, el manteniment. La primera dimensió és important perquè comporta el poder de decisió, ja que la segona pot venir d'una sèrie d'actors no comunitaris que treballen davall l'autoritat de la comunitat. Amb aquestes consideracions, s'aclareix que el paper principal de les agències intermediàries externes és assistir i abonar a les comunitats en les seves tasques de gestió.

Les **comunitats** són grups de persones amb interessos i idees comunes però també en conflicte i diferents antecedents socioeconòmics i culturals. La identitat de la gent de la comunitat està determinada per la seva història i les seves condicions socioeconòmiques i ambientals. Alguns d'ells, sovint aquells que es troben en una millor situació econòmica, poden estar millor informats, poden saber més sobre el món però, d'altra banda, poden tenir cert interès a mantenir el seu *status quo* i per tant, potser no estiguin disposats a resoldre alguns problemes. Les dones sovint tenen interessos diferents als dels homes i potser no hagin sigut sentides en el passat o que la seva posició els hagi dificultat el realitzar canvis per si soles (Galvis et al., 1997; Wijk van, 1997). Homes, dones i nens tenen diferents necessitats, formes d'accedir als recursos i àrees en què poden prendre decisions. No obstant tots tenen el dret a contribuir equitativament i beneficiar-se de les activitats de desenvolupament, fent així necessari equilibrar els gèneres en activitats de programes, identificació de problemes, resolució de conflictes i gestió conjunta d'interessos comuns.

El sistema de subministrament d'aigua podria ser un d'aqueixos interessos comuns, però al mateix temps pot ser una important font de conflicte. Això ens porta a la dimensió de la **gestió**. En la seva discussió sobre la negociació de recursos, Røling (1994) presenta el concepte d'una plataforma per a la presa de decisions, que ell defineix com un punt essencial d'interacció social entre les parts implicades per a permetre la presa integral de decisions sobre un recurs que consideren que necessita ser gestionat. Røling discuteix que aquests actors han d'aprendre sobre el sistema, posar-se d'acord sobre els seus límits, compartir conceptes sobre la seva gestió sostenible, desenvolupar indicadors per a l'èxit i mètodes per a fer les coses visibles (Røling, 1994). Això té paral·lelisme molt interessants amb el sector del subministrament d'aigua domèstica, on les comunitats han d'enfrontar-se al que sovint és una tecnologia aliena, i establir les estructures institucionals necessàries (comitès de l'aigua) que serveixin com a plataformes de gestió i presa de decisions tant sobre els sistemes, com de qüestions més àmplies que afecten al recurs de l'aigua i la gestió de la conca. Aquesta plataforma pot també servir com a punt de contacte per a les agències del sector, els qui han d'involucrar-se cada vegada més amb les comunitats en les negociacions sobre el servei que desitgen (Visscher et al., 1997). No obstant, aquestes agències han d'acceptar, com va dir Røling, que els implicats necessiten conèixer el sistema en tots els seus aspectes. Això implica que no hi ha arreglaments ràpids, sinó un procés de diàleg, creant així oportunitats adequades d'aprenentatge per a tots els involucrats tant en la comunitat com a les agències.

La gestió d'un sistema de subministrament d'aigua implica realitats tècniques, socials i financeres que requereixen l'adopció d'un enfocament multidisciplinar. És important adonar-se que la comunitat pot tenir experiència específica de gestió que podria ser prou útil (o pot ser perjudicial) per al funcionament sostenible d'un sistema. Per tant, l'enfocament de gestió necessita encaixar o fusionar-se amb l'experiència disponible, i aquells que assumeixin la responsabilitat de la futura gestió necessiten tenir l'oportunitat d'experimentar i aprendre a dominar les habilitats exigides. Això permet als participants descobrir el seu potencial i entendre i mirar més enllà de les seves pròpies perspectives (Senge, 1990). Possibilitar aquesta llibertat per a experimentar i aprendre no és fàcil, especialment en un ambient polititzat com és el del sector de l'aigua i sanejament, i que requereix de bones instal·lacions i una varietat de tècniques participatives, així com de l'entrenament dels líders.

L'ús del cicle del projecte (Gràfic 1) com a vehicle per a estructurar les intervencions pot ser molt útil, a condició que incloquem una perspectiva a llarg termini i assegurem que el suport és continu. No hi ha una fórmula única que defineixi les aportacions de diferents actors en diferents fases del projecte, sinó que el que ha d'esperar-se és que el paper del govern o de les ONG, que poden ser els que inicien el projecte, es redueixi amb el temps i que el paper de l'empresa d'aigua de la comunitat (comitè de l'aigua, associació d'usuaris, empreses privades subcontractades, etc.) augmenti. Els diferents actors o els seus representants han d'arribar a un acord sobre les contribucions específiques i les responsabilitats futures. Això només ho poden fer sobre les bases de la presa informada de decisions que principalment es dirigeix al nivell de servei previst i a la gestió a llarg termini del sistema, sent encara avui el punt més dèbil. La discussió pot incloure possibles extensions futures del sistema, no necessàriament en detall; no obstant, el concepte bàsic hauria de quedar clar.



En essència la qüestió de la gestió comunitària sobre els sistemes de subministrament d'aigua es redueix a: qui gestiona (decideix) què, amb quines eines i amb el suport de qui perquè la comunitat en el seu conjunt resulti beneficiada? Perquè això passi es requereix un ambient facilitador que realment recolzi la gestió basada en la comunitat (Taula 2).

FASE	Desenvolupament del projecte	Construcció	Supervisió i Gestió	Extensió i renovació	
PARTICIPACIÓ DELS ACTORS					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunitat</li> <li>- Cos administratiu</li> <li>- Sector privat</li> <li>- Institucions del govern</li> </ul>

Gràfic 1: La participació dels actors en els projectes de subministrament d'aigua

- ↪ Un ambient propiciatori que garanteixi que les comunitats puguin establir empreses legals per a gestionar els seus sistemes de subministrament d'aigua i que les decisions de gestió, per exemple l'establiment de tarifes, puguin ser preses per aquestes empreses
- ↪ L'elecció de tecnologies en base als requisits d'operació, manteniment i administració, aclarint quina gestió es pren tant a nivell local com en termes d'un possible suport per part del sector privat o el govern.
- ↪ Assegurar que el nivell de serveis respon a la demanda real de la comunitat
- ↪ Associació genuïna entre les agències i comunitats en què les percepcions de problemes i solucions es discuteixen segons els principis d'equitat i respecte, valorant de la mateixa manera el coneixement tecnocràtic i de la comunitat
- ↪ Una presa de decisions transparent que assegurí que poden realitzar-se decisions informades  
L'aplicació de eines pràctiques de gestió
- ↪ Una institució imparcial que tingui poder autoritari i habilitats per a mediar entre l'empresa d'aigua de la comunitat i els usuaris en cas de diferències d'opinió importants
- ↪ Que s'accepti un període d'aprenentatge en què l'entrenament i l'ensenyament vagin de la mà fins que les empreses d'aigua i les comunitats a què serveixen puguin arreglar-se-les per si mateixes amb ajuda institucional limitada.

Basat en Visscher ed., 1997 i Brikke et al., 1997

Taula 2: Requisits bàsics per a la creació d'un ambient propiciatori per a la gestió comunitària



### 3. Començar a organitzar-se

L'objectiu a gestionar és el sistema de subministrament d'aigua. Aquest sistema necessita arribar al nivell de servei que la comunitat requereix, pot finançar i per al que es pot trobar una bona gestió. La millor forma d'establir un nou sistema o millorar el que ja existeix és organitzar-lo en uns passos que assegurin l'adequada participació dels actors més importants de cada nivell del cicle d'aquest projecte. Algunes de les activitats claus s'indiquen a la taula 3 i es discuteixen en la següent secció amb més detall.

Estat en el cicle del procés	Implicació de la comunitat
Identificació	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realització conjunta d'un mapeig sobre la situació i els problemes, assegurant la participació representativa dels actors implicades, garantint una igualtat de gènere i una adequada representació dels sectors més pobres.</li><li>• Contribució a la perspectiva històrica</li><li>• Identificació d'alternatives</li><li>• Acord sobre el nivell de servei i les seves implicacions financeres.</li></ul>
Planificació i preparació	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nomenament o establiment d'una organització basada en la comunitat com guia del projecte per a la comunitat.</li><li>• Presa informada de decisions sobre solucions i sobre com combinar els serveis d'aigua i sanejament, basada en un clar enteniment entre els implicats.</li><li>• Acord sobre l'organització de la gestió i sobre els indicadors de seguiment.</li><li>• Acord quant a les contribucions de la comunitat</li><li>• Capacitació (liderat, organització etc.)</li></ul>
Construcció	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisió i /o participació en la construcció</li><li>• Contribució en diners i/o espècie (treball)</li><li>• Capacitació per a la gestió i el manteniment.</li><li>• Supervisió de la implementació</li></ul>
Avaluació i seguiment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoració dels resultats contrastant-los amb els indicadors acordats.</li><li>• Administració de l'operació i manteniment del sistema.</li><li>• Assegurar la bona relació entre els usuaris, l'organització del servei d'aigua i les institucions de suport externes.</li><li>• Seguiment i identificació de necessitats futures.</li></ul>

Taula 3. Implicar a la comunitat en el projecte d'aigua.



### 3.1. Identificació

Aquesta és una fase crucial ja que aquí s'ha d'establir que les diferents parts de la comunitat estan adequadament involucrades en la identificació de problemes, en el desenvolupament de solucions alternatives i a la presa informada de decisions. És molt important que totes les parts implicades tinguin una visió adequada de la situació actual, de la perspectiva existent dels problemes, dels desigs de la comunitat i de les opcions reals de millora. Es disposa de tècniques participatives que seran útils tant en aquesta fase com en les següents (Taula 4). El que es necessita adoptar en aquesta fase és l'estratègia de la **presa informada de decisions**. Aquest és un dels canvis més significatius amb respecte al passat. Ajuda a canviar actituds ja que d'una banda atorga la responsabilitat de la presa de decisions a la comunitat i per tant subratlla la seva responsabilitat sobre les eleccions i el futur. D'altra banda, està clar per a tots quines són les opcions i quins s'han pres finalment (veure quadre 1). Per tant el poder de la presa de decisions es trasllada de les agendes ocultes a la comptabilitat pública. També evita les oportunitats de males pràctiques i de corrupció.

Un enfocament participatiu també contribueix a la igualtat social assegurant que la cobertura s'aplica a tots els grups, no sols a les diferències d'accés entre homes i dones sinó també entre nens, ancians, els menys afavorits, els grups ètnics, etc.

Un factor generalment passat per alt en crear solucions és que el nou servei d'aigua ha de competir amb recursos hídrics existents i amb les pràctiques de la comunitat. Un sistema de funcionament constant i ús efectiu només podrà donar-se si s'aconsegueix un millor nivell de servei en termes de cobertura, quantitat, continuïtat, qualitat i costos (Visscher ed, 1997).

Un comitè d'aigua en un poble de Colòmbia va ser capaç d'augmentar considerablement la tarifa de l'aigua sense cap protesta. Amb ajuda externa van discutir la tarifa comparant metafòricament el sistema d'abastament amb l'autobús local. La gent acostumada a pagar per l'autobús va comprendre la raó de pagar una tarifa. Un raonament semblant es va desenvolupar conjuntament per a aplicar la tarifa relativa a l'abastament d'aigua en què cada una de les partides pressupostàries va ser explicada i discutida. Després de la discussió va quedar molt clar quina era la tarifa adequada i quins eren els possibles estalvis que podien dur-se a terme.

(Visscher et al, 1997)

---

Quadre 1. "La presa informada de decisions" ajuda a canviar actituds.

---

### 3.2. Planificació i preparació.

Després de la fase d'identificació, ha de preparar-se una proposta de projecte que aconseguixi cobrir les necessitats identificades dins dels límits disponibles (financers, tècnics, socials, ambientals i organitzatius). La idea és crear una perspectiva a llarg termini ja que el sistema haurà de donar un servei de subministrament a llarg termini. Per això és primordial anar més allà dels límits del sistema i particularment considerar el manteniment requerit i la capacitat de gestió, així com l'ajuda exterior que es necessitarà ocasionalment per a sustentar la tecnologia i per a finalment millorar, reemplaçar o estendre el sistema. L'ajuda i el suport exterior és també important per a la resolució de conflictes i per a l'aprenentatge.





Involucrar els membres de la comunitat en aquesta fase és molt important per al futur, ja que podran relacionar millor el sistema amb els seus problemes particulars, aprendre en el procés i assegurar que el sistema es crea sobre el passat, sobre l'experiència de la comunitat i el medi ambient local.

Durant aquesta fase es portarà a terme una valoració externa i independent del disseny final del projecte, a vegades com a condició de l'organització financera. De nou és important que la comunitat compregui el procés i el raonament per a assegurar que possibles canvis no causen sorpresa o creen sentiments negatius entre els seus membres.

### 3.3. Construcció

Un paper tradicional dels membres de la comunitat en projectes del govern ha sigut proveir de mà d'obra i de material gratis. Ells encara poden fer això si posseeixen les habilitats necessàries per a assegurar una bona qualitat de construcció. Mà d'obra gratuïta amb poca supervisió qualificada ha portat en el passat a molts problemes en la qualitat i per tant ha reduït la durabilitat dels sistemes.

- **El mapeig participatiu:** aquest mètode d'estudi ens donarà a conèixer la situació de l'abastament d'aigua i de la comunitat i també pot ser usat per a veure quins són els sectors més vulnerables de la comunitat, els problemes específics, etc. Ajuda a arribar a un enteniment comú de la situació local i dels seus problemes. Si s'organitza bé pot emportar-nos a accions immediates que remeïen els problemes més senzills.
- **Passeig d'observació** per algunes zones de la comunitat amb representants per a aclarir i experimentar alguns dels problemes. No és rar que dins de les comunitats els més afavorits no s'adonen de les dificultats que tenen altres membres de la seva comunitat.
- **Història de l'assentament:** començar el projecte amb una revisió històrica per part de la pròpia comunitat sobre la situació de l'abastament d'aigua i dels ritus i mites relacionats ha demostrat ser una bona eina per a refermar l'enteniment i l'estimació entre els membres de l'agència que treballa per a la comunitat i per a augmentar l'autoestima dels membres de la comunitat.
- **Priorització de problemes:** mostrant els problemes identificats i la prioritat que la comunitat li dona a les seves solucions.
- **Anàlisi dels recursos disponibles:** en aquesta fase és també important conèixer les competències i recursos disponibles de la comunitat així com dels altres parts implicades.

(Per a més informació veure Bolt i Fonseca, 2002).

---

Taula 4. Tècniques participatives.

---

Necessitem un pensament diferent. El govern i altres organismes externs són els que participen i financen els projectes de la comunitat, per tant la comunitat necessita estar assistida per a liderar el procés. Això no és un somni, s'està fent realitat en molts llocs. L'experiència ha sigut positiva per exemple en la veeduria de la



construcció de sistemes per la comunitat (Visscher et al 1997). Encara que en principi els contractistes no estaran d'acord amb aquesta idea a poc a poc es transformarà en una situació en què tots guanyen. La comunitat guanya obtenint un sistema millor i el contractista obté una millor reputació ja que rep menys pressió per a desviar materials a altres usos.

La fase d'implementació és una altra oportunitat per a cerciorar-se que s'estableix una organització apropiada que assegurarà l'operativitat a llarg termini, el manteniment del sistema i la creació de capacitat entre els membres de la comunitat que els permeti fer-se càrrec d'activitats i tasques futures. És també la fase per a construir una relació entre el personal de l'agència i els membres de la comunitat. Hi ha diferents maneres d'organitzar la gestió comunitària, però sempre s'ha de mantenir la filosofia que és la comunitat qui ha de prendre les decisions amb suport de les institucions.

### 3.4 Avaluació i seguiment.

Quan el sistema ha sigut completat i l'aparell organitzatiu està funcionant, el paper de les institucions externes és menys rellevant, encara que segueix sent crucial en èpoques de dificultats que sobrepassen els problemes que la comunitat pugui resoldre. Aquesta necessitat no és freqüent (especialment en els primers anys del nou sistema), però serà molt important per a evitar els obstacles relacionats amb problemes massa complexos per a ser resolts per la comunitat: per exemple, neteja de pous profunds, recondicionament de bombes, finançament d'extensions, detecció de problemes de qualitat de l'aigua i mediació de conflictes.

Això ens introdueix en l'interessant tema del monitoreig del funcionament. Aquesta és una de les eines més abandonades per a ajudar a l'empresa d'aigua de la comunitat a fer un millor treball. La majoria dels models de monitoreig són formes merament informatives, no eines que inicien i estimulen l'acció. Sembla com si realitzar informes sobre els fets realitzats (positius o negatius) sigui més important que mantenir el servei d'abastament d'aigua al nivell desitjat. La supervisió hauria de donar suport al desenvolupament tècnic, econòmic i de direcció del sistema. El monitoreig necessita uns indicadors clars sobre tots aquests aspectes que siguin desenvolupats per totes les parts implicades. Aquestes parts hauran d'estudiar l'acció a portar a terme si el nivell desitjat de certs indicadors no és aconseguit i incloure referències sobre quan buscar ajuda externa. (Ref Shordt – MfE)

És important reconèixer que el suport a llarg termini a les comunitats no sols recau en les institucions o fins i tot en les competències de la comunitat. També requereix que s'implanten certs mecanismes que permeten a aquestes institucions poder funcionar correctament. Aquests mecanismes inclouen una política i legislació efectives, regulació, rols i responsabilitats clarament definits i mecanismes financers per a mantenir el marc en si mateix, com ara el suport pressupostari central, subvencions encreuades o contribucions dels usuaris. (Schouten and Moriarty, 2003).

### 3.5. Capacitació

Està demostrat que la gestió reeixida d'una comunitat crea confiança en la comunitat i estimula esforços majors de desenvolupament. També subratlla que hi ha molt per aprendre. Gran part d'aquest aprenentatge està a nivell d'agències o d'institucions ja que freqüentment aquests encara tenen el control dels diners i per tant poden dictar els desenvolupaments, però potser es dona més en el nivell intermedi (Schouten i Moriarty, 2003). En aquest sentit és sorprenent veure que les agències no tenen realment mecanismes interns per a aprendre de l'experiència amb les comunitats, per a aprendre a treballar amb ells i compartir aquest coneixement entre els seus membres. Es necessita un enfocament d'aprenentatge que permeti desenvolupar noves metodologies i promogui canvis en actituds, comportaments, normes, habilitats i procediments predominants dins dels organismes (per exemple: una gestió flexible, amb capacitat d'adaptació).



No sols els membres de l'agència necessiten aprendre a treballar amb les comunitats i superar l'enfocament vertical i jeràrquic del passat, sinó també les comunitats necessiten refermar la seva relació treballant amb els membres de l'agència en una relació horitzontal.

La capacitat és requerida a diversos nivells i amb diferents objectius:

La comunitat i les estructures del comitè d'aigua han d'adquirir les habilitats i competències necessàries per a participar en projectes que atenguin noves demandes, per a articular les seves necessitats, prendre decisions i poder manejar i mantenir el seu sistema a llarg termini. Això inclou no sols capacitat tècnica i directiva sinó també el coneixement d'àrees com els comportaments d'higiene, comunicació, resolució de conflictes i protecció mediambiental.

En molts casos els governs locals han de donar suport a la planificació, construcció i manteniment del servei d'abastament d'aigua, però freqüentment els falta competència (financera, administrativa, tècnica) i a vegades no saben quins són els enfocaments més pràctics, com ara les tècniques de participació.

Els proveïdors del sector privat poden ser també uns actors molt importants, especialment les petites empreses locals o els artesans de la comunitat. Necessitaran l'aprenentatge de nous dissenys, ús de nous materials o tècniques de manufactura o de reparació. En alguns casos necessitaran algun tipus de subsidi financer per a estimular la seva participació als mercats locals per a l'abastament de béns i serveis.

Altres actors de nivells intermedis com les associacions de comitès d'aigua o les ONG poden proveir un servei a llarg termini, però potser necessiten aprenentatge i capacitat en moltes de les àrees dissenyades per als governs locals i/o les estructures de gestió comunitària.

Els ministres del govern nacional poden no estar familiaritzats amb els nous conceptes i necessitar aprenentatge i orientació. No obstant, està igualment clar que en un món descentralitzat no són els actors nacionals els que es veuran implicats dia a dia en les interaccions amb les comunitats. Els que fan això són els que ocupen el nivell intermedi entre el nacional i el local. En general aquest nivell intermedi ha rebut poca atenció. Ara, cada vegada més se'ls considera "l'eix central" entre les comunitats rurals que gestionen els seus propis sistemes i els governs nacionals, potser amb polítiques prudents, però molt lluny de proveir el suport institucional requerit.

Una experiència interessant en l'educació d'aquests diferents nivells en un procés ha sigut obtinguda en un projecte de transferència de tecnologia a Colòmbia. Allí les parts implicades van ser involucrades en processos d'aprenentatge sistemàtics. Aquests projectes apliquen un procés sistemàtic d'aprenentatge en un entorn "segur", en el que els participants poden compartir experiències i aprendre mitjançant l'examen d'un problema i l'aplicació i adaptació de possibles solucions incloent les "noves" tecnologies (Figura2) i estratègies (Visscher et al, 1997). Aquests projectes ajuden a entendre millor que la gent veu el món amb ulls diferents i tenen diferents perspectives. Aprenen que la comunicació és fonamental en la capacitat i que aquest no és un procés simple ja que implica crear una relació en què paraules i sentiments siguin intercanviats (Heyman *en* Röling, 1994). Això inclou el llenguatge (paraules) i la comunicació no verbal (llenguatge corporal). Per a comprendre una persona hem d'interpretar la comunicació que vam rebre. Així el que rep decideix quin valor i importància li dóna a la informació rebuda.



## Bibliografia

- ↪ Bolt, E. and Fonseca, C.: *Keep it working, a field manual to support community 'management' of rural water supply*. Technical Paper Sèries: no. 36, Delft, The Netherlands, IRC International Water and Sanitation Centre, 2001.  
Brikké, F. et al.: *Linking technology choice with operation and maintenance for low-cost water supply and sanitation*. The Hague, The Netherlands, IRC International Water and Sanitation Centre and Geneva, Switzerland, Water Supply and Sanitation Collaborative Council, c/o World Health Organization, 1997.
- ↪ Gross, Bruce, Wijk, Christine van, and Mukherjee, Nilanjana: *Linking sustainability with demand, gender and poverty: A study 'in' community-managed water supply projects 'in' 15 countries*. Washington, D.C.: World Bank Water and Sanitation Program, 2001.
- ↪ Lammerink, M.P.; Oenga, I. and Croxton, S.: *'Freeing The channels - farmer managed water supply'*. In: *Waterlines*, vol. 13, no. 4, 1995.
- ↪ Narayan, Deepa: *The contribution of people's participation: Evidence from 121 rural water supply projects*. Environmentally sustainable development occasional paper sèries No. 1, Washington, DC: World Bank, 1995.
- ↪ Röling, N.: *Platforms for resource use negotiation proposal for collaborative action research to design conducive policy contexts and participatory methodologies for facilitating sustainable resource use* (unpublished document), 1994.
- ↪ Schouten, T., Moriarty, P., Fonseca, C.: *Scaling up community 'management' – Challenges and opportunities*, 2003.
- ↪ Senge, P.: *The fifth discipline - the art and practice of a learning organization*. New York, NY, USA, Doubleday, 1990.
- ↪ Visscher et al.: *Technology 'Transfer' 'in' the Water Supply and Sanitation Sector: A learning experience from Colòmbia*. Technical Paper Sèries: no. 32, The Hague The Netherlands, IRC International Water and Sanitation Centre, 1997.
- ↪ White, A.T.: *Community participation and education 'in' community water supply and sanitation: concepts, strategies and methods*. Technical paper Sèries: no. 17, The Hague, The Netherlands, IRC International Water and Sanitation Centre, 1982.
- ↪ Wijk-Sijbesma, C.A. Van: *Gender 'in' Water Resources 'Management', Water Supply and Sanitation; Rols and Realities revisited*. Technical Paper Sèries: no. 33, The Hague, The Netherlands, IRC International Water and Sanitation Centre, 1997.
- ↪ Wijk-Sijbesma, C. Van: *The best of two worlds? Methodology for Participatory Assessment of Community Water Services*. Wageningen: Wageningen University and Research and Delft: IRC International Water and Sanitation Centre, 2001.