

Annex

**Workshopergebnisse**

# 3

## **Die Dienstleistungs- Interaktions-Analyse (DIA) - praktische Erprobung in Workshops**

- (1) Workshops in Lateinamerika
- (2) Workshops in Afrika
- (3) Workshops in Europa

# 3.1

## **Workshops in Lateinamerika**

- (1) DIA-Workshops in Oruro/Bolivien
- (2) DIA-Workshops PRIV/Bolivien

# **3.1.1**

**DIA-Workshops**

**Oruro/Bolivien**

Bericht zum Workshop  
**„Dienstleistungs-  
interaktionsanalyse“ (DIA)**  
im Vorhaben  
**„Kleinbewässerung  
Oruro/Bolivien“**

Inhalt

	Seite
1. Zweck des Workshops	3
2. Konzept und Teilnehmer des Workshops	3
3. Inhalte und Ablauf des Workshops	4
4. Bewertung des Workshops	7

Annexe

## **1. Zweck des Workshops**

Das P + E-Arbeitsfeld 421.5 "Bewässerungssysteme" führt gegenwärtig eine aus Aufwandsrückstellungen finanzierte F + E-Maßnahme durch, die den Titel trägt "Dienstleistungsorientiertes Management in der landwirtschaftlichen Entwicklung am Beispiel der "Bewässerung"("DMB-Projekt").

Im Rahmen dieser Maßnahme sollen u. a. Ansätze und Instrumente entwickelt werden, die es erlauben, Dienstleistungen, die im Rahmen von Bewässerungsprojekten und von im Betrieb befindlichen Bewässerungssystemen zu erstellen sind, transparent und erfaßbar zu machen. Solchen Bemühungen liegt die These zugrunde, daß Dienstleistungen, obwohl sie den wesentlichen Teil der Leistungen der am Betrieb eines Bewässerungssystems beteiligten Organisationen und Organisationseinheiten ausmachen, in der Regel nur unzureichend erfaßt und analysiert werden.

Im Zusammenhang mit den genannten Bemühungen hat das DMB-Projekt eine sogenannte "Dienstleistungsinteraktionsanalyse" (DIA) konzipiert, die Handreichungen für eine systematische Erfassung der Dienstleistungen einer Organisation und eines organisatorischen Verbundes bereitstellt. Diese Analyse ermöglicht zudem eine systematische Identifizierung der Probleme zwischen Organisationen und Organisationseinheiten unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Dienstleistungen.

Da bei der Prüfung des Vorhabens "Kleinbewässerung Oruro" institutionelle Fragen und Fragen der "interorganisationalen" Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Beteiligten - insbesondere zwischen dem Träger "CORDEOR" und der Projektorganisation im Vordergrund standen, erschien es als sinnvoll, "begleitend" zu der genannten Prüfung in einem zweitägigen Workshop eine DIA probeweise zu erstellen.

Die Ergebnisse dieses Workshops, der am 9. und 10.6. in Oruro stattfand, werden im folgenden zusammenfassend dargestellt.

## **2. Konzept und Teilnehmer des Workshops**

Zu Beginn des Workshops wurde eine Liste der an dem Vorhaben bisher beteiligten Organisationen aufgestellt und auf dieser Basis eine grobe Skizze des vorhandenen

"Dienstleistungs-Netzwerkes" erstellt (vgl. Annex "Red de interrelaciones"). Dieses Netzwerk erschien als so breit angelegt, daß beschlossen wurde, die innerhalb des Netzwerkes ablaufenden Austauschprozesse in zwei separaten "Anläufen" zu erfassen.

Am ersten Tag des Workshops wurde deshalb die "rechte Seite" des Netzwerkes diskutiert, am zweiten Tag die "linke Seite". Am zweiten Tag wurde außerdem diskutiert, welche Austauschprozesse zwischen Organisationen der "rechten" und der "linken Seite" zusätzlich erfaßt werden sollen.

Diesem Ablauf des Workshops folgend, war es wichtig, am ersten Tag möglichst viele Vertreter der Seite der "comunidades" zu beteiligen, weil hier insbesondere die Schnittstellen des Projektes mit den Organisationen auf der Zielgruppenseite zur Sprache kommen sollten. Es spricht für das außergewöhnliche Engagement der Bauernvertreter, daß sie mit nicht weniger als sechs Personen - allesamt Vorsteher ("líderes") vom Projekt berührter "comunidades" - am ersten Tag des Workshops teilnahmen (Vgl. Teilnehmerliste).

Am zweiten Tag sollten entsprechend vorrangig Vertreter des Projektträgers CORDEOR teilnehmen, um insbesondere die Probleme an der Schnittstelle Projekt-CORDEOR, die als z.T. sehr kritisch und delikater geschildert worden waren, ausleuchten zu können. Diese Gegebenheiten waren neben Terminproblemen auch Veranlassung dafür, daß nicht noch andere Vertreter der im Beziehungsnetzwerk genannten Regierungsorganisationen zur Teilnahme gebeten wurden. Auch die zunächst unprogrammgemäße Abwesenheit des "gerente general" der CORDEOR am zweiten Workshoptag erwies sich im Nachhinein nicht unbedingt als Nachteil, da sie eine unerwartet offene Diskussion der erwähnten Schnittstellenprobleme ermöglichte.

### **3. Inhalte und Ablauf des Workshops**

An beiden Tagen des Workshops wurden im wesentlichen die folgenden Schritte durchgeführt (vgl. die Übersichten und Tabellen im Annex):

- \* Erarbeitung der sogenannten "Beziehungsmatrix"
- \* Erstellung von Übersichten über das Dienstleistungsprogramm ausgewählter Organisationen.
- \* Problemanalyse wichtiger und ausgewählter Dienstleistungsbereiche.



Zu diesen Einzelschritten ist folgendes anzumerken:

### Beziehungsmatrix

(vgl. Annex: "Matriz de interrelaciones")

Die "Beziehungsmatrix" soll dazu dienen, das komplexe und unübersichtliche Geflecht von Beziehungen zwischen den Organisationen eines "Dienstleistungsnetzwerks" transparent zu machen. Die Matrix stellt damit de facto eine "Beziehungslandkarte" dar, die in der praktischen Arbeit ein Wegweiser für eine systematische Problemanalyse sein kann.

Bei den Überlegungen, die der Matrix zugrunde liegen, wird davon ausgegangen, daß an der Schnittstelle zwischen zwei Organisationen nicht nur Leistungen "ausgetauscht" werden, sondern daß noch weitere Austausch- bzw. Kommunikationsbeziehungen bestehen.

Generell kann es sich um die folgenden Beziehungsformen handeln:

- \* Leistungsbeziehungen
- \* Rechtsbeziehungen
- \* Informationsbeziehungen
- \* Interpersonale Beziehungen
- \* Macht-/Dominanzbeziehungen

Im Rahmen einer Beziehungsmatrix wird nun versucht, in systematischer Weise "abzufragen", ob an einer Schnittstelle Beziehungen zwischen zwei Organisationen bestehen und wenn ja, welche.

Im hier vorliegenden Falle wurde das Erstellen der Beziehungsmatrix aus Zeitgründen auf vorrangig wichtige und offensichtlich problematische Schnittstellen eingegrenzt. In der Matrix wurde jeweils vermerkt, welche Form von Transaktionsbeziehung besteht, ob diese Beziehung problematisch erscheint (Kennzeichnung mit einem Stern) und ob eine solche Beziehung zwar bestehen sollte, in der aktuellen Situation aber nicht besteht (Kennzeichnung mit zwei Sternen).

Die Beziehungsmatrix. kann Anhaltspunkte dafür liefern, welche Schnittstellen genauer zu betrachten sind, und sie zeigt darüber hinaus, welche Beziehungsformen neben den Leistungsbeziehungen in die Problemanalyse einzubeziehen sind.

#### Dienstleistungsprogramme

(vgl. Annex "programa de servicios")

Die Erarbeitung einer Übersicht über das volle (Dienst)Leistungsprogramm, das eine bestimmte Organisation für unterschiedliche Leistungsadressaten erstellt, ist die zentrale Aktivität im Rahmen einer Dienstleistungsinteraktionsanalyse. Mit einem solchen Programm wird die ganze Palette jener Leistungen transparent und erfaßbar gemacht, die ansonsten wegen ihrer "Intangibilität", d. h. wegen ihrer mangelnden physischen Faßbarkeit, häufig "übersehen" werden. Gleichzeitig zeigt ein solches Leistungsprogramm das gesamte Spektrum der Leistungsadressaten auf, mit denen eine bestimmte Organisation Austauschbeziehungen unterhält.

Die Erstellung eines Dienstleistungsprogramms, zumindest für jene Organisationen, die im Rahmen eines Leistungsbeziehungsnetzes eine zentrale Rolle spielen, erscheint im Rahmen einer Projektplanung und -durchführung unabdingbar.

#### Problemanalyse

(Vgl. Annex "análisis de problemas")

Bei einer vollständigen DIA ist praktisch jede der im Leistungsprogramm aufgeführten Dienstleistungen daraufhin abzuklopfen, ob und mit welchen Problemen ihre Erstellung verbunden ist.

Wesentlich ist, daß die Problemanalyse der folgenden Besonderheit von Dienstleistungen Rechnung zu tragen hat:

Dienstleistungen können i. d. R. nur unter Mitwirkung des Kunden/Klienten (= "externer Faktor") erstellt werden. Diese "Interaktion" mit dem Kunden/Klienten ist bei "personenbezogenen" Dienstleistungen, wie bei Beratung, Wissensvermittlung, persönlicher Betreuung usw. besonders hoch.

Der Einbezug des "externen Faktors" bei der Dienstleistungserstellung bedeutet aber, daß Probleme der Leistungserstellung nicht nur auf der Seite des Erstellers, sondern darüber hinaus auf der Seite des Leistungsabnehmers sowie bei der Leistungsinteraktion auftreten können.

Die im Annex dargestellte Analyse für einige ausgewählte Leistungsbereiche im Oruro-Projekt differenziert deshalb die identifizierten Probleme nach den drei Kategorien "problemas en la provision de servicios", "problemas en la recepcion de servicios" und "problemas en la interaccion".

Was den Ablauf des Workshop anbetrifft, so ist wesentlich, festzustellen, daß es die zur Verfügung stehende Zeit nicht erlaubte, die DIA in aller Ausführlichkeit durchzuführen, d. h. die Beziehungsmatrix lückenlos auszufüllen, die Dienstleistungsprogramme für alle im Beziehungsnetz erfaßten Organisationen zu erstellen und die Problemanalyse für alle relevanten Schnittstellen zu realisieren. Die wesentlichen Austauschbeziehungen und Leistungen sowie die vorrangigen Problembereiche sind jedoch erfaßt worden.

Der knappe Zeitrahmen war außerdem Veranlassung dazu, die ursprünglich vorgesehene separate Betrachtung von aktueller Ist-Situation im Hinblick auf die Dienstleistungserstellung und künftiger Soll-Situation fallenzulassen und nur die Ist-Situation zu analysieren.

Die Erstellung des Dienstleistungsprogramms wurde, was die Leistungen des Projektes angeht, sowohl in bezug auf die Leistungsadressaten der "rechten", als auch der "linken Seite" des o. g. Beziehungsnetzwerks erarbeitet. Außerdem wurde das Dienstleistungsprogramm für die Leistungen von CORDEOR diskutiert und dokumentiert. Problemanalysen wurden nur beispielhaft für einige ausgewählte Problembereiche durchgeführt.

Die Ergebnisse des Workshops sind im Annex detailliert zusammengestellt.

#### **4. Bewertung des Workshops**

Generell ist festzustellen, daß keiner der o. g. Arbeitsschritte den Teilnehmern methodisch Schwierigkeiten bereitet hat und daß eine engagierte Mitarbeit der Teilnehmer, insbesondere der Campesinos gegeben war.

Der Workshop hat gezeigt, daß die Erstellung einer DIA für kritische und ausgewählte Schnittstellen und Problembereiche durchaus in einem ein- oder zweitägigen Workshop - z.B. im Vorlauf zu einem ZOPP-Workshop - möglich ist. Es hat sich außerdem gezeigt, daß im Hinblick auf die Beteiligtenanalyse eines ZOPP-Workshops mit der DIA bereits wichtige Vorarbeiten geleistet werden können.

Die Durchführung einer vollständigen DIA wird dagegen im Normalfall einen größeren Zeitraum in Anspruch nehmen - im vorliegenden Fall wären hierzu schätzungsweise 4 bis 5 Tage erforderlich gewesen. Sofern eine DIA für nützlich erachtet wird, sollte die Ist-Analyse deshalb - bei ZOPP 4 und ZOPP 5 - im Vorlauf zu einem ZOPP-Workshop erarbeitet werden.

## *P R O G R A M A*

1. *Introducción General*
2. *Discusión del programa*
3. *Introducción al tema*
4. *Relaciones Interinstitucionales*
  - a) *Situación existente*
  - b) *Proyección al futuro*
5. *Discusión : Orientación estratégica*
6. *Elaboración de la matriz de interrelaciones*
7. *Proyecto : Programa de Servicios*
8. *Análisis de problemas en áreas importantes de prestación de servicios*
  - a) *Proyecto/Comunidades*
  - b) *CORDEOR/Proyecto*

LISTA DE PARTICIPANTES  
1er DIA

NOMBRE (EN LETTRAS MAYUSCULAS)	ORGANIZACION	FUNCION
Aparicio Quispia K.	Challapata Zona 2 Proy	Lider Comunidad
Augusto Medinaceli	CORDEOR	Jefe Depto. Recursos Hidricos
Raul Vidal Z.	CORDEOR	Gert. Desa. Rural
Fernando Zubieta G.	CORDEOR	Gerente General
Faustino Evaje M.	P. Cercado C. Chachi Chachi	Lider Comunidad
Bonifacio Correa	Norte Cercado. Orenco	Lider Comunidad
Harry Carreno	DEAG-CORDEOR	Jefe Dpto. Agropecuario
Leandro Chirinos	Proyecto BOL/86/023	Coordinador
Gaby Arteaga S.	VRH-CORDEOR BOL/86/023	Economista
Jorge M. Feliciano A.	Challapata Zona IIProy	Lider Comunal
Dionicio Canoza Nicolas	Zona Provincia Cercado	Lider Comunal
Luis Alberto Choquetito	Zona 3 Area 2 Challapata con Proy-BOL/86/023 (CORDEOR)	Lider Comunal
Walter Huppert	GTZ	Resp. Irrigacion
Klaus Urban	GTZ	Exp. Corto Pl.

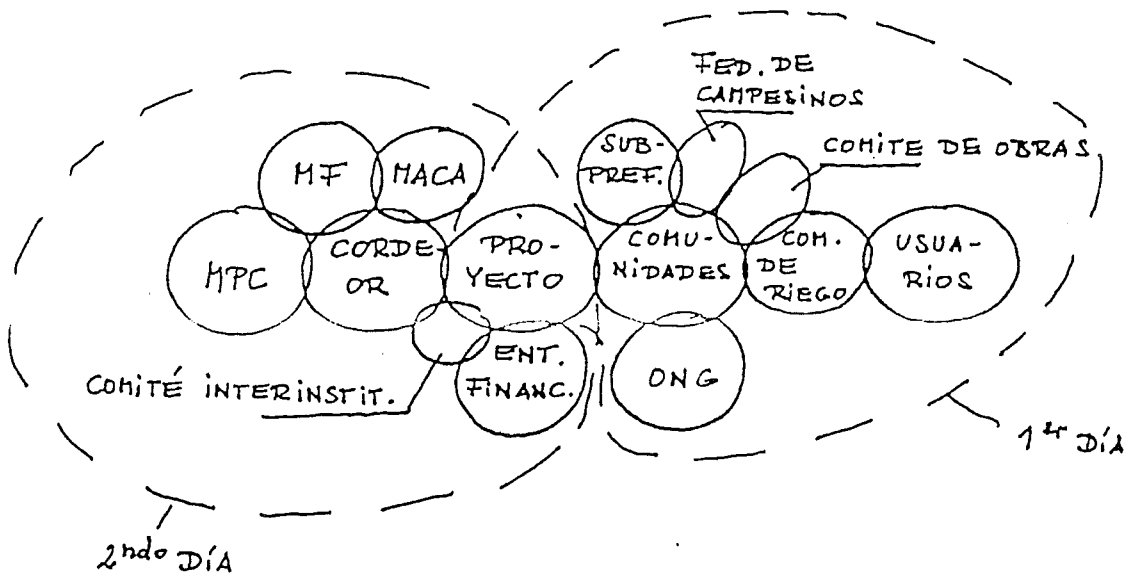
### ORIENTACION ESTRATEGICA

1. *El Proyecto y las instituciones involucradas prestan servicios a las comunidades.*
2. *La prestación de servicios esta en base a los requerimientos de la comunidad. El personal de servicios no impone decisiones.*
3. *La comunidad y sus instituciones colaboren en la prestación de servicios.*
4. *Los servicios deben ser concebidos de tal forma que posibiliten el uso y mantenimiento a largo plazo por la comunidad.*
5. *Una vez entregada la obra, las comunidades se constituyen en los dueños de las obras y responsables de la operación y mantenimiento de los mismos. ( En algunas obras medianas podría haber la necesidad de una participación en el mantenimiento de las obras por parte de CORDEOR ).*

# LISTA DE ORGANISACIONES PARTICIPANTES

MACA  
MPC  
MF  
CORDEOR  
Prefectura  
Comité de Riego  
Comité de Obras  
Proyecto  
Entidad Financera  
Comunidades  
Federación de Campesinos  
Comité Interinstitucional  
Usuarios  
ONG

## RED DE INTERRELACIONES





PROYECTO	COMUNIDADES	COMITES DE RIEGO (1)	FEDERACION DE CAMPESINOS	SUBPREFECTURA	ONG's	USUARIOS	COMITE PRO-OBRAS
PROYECTO	RS * RJ (4) RI ** ---> *	RS ** RI * (4) ---> *	(2)	RI ** RJ ** ---	RS * RJ (3) RI *	RS * RI * RJ * (4) ---> *	
COMUNIDADES	RS * RJ RI * * <---			RS RJ RI <---		RS * RJ --->	
COMITE DE RIEGO	RI * * <---	---				RS * RJ RI ** --->	
FEDERACION DE CAMPESINOS	---		---				
SUBPREFECTURA	RS * RJ ** RI ** --->			---			
ONG's	RS * RJ (3) RI * <---				---		
USUARIOS	RS * RJ RI * * <---	RS * RJ RI ** <---				---	
COMITE PRO OBRAS							---

1. En algunos casos : solamente un juez de aguas.  
2. Falta de una representación asociativa/colectiva de las comunidades.  
RS = Interrelaciones de Servicios  
RJ = Interrelaciones Jurídicas

3. En el caso de que exista colaboración entre Proyecto y ONG \* Mejorar  
4. La interrelación jurídica esta compartida con CORDEOR \*\* Introducir

RI = Interrelaciones de Información  
<---, ---> = Balance de Influencias.

*File: 711atic-01.W01*

S E R V I C I O S D E L P R O Y E C T O

RECEPTORES DE LOS TIPOS DE SERVICIOS	COMUNIDADES	COMITES DE RIEGO	COMITE DE OBRAS	USUARIOS
1. SERVICIOS ECONOMICOS				
1.1 SERVICIOS DE BIENES	FONDO ROTATORIO		- Proveer de materiales no locales - Transporte de materiales locales y no locales	FONDO ROTATORIO
1.2 SERVICIOS PROPIOS	- Asesoramiento Técnico : Agropecuaria, forestal y de organizacion. - Extension - Estudios especiales - Recoleccion de datos basicos. - Promocion de los sistemas ( Subproyectos )	- Informacion sobre requerimientos financieros y mano de obra.	- Supervision de obras.	- Diseno del sistema de Microriego con campesinos. - Capacitacion de usuarios - Asesoramiento Tecnico en Manejo de Aguas y suelos. - Asesoramiento Tecnico en organizacion. - Extension - Estudios Especiales.
2. SERVICIOS DE COORDINACION	- Identificacion del sistema de Microriego. - Asesoramiento Tecnico en Organizacion. - Evaluacion de la propuesta de comunidades. - Seleccion de sistemas a construir.		- Supervision de obras.	- Identificacion del sistema de Microriego. - Asesoramiento Tecnico en Organizacion. - Seleccion de sistemas a construir.

file: Proj - Rot. W.O.R.

## ANALISIS DE PROBLEMAS

1. Proyecto --> Com., Usu. : IDENTIFICACION DE SISTEMAS

2. Proyecto --> Com., Usu. : DISEÑO DE SISTEMAS

PROBLEMAS EN LA PROVISION DE SERVICIOS	PROBLEMAS EN LA RECEPCION DE SERVICIOS	PROBLEMAS EN LA INTERACCION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de datos básicos.</li> <li>- Falta de medios técnicos (por ejm.: laboratorios).</li> <li>- Desconocimiento del área.</li> <li>- Desconocimiento de las necesidades reales de los campesinos.</li> <li>- Falta de técnicos con experiencia.</li> <li>- Falta de estrategias y de normas legales con respecto al uso del agua para la zona.</li> <li>- Falta de tiempo y personal para una suficiente comunicación con los campesinos.</li> <li>- Falta de una participación real de los campesinos, en la identificación.</li> <li>- Técnicos no conocen bien la zona.</li> <li>- El técnico a veces no toma en cuenta aspectos de tenencia de tierra en el diseño de la obra.</li> <li>- El proyecto no tiene autonomía en el transporte.</li> <li>- Conflictos laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidades no participan en el diseño de la obra.</li> <li>- Las comunidades no tienen suficiente conocimiento de los costos y requerimiento de mano de obra en la construcción.</li> <li>- Las comunidades no reciben suficiente información sobre los requerimientos del mantenimiento de las obras.</li> <li>- El efecto de la obra muchas veces no es muy claro (caudal, volumen de agua adicional).</li> <li>- La comunidad se desmoraliza cuando el proyecto no cumple sus compromisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación en matrices técnicas es muy difícil (especialmente en diseño).</li> <li>- El técnico a veces no toma suficientemente en consideración los conocimientos de los campesinos.</li> <li>- A veces los técnicos no coordinan los tiempos de sus visitas de los tiempos disponibles de los campesinos.</li> <li>- a veces demasiados compromisos de las comunidades.</li> </ul>

## AYUDA MEMORIA

1. *Falta de una representación asociativa/colectiva de las comunidades.*
2. *Coordinación de Organismos no Gubernamentales por CORDEOR, MACA, Subprefectura.*
3. *Solución de algunos conflictos en relación a obras ( de riego ) por el subprefecto y también en relación a la ordenación de recursos hídricos entre comunidades.*
4. *Solicitud de mayor capacitación de líderes.*
5. *Solicitud de información sobre mercadeo, precios.*
6. *Falta de organización por parte de los campesinos para que participen en la selección de Proyectos.*
7. *Necesidad de informaciones completas sobre los requerimientos financieros y de mano de obra ( por parte de los campesinos ) en la construcción de la obra y el mantenimiento de los mismos.*
8. *Falta de incentivos a los técnicos para permanecer en el campo.*

2do. día

## PROGRAMA

1. *Breve recapitulación de los resultados del primer día.*
2. *Discusión de las interrelaciones entre las instituciones "estado" y las instituciones "comunidad".*
3. *Matriz de interrelaciones*
4. *Programa de Servicios*
  - a) *CORDEOR --> PROYECTO*
  - b) *PROYECTO--> CORDEOR*
5. *Análisis de problemas en áreas importantes de prestación de servicios.*

LISTA DE PARTICIPANTES  
2ndo DIA

NOMBRE (EN LETTRAS MAYUSCULAS)	ORGANIZACION	FUNCION
Augusto Medinaceli O.	CORDEOR	Jefe Dpto. Recursos Hidricos
Raul Vidal Z.	CORDEOR	Gert. Desa. Rural
Rud. Mendononi	U.R.H.	Contador Proyecto
Harry Carreno	DEAG-CORDEOR	Jefe Dpto. Agropecuario
Leandro Chirinos	Proyecto BOL/86/023	Coordinador
Gaby Arteaga S.	VRH-CORDEOR BOL/86/023	Economista
Walter Huppert	GTZ	Resp. Irrigacion
Klaus Urban	GTZ	Exp. Corto Pl.

MATRIZ DE INTERRELACIONES (2)

PROYECTO	CORDEOR	M.F.	M.P.C.	MACA	E.F.	CORITE INTER- INSTITUCIONAL
PROYECTO	RS * RJ ** RI * * <---					RI RJ * <---
CORDEOR	RS * RJ ** RI * --->*	RS RJ RI <---	RS * RJ RI <---			
M.F.	RS * RJ RI * --->	---				
M.P.C.			---			
MACA				---		
E.F.	RS * RJ ** RI --->				---	
						---

RS Interrelaciones de Servicio  
 RJ Interrelaciones Jurídicas  
 RI Interrelaciones de Información  
 <---, ---> Balance de Influencias  
 \* Mejorar  
 \*\* Introducir

*File: 11/11/2010 2:40:01*

OBJETIVO GENERAL DE CORDEOR

- *Regentar el desarrollo regional a través de :*
  - \* *Planificación estratégica del desarrollo rural.*
  - \* *Programación de obras.*
  - \* *Planificación de obras.*
  - \* *Mientras no exista entidades capaces : ejecución de obras (generalmente a través de proyectos y en menor parte a través de unidades propias).*
  - \* *Buscar financiamiento externo para la ejecución de obras y proyectos.*



### SERVICIOS DE CORDEOR

1. *Contraparte Nacional ( Personal, combustible, viáticos, gastos de funcionamiento).*
2. *Selección de personal asignado al proyecto.*
3. *Transmisión de solicitudes de las comunidades.*
4. *Asesoría legal.*
5. *Apoyo en los trámites de los fondos externos.*
6. *Administración del personal.*
7. *Proveer datos básicos disponibles.*
8. *Coordinación de las reuniones con el comité interinstitucional.*
9. *Presentación de informes de avance de obras y de financiamiento.*
10. *Informaciones generales verbales.*
11. *Control y seguimiento del proyecto a través de informes y reuniones.*

PROGRAMA DE SERVICIOS DE CORDEOR

RECEPTORES DE LOS TIPOS DE SERVICIOS	PROYECTO	COMITE INTERINSTITUCIONAL	MINISTERIO DE FINANZAS	MINISTERIO DE PLANEAMIENTO Y COORDINACION	ENTIDAD FINANCIERA
1. SERVICIOS PROPIOS	- Selección de personal asignado al Proyecto. - Asesoría legal. - Administración del personal - Provisión de datos básicos - Control, seguimiento del Proyecto a través de informes y reuniones.	- Informaciones generales verbales	- Informaciones generales verbales	- Informaciones generales verbales	- Informaciones generales verbales
2. SERVICIOS DE COORDINACION	- Transmitir solicitudes de las comunidades. - Apoyo en tramites de los fondos externos. - Provisión de datos básicos - Coordinación de reuniones con Comité Interinstitucional	- Coordinación de reuniones con Comité Interinstitucional - Presentación de informes de avance de obras y de financiamiento.	- Presentación de informes de avance de obras y de financiamiento.	- Coordinación de reuniones con Comité Interinstitucional - Presentación de informes de avance de obras y de financiamiento.	- Coordinación de reuniones con Comité Interinstitucional - Presentación de informes de avance de obras y de financiamiento.
3. BIENES	- Contraparte Nacional (Personal, combustible, viáticos, gasto de funcionamiento.				

File: PROCUR.WQ1

ANALISIS DE PROBLEMAS/ CORDEOR (I)

<i>PROBLEMAS EN LA PROVISION DE SERVICIOS</i>	<i>PROBLEMAS EN LA RECEPCION DE SERVICIOS</i>	<i>PROBLEMAS EN LA INTERACCION</i>
<p><u>1.a SELECCION Y PROVISION DE PERSONAL DE CONTRAPARTE NAC.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de personal para trabajos propios.</li> <li>- En algunos casos: personal con contrato indefinido, con carga social.</li> <li>- Existen muchas huelgas y paros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal muchas veces es inadecuado.</li> <li>- Exceso de personal</li> <li>- Provisión de personal no requerido.</li> <li>- Transferencia de personal capacitado a otros proyectos.</li> <li>- El coordinador no tiene autoridad real sobre sus empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No participación en la selección del personal.</li> <li>- Alto grado de politización en la selección de personal.</li> </ul>
<p><u>1.b PROVISION DE COMBUSTIBLE, OTROS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se adquiere combustible a tiempo.</li> <li>- No existe dotación de combustible en huelgas.</li> <li>- Exceso de trámites en la dotación.</li> <li>- Distribución inadecuada.</li> <li>- No existe medidor de combustible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un control sobre el consumo de combustible.</li> <li>- postergación de atención de las comunidades por falta de combustible.</li> <li>- No se cuenta con combustible cuando se necesita.</li> </ul>	

PROGRAMA DE SERVICIOS DEL PROYECTO (2)

RECEPTORES DE LOS TIPOS DE SERVICIOS	CORDEOR	COMITE INTERINSTITUCIONAL	ENTIDAD FINANCIERA	MINISTERIO DE PLANEAMIENTO Y COORDINACION	MINISTERIO DE ASUNTOS CAMPESINOS Y AGROPECUARIOS
1. SERVICIOS PROPIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboracion de estudios de factibilidad por la seccion de Estudios y Proyectos.*</li> <li>- Capacitacion del personal de CORDEOR *</li> <li>- Identificacion de aguas subterranas. *</li> <li>- Transferencia de capacitacion hacia otras unidades. *</li> <li>- Recoleccion de datos basicos. *</li> <li>- Informaciones generales verbales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informaciones generales verbales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informaciones generales verbales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboracion de estudios de factibilidad por la seccion de Estudios y Proyectos.*</li> <li>- Informaciones generales verbales.</li> </ul>	
2. SERVICIOS DE COORDINACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avance de obra/ de planificacion y de progreso.</li> <li>- Informe de ejecucion financiera de fondos externos para CORDEOR.</li> <li>- Informe de ejecucion financiera de la Contraparte Nacional hacia CORDEOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avance de obra/ de planificacion y de progreso.</li> <li>- Informe de ejecucion financiera de fondos externos para CORDEOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avance de obra/ de planificacion y de progreso.</li> <li>- Informe de ejecucion financiera de fondos externos para CORDEOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avance de obra/ de planificacion y de progreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinacion de trabajos (SNDC, ONG's, PAC).</li> </ul>
3. BIENES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de viaticos y combustibles. *</li> <li>- Compra de equipos hidrometeorologicos y de analisis de suelos y aguas. *</li> <li>- Compra de equipos de topografia, copiadora de planos</li> </ul>				

Adj: 11.2.101

AYUDA MEMORIA (2do. día)

1. *La recuperación de fondos tiene que ser realizada por CORDEOR después de la retirada del proyecto : hay que preveer esta situación.*
2. *Funcionalidad de los laboratorios.*
3. *Selección de personal : problema especial !*

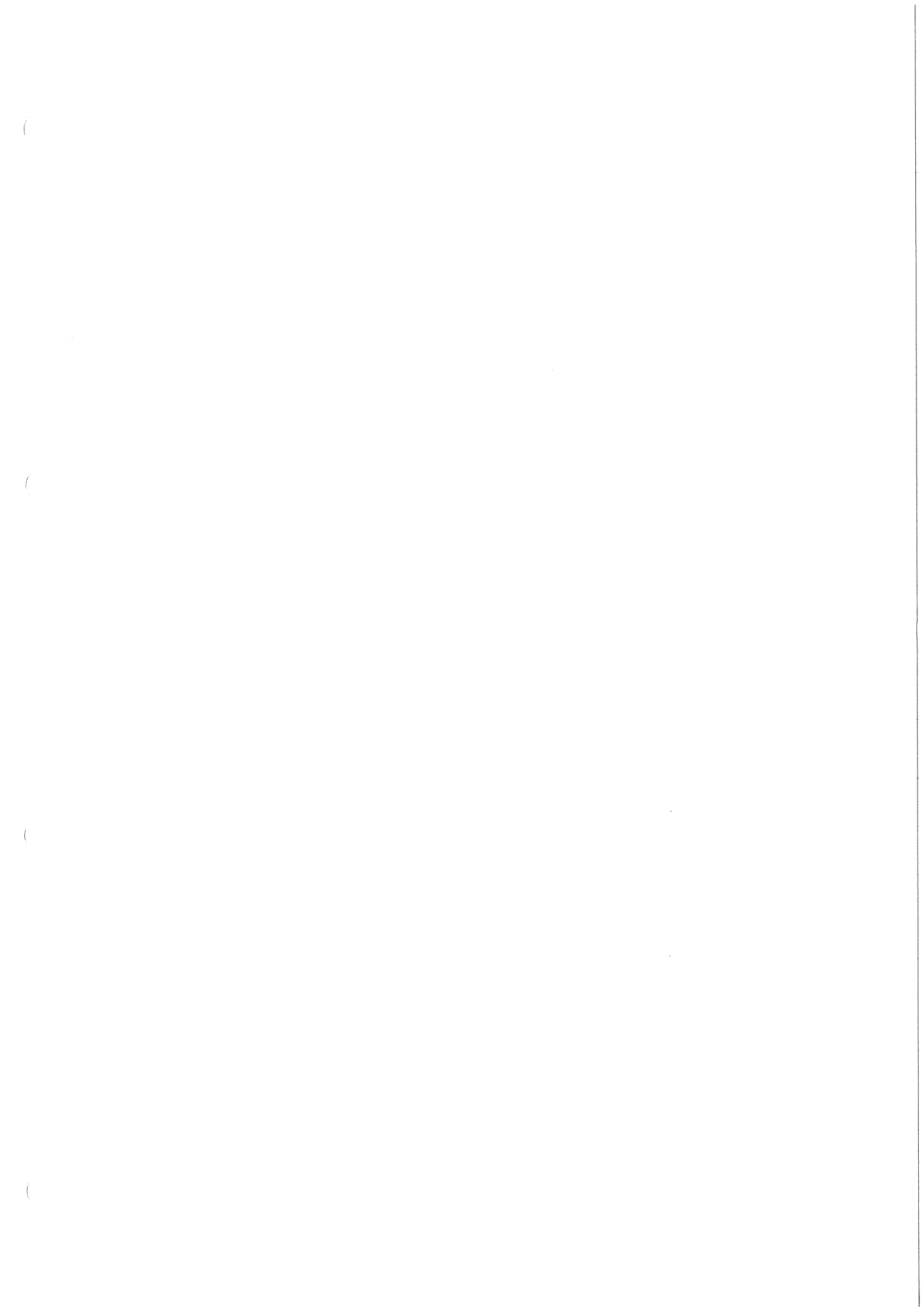
ANALISIS DE PROBLEMAS/ CORDEOR (2)

<i>PROBLEMAS EN LA PROVISION DE SERVICIOS</i>	<i>PROBLEMAS EN LA RECEPCION DE SERVICIOS</i>	<i>PROBLEMAS EN LA INTERACCION</i>
<p><u>1.c PROVISION DE VIATICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se adquiere viáticos a tiempo.</li> <li>- No existe dotación de viáticos en huelgas.</li> <li>- Trámites en la dotación de viáticos aún más difíciles.</li> <li>- Falta de normalidad en la provisión de viáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicos no pueden viajar al campo cuando es necesario.</li> <li>- Si no sale el chofer el técnico tampoco puede salir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una identificación del personal con el Proyecto.</li> </ul>
<p><u>2. ADMINISTRACION DEL PERSONAL</u></p>	<p align="center">-----</p>	<p align="center">-----</p>
<p><u>3. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe manuales de funciones.</li> <li>- No hay M + E</li> </ul>	<p><i>El coordinador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- no tiene autonomía y flexibilidad.</li> <li>- No tiene autoridad sobre los fondos del Proyecto.</li> <li>- No tiene conocimiento del avance presupuestario.</li> <li>- No hay manuales de funciones.</li> <li>- No existe M + E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay una clara delimitación de las tareas, funciones y responsabilidades de CORDEOR y el proyecto.</li> </ul>

## SERVICIOS (2)

1. *Informes de avance de obras/de planificación y de progreso.*
2. *Informe de ejecución financiera de fondos externos para CORDEOR.*
3. *Informe de ejecución financiera de la Contraparte Nacional hacia CORDEOR. .:*
4. *Elaboración de estudios de factibilidad por la Sección de Estudios y Proyectos \**
5. *Capacitación del Personal de CORDEOR. \**
6. *Identificación de aguas subterráneas. \**
7. *Pago de viáticos y combustible. \**
8. *Compra de equipos hidrometeorológicos y de análisis de suelos y aguas. \**
9. *Compra de equipos de topografía, copiadora de planos, etc. \**
10. *Transferencia de capacitado hacia otras unidades (involuntariamente). \**
11. *Recolección de datos básicos. \**
12. *Informaciones generales verbales.*
13. *Coordinación de trabajos ( Servicio Nacional de Desarrollo de Campesinos, Organismos no Gubernamentales, Programa de Autodesarrollo Campesino, etc.).*

\* PROBLEMA PRINCIPAL : CORDEOR no tiene suficientes fondos para sus trabajos diarios. Por eso CORDEOR financia sus trabajos diarios parcialmente a través de fondos del proyecto.





Kurzbericht zum 2. Workshop  
**„Dienstleistungs-  
interaktionsanalyse“ (DIA)**  
im Projekt  
**„Kleinbewässerung  
Oruro/Bolivien“**

## **Kurzworkshop "Dienstleistungs-Interaktions-Analyse" (DIA) im Projekt "Kleinbewässerung Oruro" (Proyecto Microriego Oruro)**

Im Rahmen der Projektprüfung des Projekts "Kleinbewässerung Oruro" war im Juni 1992 ein DIA-Workshop durchgeführt worden (vgl. Workshopbericht in diesem Band). Da die Mehrzahl der zu diesem Zeitpunkt im Projekt beschäftigten Mitarbeiter in den Folgejahren ausgewechselt wurde, wurde 1994 im Rahmen einer Projektmission, in der Organisationsfragen im Zentrum standen, ein 2. DIA-Workshop in dem Projekt veranstaltet. Der Workshop, an dem alle technischen Mitarbeiter und die beiden Berater des Projekts teilnahmen, fand am 13.9. und 14.9. 94 in Oururo statt.

Themen des Workshops waren: 1. Dienstleistungsorientierung in Bewässerungsprojekten (inkl. Konzeption und Strategie des "Proyecto Microriego Oruro (PMO)"), 2. Das Beziehungsnetzwerk des PMO, 3. Das Leistungsprogramm des PMO, 4. Analyse der Probleme bei der Konzeptionierung der "Subprojekte" zusammen mit den Wassernutzern. Die Ergebnisse des Workshops sind im Anhang beigefügt.

Zunächst wurden den Projektmitarbeitern die wichtigsten Ergebnisse des interact-Projekts im Hinblick auf die Dienstleistungsorientierung in Bewässerungsprojekten vorgestellt. Nach einer kurzen Präsentation des interact-Projekts selbst und einer Diskussion wesentlicher Merkmale von Dienstleistungen und ihrer Managementbesonderheiten, wurden ausführlich verschiedene Aspekte der Dienstleistungsorientierung des PMO diskutiert. Themen waren neben der Frage, ob die Dienstleistungsorientierung über die Partizipationsorientierung hinausgeht, vor allem die Fragen der Gestaltung der Interaktion mit den Comunidades und der Zusammensetzung des "Gesamtpaktes" an Subprojekten des PMO und die damit verbundenen Risiken.

Im Anschluß daran wurden einige ausgewählte Schritte der Dienstleistungs-Interaktionsanalyse (DIA) des interact-Projekts bezogen auf das PMO angewendet.

Im Rahmen des Kurzworkshops wurden drei Schritte vorgenommen, deren Ergebnisse im einzelnen den Abbildungen in der Anlage entnommen werden können. Zunächst wurde ein Beziehungsgeflecht für das Projekt PMO erstellt (Abb. 1), in dem die wichtigsten Kooperationspartner des Projekts dargestellt werden. Daran anschließend wurde in einer sehr zeitintensiven Sitzung das aktuelle Leistungsprogramm des PMO erstellt (Abb.2). Das Leistungsprogramm gibt einen Überblick über sämtliche Leistungen des Projekts und die jeweiligen Leistungsabnehmer. Mit Hilfe des Leistungsprogramms können Defizite bei der Leistungserstellung oder Veränderungsvorschläge (z.B. zur Auslagerung einzelner Teilleistungen) sehr gut diskutiert werden. Im vorliegenden Fall zeigte es sich, daß das

Projekt über ein sehr kohärentes Leistungsprogramm verfügt. Die Kernleistungen gruppieren sich um die technische Hilfe und Beratungen gegenüber den eigentlichen Kunden, den Comunidades und den Comités de Riego. Diese werden im wesentlichen in vier Sparten erbracht (1. Planung und Konstruktion von Bewässerungssystemen, 2. On-Farm-Water-Management, 3. Betrieb und Instandhaltung, 4. Stärkung der organisatorischen Kapazitäten der Wassernutzer). Darüber hinaus werden denselben Gruppen auch direkt Materialien und Werkzeuge zur Verfügung gestellt sowie Repräsentations-, Koordinierungs- und Ausbildungsleistungen erbracht. Weitere Leistungen, insbesondere Ausbildungs- und Informationsleistungen, erbringt das Projekt gegenüber anderen Leistungsabnehmern (z.B. CORDEOR, FDC und ONGs). Durch die Konzentration auf Leistungen, die direkt der Verbesserung der Bewässerungssysteme dienen und durch die Auslagerung einer Reihe von Leistungen, die nicht direkt die Bewässerung förderten (Fondo Rotatorio, Produktionsberatung auf Flächen außerhalb der bewässerten Gebiete) hat sich ein sehr kompaktes Leistungsprogramm herausgebildet. Die Gefahr, sich inhaltlich zu "verzetteln", wird dadurch verringert.

Besonders problematische Teilleistungen können im Rahmen einer Problemanalyse gesondert diskutiert werden. Im vorliegenden Fall wurde die Problemanalyse beispielhaft anhand einer Leistung des Projekts ("Beratung bei der technischen Ausgestaltung der Baumaßnahmen") durchexerziert (Abb. 3). Dabei traten u.a. die oben bereits diskutierten Probleme im Zusammenhang mit der Qualifizierung des Personals zutage. Ebenfalls intensiv diskutiert wurden die Ursachen des in einigen Comunidades verbreiteten Mißtrauens gegenüber staatlichen Projektaktivitäten sowie Möglichkeiten diesem entgegenzuwirken. Weitere Probleme bei der Erbringung von Dienstleistungen können mit dieser Methodik vom Projekt selbst bei Bedarf analysiert werden.

MAPA ORGANIZACIONAL F. M. O.

Abb. 1

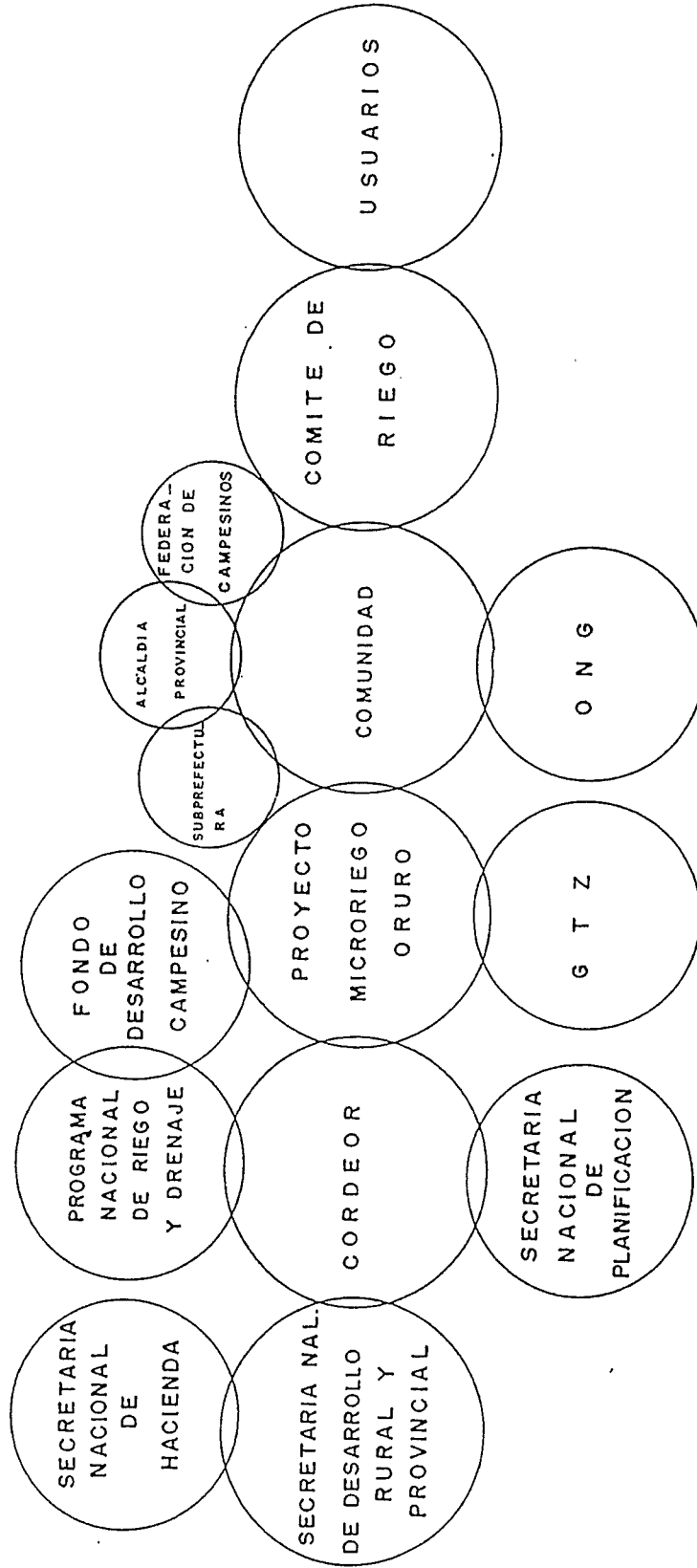


Abb. 3

