



# Fortalecimiento de los Sistemas de Agua Potable, Saneamiento e Higiene: Conceptos, Ejemplos, y Experiencias

AGENDA FOR CHANGE



Febrero 2020

## Índice

Agradecimientos.....	i
Resumen Ejecutivo.....	ii
Capítulo 1: Antecedentes.....	1
Capítulo 2: La justificación para fortalecer los sistemas de APSH.....	3
2.1 La justificación para fortalecer los sistemas de APSH.....	3
2.2 Un marco para entender los sistemas de APSH.....	4
Capítulo 3: Enfoques para analizar sistemas de APSH, identificando puntos de entrada, y monitoreando el cambio a lo largo del tiempo.....	7
3.1 Analizando un sistema de APSH.....	7
3.1.1 Analizando el estado del sistema utilizando los elementos básicos.....	8
3.1.2 Análisis de la economía política y otras herramientas para evaluar los actores y factores.....	9
3.2 Definir una visión común y construir compromiso.....	10
3.3 Los puntos de entrada y enfoques para el fortalecimiento de sistemas.....	11
Capítulo 4: Ejemplos de fortalecimiento de sistemas utilizando los elementos básicos.....	13
4.1 Elemento básico: Arreglos institucionales y coordinación.....	13
4.2 Infraestructura de prestación de servicios (y modelos de prestación de servicio).....	15
4.3 Elemento básico: Monitoreo.....	17
4.4 Elemento básico: La Planificación.....	18
4.5 Elemento básico: Finanzas.....	20
4.6 Elemento básico: Regulación y responsabilidad.....	21
4.7 Elemento básico: gestión de recursos hídricos.....	23
4.8 Elemento básico: Aprendizaje y adaptación.....	24
Capítulo 5: Experiencias organizacionales en la implementación de enfoques de fortalecimiento de sistemas.....	27
5.1 Desde la prestación de servicios hasta el fortalecimiento de sistemas.....	27
5.1.1 Desafíos comunes cuando se adapta un enfoque de fortalecimiento de sistemas.....	28
5.2 Pasos organizacionales al fortalecimiento colaborativo de sistemas.....	31
Capítulo 6: Una mirada hacia el futuro.....	35
1. Alcanzado a Cobertura Total en San Pedro, Bolivia. Water For People.....	1
2. Creando Alianzas con Partes Interesadas de Escuelas en Addis Ababa, Etiopia. Splash.....	5
3. Evidencia de un enfoque de sistemas en un contexto frágil, la República Centroafricana. Water for Good.....	7
4. Escalando las oficinas municipales de APSH en el departamento de San Marcos, Guatemala. CARE.....	10
5. Conectando los sistemas de APSH nacionales y locales en Honduras. Para Todos por Siempre.....	13
6. Fortaleciendo el monitoreo rutina de agua y planificación y presupuestación eficaz, Myanmar. WaterAid.....	16
7. Fortaleciendo los sistemas de planificación y monitoreo de las nuevas autoridades locales en Nepal. Welthungerhilfe y Aguaconsult.....	19
8. Alcanzar Los Servicios Universales en Ruanda: Enfoque de todo el distrito Water For People.....	22

## Agradecimientos

Este documento ha sido elaborado por Will Tillett (Aguaconsult), Angela Huston (IRC), y Susan Davis (Coordinador Global, Agenda para el Cambio) en nombre de la Agenda para el Cambio. Muchas gracias a todos los miembros de la Agenda para el Cambio que contribuyeron a este documento de varias maneras. Gracias a Alec Shannon (Estratega de Contenido de Agenda para el Cambio) por coordinar los estudios de caso y liderar el proceso de edición y diseño y a todos que proporcionaron estudios de caso: Clare Battle, Ellen Greggio, Stuart Kempster y Hannah Crichton – Smith (Water Aid); Kimberly Lemme (Water For People); Martin Rivera (Secretaria de Para Todos por Siempre); Leslie Llado (Splash); Kelly Alexander (CARE); y David DeArmey (Water For Good). Gracias también a quienes revisaron el documento y proporcionaron valiosos comentarios, incluidos muchos de los mencionados quienes proporcionaron estudios de caso, junto con Vincent Casey (Water Aid), Louis Boorstin (la Fundación Osprey), Julia Boulenouar y Bill Twyman (Aguaconsult), Kelly Alexander (CARE), Stef Smits (IRC), y Kelly Latham y Ellen Witt (Water For People). Finalmente, gracias a Welthungerhilfe, Water For People, la Fundación Osprey, y Aguaconsult por apoyar con los costos de la elaboración del documento.

**Foto de portada:** Autoridades locales en Nepal elaborando un plan de monitoreo de los servicios de APSH (Foto: Will Tillett / Aguaconsult).



*El equipo central del desarrollo de SIG del Departamento de Desarrollo Rural discutiendo que indicadores y visualización de datos son necesarios a niveles nacionales y subnacionales (Foto: WaterAid Myanmar)*

## Resumen Ejecutivo

El sector de agua potable, saneamiento, e higiene (APSH) se ha enfrentado a desafíos en términos de la sostenibilidad de las inversiones y los servicios, y el Objetivo de Desarrollo Sostenible 6 requiere mejoras en los servicios de APSH a escala. Existe un creciente consenso en el sector de que lograr servicios sostenibles de APSH a escala solo es posible con sistemas sólidos de APSH que los respalden.

La Agenda para el Cambio es una colaboración de organizaciones afines que han adoptado un conjunto de [principios comunes](#) para abogar por y apoyar a los gobiernos nacionales y locales y otros partes interesados claves en el fortalecimiento de los sistemas de APSH, para que todos, en todas partes, tengan acceso a servicios de APSH que durarán para siempre. Los miembros de la Agenda para el Cambio ('miembros') están fortaleciendo sistemas de APSH en más de veinte países utilizando enfoques diversos y acumulando un aprendizaje valioso en el proceso.

Este documento tiene los siguientes objetivos generales:

- ▶ Describir los conceptos y el marco que los Miembros utilizan para analizar los sistemas y abundar como utilizan estas herramientas en contextos específicos para identificar puntos de partida para influir y fortalecer los sistemas;
- ▶ Proporcionar ejemplos prácticos de esfuerzos de fortalecimiento de sistemas en contextos diferentes; y
- ▶ Discutir los pasos que los Miembros han realizado para adoptar progresivamente los enfoques de fortalecimiento de sistemas.

El objetivo de este documento *no* es prescribir una única forma de evaluar o fortalecer sistemas de APSH. Documenta los enfoques y las experiencias de los Miembros, la mayoría de los cuales son organizaciones sin fines de lucro internacionales (ONG). Por lo tanto, la mayoría de los ejemplos en este documento están escritos desde la perspectiva de las ONGs que participan y fortalecen sistemas del gobierno anfitrión. Los autores reconocen que muchas otras organizaciones están aplicando enfoques de sistemas.

Este informe está organizado de la siguiente manera:

**Capítulo 1** describe la colaboración de la Agenda para el Cambio y proporciona información de antecedentes

**Capítulo 2** proporciona una justificación para el fortalecimiento de sistemas y presenta el marco general para sistemas utilizado por la colaboración de la Agenda para el Cambio.



*Ejemplo de una teoría de cambio general para el sector de APSH (Fuente: [IRC](#))*

**Capítulo 3** describe los enfoques utilizados por los Miembros para evaluar y comprender el estado de un sistema de APSH y cómo funciona, cómo este proceso de análisis ayuda a construir una visión común entre las partes interesadas, y cómo ayuda a definir posibles puntos de entrada para fortalecer el sistema.

**Capítulo 4** proporciona ejemplos concretos de acciones que varios Miembros han emprendido para fortalecer los ocho ‘elementos básicos’ del sistema de APSH e incluye enlaces para recursos adicionales sobre estos temas.

**Capítulo 5** proporciona ejemplos y reflexiones de los pasos organizacionales que los Miembros han emprendido a medida que cambian progresivamente sus formas de trabajo, programación, y enfoque organizacional hacia enfoques de sistemas. También incluye algunos desafíos comúnmente mencionados que han enfrentado en este cambio y proporciona ejemplos de cómo han sido capaces de superarlos.

**Capítulo 6** concluye mirando hacia adelante y pidiendo que los actores del sector continúen de aplicar y compartir experiencias en el fortalecimiento de los sistemas de APSH.

Se ha logrado una increíble cantidad de progreso en los cinco años desde que se fundó la Agenda para el Cambio. Se ha ganado mucho en términos de la comprensión conceptual de los sistemas de APSH, la conciencia de las herramientas, enfoques y evidencia de varios países, y en la fortaleza de las alianzas y la acción colectiva que los Miembros han logrado. En el próximo año, la Agenda para el Cambio construirá sobre los estudios de caso y ejemplos incluidos en este documento para proporcionar más evidencia del valor de estos enfoques y para acelerar el aprendizaje y la acción colectiva para impulsar este cambio de manera más efectiva dentro y más allá de la colaboración de la Agenda para el Cambio.



*María Lopez negocia un préstamo de saneamiento de un representante de Fundación Horizontes, una institución de microfinanzas en su comunidad de Nueva Esperanza, en el municipio de San Antonio, Honduras. (Foto: Water For People)*

## Capítulo 1: Antecedentes

Los servicios de agua potable, saneamiento, e higiene (APSH) se entienden cada vez más como servicios públicos que deben ser prestados por sistemas nacionales y locales. El sector de APSH ha enfrentado desafíos por mucho tiempo para lograr la sostenibilidad y calidad del servicio. Los gobiernos, los socios de desarrollo, y las organizaciones sin fines de lucro (ONGs) están abordando los problemas de prestación de servicio mediante el fortalecimiento de las instituciones y elementos básicos de los sistemas de APSH. Muchas organizaciones han adoptado sus enfoques para centrarse explícitamente en la construcción y fortalecimiento de los sistemas nacionales en lugar de la prestación directa de servicios y desarrollo de infraestructura. La Agenda para el Cambio es una colaboración de tales organizaciones<sup>1</sup> que también se enfoca en la importancia de la colaboración y acción colectiva para el fortalecimiento de sistemas.<sup>2</sup> Los Miembros de la Agenda para el Cambio (referidos como 'Miembros') han adoptado un conjunto de [principios comunes](#) que complementa Los [Comportamientos Colaborativos](#) elaborados por Saneamiento y Agua Para Todos. Los Miembros se comprometen a abogar para y apoyar a los gobiernos nacionales y locales y otros partes interesados claves dentro del sistema de APSH para que todos, en todos partes, tengan servicios de APSH que durarán para siempre.

Se fundó la Agenda para el Cambio para ayudar a impulsar a la acción colectiva, un proceso que reúne a los actores para acordar un objetivo y enfoque comunes, desarrollar métricas compartidas para medir el progreso, y planificar actividades conjuntas que refuercen el progreso hacia el objetivo<sup>3</sup>. Los miembros permanecen completamente independientes, pero colaboran activamente debido a su aprecio para la acción colectiva y su deseo de continuar aprendiendo unos de otros.

Los Miembros contribuyen al fortalecimiento de sistemas de APSH en más de 25 países<sup>4</sup> (Figura 1).



Figura 1. Países donde los Miembros llevan a cabo actividades de fortalecimiento de sistemas, a partir de agosto 2019 (Fuente: Agenda para el Cambio)

<sup>1</sup> A partir de Agosto 2019, los miembros incluidos [Aquaconsult](#), [CARE](#), [IRC](#), [Osprey Foundation](#), [Splash](#), [WaterAid](#), [Water for Good](#), [Water For People](#), and [Welthungerhilfe](#).

<sup>2</sup> Para definiciones de los términos claves, ver [Huston & Moriarty 2018](#).

<sup>3</sup> Lockwood 2019 Reflexiones sobre la sesión de "Mas allá de la Colaboración: Aprendiendo de los esfuerzos de acción colectiva en APSH del nivel nacional y distrital durante el Simposio IRC de All Systems Go.

<sup>4</sup> Basado en información recopilado a agosto 2019.

Los Miembros trabajan en contextos de ingresos bajos y medios bajos, donde el gasto gubernamental para APSH es generalmente bajo, y la nueva infraestructura es a menudo la prioridad de dicho gasto. La mayoría de los Miembros son ONGs, no son financiadores institucionales o socios del desarrollo con grandes prestamos o donaciones para fortalecer o financiar reformas sistémicas. Como no son entidades gubernamentales, no tienen un mandato directo para reformas. Como tal, los Miembros tienen un potencial único para actuar como agentes de cambio, porque en lugar de ejercer poder o autoridad, pueden agregar valor al apoyar a los principales actores o gobiernos, al demostrar mejoras sistémicas localizados, o estimular el cambio a escala a través de la incidencia y la comunicación. Las perspectivas de los Miembros que se presenten en este documento provienen de las ONGs que participan y fortalecen los sistemas del gobierno anfitrión. Este documento comparte ejemplos de los Miembros que fortalecen los sistemas en diferentes contextos, utilizando enfoques diferentes, y trabajando en niveles diferentes para ayudar a guiar e inspirar a otros, particularmente a las ONGs, a contribuir al fortalecimiento de los sistemas de APSH.

Este documento tiene tres objetivos:

- ▶ Describir los conceptos y el marco que los Miembros utilizan para analizar los sistemas y abundar como utilizan estas analices para definir puntos de partida para influir y fortalecer los sistemas;
- ▶ Proporcionar ejemplos prácticos de esfuerzos de fortalecimiento de sistemas en contextos diferentes; y
- ▶ Discutir los pasos que los Miembros han recorrido para aplicar progresivamente los principios de la Agenda para el Cambio y adoptar un enfoque de fortalecimiento de sistemas.

El documento documenta los enfoques y las experiencias de los Miembros, pero los autores del reporte no están prescribiendo una sola forma de evaluar o fortalecer los sistemas de APSH. Los autores reconocen que muchas otras organizaciones están aplicando enfoques de sistemas.



*Representantes de la oficina distrital de APSH discutiendo planos de diseño durante la construcción del primer sistema de agua en la comunidad de Villa Imperial del municipio de Arbieta en Bolivia (Foto: Water For People)*

## Capítulo 2: La justificación para fortalecer los sistemas de APSH

Esta sección proporciona una visión general de lo que son los sistemas de APSH y la justificación para fortalecerlos. También presenta el amplio marco conceptual utilizado por la Agenda para el Cambio.

### 2.1 La justificación para fortalecer los sistemas de APSH

Los Miembros entienden la mentalidad de sistemas de APSH como una que abarca la comprensión de que las redes complejas de diferentes personas, instituciones, incentivos, y dinámicas interactúan para producir resultados relacionados con el agua, el saneamiento y la higiene. Durante mucho tiempo, el sector de APSH ha enfocado en la infraestructura que generalmente consistía en letrinas, lavamanos, varios tipos de puntos de agua, y más raramente, sistemas de agua entubada. A menudo la infraestructura de este tipo fue subsidiada y construido por organizaciones externas, luego entregada a una comunidad o comité escolar que recibió una capacitación única. Se esperaba que la comunidad o comité mantuvieran la infraestructura sin arreglos claros o financiamiento para mantener los servicios.

A lo largo del tiempo, se hizo evidente que este enfoque centrado en la infraestructura no conducía a la prestación y el uso de servicios sostenidos, ni era probable que los proyectos de infraestructura aislados alcanzarán la escala necesaria para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La prestación de servicios requiere un esfuerzo concertado y continuo con aportes de muchos *actores* como los responsables de las políticas, autoridades responsables para los servicios, y los prestadores de servicio que pueden administrar las operaciones y el mantenimiento. También depende de múltiples *factores*, como la disponibilidad de información confiable para la toma de decisiones, la capacidad de la población para pagar para los servicios, y la capacidad de las autoridades agencias reguladores del país para influir en la prestación de servicios. La interacción de todos estos componentes, incluidos las influencias de la economía política, determina la calidad y la fiabilidad de los servicios que se producen.

Un sistema de APSH consiste en una red compleja de actores y factores y las interacciones entre ellos. Los Miembros eligen formas de trabajo que pueden conducir a un cambio transformador en el funcionamiento de los sistemas de APSH en lugar de aquellos que simplemente resultan en progreso incremental en diferentes aspectos del sistema. Los ONGs y otros actores externos pueden contribuir al fortalecimiento del sistema de diferentes maneras, por ejemplo, mediante mejoras a la planificación y las estrategias nacionales, la incidencia internacional y el intercambio de información, o el desarrollo de la capacidad de actores locales; pero, cualquier enfoque debe incluir una reflexión periódica del sistema de APSH y la consideración de como un cambio puede conducir a otros. Ninguna organización necesita realizar todas estas actividades; sin embargo, estas actividades deben llevarse a cabo con una visión común de cómo lograr una transformación duradera del sistema. Las ONGs pueden desempeñar un papel clave en la promoción de la colaboración y en el fomento de alianzas que facilitarán un desempeño más eficiente y coordinado del sistema y pueden ayudar a otros a ver todo el sistema. La Figura 2 proporciona una teoría de cambio que incorpora la lógica detrás el fortalecimiento de los sistemas.



Las personas están en el centro de los sistemas de APSH, representando a los gobiernos nacionales y locales, los prestadores del servicio, las autoridades del servicio,<sup>5</sup> el sector privado, las ONGs y los usuarios de estos servicios. Todas estas partes interesadas tienen influencia a niveles diferentes. Por lo tanto, no puede haber un enfoque único para superar los desafíos porque el sistema de APSH está en evolución continua.

## TEORIA DE CAMBIO DE WATER FOR PEOPLE



Figura 2. La teoría de cambio de Water For People incorpora una justificación para el fortalecimiento de sistemas.

## 2.2 Un marco para entender los sistemas de APSH

Al inicio de una iniciativa de fortalecimiento de sistemas, puede ser abrumador de comprender los actores y factores en juego. Los Miembros han elaborado individualmente varios marcos conceptuales y herramientas para desentrenar esta complejidad y hacerle manejable. Si bien muchos en el sector usan

<sup>5</sup> La autoridad de servicio se refiere a la entidad responsable de la prestación de servicios, que a menudo se encuentra a nivel de gobierno local. Los servicios se pueden prestar directamente o mediante la delegación y supervisión de un proveedor de servicio independiente, en tal caso la autoridad de servicio tiene las responsabilidades regulatorias y de respaldar.

sus propios marcos, la colaboración de la Agenda para el Cambio ha alcanzado un consenso amplio sobre lo que se consideran los elementos básicos para sistemas de APSH, basado en la experiencia de todo el mundo, incluidas los conocimientos de los países con altos niveles de servicios de APSH (Figura 3). El marco de elementos básicos se puede adaptar e interpretar (Ver cuadro 1).



Figura 3. Elementos básicos para sistemas de APSH (Fuente: Agenda para el Cambio)<sup>6</sup>

Los sistemas de APSH no existen de forma aislada; los actores y factores dentro de estos sistemas se ven afectados por la economía política, las presiones demográficas, las decisiones y los procesos en otros sectores, y el liderazgo nacional. Hay superposiciones entre los elementos básicos del sistema de APSH y los de los sistemas de salud y educación, entre otros, que afectan a quien está invitado a participar en el fortalecimiento de los sistemas de APSH, que políticas y recursos están disponibles para APSH, y que oportunidades y enfoques para mejorar los servicios de APSH existen. Los elementos básicos sirven como un módulo mental para organizar y evaluar los diferentes partes de un sistema de APSH, pero se debe tener cuidado que el marco no conduzca a una visión demasiado simplificada de las interacciones y dinámicas que finalmente conducen el sistema.

<sup>6</sup>[Huston & Moriarty 2018](#) y [Gensch & Tillett 2019](#) proporciona descripciones más detalladas y referencias sobre las funciones de cada uno de los elementos. El [WASH Systems Academy](#) de IRC proporciona cursos introductorios en línea.

**Cuadro 1: Trabajo en curso de los Miembros para adaptar un marco de elementos básicos**

A través de la Iniciativa de Servicios Sostenibles, **Welthungerhilfe**, **Aguaconsult** y la Organización Alemán de Saneamiento [describieron](#) como el marco de elementos claves puede ser adaptado para dar mejor énfasis a los subsectores de saneamiento e higiene. WaterAid también ha descrito como se puede [representar mejor la higiene en el pensamiento sistémico](#).

**WaterAid** mira más allá de lo que generalmente se considera parte del sector de APSH. Utilizan “el sistema de APSH” para referir a todas las personas, los procesos, y las instituciones (por ejemplo, Ministerios de Agua, Finanzas, Salud, y Energía) involucrados en la prestación de servicios de APSH inclusivos y duraderos.

Los Miembros continúen de refinar el pensamiento de los elementos claves. **WaterAid Cambodia** ha analizado como debería ser todos los elementos en su contexto nacional y **WaterAid Timor – Leste** ha rearticulado el marco a través de una lente de igualdad de género e inclusión de discapacidad.

**IRC** ha comenzado a referirse a los elementos básicos como “ventanas” para comunicar mejor su papel de ver el sistema de diferentes perspectivas.

**Aguaconsult**, **Welthungerhilfe**, **Water for Good** y otros actores del sector están elaborando un documento que explore maneras de aplicar el marco en contextos más frágiles.

## Capítulo 3: Enfoques para analizar sistemas de APSH, identificando puntos de entrada, y monitoreando el cambio a lo largo del tiempo

Desarrollar una mentalidad de sistemas de APSH y el marco conceptual se trata más de desarrollar herramientas para guiar la comprensión de como pensar sobre un sistema de APSH que trazar un curso claramente definido sobre cómo lograr el fortalecimiento de sistemas de APSH. Este capítulo y el siguiente proporcionan ejemplos de los análisis de sistemas de APSH de los Miembros, fortalecerlos para mejorar los resultados, y medir el progreso. Consulte Anexo A para estudios de caso de CARE, IRC, Splash, WaterAid, Water for Good, Water For People, and Welthungerhilfe / Aguaconsult.

***El mapeo del sistema muestra el camino.*** ([IRC 2019](#))

### 3.1 Analizando un sistema de APSH

Desarrollar una comprensión del sistema – sus actores, factores, fortalezas, brechas, y la economía política que lo rodea – es un punto de partida esencial para tratar de cambiar un sistema de APSH o mejora su desempeño. Este tipo de análisis puede ayudar a identificar puntos de entrada y áreas prioritarias para los esfuerzos de fortalecimiento de sistemas. Las ONGs y otros agentes de cambio deben comprender su rol en el sistema de APSH y considerar como sus actividades, recursos financieros, y estrategias programáticas encajan en el sistema más amplio y como se puede aprovecharlos para mejorar los resultados. No todos los esfuerzos de fortalecimiento de sistemas han comenzado con un punto de entrada basado en un análisis sistémico, pero los Miembros han encontrado valioso, incluso en las etapas posteriores de implementación, tomarse el tiempo para mapear el sistema como un componente clave de formular y reformular los temas.

### 3.1.1 Analizando el estado del sistema utilizando los elementos básicos

Un método de diagnóstico a nivel de sistema es de analizar el estado de cada de los elementos básicos de un sistema de APSH, realizando un análisis de la [economía política](#), analizando el desempeño del sistema en términos de niveles de servicio o resultados del sector, y realizando un análisis de causas subyacentes. (Ver Cuadro 2). El análisis de sistemas con los actores locales es fundamental al inicio de las actividades de fortalecimiento de sistemas de APSH; sin embargo, esto no debería ser un ejercicio único. Los sistemas son dinámicos y estos tipos de análisis debe llevarse a cabo periódicamente para adaptar los enfoques y mantener un enfoque en el fortalecimiento de sistemas.

#### Cuadro 2: Un ejemplo de un análisis sistémico

[WaterAid Etiopía](#) trabaja a nivel nacional y distrital y utiliza herramientas que incluyan evaluaciones de cuellos de botella, mapeo de poder, y análisis de procesos y sistemas para avanzar su comprensión de los desafíos que limitan la efectividad del sistema de APSH (que incluya los sectores de APSH, salud, y educación) para garantizar servicios de APSH inclusivos y duraderos. Se utilizan las herramientas como un punto de partida para discutir los roles y responsabilidades de las partes interesadas, así como los sistemas, procesos e incentivos de diferentes actores para lograr el cambio sistémico. Después de las evaluaciones, todos los socios trabajan en colaboración a través de un proceso consultivo para elaborar un plan de APSH distrital costado que alinea con el programa nacional de ONE WASH.

Varios Miembros han elaborado herramientas de evaluar los elementos básicos, que a menudo incluyen indicadores o referencias de cuáles son las funciones mínimas y/o optimas de un sistema de APSH y determinan la medida en que aspectos están funcionando efectivamente dentro el sistema. En general, las herramientas de evaluación se califican (y debería ser) de manera participativa, en colaboración con las autoridades relevantes, asociaciones comunitarias, y ONGs en un taller o series de reuniones. Los

#### Cuadro 3: Utilizando una Lista de verificación de los Elementos Claves

En Nepal, el puntaje inicial de una lista de verificación de los elementos básicos apoyado por [Welthungerhilfe](#) ayudó al equipo programático y los socios gubernamentales de comprender lo que faltaba en el sector. La posterior revaloración ayudo a mantener el momento de los esfuerzos de fortalecimiento de sistemas. Las autoridades de servicio estaban motivadas para superar sus puntajes anteriores y lograr un puntaje mejor que sus vecinos distritales. A continuación, se proporcionan un ejemplo de puntaje en el distrito de Chitwan.

Date of Scoring exercise	Institutional Arrangements & Coordination	Service Delivery Infrastructure	Regulation & Accountability	Inclusive Planning	Finance	Monitoring	Water Resources & Environment	Learning & Adaptation	Total Score
Feb-18	4	4	2	2	2	1	3	1	19
Oct-18	5	6	4	3	2	1	5	1	27
Sep-19	5	6	5	3	3	1	5	1	29
	out of 18	out of 12	out of 10	out of 8	out of 10	out of 12	out of 10	out of 6	out of 86

Miembros han encontrado que estas herramientas son un mecanismo valioso para estimular el dialogo critico entre los partes interesados sobre las brechas y las áreas de mejora. Se pueden volver a calificar periódicamente como un medio para rastrear los cambios en el sistema de APSH a lo largo del tiempo, pero se pueden

complementar con enfoques y herramientas adicionales si se van a utilizar para el monitoreo a largo plazo. Las limitaciones de utilizar las listas de verificación se exploran en un reporte de [WaterAid](#).

La Iniciativa de Servicios Sostenibles<sup>7</sup> ha elaborado una lista de verificación con alrededor de 40 indicadores que proporcionan puntajes resumidos codificados en colores (Ver Cuadro 3). Estos son revalorados periódicamente para identificar el progreso en el fortalecimiento de sistemas y las nuevas oportunidades para el cambio. El IRC tiene [herramientas](#) similares que se pueden utilizar individualmente o en combinación con otras herramientas para realizar un análisis de sistemas. Water For People tiene un [marco de monitoreo](#) que incluye monitoreo anual de nivel de servicios y una lista de verificación de sostenibilidad. Una vez que se logran los hitos, trabajan con gobiernos distritales para establecer y alcanzar los criterios de salida.

En los programas de WaterAid, se define el estado de los elementos básicos en términos de su madurez y las necesidades de apoyo; con categorías que van desde “débil” (en un estado muy pobre) hasta “moderado,” “fortaleciendo,” y “deseado.” El kit de herramientas de [diseño de programas de fortalecimiento de sectores](#) de WaterAid incluye ejercicios participativos a través del cual los participantes del taller identifican riesgos para los servicios y comportamientos sostenibles de APSH, luego los clasifican dentro los encabezados de los elementos básicos.

En el futuro, estos enfoques de evaluación de elementos básicos deberán capturar no solo el estado de los elementos básicos, sino las interrelaciones y vínculos entre los elementos. La revisión de estas evaluaciones ayuda a los facilitadores de asegurar que se realice el puntaje de una manera que maximice el dialogo crítico e identifica un camino común hacia adelante.

### 3.1.2 Análisis de la economía política y otras herramientas para evaluar los actores y factores

Las listas de verificación de los elementos básicos son relativamente fáciles de usar y son útiles para descubrir muchos de los aspectos formales del sistema, como las políticas y los procesos de monitoreo. Sin embargo, tienden a no capturar adecuadamente algunos de las características más abstractas de los sistemas de APSH – en particular los elementos del comportamiento humano, la influencia de la economía política, los incentivos y sistemas de valor – que tienen un impacto significativo en el funcionamiento del sistema. Los ejemplos de herramientas que se pueden utilizar para enfocarse explícitamente en estos aspectos incluyen el análisis de [redes organizaciones o sociales](#), y el [Mapeo de los Factores Impulsados por las Partes Interesados](#). WaterAid ha elaborado un kit de herramientas del [Análisis de la Economía Política](#) que proporciona un enfoque estructurada para analizar porque los sistemas funcionan cómo lo hacen y cómo ocurre el cambio desde el nivel nacional a nivel local. Al comprender cómo ocurre el cambio, una organización o colaboración puede identificar la mejor manera de influir en el cambio y tomar mejores decisiones sobre cómo apoyar y fortalecer el sistema en general.

---

<sup>7</sup> La Iniciativa de Servicios Sostenibles es una colaboración entre Welthungerhilfe, Aguaconsult, y la Organización Alemán de Saneamiento, que busca fortalecer la efectividad y sostenibilidad de los programas de Welthungerhilfe y generar herramientas y aprendizaje.

### 3.2 Definir una visión común y construir compromiso

Al utilizar procesos para identificar tanto el estado del sistema (por ejemplo, implementando la evaluación de elementos básicos) y cómo la forma en que el cambio ocurre en el sistema (por ejemplo, usando un análisis de la economía política), una organización o colaboración puede identificar áreas prioritarias de acción y también identificar formas de trabajo que puede influir mejor y apoyar el cambio sistémico (por ejemplo, a través de alianzas, incidencia, e intercambio de información). Si el análisis se realizó de manera participativo (por ejemplo, junto con el gobierno y otros partes interesadas claves), es posible llegar a un consenso en torno a un plan de acción conjunto para empezar a abordar las debilidades sistémicas.

***Aprender a comprender el estado o comportamiento actual del sistema y acordar el resultado deseado son los primeros pasos esenciales para transformarlo.*** (Burns & Worsley, 2015, en [Huston & Moriarty 2018](#))

Colaborando con otros actores – por ejemplo, entre una organización de apoyo como un Miembro de la Agenda para el Cambio y un gobierno anfitrión, y /o entre un número de organizaciones de apoyo – funciona mejor cuando se ha establecido un objetivo acordado y un final. Podría decirse que estos deberían ser más específicos que los objetivos del Objetivo de Desarrollo Sostenible 6. En algunos casos, el gobierno ya puede tener una estrategia clara en la que los socios de desarrollo o ONGs deben encajar. Caso contrario, se puede llevar a cabo un proceso de “visión” de las partes interesadas (Ver [hoja de ruta](#)), en el cual las partes interesadas se acuerdan una visión conjunta para un sistema de APSH que contenga detalles sobre cómo se prestarán los servicios y en que niveles. Los procesos de establecer una visión de este tipo a menudo comienzan naturalmente durante procesos de evaluación conjunta cuando las partes interesadas empiezan a discutir como el sistema funciona actualmente y como debería funcionar. El kit de herramientas de [diseño de programas de fortalecimiento de sectores](#) de WaterAid proporciona ejemplos de cómo este tipo de proceso de diagnóstico participativo puede conducir al co-diseño de actividades de fortalecimiento de sistemas.

El fuerte compromiso y liderazgo del gobierno son muy importante en las etapas iniciales para identificar las prioridades. El involucramiento de las autoridades relevantes desde el inicio del proceso puede ayudar a garantizar que haya un compromiso para abordar las debilidades identificados en sistema. Por ejemplo, Water For People considera que la voluntad política y el compromiso son puntos de entrada esenciales al proceso de fortalecimiento de sistemas. La conciencia y el compromiso al acceso universal y sostenible de servicios de APSH y a actividades de fortalecimiento de sistemas se pueden aumentar mediante el involucramiento en el análisis y talleres o procesos de establecer una visión. Sin embargo, no se puede asumir el compromiso del gobierno nacional y local a los servicios universales y sostenidos y su disposición de participar en el fortalecimiento de sistemas, ni se garantiza. Por ejemplo, las entidades o funcionarios gubernamentales pueden carecer de incentivos o responsabilidades con respecto a mejoras en los niveles de servicio. Si este es el caso, trabajando de manera efectiva en el fortalecimiento de sistemas puede ser difícil hasta que el compromiso haya aumentado. Si bien algunos Miembros prefieren colaborar solo con las autoridades que demuestran compromiso, otros Miembros pueden definir acciones destinadas a

influir en este compromiso a medida que avanzan; por ejemplo, buscando a empoderar a comunidades para demandar servicios y aumentando la responsabilidad de las autoridades a través de plataformas de revisión y monitoreo.

### 3.3 Los puntos de entrada y enfoques para el fortalecimiento de sistemas

En muchos casos, la realización de un escaneo o diagnóstico inicial del sistema de APSH podría resaltar tantos problemas que las organizaciones y sus socios de las autoridades locales pueden confundirse donde empezar. Las evaluaciones de capacidades colaborativas se pueden utilizar para identificar que actores son mejor posicionados a fortalecer los diferentes elementos de un sistema de APSH, o el liderazgo del gobierno puede comunicar una prioridad clara que los Miembros y colaboradores deben seguir. La elección de puntos de entrada puede ser basado en la resolución de cuellos de botella esencial o en apuntar a “triumfos rápidos” para alentar colaboración más profunda.

Idealmente, el proceso de análisis de sistemas ayudaría a identificar ‘puntos de ventaja’ – áreas donde un pequeño cambio o movimiento desplazaría [cambio sistémico más significativo](#). Otro aspecto importante del análisis es tomarse el tiempo para considerar cual es el nivel más adecuado para dirigir los esfuerzos; por ejemplo, a nivel del sector nacional, a nivel del gobierno distrital (o equivalente) o nivel comunitario, o con instituciones específicas (por ejemplo, la autoridad de servicio o el prestador del servicio). Analizando el nivel adecuado a cuál se pueden dirigir los esfuerzos mejores ayuda a identificar cuáles de los actores del sistema (por ejemplo, organismos gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, actores del sector privado, o grupos religiosos) necesitan participar, ser socios o ser fortalecidos.

#### **Cuadro 4: Ejemplos de puntos de entrada para el fortalecimiento de sistemas**

- *Con el fin de abordar los desafíos generalizados en la prestación de servicios de saneamiento en Kampala (Uganda), **WaterAid** está trabajando para reunir los grupos técnicos y políticos de la Autoridad Municipal de la Ciudad de Kampala para mejorar el liderazgo del gobierno local y la supervisión de APSH. WaterAid, con apoyo de otros, ha establecido el foro de alcaldes para aprovechar la voluntad política y la comprensión de los procesos de planificación y presupuestación de APSH. En este proceso, WaterAid identificó el compromiso político y la responsabilidad como el principal punto de ventaja para conducir al cambio sistémico.*
- *En Karamoja (Uganda), **Welthungerhilfe** utiliza un proceso de mapeo de inventario de activos como un punto de entrada para comprometerse progresivamente con la autoridad de servicio para primero fortalecer los arreglos de gestión de activos, luego para trabajar progresivamente en la planificación, el monitoreo y la presupuestación. En este proceso, su trabajo de fortalecimiento de sistemas se profundizó a medida que mejoró su relación con y su confianza en la autoridad de servicio.*
- *En Kabarole (Uganda) **IRC** utiliza la recopilación de datos de nivel de servicio como un punto de entrada. Esto proporcionó una lente objetiva para ver el sistema y reunir a las partes interesadas para evaluar porque las cosas eran como eran. Una evaluación rigurosa de los niveles de servicio mejoró la comprensión del sistema y se utilizó para la incidencia y para estimular el desarrollo de soluciones por parte de diferentes usuarios de los datos.*

Los actores pueden influir y fortalecer el sistema de muchas maneras, y los Miembros han determinado donde centrar sus esfuerzos de varias maneras (Ver Cuadro 4). Algunos Miembros se centran en influir los comportamientos de actores dentro del sistema, trabajando en temas como la demanda de las partes interesadas, el compromiso, la colaboración, y el aprendizaje conjunto. Otros trabajan a nivel nacional



para fortalecer el dialogo del sector y las estructuras de responsabilidad o para adaptar los marcos de políticas y legales, como el trabajo de la colaboración de “La Agenda para el Cambio en APSH” en Uganda. Algunos adoptan un enfoque geográfico, donde trabajan para fortalecer los elementos básicos a nivel local (por ejemplo, la autoridad de servicio y el prestador del servicio), con el objetivo de mejorar los niveles de servicio, mientras usan el distrito para demostrar buena práctica al sector. Otros trabajan desde dentro del sistema como prestadores del servicio (por ejemplo, realizando servicios de mantenimiento), con el objetivo de fortalecer el sistema en el que operen, mientras actuado como un modelo para otros. Hay algunos Miembros que hacen uso de todos estos enfoques.

Fortaleciendo el sistema desde ‘afuera’ (por ejemplo, como un facilitador), desde ‘adentro’, desde abajo, y desde arriba son otras posibilidades. Una ONG con la permisión de operar en un contexto específico se convierte automáticamente en una parte interesada, y es importante reflexionar sobre el papel de la organización dentro el sistema que busca cambiar. Un enfoque sistémico puede ser uno que sea capaz de reaccionar ante oportunidades emergentes, además de ser planificado estratégicamente; el enfoque casi siempre cambiario con el tiempo.

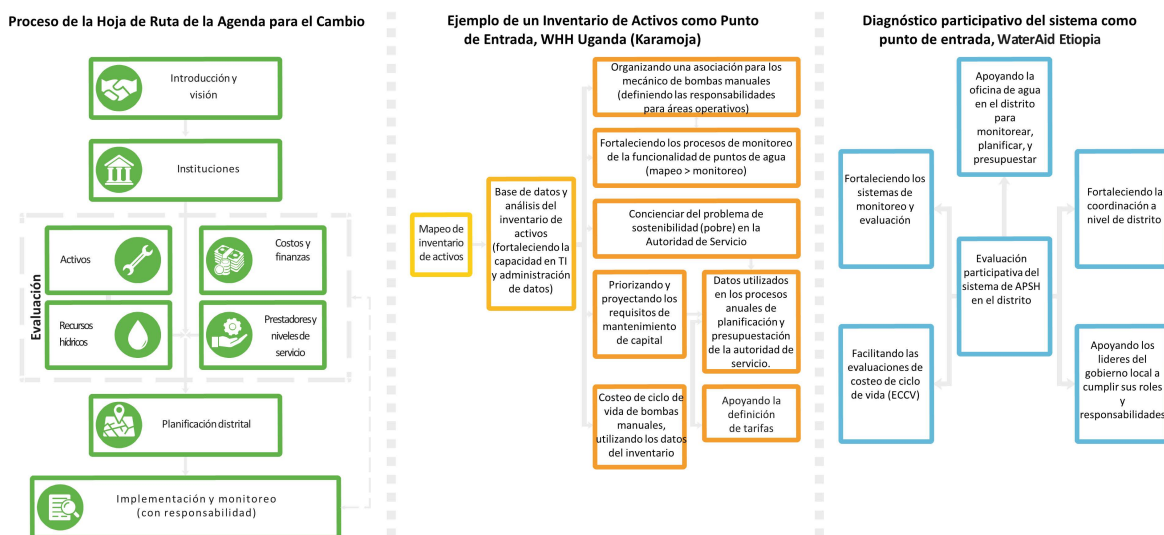


Figura 4. Ejemplos de puntos de entrada y procesos de fortalecimiento de sistemas. (Fuentes: Agenda para el Cambio 2017, Welthungerhilfe 2019 y adaptado del WaterAid 2019)

## Capítulo 4: Ejemplos de fortalecimiento de sistemas utilizando los elementos básicos

Esta sección proporciona ejemplos de los esfuerzos de los Miembros para fortalecer los elementos básicos de los sistemas de APSH, además de influir el liderazgo, los comportamientos, y las demandas de los actores dentro de estos sistemas. Las subsecciones están organizadas según los elementos básicos del marco de los sistemas de APSH introducido en sección 2.2. Se presentan ejemplos breves relacionados a los elementos básicos que se abordan, pero en realidad, los esfuerzos de fortalecimiento de sistemas a menudo enfocan en múltiples elementos y fortalecen la conexión entre varios elementos a diferentes niveles. Estos ejemplos se comprenden mejor cuando se consideran como el cambio influye el sistema de APSH y otros dinámicos, y cuando consideran como se requiere acción a diferentes niveles (por ejemplo, gestión recursos o proponer cambios políticos) para lograr el cambio. El Anexo A proporciona más estudios de casos detalladas.

### 4.1 Elemento básico: Arreglos institucionales y coordinación

**Este elemento es fuerte cuando:** *Las instituciones relacionadas a la política y planificación sectorial, la prestación de servicios y las autoridades de servicio existen, tienen mandatos y roles claramente definidas, y tienen capacidad suficiente. Existen los mecanismos de coordinación que conducen a una acción coordinado dentro del sector de APSH y con sectores relacionados.*

La mayoría de los ejemplos del trabajo de sistemas de los Miembros incluye fortaleciendo este elemento básico. Estos esfuerzos pueden enfocarse a nivel del prestador de servicio o autoridad de servicio, a nivel nacional o una combinación. Los ejemplos incluyen lo siguiente:

- **Inspirar el compromiso y liderazgo del gobierno:** Como parte del proceso de análisis de sistemas, algunos Miembros analizan el compromiso y la voluntad de las instituciones del gobierno para asegurar que las personas tengan acceso a APSH inclusivo y duradero y contribuyan por “mostrando un espejo” para reflexionar sobre las brechas observadas en los servicios. Se realiza esto a través de un ejercicio participativo realizado con diferentes partes interesadas, incluido el gobierno. Se utilizan los resultados para equilibrar el énfasis hacia empoderamiento verso el desarrollo de capacidades al

#### **Cuadro 5: Fortalecimiento del liderazgo político para el saneamiento**

*En Kampala, Uganda, WaterAid busco abordar las brechas entre el liderazgo técnico y político, así como la falta generalizada de compromiso con el saneamiento en la ciudad. Se establecieron las plataformas de coordinación entre las partes interesadas, y se creó un foro de alcaldes sobre saneamiento, a través del cual colaboraron para desarrollar un plan de saneamiento para toda la ciudad y legislación de saneamiento para gobernar los servicios de saneamiento en la ciudad.*

*En Kampong Chhnang, Cambodia, WaterAid ayudo a fortalecer la capacidad de los consejos comunitarios y distritales, que a través de la reciente descentralización de responsabilidades, tienen el mandato de mejorar APSH en sus áreas. Los comités distritales se reúnen de manera independiente y proveen asistencia técnica a las concejales comunitarias. Las recientes mejoras en la cobertura de saneamiento han aprovechado el compromiso y apoyo del gobierno provincial para APSH en la provincia.*

lado de oferta y puede ayudar a desbloquear cambio sistémico al motivar acción del gobierno. Muchos programas tienen una mezcla de ambos elementos.

- **Fortaleciendo la conciencia y compromiso de los funcionarios del gobierno y de los políticos** sobre ciertos temas (por ejemplo, la sostenibilidad o el saneamiento). Esto a menudo (pero no exclusivamente) se desencadena al realizar evaluaciones conjuntas sobre temas descuidados para resaltar y cuantificar el problema (por ejemplo, utilizando los diagramas de flujo de mierda o el mapeo de inventario de activos). En algunos casos, la motivación e los incentivos para los funcionarios, políticos, o prestadores de servicio actúen para resolver problemas se han incrementado, por ejemplo, al introducir la gestión basado en el desempeño en los procesos de recursos humanos o la evaluación comparativa de indicadores claves de los prestadores de servicio, o al crear competencia entre las autoridades de servicio. Ver Cuadro 5, [CARE Perú](#), [WaterAid Uganda](#), [Water For People](#).
- **Aclarar la ambigüedad relacionado a los roles y las responsabilidades** de los varios actores en el sector **y fortalecer los mecanismos que unen a las partes interesadas** a través de plataformas de dialogo y coordinación intersectorial. Esto puede incluir la identificación de discrepancias en los roles percibidos de los actores del sector en comparación con los mandatos oficiales y plantearlos seriamente como problemas.
- **Alentar enfoques armonizados y la acción colectiva** de los actores del sector. Los esfuerzos para alinear y arminozar las acciones y enfoques de actores del sector, y para crear una 'voz' mas consolidado y una influencia e impacto mas efectiva sobre los problemas a nivel local, nacional, y sectorial estan vinculados al unir a las partes interesadas. En Uganda, Ruanda, y Honduras, los Miembros han estado actuando colectivamente durante años. Ver Estudio de Caso 5.
- **Ayudar a vincular los diferentes niveles de gobierno y vincular a las autoridades de servicios con los prestadores de servicio.** Por ejemplo, ayudando a las autoridades de servicio descentralizados a acceder asistencia técnica de los ministerios provinciales y nacionales y entidades de apoyo del gobierno y aumentando el nivel de apoyo y supervisión continuo que las autoridades de servicio proveen a los prestadores de servicio. Ver Estudios de Casos 5 y 8.
- **Fortalecer las capacidades de las autoridades de servicio** para cumplir con su mandato de apoyar y supervisar los servicios de APSH. En algunos casos, esto implica crear y apoyar a unidades de APSH dentro de las estructuras de las autoridades locales y a menudo incluye actividades personalizadas

**Cuadro 6: Programa de mejoramiento de desempeño de empresas públicas de agua**

*El programa de [WaterAid Etiopia](#) tiene un fuerte enfoque para el fortalecimiento de capacidades. Primero facilita un entorno propicio en el que la empresa puede funcionar, abordando temas de gobernanza de la "junta" e introduciendo arreglos de gestión basado en resultados. El programa cubre competencias como gestión de fugas, calidad de agua, gestión de activos, y gestión de calidad de agua a través de estudios, capacitación, donación de equipos, planificación de acciones, y apoyo de seguimiento. Apoya al desarrollo de planes estratégicos de negocio y foros con clientes, mientras fortalece los procesos centrales como la tecnología de información y sistemas de recursos humanos. Se realiza un seguimiento al progreso de las empresas, premiando a los mejores en eventos anuales de aprendizaje en "foros de empresas."*

de fortalecimiento de capacidades, enfocadas en fortalecer aspectos técnicos y operativos de las autoridades. Ver Estudio de Caso 4 y [Water For People Guatemala](#).

- **Fortalecer las capacidades de los prestadores de servicio.** Algunos ejemplos incluyen apoyando su formalización o registro legal, creando o apoyando a asociaciones de prestadores de servicio, y fortaleciendo las capacidades a través de las competencias básicas, así como el contexto propicio de la gobernanza / entorno en el que operan. Ver Cuadro 6, [Water For People Malawi](#).
- **Elaborar materiales de orientación y capacitación en el fortalecimiento de sistemas de APSH** en todos los elementos básicos. Los Miembros han desarrollado una amplia gama de recursos para orientar e informar a los actores del sector sobre el fortalecimiento del sector, incluida la [Academia de Sistemas APSH](#), el kit de herramientas de la Iniciativa de Servicios Sostenibles, la Facilidad de Asistencia Técnica de la Agenda para el Cambio, y una serie de documentos que explican los elementos básicos y los enfoques del fortalecimiento de sistemas.

## 4.2 Infraestructura de prestación de servicios (y modelos de prestación de servicio)

***Este elemento es fuerte cuando:** Existen marcos, capacidades y roles claros, incluida la adquisición, construcción, y gestión de activos (que incluyen el desarrollo y mantenimiento). Las tecnologías y los modelos de prestación de servicio deben ser adecuados para el contexto.*

Muchos Miembros tienen ejemplos de fortalecimiento este elemento básico, particularmente en el área de suministro de agua en zonas rurales. Los ejemplos incluyen lo siguiente:

- **Encuestas de inventario de activos** (por ejemplo, mapeo de puntos de agua) y apoyando a su implementación con las partes interesadas relevantes sirven como buen punto de entrada para el fortalecimiento de sistemas. Estas encuestas a menudo conducen a análisis de costos de ciclo de vida (ver el elemento básico de finanzas) y fortalecer la planificación y presupuestación para la inversión en mantenimiento de capital por las autoridades de servicio y los prestadores de servicios. Los inventarios de activos también se han utilizado para estructurar prestadores de servicio y cadenas de suministros y para crear números únicos para puntos de agua. Los inventarios de activos pueden estimular discusiones sobre la estandarización de las opciones tecnologías y problemas comunes con tecnologías en uso (por ejemplo, el uso generalizado de varillas de hierro galvanizado oxidado en bombas manuales, en lugar de las opciones de acero inoxidable). Ver Cuadro 7, Estudio de Caso 8 y [CARE Etiopia](#), y [WaterAid Etiopia](#).
- **Fortaleciendo la capacidad de las autoridades de servicio para la gestión de activos como parte de su rol de supervisión.** Los ejemplos incluyen establecer o fortalecer unidades de mantenimiento dentro de las autoridades locales, fortalecer sus vínculos con y supervisión de los prestadores de servicios de mantenimiento, y fortalecer las capacidades de las autoridades de planificar y presupuestar para mantenimiento de capital, incluida el desarrollo de herramientas para dichos propósitos. Welthungerhilfe realizó un inventario de todas las fuentes de agua en el distrito de Karamoja. Se utilizaron los datos para promover que la autoridad de servicio dar un mayor énfasis en la no funcionalidad. Los datos ayudaron a la autoridad de servicio de presupuestar para

mantenimiento de capital, condujeron a discusiones sobre la fijación de tarifas, e informaron a la estructuración de la red de la asociación de los mecánicos de bombas manuales. Ver estudios de casos 4 y 8.

- **Fortaleciendo la capacidad de los prestadores de servicio para la gestión de activos.** Los ejemplos de esto incluyen ayudar a los prestadores de servicio de desarrollar planes de operaciones y mantenimiento o gestión de activos, fortaleciendo su orientación hacia las prácticas de mantenimiento preventivo (en lugar de reactivo), mejorando su gestión de stock, y legalizando los prestadores de servicios o abordando las ambigüedades legales relacionados con la propiedad de los activos. Ver [WaterAid Etiopía](#).
- **Demostrando o fortaleciendo los modelos de prestación de servicios de mantenimiento.** Un método es fortalecer los servicios en un rol de apoyo, por ejemplo, apoyando a programas de capacitación acreditados para técnicos e introducir y promover contratos de servicios de mantenimiento preventivo. Otro método es fortalecer los servicios desde adentro a través de pruebas y demostrando modelos alternativos para servicios de mantenimiento profesionalizados. En la Republica Centrafricano, un estado altamente frágil, Water For Good utiliza un modelo de técnicos móviles para los servicios de mantenimiento preventivos en más de 1,700 puntos de agua rurales. Water For Good mantiene tasas de funcionalidad superiores al 90%. La estrategia a largo plazo es de incubar y capacitar a prestadores de servicio de agua altamente profesionalizados que puede prestar servicios que los usuarios desean en coordinación con socios del gobierno y ONGs. Aguaconsult, WaterAid, CARE, y IRC han realizado estudios a nivel global tratando de documentar y categorizar diferentes modelos de servicio de prestación y mantenimiento y sus condiciones para éxito. Ver Estudios de Caso 2, 3, y [CARE Somalia](#).
- **Fortaleciendo las cadenas de suministros de productos y repuestos y la introducción de tecnologías.** Los ejemplos incluyen introducir nuevas tecnologías para el suministro de agua, gestión de saneamiento y lodos fecales y fomentando las cadenas de suministro y servicios de mantenimiento; fortaleciendo los mecanismos del control de calidad de los repuestos; y evaluando y fortaleciendo los mercados para repuestos y productos de calidad (por ejemplo, componentes de baños). Ver [CARE Perú](#), [Water For People Malawi](#), Water For People India ([aquí](#) y [aquí](#)).
- **Mejorando la calidad de construcción:** Se puede lograr esto de varias maneras: capacitando a albañiles y contratistas y facilitando su acceso a equipos mejorados; elaborando y difundiendo los estándares de infraestructura, fortaleciendo la capacidad de la autoridad de servicio (o las autoridades) para hacer cumplir los estándares; y abordando temas como la adquisición de infraestructura y gestión de contratos. Ver CARE Mali. ( [aquí](#) y [aquí](#)).

### 4.3 Elemento básico: Monitoreo

**Este elemento es fuerte cuando:** Los marcos de monitoreo nacionales y subnacionales existen y están siendo utilizados por todas las partes de medir e informar sobre la calidad de servicios prestados (nivel de servicio) y dichos datos se utilizan de manera proactiva para mejorar la calidad de los servicios de manera rutinaria.

Los Miembros están fortaleciendo los sistemas de monitoreo a nivel nacional, así como probando y desarrollando enfoques a nivel local (por ejemplo, en un distrito) para ser escalado progresivamente a nivel nacional. Los ejemplos de esto se incluyen:

- **Fortaleciendo las capacidades de monitoreo de las autoridades de servicio.** Los ejemplos incluyen apoyando a las autoridades de servicio de calcular los 'costos de soporte directo' recurrentes; aclarando los mandatos de las partes interesadas para el monitoreo continuo; la provisión de equipos o la capacitación técnica para las actividades de monitoreo de las autoridades de servicio; fortaleciendo las capacidades de la gestión de información de las autoridades de servicio; y fortaleciendo los vínculos entre el monitoreo y la planificación, y la presupuestación y la toma de decisiones. Ver Cuadro 7, [Water For People Nicaragua](#), and [WaterAid](#).
- **Fortaleciendo y operacionalizando los marcos de monitoreo del sector.** Los ejemplos incluyen apoyar a desarrollar los indicadores o fortalecer definiciones, aclarar el intercambio de datos y temas de propiedad, fortalecer los protocolos y arreglos institucionales de monitoreo, y fortalecer el uso de datos para informar la política, la planificación intersectorial, el aprendizaje y la adaptación (por ejemplo, los procesos de revisiones conjuntas del sector). Otros ejemplos incluyen establecer o fortalecer los Sistemas de Información de Gestión (SIG) del sector, armonizar los sistemas de monitoreo a un SIG consolidado, y fortalecer la alineación de los partes interesadas al SIG y su uso. En otros casos, ha implicado ayudar al gobierno central en operacionalizar los marcos de monitoreo del sector a nivel de autoridad de servicios y mejorar los flujos de datos entre niveles en el sector. WaterAid Myanmar apoyo al gobierno en la introducción, prueba, y el escalamiento progresivo de un SIG para el suministro de agua rural. El proceso incluyó definir las necesidades de datos en diferentes niveles y establecer los indicadores que se utilizaran. WaterAid introdujo la tecnología mWater y desarrolló una plataforma personalizada de SIG. WaterAid ayudó a definir los procesos institucionales y mandatos para la recopilación y análisis de datos cuando se escaló. Aguaconsult y IRC también han realizado estudios globales sobre el monitoreo de sostenibilidad y han [recomendado métricas apropiadas para monitorear](#) la sostenibilidad del servicio. Ver Cuadro 8 y estudios de caso 6 y 8.

#### **Cuadro 7: Convertir las evaluaciones únicas en procesos de monitoreo recurrente**

**Welthungerhilfe Nepal** está apoyando a cinco autoridades locales recientemente creadas a crear planes estratégicos de APSH, siguiendo la hoja de ruta. Durante la fase de evaluación, se facilitan discusiones con las autoridades de cómo se actualizarán los datos en el futuro. Esto conduce al desarrollo de protocolos que se establecen que datos se necesitan y la frecuencia de recopilación, la creación de mandatos y cálculos de costos recurrentes para recopilar los datos, analizarlos, y haciendo arreglos para introducir los datos en bases de datos nacionales de monitoreo. Para más información, ver [aquí](#).

- **Introducir e institucionalizar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de monitoreo.** Los ejemplos incluyen la introducción de tecnologías de móvil al internet, aplicaciones y software como Akvo y mWater (junto con la personalización o perfeccionamiento progresivamente de estos), y la institucionalización gradualmente de estas tecnologías dentro de los mandatos y presupuestos de actores permanentes del sector. Los Miembros han tenido colaboraciones a largo plazo con los desarrolladores de software, que han ayudado a sus propias necesidades de datos, y también han liderado la coevolución con los desarrolladores. Los ejemplos incluyen el [uso de CARE de mWater](#), la alianza de WaterAid con mWater, y las colaboraciones de IRC ,Welthungerhilfe y Water For People con Akvo. Ver Estudio de Caso 6.

#### **Cuadro 8: Monitoreando la sostenibilidad de servicios**

*El programa de RANO WASH en Madagascar adopta un enfoque integral para trabajar con la plataforma existente del gobierno nacional mediante la mejora y el fortalecimiento de indicadores, la recopilación y actualización de datos, análisis de datos, funciones y auto-eficacia, y gestión de datos y mantenimiento a nivel de comuna, regional, y nacional. Esto incluye 1) racionalizar los indicadores y alinearlos con los parámetros de puntos de referencia nacional de desempeño; 2) flujos de datos más eficientes, interfaces de usuarios personalizados e integración del TIC para desarrollo para mejorar la puntualidad y la precisión; 3) herramientas y modelos de planificación actualizados. Subyacente todo esto es fortalecer el liderazgo y la capacidad del gobierno de liderar las funciones de monitoreo sectorial en todos los niveles.*

#### 4.4 Elemento básico: La Planificación

**Este elemento es fuerte cuando:** *existen marcos claros para el desarrollo de planes y presupuestos a todos los niveles del gobierno y todos los niveles de prestadores de servicio, así como cuando hay claridad y capacidad para su desarrollo.*

Un objetivo claro de la [hoja de ruta](#) es apoyar a las autoridades de servicio de desarrollar planes estratégicos costeados por el ciclo de vida para lograr y sostener acceso universal a servicios de APSH. Se está poniendo esto en práctica en muchos países, junto con esfuerzos para fortalecer la planificación a otros niveles dentro del sistema de APSH. Los ejemplos incluyen:

- **Fortalecer los procesos de planificación del sector más amplio, incluida la planificación intersectorial y aportando a los planes y las estrategias nacionales.** Los ejemplos incluyen apoyando al gobierno a contextualizar los objetivos del Objetivo de Desarrollo Sostenible 6 al contexto del país, fortaleciendo la conexión entre la planificación y presupuestación entre los diferentes ministros y diferentes niveles de gobierno para una planificación integrada y apoyando al gobierno central para desarrollar políticas y planes. WaterAid destaca la importancia de la planificación intersectorial, particularmente entre los sectores de APSH y salud, para garantizar que la higiene se capture adecuadamente y no se duplica. El programa de CARE de [Rural Access to New Opportunities for Water, Sanitation, and Hygiene \(RANO WASH\)](#) está apoyando al gobierno de Madagascar en todo su proceso de planificación a nivel nacional, regional, y comunal. También facilita el involucramiento de

la sociedad civil y el sector privado en este proceso. Ver Cuadro 9, [CARE Somalia](#), y Water For People (aquí y [aquí](#)).

- **Apoyando a las autoridades de servicio de desarrollar planes estratégicas de APSH basados en la evidencia y con costos completos.** Los miembros han ayudado a poner en práctica el proceso de hoja de ruta en varios países, utilizando distritos ‘pilotos’ para demostrar los procesos y desarrollando herramientas, así como las pautas, para escalar la planificación local de APSH. Los planes generalmente se desarrollan basados en evaluaciones robustas y se utilizan para calcular los costos completos del ciclo de vida y combinarlos con los ingresos de impuestos, transferencias, y tarifas. También hay muchos ejemplos de Miembros que fortalecen los vínculos entre la planificación, presupuestación, y monitoreo y utilizan el proceso de hoja de ruta para lograr que las organizaciones de la sociedad civil se involucren más en el proceso de planificación de la autoridad de servicios. Ver cuadro 7, estudios de caso 5 y 8, [CARE Somalia](#), [WaterAid](#), y [Aquaconsult](#).

**Cuadro 9: Apoyando a la planificación de APSH del gobierno local para alcanzar a todos**

*Muchos Miembros apoyan a las autoridades locales de desarrollar planes de APSH distrital (u otros equivalentes del gobierno local). Por ejemplo:*

*En Honduras, la colaboración [Para Todos Para Siempre](#) ha apoyado a 14 municipios de desarrollar planes estratégicos de APSH con costos de ciclo de vida.*

*En Ruanda, [Water For People](#), [WaterAid](#), [Aquaconsult](#), y [IRC](#) apoyaron a demostrar el proceso de la [hoja de ruta](#) y ayudaron al liderazgo del gobierno nacional en sus [esfuerzos de escalamiento](#).*

*En Nepal, [Welthungerhilfe](#) implementa la hoja de ruta en cinco municipios para informar los esfuerzos del gobierno central en desarrollar pautas nacionales para la planificación municipal.*

*En el distrito de Asutifi norte (Ghana) [IRC](#) ha trabajado de manera colaborativa con gobiernos locales, líderes locales, y ONGs para desarrollar un plan master costado por el distrito. La capacidad de [IRC](#) de reunir a actores claves, desarrollar relaciones, y facilitar el proceso de planificación fue esencial para que el gobierno distrital y todas las otras partes interesadas se completaran y adoptaran el plan.*

- **Fortalecer las capacidades de los presentadores de servicio de elaborar planes estratégicos / de negocios**, por ejemplo, apoyando a las empresas públicas de calcular las necesidades de inversiones y de tarifas a través del tiempo o apoyando a los operadores de gestión de lodos fecales de elaboran planes de negocio para ayudar a acceder préstamos.
- **Realizar evaluaciones para informar y catalizar planificación de acciones** sobre temas específicos, por ejemplo, realizando diagramas de flujo de mierda, evaluaciones de agua no facturada o funcionalidad, et setera. Puede ser a nivel de prestadores de servicio (por ejemplo, empresas de servicios públicos), autoridades de servicios, o a nivel sectorial. Para aumentar el acceso a servicios de saneamiento en Kitgum, Uganda, Water For People trabajó con el equipo técnico y político del concejo municipal para crear un [Plan de Saneamiento del Pueblo](#). Durante el proceso de elaborar el plan, los datos del Consultor contratado por Water For People para realizar un diagrama de flujo de mierda se complementaron con los datos recopilados por los equipos de salud de la aldea y socios.



## 4.5 Elemento básico: Finanzas

**Este elemento es fuerte cuando:** Existen marcos claros y suficientes fondos y se aplican para financiar la prestación de servicios, incluidos los costos completos de ciclo de vida y fuentes claramente identificadas para cada componente.

Las actividades de los Miembros en este elemento van desde ofrecer orientación global sobre cómo calcular los costos de varios aspectos de la prestación de servicios de agua o saneamiento a lo largo del tiempo (análisis de costos de ciclo de vida) hasta ayudar a los prestadores de servicio y los gobiernos a encontrar varias formas creativas de financiar estos costos de ciclo de vida, como los mecanismos de financiamiento o la fijación de precios de servicios (las tarifas). Los ejemplos incluyen:

- **Realizando estudios globales y desarrollando guías y herramientas de los costos de ciclo de vida.** Los proyectos globales como [WASH Cost](#) ayudaron que el sector piense y planifica para los costos más allá de la infraestructura. Los estudios en múltiples países informan la evaluación comparativa de los costos de soporte directo. Herramientas desarrolladas para costear. Ver Cuadro 10, [CARE Kenia](#), [IRC](#), and [Water For People y IRC](#).
- **Aplicar un enfoque de costeo de ciclo de vida a nivel de autoridad de servicio** e influir las asignaciones presupuestarias. Los Miembros han apoyado a las autoridades a calcular los costos completos del ciclo de vida de lograr el acceso universal de APSH en toda la jurisdicción de la autoridad de servicio, y también han proyectado los costos futuros de mantenimiento y ampliación. El apoyo también ha incluido calcular los costos requeridos para los costos de soporte directo de la autoridad de servicio (por ejemplo, el monitoreo y apoyo a los prestadores de servicio, coordinación, et setera) comparó con las asignaciones actuales y promovió para la inclusión de dichos costos dentro de la presupuestación anual de la autoridad de servicio. Al calcular los costos de ciclo de vida, se ha brindado apoyo para analizar las fuentes de ingresos y las brechas en los “Tres T’s” (tarifas, impuestos, y transferencias). En algunos casos, se ha brindado apoyo a las autoridades de servicio para que acceden a financiamiento del gobierno para APSH. Ver estudios de caso 5, 7, y 8, [Water For People Honduras](#).
- **Aplicar un enfoque de costeo de ciclo de vida a nivel de prestador de servicio** para informar la fijación de tarifas y planificación. Los ejemplos incluyen el desarrollo de herramientas para calcular costos a nivel de prestador de servicio, proporcionar datos para informar la fijación de tarifas, y fortaleciendo la disposición de los clientes a pagar por servicios de APSH. Ver [Water For People Honduras](#).
- **Proporcionar subsidios específicos por tiempo limitado** a los prestadores de servicio y a las autoridades de servicio. Al apoyar la creación de puestos u oficinas dentro de las autoridades de

### **Cuadro 10: Orientación global y herramientas sobre el enfoque del costo de ciclo de vida**

*El programa ‘WASHCost’ de IRC fue un hito clave en el sector global de APSH con respecto a la introducción y socialización del concepto de análisis de los costos de ciclo de vida. Los estudios de varios países ayudaron a desarrollar cifras generales de los Costos de Soporte Directo y se proporcionaron herramientas para el análisis de los costos de ciclo de vida para el uso del sector en el sitio web de IRC. **Aguaconsult y Water For People** y otros han apoyado al desarrollo de herramientas de análisis financiero-específicos de cada país, como la calculadora de Gastos de Mantenimiento de Capital desarrollado por el Gobierno de Uganda y la herramienta de “A Que Costo” utilizado en Malawi y Ruanda, que ayuda a determinar tarifas adecuadas para servicios rurales de agua.*

servicio, en algunos casos, los Miembros han brindado apoyo presupuestario inicial hasta que se demostró el valor de tales entidades y el gobierno está listo para cubrir completamente sus costos. Los subsidios específicos también se han utilizado para proporcionar apoyo a los prestadores de servicio como los operadores de gestión de lodos fecales o albañiles de autoabastecimiento para acceder equipos o cubrir los costos operativos iniciales. Ver Estudios de Caso 1 y 4.

- **Facilitar el acceso a mecanismos de financiamiento para prestadores de servicio y clientes.** Los ejemplos incluyen establecer los fondos rotatorios para las conexiones domiciliarias, la participación de instituciones de microfinanzas para otorgar préstamos para saneamiento, y proporcionando apoyo de desarrollo de negocios para mejorar la calidad crediticia de los prestadores de servicios. Water For People utiliza un enfoque basado en el mercado para implementar iniciativas de saneamiento en áreas rurales y urbanas. Fortalecen la demanda de los consumidores y las capacidades de los prestadores locales e introducen tecnologías apropiadas y asequibles. Fortalecen el rol de las autoridades locales de supervisión para garantizar la calidad e involucrar las instituciones de microfinanzas para desarrollar y comercializar productos financieros tanto para los clientes y los prestadores de servicio. Ver [CARE Madagascar](#), [Water For People Nicaragua](#).
- **Realizando evaluaciones financieras del sector, seguimiento del presupuesto, y esfuerzos de incidencia.** Las actividades relevantes incluyen seguimiento y la publicación de las asignaciones presupuestarias a los subsectores de APSH y el costo de los componentes por ciclo de vida, realizar los análisis de costos de ciclo de vida en áreas diferentes del país, ayudando a identificar las irregularidades de costos unitarios y mejorar la relación calidad – precio en el sector, revisando los flujos financieros y cuellos de botella en el financiamiento del sector, y promover las asignaciones financieras del gobierno en aspectos desatendidos del sector. Ver estudio de caso 7.

#### 4.6 Elemento básico: Regulación y responsabilidad

*Este elemento básico es fuerte cuando: existe un marco normativo claro; las funciones regulatorias estén claramente definidas con separación de roles entre reguladores y prestadores de servicio; la capacidad de regular existe y se ejerce; y existen mecanismos de equidad y responsabilidad.*

Los ejemplos del fortalecimiento de este elemento básico de los Miembros incluyen la regulación formal e informal, y responsabilidad horizontal y vertical<sup>8</sup> entre actores del sistema de APSH, a varios niveles:

- **Fortaleciendo la responsabilidad entre prestadores de servicio y usuarios y entre usuarios.** Los ejemplos incluyen establecimiento de foros de clientes y otros tipos de plataformas y procesos para reunir usuarios y prestadores de servicio y fortalecer la orientación hacia el consumidor de los prestadores de servicio. Muchos Miembros han trabajado para mejorar la gestión financiera y rendición de cuentas de prestadores de servicio, en algunas instancias utilizando tecnologías para mejorar la rendición de cuentas, como pagos móviles, quioscos de agua sin efectivo, o aplicaciones para mejorar la lectura de medidores y la precisión de la facturación. Responsabilidad entre usuarios se ha planteado utilizando ejemplos como el fortalecimiento de estatutos locales y normas sociales para los incumplidores (por ejemplo, el no pago o robo de agua, defecación al aire libre, et setera). Ver Cuadro 11, [CARE Etiopía](#), y [Water For People Malawi](#).
- **Fortaleciendo las capacidades y los procesos de las autoridades de cumplir sus mandatos regulatorios delegados.** Hay ejemplos limitados del fortalecimiento de regulación económica; sin embargo, existen numerosos ejemplos de fortalecimiento de la regulación del nivel de servicio, por ejemplo ayudando a establecer estándares de servicio (por ejemplo, para niveles de servicio de agua o estándares de calidad para actividades de tratamiento y gestión de limpieza de lodos fecales) y desarrollar y fortalecer los procesos de los prestadores de servicio para el seguimiento y la evaluación comparativa de los indicadores claves de desempeño. También se ha establecido sistemas de quejas y protección de clientes en algunas autoridades de servicio. Las actividades en esta área también han incluido el **fortalecimiento de la responsabilidad y los arreglos de regulación dentro de los modelos de prestación de servicios**. Algunos ejemplos están ayudando a formalizar a prestadores de servicios informales (limpiadores de pozos manuales), establecer asociaciones para la representación y el diálogo con las autoridades de servicio, y desarrollar la aplicación interna de estándares de servicios. Otros ejemplos incluyen apoyar al gobierno central en sistemas y protocolos de regulación

**Cuadro 11: Fortaleciendo la responsabilidad de clientes y prestadores de servicios: WaterAid Etiopía**

*La mala orientación al cliente y responsabilidad de la empresa pública del pueblo llevaron a la falta de voluntad de los usuarios a pagar sus facturas de agua, el robo de agua, y el vandalismo de activos públicos. WaterAid ayudó a la empresa pública de establecer unidades de servicio al cliente y creo "foros de clientes" que permitieron el diálogo entre los usuarios, las empresas públicas, y las juntas de supervisión. La modernización de la lectura de medidores y el sistema de facturación condujeron a facturas más precisas y transparentes que los clientes estaban más dispuestos a pagar. Para más información, ver [aquí](#).*

<sup>8</sup> Horizontal (cuando un actor estatal tiene la autoridad de demandar explicaciones o imponer penalidades sobre otro actor estatal) y vertical (responsabilidad entre diferentes niveles, por ejemplo, hacia arriba desde un usuario al gobierno local).

gubernamental de los contratos de prestadores de servicio del sector privado o aclarando los mandatos de juntas de supervisión de las empresas públicas. Ver Estudio de Caso 7.

- **Fortalecer la responsabilidad mutua entre el estado y los actores no estatales** a diferentes niveles. Por ejemplo, reunir las partes interesadas como las autoridades de servicio, los prestadores de servicios, y los usuarios para aclarar los roles y las responsabilidades y responsabilizarse mutuamente para apoyar las plataformas de diálogo y coordinación de las autoridades de servicio, y apoyando a revisiones conjuntas del sector. El programa de [CARE – RANO WASH](#) reúne el sector privado y la sociedad civil para informar la planificación sectorial y los mecanismos de responsabilidad / la toma de decisiones. El programa también fortalece la capacidad del sector privado y la sociedad civil para participar e incidir efectivamente en estas estructuras y garantizar la voz de las comunidades, también. Ver Cuadro 12 y Estudio de caso 5.

#### **Cuadro 12: Fortaleciendo la efectividad de las Revisiones Conjuntas del Sector**

*WaterAid está trabajando con socios en una variedad de países para desarrollar una comprensión de como son las revisiones efectivas conjuntas del sector y demostrar como los actores del sector pueden unirse para fortalecer los procesos de revisión y ajustes liderados por los países que impulsaran a cambios sistémicos. En particular, WaterAid está trabajando con otros para asegurar que las revisiones conjuntas del sector utilicen sistemas nacionales de planificación, coordinación y monitoreo (o alcanzar un consenso de fortalecerlos donde no existan), y que las acciones prioritarias identificadas a través de las revisiones conjuntas del sector estén informadas por evidencia y retroalimentación en un proceso cíclico de reforma. Se pueden encontrar estudios de caso del trabajo de WaterAid en las revisiones conjuntas del sector en Nepal, Suazilandia (eSwatini), y Malawi [aquí](#).*

### 4.7 Elemento básico: gestión de recursos hídricos

**Este elemento básico es fuerte cuando:** Existe un marco claro para la asignación y gestión de la captación de aguas y calidad de agua y se implemente este marco. Existen prácticas sistemáticas de la protección de cuencas, la planificación de usos múltiples de agua, plataformas de diálogo para disputas de recursos hídricos, y arreglos efectivos para el monitoreo hidrológico.

Los ejemplos de los Miembros fortaleciendo a este elemento básico varían desde acciones a nivel de prestador del servicio hasta la planificación integrada a nivel sectorial, y el desarrollo de orientación global y herramientas.

- **Realizando evaluaciones de recursos hídricos y fortaleciendo el registro de recursos hídricos y procesos de monitoreo recurrentes.** Los ejemplos incluyen realizando evaluaciones para comprender las características y el potencial de los recursos hídricos disponibles y calcular y proyectar la demanda a través del tiempo. Realizando tales evaluaciones a nivel distrital (o su equivalente) ha ayudado a desarrollar inventarios de fuentes, lo cual ha ayudado a crear bases de datos iniciales para el registro de fuentes o como una línea de base para el monitoreo recurrente. En algunos casos, los Miembros han ayudado a aclarar la propiedad de fuentes o los protocolos de licencias para la captación de aguas, y hay muchos ejemplos de los Miembros fortaleciendo capacidades y procesos de monitorear la cantidad / nivel de agua y el monitoreo de la calidad de

agua, tanto a nivel de prestador de servicio como de autoridad de servicio. Ver Estudio de caso 7, [CARE Ecuador](#), [Water For People](#), [Water For People Uganda](#), [Water For People Malawi](#), y [WaterAid](#).

- **Apoyando al desarrollo de planes de la Gestión Integrada de Recursos Hídricos y fortaleciendo las plataformas de dialogo entre múltiples partes interesados.** Los ejemplos incluyen apoyando a procesos de planificación entre múltiples partes interesadas y el dialogo para la gestión de recursos hídricos, apoyando a garantizar que los factores de asignación de la gestión de recursos hídricos se consideran para los usos múltiples de agua, y apoyando a garantizar que los diferentes tipos de usuarios de agua estén adecuadamente representados en foros donde se asigna y planifica los recursos hídricos. Otros ejemplos incluyen fortalecer la coordinación y colaboración intersectorial entre los sectores y entidades gubernamentales (por ejemplo, entre APSH, gestión de recursos naturales, y agricultura) y fortalecer las conexiones entre APSH y la planificación de gestión de recursos a niveles diferentes dentro el sector. En otros ejemplos, los Miembros se han asegurado de que las políticas y planes del sector consideren adecuadamente los temas de la gestión de recursos hídricos como la seguridad hídrica, la resiliencia, y el cambio climático. Ver [WaterAid](#), [Water For People Ruanda](#) ([aquí](#), [aquí](#), y [aquí](#)) y [Water For People Guatemala](#).
- **Fortaleciendo las capacidades institucionales para la gestión de recursos hídricos a nivel de autoridad de servicio** a través de actividades como apoyar a las unidades en la autoridad de servicio para planificación y preservación de la gestión de recursos hídricos. CARE Guatemala proporcionó apoyo para crear estructuras institucionales a nivel municipal, que permitió la colaboración de acciones y planificación entre los sectores de agua y silvicultura. Esto condujo al mapeo de fuentes de agua y uso de suelo para informar los planes de protección de fuentes de agua. Ver [Water For People Perú](#) y [Water For People Uganda](#).
- **Fortalecer la capacidad de los prestadores de servicio de gestionar eficazmente sus recursos hídricos.** Los ejemplos incluyen el apoyo a los prestadores de servicio para realizar Planes de Seguridad de Agua, y acciones de apoyo para proteger y mejorar las cuencas, y fortalecer las capacidades de los prestadores de servicio en temas como la gestión de fugas. Ver [Water For People Uganda](#).
- **Mejorar la gestión de lodos fecales para reducir los riesgos a los recursos hídricos y el medioambiente.** Los ejemplos incluyen realizar diagramas de flujo de mierda para calcular la cantidad de residuos fecales que están entrando al medioambiente sin tratamiento (y desarrollando planes de acción para abordar los hallazgos), apoyar el desarrollo de estándares para los servicios de limpieza y las descargas de efluentes, y demostrar tecnologías y modelos de negocio para la limpieza segura y el tratamiento de lodos fecales. Ver [Water For People Malawi](#).

#### 4.8 Elemento básico: Aprendizaje y adaptación

**Este elemento básico es fuerte cuando:** Existen la capacidad y los marcos para capturar lecciones aprendidas y de adaptar y actualizar los modelos de prestación de servicio, enfoques y los elementos básicos más amplios frente al cambio y lecciones aprendidas.

Un objetivo clave de la Agenda para el Cambio es de probar y demostrar enfoques para el fortalecimiento progresivamente de la efectividad y la sostenibilidad de los sistemas de APSH para alcanzar de manera sostenible los objetivos de Objetivo de Desarrollo Sostenible 6. Hay ejemplos de los Miembros apoyando plataformas de aprendizaje e intercambio a diferentes niveles, y que ayuden a fortalecer el vínculo entre monitoreo, aprendizaje, y la adaptación de enfoques y políticas. Los ejemplos incluyen lo siguiente:

- **Apoyar y fortalecer las plataformas de múltiples partes interesadas** para la reflexión y el aprendizaje cruzado en diferentes niveles. Algunos Miembros han apoyado a fortalecer plataformas de coordinación de APSH a niveles locales y nacionales, que a menudo incluyen un componente de aprendizaje e intercambio en sus agendas, además de apoyar a redes de ONGs que tienen el aprendizaje entre los miembros como uno de sus objetivos claves. A nivel sectorial, se ha brindado apoyo para fortalecer la efectividad de los procesos de revisión conjunta del sector. Los Miembros se han reunido para eventos de aprendizaje global y regional, y muchos Miembros apoyan activamente la convocatoria y/o el contenido de conferencias mundiales sobre temas de fortalecimiento de sistemas de APSH. A nivel local, los ejemplos incluyen visitas de intercambio y foros donde los prestadores de servicios y partes interesadas locales intercambian experiencias. Ver Cuadro 13 y [Water For People Bolivia](#).
- **Apoyando el flujo de información entre diferentes 'niveles' y fortaleciendo la toma de decisiones basado en evidencia y los procesos de gestión de conocimientos.** Al fortalecer el acceso a información entre los actores del sector, los Miembros han apoyado la creación y actualización de repositorios de conocimientos en línea, ayudaron a desarrollar boletines informativos, ayudaron a la difusión de información del nivel nacional a nivel local, y fortalecieron los vínculos y el flujo de información entre las plataformas de coordinación y aprendizaje a niveles diferentes. Tanto a nivel de autoridad y nivel nacional, hay ejemplos de fortalecimiento de los vínculos entre los datos de monitoreo, aprendizaje y el desarrollo de planes / políticas. Ver [Water For Africa Through Leadership And Institutional Support \(WALIS\)](#).

**Cuadro 13: Alianzas de aprendizaje en Etiopía, Ghana, Uganda u otros**

*Las alianzas de aprendizaje del IRC son un enfoque para facilitar el aprendizaje social e impulsar la acción colectiva. En Ari Sur, Etiopía, un grupo diverso de partes interesadas, incluida el gobierno local, fueron invitados a unirse a una plataforma enfocada en mejorar la sostenibilidad del suministro de agua rural. El grupo comenzó como una serie de reuniones para definir conjuntamente el problema y establecer un plan de trabajo y objetivos para abordarlo a través de una investigación de acción. Más tarde, los Miembros se volvieron activos en desarrollar soluciones y documentando aprendizajes. IRC actúa como facilitador y aporta información al grupo para su reflexión y análisis. Las alianzas de aprendizaje son de escalas múltiples y el facilitador actúa como 'una araña en la red' para conectar actores de diferentes niveles y facilitar el intercambio de información.*

- **Participar en investigaciones para informar los enfoques sectoriales.** En muchos casos, los Miembros se han involucrados en estudios de investigación sobre temas de APSH que ayudan a construir la base de evidencia para desarrollar enfoques sectoriales, y estos estudios a menudo también brindan oportunidades para involucrar a las universidades locales en temas de APSH y construir vínculos ‘norte – sur’ entre académicos e instituciones de investigación. Ver [IRC](#).



*Capacitando a los comités de agua y saneamiento sobre la importancia de la protección de fuentes de agua en las comunidades del municipio de Tacana, San Marcos (Foto: CARE Guatemala)*

## Capítulo 5: Experiencias organizacionales en la implementación de enfoques de fortalecimiento de sistemas

Los capítulos anteriores se han centrado en las formas en que se han fortalecido los sistemas de APSH, con ejemplos presentados de acuerdo con los ocho elementos básicos. Cada ejemplo era parte de una iniciativa de fortalecimiento más amplia con participación en múltiples niveles (por ejemplo, nacional y subnacional). Este capítulo se centra en los Miembros mismos y en cómo han adaptado sus formas de trabajo para implementar la mentalidad de los sistemas en su trabajo.

### 5.1 Desde la prestación de servicios hasta el fortalecimiento de sistemas

Algunos Miembros anteriormente se enfocaba en la prestación directa de proyectos y programas de desarrollo de infraestructura. Esto se refiere a las ONGs que implementan a proyectos directamente (en lugar de a través del gobierno) y construyen infraestructura, utilizando su propio personal de realizar programas de cambio de comportamiento, et setera. Estas formas más convencionales de trabajar paralelas a los sistemas gubernamentales no solo no lograron a fortalecer los sistemas de APSH permanentemente, sino que podrían haberlos socavados inadvertidamente. Por ejemplo, con un proyecto del ONG que establece prestadores de servicio, pero no los conecta con el gobierno, implementando enfoques o actividades que no están alineados con los planes o pautas del gobierno, o creando sistemas paralelos para el diseño, implementación, y monitoreo de los proyectos a los

del gobierno. La participación del gobierno en los programas puede, en algunos casos, haber sido más para mantenerles informado sobre los avances del proyecto, que en alinearse y fortalecer la propiedad y capacidad del gobierno como la entidad responsable para APSH, o donde el liderazgo del gobierno es débil o no responsable, al empoderar a los ciudadanos para que les hacer responsables.

Una mentalidad de sistemas sugiere que la prestación de servicios directos puede ser apropiada en las etapas iniciales donde existe la necesidad de una prueba de concepto o la creación de confianza, pero esto debería cambiar progresivamente hacia el cofinanciamiento, el co-diseño y la realización de actividades con y a través del gobierno. O, la prestación de servicios se puede realizar mediante la creación de una institución o empresa reconocida localmente que se convierte en una parte del sistema local y esfuerzos para fortalecerlo. A medida que la confianza y los relaciones maduran entre el gobierno y los Miembros, y a medida que los sistemas y las capacidades del gobierno se fortalecen progresivamente, el

#### **Cuadro 14: Adaptando las formas de trabajo**

*En el programa de APSH en escuelas en Addis Ababa de **SPLASH en Etiopía**, se forjó una estrecha relación con las autoridades del gobierno local, lo que permitió que el programa utiliza el personal del gobierno para ayudar con el trabajo de sensibilización en las escuelas. Esto se consideró fundamental para apoyar a la sostenibilidad y aumentar la escala de programación.*

*En **Malawi**, **Water For People** ha establecido una relación a largo plazo con la oficina distrital de agua en el distrito de Chihkwawa. A lo largo de los años, a medida que la confianza y los sistemas se fortalecieron, permitió que los programas fueron co-diseñados, implementados, y monitoreados con las autoridades locales, y **Water For People** proporcionó apoyo presupuestario a la autoridad basado en función a los planes de actividades acordados.*



papel de las ONGs cambia para salir o para actuar más como una organización de la sociedad civil o un asesor técnica en lugar de un implementador.

Table 1 y Cuadro 14 proporcionan ejemplos breves de como los Miembros han adaptado sus maneras de pensar y trabajar hacia un enfoque de fortalecimiento de sistemas. Los enfoques y el modo de diseño y ejecución del programa dependerán en parte del contexto, por lo que los Miembros también deben adaptarse para satisfacer las necesidades y solicitudes. Por ejemplo, el entorno político y el espacio permitido para la acción de la sociedad civil establecerá límites del enfoque, o una solicitud del gobierno de alto nivel puede requerir la realización de actividades específicas. Las preocupaciones urgentes o inmediatas (como el clima o conflicto) pueden forzar cambios y movimientos en el espectro de desarrollo hacia la asistencia.

**Tabla 1: Ejemplos de cómo se han modificado las formas de trabajo de los Miembros para fortalecer los sistemas**

<b>Diseño</b>	<b>Implementación</b>	<b>Monitoreo</b>
Co-diseño de programas con las entidades gubernamentales e incorporación de actividades de programa en sus planes de trabajo. Apoyar a los gobiernos locales de desarrollar planes estratégicos de APSH, luego alinear las actividades de la ONG a la implementación de estos (por ejemplo, <a href="#">WaterAid</a> ).	Involucrar al gobierno en la (co) implementación de las actividades para fortalecer las capacidades y sistemas; utilizando agentes de extensión del y voluntarios reconocidos del gobierno y grupos comunitarios; evitando la creación de voluntarios o comités por el proyecto ( <a href="#">CARE Guatemala</a> ).	Alinearse con los indicadores de monitoreo del gobierno, utilizando los actores del sistema para recopilar y analizar los datos, y meter los datos en los sistemas de monitoreo del sector ( <a href="#">Welthungerhilfe Nepal</a> ). Revisión de programas conjunta y difusión de aprendizaje en el sector. (por ejemplo, <a href="#">WaterAid Etiopía</a> ).

### 5.1.1 Desafíos comunes cuando se adapta un enfoque de fortalecimiento de sistemas

Se presentan en Tabla 2 los desafíos comunes experimentados por los Miembros y como se han abordado

**Tabla 2: Desafíos comunes en implementar enfoques de sistemas y enfoques para abordarlos**

<b>Desafíos comúnmente mencionados</b>	<b>Ejemplos de cómo se han abordado los desafíos</b>
<p><b>Continuidad del gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar la rotación del personal del gobierno y el liderazgo político, así como las reformas institucionales. Estos socavan el progreso y representan una amenaza para la continuidad del impulso de las acciones del fortalecimiento de sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Water For People considera que la oficina institucionalizada de APSH en el distrito es fundamental para prevenir / superar este desafío.</li> <li>• Algunos programas de país de WaterAid han informado que generar confianza y relaciones de trabajo fuerte con personal del gobierno subalterno ayuda a mitigar el riesgo de la rotación de personal del gobierno. Es probable que haya menos rotación del personal subalterno, mientras que el personal senior / jefes de departamentos a menudo son transferidos.</li> </ul>
<p><b>Brechas de capacidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la disponibilidad de capacidades requeridas para el fortalecimiento de sistemas: estos pueden ser no común en mucha gente asociado con el sistema de APSH. El uso de consultores puede sustituir en lugar de crear capacidad.</li> <li>• Garantizar ratios de presupuesto aceptables en programas centrado en capacitaciones donde predominan los costos de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortaleciendo las capacidades de las instituciones de capacitación del sector para realizar el fortalecimiento de capacidades; desarrollando los procesos de capacitación y apoyo gubernamental interno; fortaleciendo los sistemas de gestión de conocimientos y elaborando manuales y directrices.</li> <li>• Asistencia técnica y ‘proyectos específicos de sostenibilidad’ para fortalecer la capacidad organizacional dentro la ONG. Por ejemplo, el programa SusWASH de WaterAid y los programas de la Iniciativa de Servicios Sostenibles de Welthungerhilfe han apoyado a desarrollar las capacidades de los Miembros a implementar actividades de fortalecimiento de sistemas (Ver Cuadro 15).</li> <li>• El fondo de asistencia técnica de Agenda para el Cambio</li> </ul>

Desafíos comúnmente mencionados	Ejemplos de cómo se han abordado los desafíos
<p><b>Aceptación e inversión en enfoques de fortalecimiento de sistemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener el compromiso político para y conseguir que el presupuesto del gobierno se asigne a acciones de fortalecimiento de sistemas que no son de infraestructura (alineando los motivos del proyecto y de las partes interesadas).</li> <li>• Obtener financiamiento para las ONGs que permiten el fortalecimiento de sistemas (por ejemplo, financiamiento a más largo plazo en ciertos distritos, que es flexible, que no se centra demasiado en el número de beneficiarios y más centrado en los resultados que en los productos).</li> <li>• Convencer a los departamentos de alta gerencia y marketing de apoyar y defender los enfoques de sistemas.</li> <li>• Medir el cambio sistémico, probando su relación calidad – precio o eficacia, y atribuir los resultados de la acción colaborativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción e influencia de los gobiernos y donantes continuo para financiar y monitoreo de manera propicia para el fortalecimiento de sistemas.</li> <li>• En los casos apropiados, los Miembros han implementado programas híbridos de fortalecimiento de sistemas e implementación de servicios directos (por ejemplo, la construcción de infraestructura), particularmente donde la cobertura de servicios es baja y donde la implementación directa puede ser demostrativa para un escalamiento.</li> <li>• Promoción dirigida en torno el rendimiento bajo de sistema e involucramiento de los políticos en el diagnóstico de los sistemas de APSH.</li> <li>• Desarrollo estrategias de comunicaciones en torno a enfoques de sistemas</li> </ul>
<p><b>Acción colectiva y alianzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración entre las ONGs y el gobierno: a veces desconfianza mutua inicial y riesgos percibidos que surgen de una mayor colaboración con gobierno en proyectos, como comportamientos de la búsqueda de rentas políticas de las partes interesadas locales (por ejemplo, buscando viáticos y / o formas informales de generar ingresos por el proyecto), menos control directo del proyecto, y la politización de las actividades.</li> <li>• Garantizar el compromiso genuino a la colaboración interorganizacional, particularmente en contextos más ‘competitivos’ de ONGs, y garantizar el impulso de la acción colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir socios con cuidado y dejar las condiciones y limitaciones de apoyo al inicio claras (por ejemplo, comunicación transparente de los montos y restricciones de financiamiento, la incapacidad de financiar la infraestructura directamente)</li> <li>• Apoyar a centros de coordinación dedicados y secretarías, como coordinadores de alianzas de aprendizaje.</li> </ul>

Desafíos comúnmente mencionados	Ejemplos de cómo se han abordado los desafíos
<p><b>Implementación y escalamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalar de ejemplos locales a una adaptación más amplia en el sector: garantizar que los pilotos sean viables en costos para escalar, obtener la ‘oreja’ de los políticos nacionales</li> <li>• Comprender y navegar la dimensión política del sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de redes con otras organizaciones para formar una voz consolidado de influir a los responsables.</li> <li>• Apoyo a participación nacional en el enfoque distrital desde el inicio</li> <li>• Realizar un análisis de la economía política</li> </ul>

## 5.2 Pasos organizacionales al fortalecimiento colaborativo de sistemas

Esta subsección proporciona algunos ejemplos de los pasos organizacionales que los Miembros han realizado a medida que adoptan progresivamente un enfoque colaborativo de sistemas. Estas historias muestran que el cambio puede ser un proceso lento e iterativo. Las organizaciones no comprenden y adoptan un enfoque a sistemas de APSH de la noche a la mañana o de la misma manera. Tener la aceptación de la alta dirección permite institucionalizar el enfoque dentro de una organización; sin embargo, toma tiempo y fortalecimiento de capacidad para que las organizaciones internalicen totalmente las formas de entender el sistema y como fortalecerlo. Algunos Miembros han experimentado desafíos para lograr el compromiso organizacional a diferentes niveles de cambiar de la prestación de servicios directos a trabajar más como un facilitador y asesor técnico a los esfuerzos dirigidos por el gobierno. Las organizaciones que han avanzado con la internalización del enfoque con su personal han invertido en capacitaciones y en comunicando el compromiso organizacional durante varios años.

Ciertos Miembros han experimentado desafíos para convencer sus departamentos de recaudación de fondos y marketing de cambiar de una narrativa de ‘proporcionar agua a comunidades’ a ‘apoyar la prestación de servicios sostenibles a gran escala.’ Sin embargo, cada vez más organizaciones trabajando en el fortalecimiento de sistemas de APSH están recibiendo donaciones flexibles a largo plazo para permitir enfoques adaptivos y la Agenda para el Cambio es una de varias organizaciones aprendiendo a proporcionar mejor evidencia del valor de los enfoques de sistemas en APSH.

Más allá de los aspectos técnicos de adaptar los enfoques de sistemas, los Miembros han realizado pasos diferentes hacia la colaboración a nivel nacional y mundial, avanzando más en algunos aspectos del continuo de colaboración que otros (Figura 5). Debido a la naturaleza de las ONGs, que requieren financiamiento externo, algunos Miembros han experimentado desafíos para equilibrar los intereses organizacionales en la marca, la reputación, y el perfil con el esfuerzo y el tiempo adicional requerida para una verdadera acción colaborativa. A lo largo del tiempo, Miembros han reconocido que su colaboración activa en la Agenda para el Cambio ha ayudado a acelerar el aprendizaje y el intercambio entre ellos.

En el centro de la Agenda para el Cambio está la necesidad de las colaboraciones de los países de los Miembros y otros para impulsar una agenda común de apoyo para el fortalecimiento de sistemas nacionales. Sin embargo, no ha habido un enfoque coherente en la forma en como el centro global de la Agenda para el Cambio (comités, grupos de trabajo, y secretaria) apoya las colaboraciones de esos países. Ciertos Miembros han brindado apoyo para colaboraciones específicas de países, generando una acción colectiva limitada. Las colaboraciones de países han evolucionado en diferentes países en diferentes maneras, y el compromiso no ha sido restringidos a los Miembros.

**Cuadro 15: Utilizando proyectos orientados a la sostenibilidad para fortalecer la capacidad organizacional en el fortalecimiento de sistemas**

*Welthungerhilfe y WaterAid han utilizado programas financiado por donantes como la Iniciativa de Servicios Sostenibles y SusWASH para pilotear enfoques a fortalecimiento de sistemas en varios contextos. Aguaconsult ha brindado apoyo técnico a tales iniciativas. El proceso de implementar estos programas ayudo a desarrollar mas las capacidades y herramientas dentro de las organizaciones para implementar el fortalecimiento de sistemas en sus programas globales. Sin embargo, puede ser desafiante cambiar de acciones en un proyecto hacia una institucionalización en el negocio principal de una organización.*



Figura 5. El continuo de colaboración de la Agenda para el Cambio (Fuente: [Marco de Gobernanza 2019](#))

Las colaboraciones de países han evolucionado donde ha habido un mayor entusiasmo y financiamiento específico para la colaboración, de grupos de organizaciones e individuos responsables para gestión estos programas del país. Siguen historias de los pasos de algunos Miembros hacia el fortalecimiento de sistemas.

Los programas de [Triple S](#) (Servicios Sostenibles a Escala) y [WASHCost](#) de IRC de 2008 a 2015 (financiado por la fundación de Bill y Melinda Gates) fueron fundamentales en desarrollo la filosofía de sistemas de esta organización. Ambos proyectos se centraron en mejorar la sostenibilidad del suministro de agua rural: Triple – S a través del establecimiento de alianzas de aprendizaje de múltiples niveles para la acción colectiva y WASHCost a través de la identificación de los costos reales de la prestación de servicio. Ambos programas adoptaron un enfoque basado en el aprendizaje que se centró en reunir las partes interesadas para definir, estudiar, y desarrollar soluciones a los desafíos de sostenibilidad. Quedó claro que había valor en pilotear y probar soluciones a nivel distrital donde se realiza la prestación de servicios, pero que el éxito a escala requería un compromiso del gobierno nacional que se lograba mejor mediante el establecimiento de relaciones y la participación en grupos de trabajo y plataformas de aprendizaje. También se quedó claro que el cambio a nivel de sistemas requerirá inversión continuo y apoyo para procesos nacionales, lo que condujo al establecimiento de las oficinas de IRC en Ghana y Uganda. En el programa de Triple – S, IRC desarrolló inicialmente un conjunto de [elementos básicos para servicios sostenibles](#) que luego evolucionaron [al comprensión conceptual del sistema de APSH de IRC](#).

Incluso antes de unirse a la Agenda para el Cambio, el equipo de agua+ de **CARE** [realizó una calificación](#) de 10 de sus 50 programas de país contra [las cuatro comportamientos de colaboración de Saneamiento y Agua para Todos](#), junto con el nivel de igualdad de género y equidad general en cada país. En general, los países que son más fuertes en estas evaluaciones han trabajado a nivel del gobierno local, además de abogar e influir políticas a nivel nacional. En 2019, nueve programas de país iniciaron estas discusiones internamente, con el fin de promover no solo las evaluaciones de progreso hacia los comportamientos de colaboración, sino también actividades de lluvia de ideas para mejorar el programa. Muchos de estos programas han tenido fondos de APSH consistente, la mayoría durante más de una década, lo que les permite establecer objetivos a largo plazo y retener al personal que han establecido relaciones con los funcionarios del gobierno y una comprensión del sistema.

En 2019, **Splash**, recibió una gran donación y fondos de equivalente de los gobiernos municipales que permitieron a la organización de diseñar y supervisar un enfoque de toda la ciudad para garantizar los servicios de APSH en escuelas públicas en Addis Ababa, Etiopía, y Kolkata, India, durante los próximos cinco años. Este trabajo les permitirá probar su modelo. Están en el proceso de salir de sus programas en China, Cambodia, y Nepal con planes para el apoyo local continuo.

**WaterAid** ha estado apoyando diferentes aspectos de fortalecimiento de sistemas en diferentes formas durante muchos años. Recientemente, terminaron una [evaluación global](#) de sus esfuerzos de fortalecimiento de sistemas. Si bien este informe elogió el progreso realizado, también destacó el desafío de incorporar el fortalecimiento de sistemas en otros pilares del trabajo de WaterAid, y los requisitos de recursos humanos para realizar actividades de fortalecimiento de sistemas.

Para **Water For People**, el paso hacia un enfoque de sistemas empezó con la visión de alcanzar la Cobertura Total, Para Siempre en un solo distrito, pero sin un plan específico en como alcanzarlo. Los verdaderos cambios se lograron por fases mientras las partes interesadas se dieron cuenta de que un compromiso a alcanzar a todos en el distrito y garantizando que estos servicios se mantuvieran para siempre requeriría diferentes formas de pensar y de trabajar. El compromiso de monitorear los servicios en todo un distrito a largo plazo – incluidos no solo sus propios proyectos sino todos los puntos de agua – fue un paso clave en este paso. No se implementó este esfuerzo de monitoreo por una donación, proyecto, o financiador. Llegó en un momento en que la toma de decisiones basado en datos era cada vez más prevalente en los procesos de desarrollo. Tener los medios de compartir de manera transparente, además de poder recopilarlo de manera consistente a lo largo del tiempo en los mismos lugares, hizo que las realidades de sostener los servicios sean difíciles para ignorar para cualquier parte interesado. Esto permitió un cambio en las conversaciones sobre cómo lograr un cambio duradero a largo plazo, lo que requirió cambiar el enfoque de implementación directa de proyectos de infraestructura a considerar como mantener los servicios a lo largo del tiempo. No tener expatriados dirigiendo los programas fue fundamental para influir los actores locales. El personal del programa de país podría hablar honestamente con alcaldes sobre alcanzando a todos y garantizando que Water For People (u otra ONG) no tenga que volver una y otra vez para arreglar las cosas. Water For People ahora tiene más personal enfocado en roles de facilitación. Para alentar a los financiadores a unirse al proceso, explicaron que fue bueno invertir en tuberías y bombas, pero si no invertían en otras cosas, las tuberías y las bombas eran una inversión inútil. (Ver estudios de caso en [Honduras](#) and [India](#)).

**Water for Good** está en proceso de adoptar un cambio organizacional importante en sus enfoques. Históricamente, la organización sirvió como un prestador de servicio local después de su herencia inicial de una empresa de perforación de pozos. Cuando la República Centroafricana fue afectado por el conflicto en 2011, la organización evaluó el sistema más amplio y su rol, luego se comprometió a cambiar su enfoque. Se desarrolló un plan operativo para trabajar a escala en una sola prefectura basado en la teoría del cambio iniciado a través de un análisis de los elementos básicos. El liderazgo organizacional se ha comprometido con esta teoría de cambio y el plan operativo, y la organización hace referencia a esto para la toma de decisiones. Todo el personal conoce la teoría del cambio, que facilita una visión común para avanzar.

**Welthungerhilfe** es una organización multisectorial, y ha incluido esfuerzos de suministros de agua para complementar su trabajo en la erradicación del hambre y la pobreza. Las evaluaciones en 2009-2010 mostraron que los puntos de agua que habían apoyado estaban fallando. En 2011-2012, se enfocaron en la sostenibilidad, pero a través de las discusiones multisectoriales se dieron cuenta que tienen que ampliar al pensamiento sistémico. En 2015, se desarrolló su Iniciativa de Servicios Sostenibles, con tres niveles de resultados: asistencia técnica a programas de país en Etiopia, Uganda, Nepal, Malawi (interino), y Kenia (interino); el desarrollo de capacidades a nivel de practicante, y promoviendo discusiones sobre el fortalecimiento de sistemas. Se les permitió hacer esto con un importante financiamiento flexible de una fundación llamada Viva con Agua, junto con un financiamiento considerable interno sin restricciones.

## Capítulo 6: Una mirada hacia el futuro

Este documento ha presentado algunos ejemplos y experiencias de los Miembros a medida que trabajan para fortalecer los sistemas que brindan servicios de APSH en todo el mundo. Con liderazgo y compromiso de los gobiernos nacionales y un empujón de las colaboraciones como Saneamiento y Agua Para Todos, un número creciente de organizaciones se están convirtiendo en parte del cambio de paradigma de las agendas externas de desarrollo hacia sistemas locales y nacionales que conducen progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

La Agenda para el Cambio continuará a compartir ejemplos, evidencia y herramientas como parte del compromiso de la coalición para aprender y mejorar como organizaciones y como sector. El alcance de la influencia de las ONGs dentro de los sistemas nacionales es necesariamente limitado, pero comunicación de evidencia de buenas prácticas y conocimientos a nivel de sistemas pueden ser una contribución significativa junto con actividades específicas de construir y fortalecer sistemas. Las ONGs invitados a participar en los procesos del gobierno nacional y local deben reconocerlo como un privilegio y seguir comprometidos a aceptar y adherirse al liderazgo y a la dirección establecidos por el gobierno. Los objetivos de una organización para el fortalecimiento de sistemas deben equilibrarse con un compromiso de respetar las prioridades del gobierno. Finalmente, sistemas robustos son los que no dependen de las ONGs. Las ONGs que intentan fortalecer los sistemas deberían prestar atención en particular a evitar las dependencias; en cambio, deberían desarrollar progresivamente la apropiación local y capacidad para cambios sistémicos.



*Representantes del gobierno y otras partes interesadas en Mozambique evalúan la fuerza de los elementos básicos del sistema de APSH utilizando una versión de la herramienta participativa de WaterAid (Foto: Charles Scott/WaterAid)*



Si bien las herramientas, procesos, y pasos organizacionales varían un poco entre los Miembros y colaboraciones de los países, existe un consenso emergente sobre los pasos necesarios para que el fortalecimiento de sistemas tenga éxito. Por lo general, el proceso empieza con un diagnóstico del sistema y la identificación de áreas claves para mejorar. Los próximos pasos incluyen determinar los elementos básicos de un sistema funcional de APSH y encontrar formas de apoyarlos, además de evaluar los tipos de relaciones e incentivos entre los actores y factores claves en el sistema que apoyaran al fortalecimiento de sistemas.

El marco conceptual y los elementos básicos para APSH continuarán a evolucionar. Los Miembros todavía están aprendiéndose y documentando sus experiencias de aplicar enfoques de fortalecimiento de sistemas en diferentes contextos, incluida la navegación de la complejidad de contextos frágiles y humanitarios,<sup>9</sup> y los desafíos únicos de los sistemas que plantea la prestación de servicios de higiene<sup>10</sup>, APSH en escuelas, en contextos de autoabastecimiento y a través de enfoques basado en el mercado con un papel más fuerte del sector privado. Se alienta a los lectores de utilizar y adaptar los conceptos presentado aquí y se les pide de ayudar a fomentar una cultura de aprendizaje al compartir desafíos, éxitos, y conocimientos de diferentes contextos.

Se ha logrado una cantidad impresionante de progreso en los cinco años desde la fundación de la Agenda para el Cambio, tanto en términos de la profundización de la comprensión conceptual de la colaboración de los sistemas de APSH, como de las herramientas, enfoques, y evidencia que se ha aplicado en diferentes países, y en términos de fortalecer las alianzas y la acción colectiva de los Miembros. El próximo año, la Agenda para el Cambio construirá sobre los estudios de caso y ejemplos presentado en este documento para proporcionar más evidencia y acelerar el aprendizaje colectivo y la acción para impulsar de manera más efectiva este cambio dentro y más allá de la colaboración de la Agenda para el Cambio.

---

<sup>9</sup> La implementación del fortalecimiento de sistemas en contextos frágiles es el sujeto de un documento coescrito por Aguaconsult, Walter For Good, y varias otras organizaciones.

<sup>10</sup> Ver [Tillett and Gensch, 2019](#).

## Anexo A

# Estudios de caso de fortalecimiento de sistemas por los Miembros de la Agenda para el Cambio



*Capacitando a los comités de agua y saneamiento de las comunidades del municipio Tacana, San Marcos, sobre la importancia de la protección de fuentes de agua (Foto: CARE Guatemala)*

# 1. Alcanzado a Cobertura Total en San Pedro, Bolivia. Water For People

## Antecedentes

Water For People y el Instituto de Capacitación para el Desarrollo (INCADE), una organización boliviana de desarrollo, comenzaron a trabajar en proyectos de suministro de agua en el municipio de San Pedro en 2006. En 2008, el municipio estableció un marco para una entidad a administrar todo el trabajo de APSH, y para 2011, la oficina municipal de APSH era completamente funcional y estaba financiado por el presupuesto municipal. En 2012, Water For People, comenzó a implementar el modelo de Cobertura Total Para Siempre, y para 2018, la oficina municipal de APSH estaba posicionado a administrar, mantener, y monitorear acceso a servicios de APSH integrales en todo el distrito de San Pedro.

En 2013, el primer año de datos de línea de base de servicios, 82% de las comunidades y 66% de las escuelas en el municipio tenían acceso a los servicios de agua. Para 2017, San Pedro ha alcanzado a todas las comunidades, escuelas, clínicas, y familias con acceso a servicios de agua sostenibles y de alta calidad, que ha mantenida hasta 2019 (Figura 6). Hoy día, Water For People está preparándose de salir de San Pedro, habiendo establecido que existe un alta nivel de sostenibilidad en todo el sistema de prestación de servicios (Figura 7).

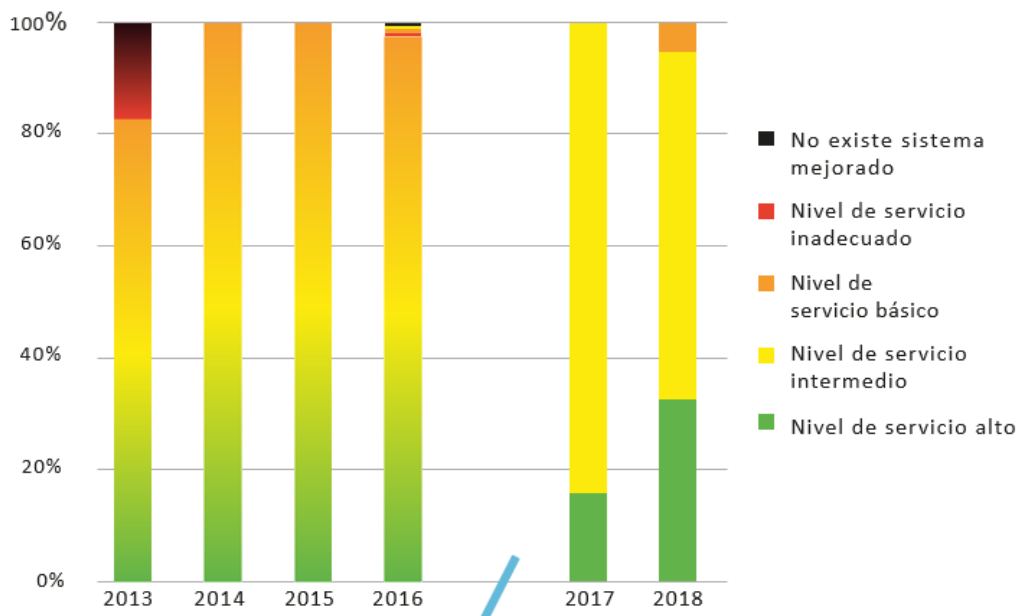


Figura 6. Niveles de servicio de Puntos de Agua Comunitarias a lo largo del tiempo (Fuente: Water For People Bolivia). Nota: La metodología de Water For People para medir ciertas críticas para el nivel de servicio de puntos de agua cambio entre 2016 y 2017. De 2013 a 2016, se combinaron los puntajes de nivel de servicio para básico / intermedio/ alta y no existe / sistema inadecuado.

## Lo que se han hecho y el paso hasta ahora

El punto de entrada al fortalecimiento de sistemas fue a través el establecimiento de la oficina municipal de APSH. Esto represento un cambio del statu quo porque antes Water For People contratava directamente el municipio para la prestación de servicios; con el establecimiento de la oficina de APSH, el enfoque evoluciono para garantizar el liderazgo del gobierno desde el inicio. A lo largo de esta transición, Water For People proveí orientación y apoyo a los funcionarios del gobierno en el proceso de planificación necesarios para operar una oficina municipal de APSH fuerte y sostenible. Esto incluyo financiamiento (capital y costos recurrentes y fuentes de financiamiento), asistencia técnica (diseño y ejecución de infraestructura), monitoreo (niveles de servicio, calidad, sostenibilidad, y recursos hídricos) y el fortalecimiento de capacidades (planificación, presupuestación, y experiencia en políticas).

Parámetros de Evaluación		Nivel de Servicios Sostenibles		
		2017	2018	2019
Autoridad de servicio	Estructura	Alto	Alto	Alto
	Finances	Básico	Alto	Alto
	Gestión	Alto	Alto	Alto
	Monitoreo	Alto	Alto	Alto
Prestador de servicio	Estructura	Alto	Alto	Alto
	Finanzas	Básico	Intermedio	Intermedio
	O&M	Alto	Alto	Alto
GRH	GRH	Intermedio	Alto	Alto

Figura 7. La lista de verificación de servicios sostenibles para San Pedro (Fuente: Water For People). Tomar nota que O&M= operaciones y mantenimiento; GRH = gestión de recursos hídricos.

Con el tiempo, la oficina municipal de APSH transfirió toda la responsabilidad al gobierno local, y Water For People continua a proveer apoyo en un rol de asistencia técnica. En 2011, el gobierno nacional de Bolivia emitió un programa nacional de proyectos de agua potable llamado [Mi Agua](#), que apoya el establecimiento de las oficinas municipales en cada municipio del país. En este programa, Water For People provee asistencia técnica para establecer y escalar las oficinas municipales de APSH en más de 40 municipios de los 340 a nivel nacional. Además, Water For People provee asistencia técnica a nivel departamental (estatal) a dos departamentos adicionales y trabaja directamente con el gobierno nacional en políticas nacionales para promover un enfoque de fortalecimiento de sistemas.

## Éxitos y desafíos

En 2018, Water For People mostró que es posible alcanzar a Cobertura Total Para Siempre con el cumplimiento de todos los hitos de Cobertura Total y Para Siempre, por primera vez, en San Pedro, Bolivia. Ahora están monitoreando y preparando para salir. Water For People se está asociándose con gobiernos locales en 8 municipios adicionales para implementar conjuntamente el modelo de Cobertura Total Para Siempre. A la invitación del gobierno, también actúan como asesores técnicos para escalar el modelo en los departamentos de Tarija y Oruro.

Un desafío continuo es mantener la visión y voluntad política de las autoridades municipales. Las elecciones y cambios de personal también pueden desestabilizar los recursos y la fortaleza técnica de la oficina de APSH.

## Lecciones Aprendidas

Comprometerse al fortalecimiento de sistemas requirió que Water For People hiciera varios ajustes como organización. Se requirió una transición de financiamiento basado en proyectos, un mayor enfoque en los resultados (niveles de servicio en todo el distrito) frente a los productos (gente alcanzada con la nueva infraestructura), y ajustes a sus procesos de planificación para alinearse mejor con los ciclos de planificación del gobierno local. Trabajar al ritmo y en alineación con las prioridades del gobierno local requería paciencia y flexibilidad. Water For People también reconoció la necesidad de establecer expectativas en torno a la salida como una forma de aclarar el alcance de su compromiso basado en los resultados, no en el tiempo.

Cambiando de enfoques basado en proyectos a crear un entorno de servicio integral y garantizando una comprensión clara de todos los roles de las partes interesadas en el entorno de servicios son lecciones críticas. Otras lecciones incluyen:

- Reconociendo que, finalmente, el gobierno debe liderar los esfuerzos de monitoreo y actores externos, como Water For People, deben que aceptar los datos del gobierno.
- Creando un entorno para la prestación de servicios efectiva frente a un proyecto de infraestructura de tiempo limitado en lo que los servicios pueden desaparecer cuando la donación se termine.
- Estableciendo confianza, liderando desde atrás, y centrando el trabajo en el liderazgo local.
- Aprovechar los recursos de un plazo más largo mediante el gobierno local para asegurar servicios continuos. Los acuerdos de cofinanciamiento entre Water For People, el gobierno local, y comunidades para multiplicar los fondos y acelerar procesos, con el gobierno municipal comprometiéndose al menos 50% de los gastos de infraestructura por los últimos siete años.
- Estableciendo la oficina municipal de APSH con apoyo de financiamiento externo que disminuyó cada año hasta que la oficina fue completamente financiada por el presupuesto municipal después de 2 años.

- Provenida asistencia técnica a la oficina municipal de APSH para transferir herramientas y metodologías que ahora poseen relacionados a la planificación, presupuestación, financiamiento (con costos de ciclo de vida), monitoreo, y gestión de recursos hídricos.
- Garantizando el monitoreo anual para evaluar progreso, próximos pasos, y prioridades durante la implementación del modelo.
- Llevar a cabo talleres anuales para los prestadores de servicio de agua celebrado por la oficina municipal de APSH para asegurar el apoyo de capacidades técnicas.
- Laboratorios municipales para monitorear periódicamente la calidad de agua a un costo asequible
- Proporcionando apoyo adecuado de corto plazo después de alcanzar los hitos de Cobertura Total y Para Siempre y antes de salir (durante la etapa Supervisión Solamente)

En 2018, Water For People mostró que es posible alcanzar a Cobertura Total Para Siempre con el cumplimiento de todos los hitos de Cobertura Total y Para Siempre, por primera vez, en San Pedro, Bolivia. Water For People tiene la confianza que la oficina municipal de APSH tiene la capacidad de sostener servicios de APSH de alta calidad y está trabajando con el gobierno nacional de Bolivia para escalar este modelo de fortalecimiento de sistemas nacionalmente.

## 2. Creando Alianzas con Partes Interesadas de Escuelas en Addis Ababa, Etiopía. Splash

### Antecedentes

Splash es una organización sin fines de lucro que diseña e implementa soluciones enfocadas en niños de agua potable, saneamiento, e higiene (APSH) e higiene femenina con los gobiernos en algunos de las ciudades de bajos recursos más grandes en el mundo. Splash es única en el sentido que implementa directamente sus programas de capacitaciones. Funciona como una contratista para los programas iniciales de infraestructura (contratando a las contratistas según sea necesario) y es responsable para todo las operaciones y mantenimiento de infraestructura.

En los próximos cinco años, Splash se centra en alcanzar 100% de las escuelas públicas en Addis Ababa, Etiopía y Kolkata, India a través de una iniciativa de \$45 millones llamada Proyecto WISE (APSH en Escuelas para Todos). Con el Proyecto WISE, Splash tiene como objetivo demostrar un modelo escalable, durable y económico que puede ser adoptado por gobiernos y replicado más allá de las ciudades y países iniciales. Al final del Proyecto WISE, todas las escuelas públicas en Addis Ababa y Kolkata tendrán agua potable, lavamanos, y baños adaptados para niños. Este proyecto demostrará la factibilidad de un enfoque en toda la ciudad, proporcionando un modelo sostenible y económico para APSH en escuelas, y promover la inversión y replicación en otras grandes ciudades. Como parte de Proyecto WISE, la Escuela de Higiene y Medicina Tropical de Londres realizará una evaluación de varios años para evaluar el impacto de las intervenciones de Splash en escuelas con un enfoque principal en mejorar salud y aumentar la asistencia escolar. Se esperan publicar los resultados en 2024.

Este estudio de caso describe los pasos iniciales que Splash ha realizado para fortalecer alianzas existentes, establecer relaciones fuertes de trabajo, promover la apropiación local, y crear expectativas claras de todas las partes interesadas desde el inicio de la implementación del proyecto.

### Lo que se han hecho y el paso hasta ahora

Antes de 2019, Splash trabajaba a pequeña escala en las escuelas de Addis; con la incorporación de Proyecto WISE, se ha aumentado el número de escuelas que serán atendidas (planean alcanzar a aproximadamente 400 escuelas en los próximos cuatro años). Además, el Proyecto WISE consiguió compromisos y cofinanciamiento a nivel de toda la ciudad, incluida \$8 millón de la Agencia de Educación de Addis Ababa para apoyar a actividades de saneamiento. El éxito y la sostenibilidad de esta iniciativa requería un nuevo nivel de coordinación y compromiso de Splash, de las escuelas, de la Agencia de Educación, y el personal del gobierno local.

Antes del lanzamiento del Proyecto WISE, Splash firmó un acuerdo con las agencias relevantes del gobierno de Etiopía que esbozando las responsabilidades y asegurado la clara alineación con los esfuerzos de las partes interesadas. Este proceso de planificación permitió asociarse con el personal existente de la agencia de educación a nivel distrital desde el inicio. El personal de la agencia de Educación se asoció con Splash compilando y compartiendo listas de escuelas e información de contacto, así como ayudando a asegurar el compromiso del liderazgo de las escuelas. Anteriormente, Splash visitó a cada escuela al

lanzamiento de programa para realizar las actividades iniciales. Debido a la escala de Proyecto WISE, Splash cambió de un modelo de una intervención escuela por escuela a un enfoque centralizado que utiliza procesos y personal de instituciones existentes.

Una vez que se concluyó el acercamiento inicial, el personal de la agencia de educación y Splash celebraron varias reuniones de orientación en las oficinas distritales para los funcionarios de las escuelas. El propósito de estas reuniones era orientar a los líderes escolares al Proyecto WISE, informarlos de los requisitos de la asociación (incluido las responsabilidades operativos recurrentes y financieros), y hacer que cada líder firme un memorando de acuerdo. Durante la reunión, los líderes escolares tuvieron tiempo para leer los acuerdos y hacer preguntas aclaratorias antes de firmar.

Hasta la fecha, Splash ha sido responsable para la operación y mantenimiento de infraestructura de APSH en los sitios en Addis Ababa. Tienen la intención de identificar prestadores de servicio terceros y opciones de repuestos en 2020 para que pueden empezar a probarlos y conectar las escuelas de Proyecto WISE con ellos para obtener apoyo a largo plazo.

### Éxitos y Desafíos

El entorno grupal alentó una discusión reflexiva del modelo de Proyecto WISE y los requisitos de apoyo continuo, con preguntas sobre la inclusión de porteros en las capacitaciones y la disponibilidad de repuestos y prestación de servicios para infraestructura. Durante estas reuniones, el personal de Splash pudo explicar los compromisos requeridos de las escuelas y en qué plazo.

Si bien este proceso fue más eficiente que realizar múltiples visitas a cada sitio, se requerirá una cantidad considerable de tiempo para reunir tantas partes interesadas y asegurar la disponibilidad tanto de personal de agencia de educación y los socios de gobierno local.

### Lecciones Aprendidas

En Addis Ababa, Splash observó que las orientaciones grupales alentaron un nivel de entusiasmo informado y respaldo que Splash espera traducir en implementación más fluida y mejor sostenibilidad de proyecto. Mediante la estructuración reflexiva de un proceso centralizado de involucramiento de sitios, en asociación con las partes interesadas locales, tuvieron éxito en el desarrollo de alianzas desde el inicio, creando relaciones claras de trabajo, y estableciendo la apropiación entre varias partes interesadas. Al asociarse con el personal del gobierno que trabaja diariamente en las escuelas de Addis Ababa, Splash tiene como objetivo de facilitar que el personal realice su trabajo más eficiente, mientras asegurando que se entienden el Proyecto WISE, como encaja en sus responsabilidades, y su rol en su implementación exitosa.

### Próximos pasos

Splash planea construir sobre las asociaciones institucionales de partes interesadas desarrollados durante las interacciones en los sitios a medida que implementan el Proyecto WISE en Addis Ababa, y eventualmente, hacer la transición a los dueños locales.



### 3. Evidencia de un enfoque de sistemas en un contexto frágil, la República Centroafricana. Water for Good

#### Antecedentes

La República Centroafricana (CAR) es uno de los países más pobres en el mundo, ocupa el puesto 188 de 189 países en el Índice de Desarrollo Humano ([HDI 2017](#)). Casi la mitad de la población necesita asistencia humanitaria ([UNOCHA 2019](#)). En los últimos 20 años, las inversiones en APSH en CAR han sido mayormente a corto plazo, basado en proyectos, y enfocado en abordar las necesidades básicas y urgente de las personas. Como resultado, los elementos básicos que componen el sistema son débiles. La falta de datos y una memoria institucional han inhibido los procesos de planificación y presupuestación. Las instituciones del gobierno no han tenido la capacidad de capturar y analizar los datos de una manera que pueda informar marcos legales y de políticas a pesar de la necesidad de reformas e innovación.

Dentro de este contexto, Water for Good opera como un prestador proxy - privado de servicios, con el objetivo de fortalecer los sistemas de perforación de pozos profesionales y servicios de mantenimiento a gran escala. La estrategia a largo plazo es incubar y capacitar a prestadores de servicio altamente profesionalizados que pueden prestar servicios que los usuarios de agua desean en coordinación con los socios del gobierno y las ONGs.

Si bien su experiencia principal está en la prestación de servicios y el monitoreo, Water for Good reconoce su interconexión con todos los aspectos de sistema y se ha centrado cada vez más en como fortalecer el sistema más allá del modelo de prestación de servicios. Por consiguiente, empezando en 2016, Water for Good inició un proceso de desarrollar de manera colaborativa un enfoque a nivel del todo el distrito de la planificación de servicios de agua con el gobierno nacional y regional y los actores de la sociedad civil de APSH en la prefectura de Mambéré-Kadéï.

#### Lo que se han hecho y el paso hasta ahora

##### **La Prestación Innovadora de Servicios y el Monitoreo**

El modelo de mantenimiento preventivo de Water for Good se estableció en 2004 para brindar una solución al desafío de la baja funcionalidad de las bombas manuales. Cuatro equipos de mantenimiento, cada uno compuesto de dos técnicos y un recopilador de datos, realizan servicios de mantenimiento preventivo y reparaciones dos veces al año, a lo largo de rutas predeterminadas en 7 de las 16 prefecturas. Prestan servicio a 1,800 bombas manuales utilizados por 500,000 a 600,000 personas. Dos técnicos están actualmente prestando servicios a bombas manuales en Bangui, el capital del país, y Berbarati, la segunda ciudad más grande en el país.

En 2011 el servicio incorporó el monitoreo electrónico. Las visitas de mantenimiento regulares y los datos de monitoreo han servido como un importante punto de entrada para el fortalecimiento de sistemas, realizando actualizaciones rutinas y críticas en los puntos de agua en el país.

Para 2019, este servicio operaba de manera confiable a escala en un área geográfica más grande que Uganda, alcanzado a más de 1,700 puntos de agua que abastecen a más de 600,000 usuarios y logran una funcionalidad de más de 90%. Todos los datos se comparten continuamente con el grupo de APSH en el

país y el gobierno. El costo total de prestar estos servicios en 2018 fue un poco más de \$512,000 y Water for Good comparte este dato de rendimiento financiero con las partes interesadas para aumentar la visibilidad de los costos de servicios básicos de agua en CAR.

Por tanto, el modelo del servicio de mantenimiento preventiva ha fortalecido algunos de los elementos básicos más débiles que relacionan directamente con la prestación de servicios: profesionalizando los prestadores de servicio, monitoreo, coordinación, y financiamiento del sistema.

### **Coordinación, planificación, presupuestación, y aprendizaje en todo el distrito**

Water for Good ha optado por centrarse en aumentar el acceso y servicios de agua en una prefectura, Mambéré-Kadéï, y está en el proceso de desarrollar de manera colaborativa un plan para alcanzar el acceso universal a servicios en todo el distrito. Esto será el primer plan a nivel de prefectura para alcanzar el acceso universal a servicios de agua en CAR, y por lo tanto, presenta una oportunidad de testear y adaptar el enfoque de la [hoja de ruta](#) a nivel distrital en un contexto de un país frágil.

En 2018, Water for Good realizó una línea de base de las necesidades para determinar la población e infraestructura de agua existente en la región y anticipar el nivel de inversión en nueva infraestructura de agua y rehabilitación que será requerida para alcanzar el acceso universal básico. Ahora estos datos son una contribución a un proceso colaborativo de planificación, presupuestación, y coordinación a niveles regionales y nacionales y guían las propias inversiones de Water for Good en la perforación de pozos e instalaciones de bombas en la prefectura.

En la prefectura de enfoque de Mambéré-Kadéï, se está desarrollando una hoja de ruta basada en la evaluación integral de línea de base de Water for Good. Se detallan y aclaran los roles y las responsabilidades de todas las diferentes partes interesadas. La coordinación de las intervenciones se ha vuelto más sistémica y se está estudiando un sistema de mantenimiento entre las partes interesadas que operan en la prefectura. Water for Good coopera estrechamente con las autoridades de servicio para garantizar servicios de calidad, una comunicación clara, y su participación integral en la capacitación comunitaria y monitoreo después de la construcción de la gestión de los comités de bombas.

### **Éxitos y Desafíos**

El enfoque de fortalecer la capacidad de prestación de servicios del sector privado ha tenido éxito en catalizar el fortalecimiento de sistemas en CAR, un contexto extremadamente frágil. La extensión de esta experiencia a la planificación en todo un distrito es una oportunidad de demostrar que es posible mejorar el acceso a servicios sostenibles y mejorar la fuerza del sistema de APSH, incluso en un estado frágil.

Sin embargo, el cambio sistémico solo aumentará y se mantendrá a través de la apropiación del gobierno y una coordinación más fuerte con el sector humanitario. Como tal, Water for Good ha solicitado asistencia técnica de la Agenda para el Cambio para crear una plataforma para una mejor coordinación y acción colectiva.

### **Lecciones aprendidas**

El enfoque es prometedor para la escala y una mayor aceptación en el sector. Los datos recopilados durante la evaluación de línea de base sirven como base para un plan de prefectura desarrollado

colaborativamente para el acceso a agua y servicios de 2018-2030. Junto con UNICEF, Water for Good y los servicios a nivel distrital del Ministerio de Hidráulica han acordado establecer el plan de prefectura como la hoja de ruta principal para la región. La expectativa es que esta hoja de ruta contribuirá a un modelo de acceso universal y confiable de agua que demuestra lo que es posible en términos de abordar un problema complejo en un estado frágil y de extremadamente bajo desarrollo.

## 4. Escalando las oficinas municipales de APSH en el departamento de San Marcos, Guatemala. CARE

### Antecedentes

CARE se centra en escalar y fortalecer las capacidades de gestión de las oficinas municipales de APSH (OMAS) para mejorar los servicios urbanos y rurales de APSH en Guatemala. CARE Guatemala, junto con socios Helvetas, Millennium Water Alliance, FEMSA y otras, ha tenido éxito en la creación de mejor gobernanza y responsabilidad en la prestación de servicios de agua y saneamiento con su apoyo para las OMAS. Empezando en 2007, como un resultado del Proyecto “Mi Cuenca” con CRS y Helvetas, ahora existe más de 117 OMAS (de los 340 municipios) en todo el país. En el departamento de San Marcos, donde CARE Guatemala ha centrado sus esfuerzos locales, 28 de 30 municipios tienen un OMAS.

### Lo que se han hecho y el paso hasta ahora

En 2007, CARE apoyo Helvetas de establecer la primera OMAS, reduciendo su apoyo financiero en el curso de tres años. Cada año, el gobierno local asumió más responsabilidad por el presupuesto, capacitación, y personal de la OMAS. CARE probó la apertura de una OMAS en dos más municipios del departamento de San Marcos (en el oeste de Guatemala) de 2007 a 2011. En 2012, CARE comenzó un esfuerzo concertado para escalar las oficinas municipales de APSH – con un miembro de personal trabajando localmente en San Marcos y otro involucrado en escalando un modelo para replicación a nivel nacional.

A nivel departamental, el personal de CARE trabajó con municipios con OMAS para recopilar datos de calidad de agua, cantidad de agua, y cobertura. CARE trabajó directamente con comités de agua comunitario para alentar la participación de mujeres, enseñar prácticas y comportamientos esenciales de APSH (almacenamiento seguro, lavado de manos, uso de letrinas, y el desecho de aguas grises), y capacitar a los miembros del comité sobre cómo mejorar la recaudación, gestión, y transparencia de los fondos para servicios de agua.

Simultáneamente, CARE trabajó con el gobierno local para establecer las OMAS – utilizando datos y evidencia (de los tres municipios con OMAS) para demostrar una cobertura, salud, y prestación de servicios mejorados. Actualmente, estos municipios tienen datos de los números de hogares, la población, la fuente principal de agua, el estado de la fuente de agua, cobertura y estado de las letrinas, gestión y prácticas del comité de agua, y las tarifas cobradas. Cada comunidad local recauda fondos para su sistema de agua y luego paga al técnico capacitado del municipio de reparar el sistema de agua. CARE fue visto no como una ONG implementando un proyecto de agua, sino más bien como un facilitador – un conector entre la comunidad y el municipio. Los municipios sin una OMAS rápidamente dieron cuenta del valor de la una oficina donde las comunidades pueden contactar al municipio sobre necesidades técnicas o preocupaciones relacionados a agua y saneamiento.

Además, a nivel departamental, CARE y los socios del gobierno local llevaron a cabo una serie de talleres con el propósito de promover la participación de mujeres en proyectos de APSH implementado a nivel comunitario y municipal. Los principales asistentes fueron los técnicos de las OMAS, y mujeres y hombres que trabajaban para el gobierno rural en salud pública, agricultura, o desarrollo de mujeres.

A nivel nacional, CARE se asocia con oficinas gubernamentales y otras ONGs como Water For People y Helvetas, como parte de una red impulsando para la implantación oficial del modelo de OMAS en el país (RASGUA). Mediante esta red, las ONGS están utilizando datos (recopilados por los gobiernos municipales) para presentar el argumento para el establecimiento de las OMAS, mientras que abogan por un modelo que ha sido desarrollado y promovido por múltiples agencias en Guatemala. El modelo coloca las mujeres y personas marginalizados al centro para asegurar que tengan un papel importante, se les consulte, y se integran en la definición de sostenibilidad.

### Éxitos

- Se considera las OMAS como un modelo exitoso con más de 30% de los municipios estableciéndolos de manera independiente
- Los municipios están ahora recopilando datos de la cobertura y uso de agua y saneamiento
- CARE trabajó con socios para elaborar un manual de como implementar las OMAS en Guatemala
- Recientemente, CARE apoyó a 10 gobiernos municipales de desarrollar planes de acción de genero para reducir las brechas de la participación y toma de decisiones de mujeres en las estructuras comunitarias.

### Desafíos

- Fortaleciendo los gobiernos locales de abordar la equidad de género mientras enfocando simultáneamente en garantizado los servicios eficaces de APSH.
- Proporcionar un seguimiento regular a las comisiones de APSH y los gobiernos locales para mantener el enfoque en APSH de calidad y la responsabilidad.

### Lecciones aprendidas

A través de la implementación del proyecto de Agua+ en San Marcos, se ha avanzado mucho en asegurando la gestión sostenible y equitativa de los servicios de APSH. Sin embargo, está claro que las OMAS necesitan esfuerzos adicionales en capacitaciones y seguimiento en planificación y monitoreo, modernización de la oficinas, recopilación y revisión regular de datos, y garantizando mejor funcionalidad y administración de servicios de APSH. Una manera de abordar estas barreras es de establecer diálogos a nivel municipal que incluyan los actores de la sociedad civil, para que se incluyan todas las perspectivas. Como piloto, cinco municipios con las OMAS están implementando este modelo con CARE.



*Explicación de los componentes de un sistema de agua potable por la OMAS (Foto: Enri Maldonado/CARE Guatemala)*

## 5. Conectando los sistemas de APSH nacionales y locales en Honduras. *Para Todos por Siempre*



Participantes en la segunda conferencia nacional de asociaciones comunitarias de juntos de agua. Honduras (Foto: PTPS)

### Antecedentes

El sistema de APSH en Honduras enfrenta múltiples desafíos para mejorar su eficiencia en la prestación de servicios de calidad a la población, mantener los resultados logrados, y ampliar la cobertura para lograr Objetivo de Desarrollo Sostenible 6 por 2030. Los desafíos principales son las capacidades deficientes de las autoridades, instituciones, y actores locales a nivel municipal y la baja priorización, coordinación, y apoyo del gobierno central para el sistema de APSH.

Dada esta realidad, desde 2013, el movimiento de [Para Todos Por Siempre](#), una alianza de 17 ONGs enfocadas principalmente en agua, 26 municipios y las principales entidades gubernamentales de APSH, han estado trabajando para abordar problemas sistémicos que formar la base de la prestación de servicios confiables. En los últimos tres años, *Para Todos Por Siempre*, con el apoyo de Water For People, IRC, y la Fundación Osprey (todos son Miembros) ha facilitado acciones colectivas, innovadoras e integrales para fortalecer el sistema de APSH en coordinación con las partes interesadas locales, municipales, y nacionales.

## Lo que se han hecho y el paso hasta ahora

*Para Todos Por Siempre* considera el nivel municipal como su punta de entrada de escala, con el objetivo de alcanzar el acceso universal a través de servicios de APSH sostenibles y efectivos. En 2018, *Para Todos Por Siempre* siguió la hoja de ruta en 14 municipios: se realizó una evaluación estructurada, y se fortaleció o estableció las instituciones locales para realizar sus funciones, implementar un proceso participativo de planificación, estudiar y cuantificar el costo de los servicios de todo el ciclo de vida, y desarrollar y gestionar la infraestructura de prestación de servicios utilizando un enfoque sostenible.

Sin embargo, el progreso del proceso de fortalecimiento de sistemas a nivel municipal ha sido limitado por la debilidad del entorno propicio nacional y la funcionalidad del sector. El fortalecimiento de sistemas para alcanzar Objetivo de Desarrollo Sostenible 6 requiere armonía entre el nivel municipal y nacional. Para esta razón, *Para Todos Por Siempre* facilita una plataforma de diálogo para el intercambio de conocimientos, incidencia y coordinación entre 17 ONGs y las instituciones gubernamentales centrales y municipales para mejorar el entorno propicio del sector e implementar un enfoque de sistemas a nivel municipal.

*Para Todos Por Siempre* conecta los sistemas de APSH local y nacional mediante:

- Organización de reuniones sectoriales, foros y talleres de capacitación
- Facilitación de la comunicación, coordinación, y apoyo entre los actores locales y nacionales
- Fortalecimiento de las capacidades de prestadores de servicio y sus interacciones con las autoridades locales y nacionales
- Promoción de intercambios técnicos y visitas al campo
- Asesorar y monitorear la implementación de políticas y estrategias nacionales por actores locales
- Apoyar el desarrollo de herramientas y pautas para el fortalecimiento de sistemas y su implementación a nivel local
- Desarrollar y probar nuevas estrategias y metodologías a nivel local para mejorar el sistema nacional
- Documentar y difundir buenas prácticas y lecciones aprendidas en otros municipios y a nivel nacional

## Éxitos

- El involucramiento de las autoridades e instituciones de APSH del gobierno nacional comprometido y abierta al enfoque de sistemas, como socios de *Para Todos Por Siempre*.
- La revisión y el diagnóstico conjunta del sistema se realizaron desde las perspectivas a nivel nacional y municipal que ayudaron a identificar y priorizar acciones de fortalecimiento de sistemas.



- Mayor y fortalecida interacción y coordinación entre las autoridades, instituciones, y actores nacionales y locales
- Establecimiento del comité de coordinación de las autoridades de APSH para mejorar el funcionamiento y los resultados del sistema.
- Reconocimiento de la plataforma de coordinación de *Para Todos Por Siempre* que facilita trabajo conjunto de múltiples actores para acciones de fortalecimiento de sistemas, conectando los niveles municipales y nacionales.
- Los mecanismos y pautas para el desarrollo de una estrategia nacional para la prestación de asistencia técnica fueron definidas por los técnicos municipales, gobierno central, y los técnicos de las organizaciones de APSH.

### Desafíos

- Poca voluntad política o interés de las autoridades municipales para alcanzar Objetivo de Desarrollo Sostenible 6 y adoptar el enfoque de sistemas.
- Baja priorización y apoyo de las autoridades del gobierno central de alto nivel para sistemas de APSH.
- Capacidades deficientes de autoridades, instituciones, y actores locales a nivel municipal.
- Bajas capacidades técnicas y operacionales de algunos de los socios de *Para Todos Por Siempre*, incluidas las autoridades de APSH para facilitar las hojas de ruta y el enfoque de sistemas.
- La sostenibilidad financiera de *Para Todos Por Siempre* para continuar sus funciones como una plataforma de coordinación que facilita y apoya al proceso de fortalecimiento de sistemas.
- Interacciones débiles entre el sistema APSH y otros sistemas externos, como salud, recursos naturales, y medioambiente.

### Lecciones aprendidas

- Reunir a las autoridades, instituciones y otros actores de APSH de los niveles nacionales y municipales permite acción colectiva para fortalecer el sistema y sus elementos básicos. Esto requiere que los actores institucionales comprenden y desempeñen efectivamente sus roles, y que los mecanismos de comunicación y coordinación son facilitados por una plataforma de múltiples partes interesadas.
- Documentar y difundir las experiencias locales y buenas prácticas crea oportunidades de escalar el enfoque de sistemas y de cambio o mejorar las políticas y metodologías nacionales para el fortalecimiento del sistema de APSH a nivel nacional y municipal.

## 6. Fortaleciendo el monitoreo rutina de agua y planificación y presupuestación eficaz, Myanmar. WaterAid

### Antecedentes

En 2016, el Gobierno de la Unión de Myanmar adoptó la primera Estrategia Nacional de APSH Rural<sup>11</sup> en el país, proporcionando un marco para lograr el acceso básico de agua en todo el país para 2030. Mientras que el 82% de la población tiene acceso básico agua (JMP 2017), esto no tiene en cuenta las deficiencias en la calidad y confiabilidad del servicio, o los cambios estacionales en el suministro de agua. Las encuestas<sup>12</sup> mostraron que cuando se consideró la confiabilidad, el acceso a agua disminuyó considerablemente a entre 20 y 40%. Para garantizar un mejoramiento en servicios, el Departamento del Desarrollo Rural reconoció la necesidad de datos de calidad y oportunos y sistemas de gestión de información para mejorar los enfoques a la planificación, presupuestación, asignación de recursos, y priorización. Para lograr esto, el Departamento de Desarrollo Rural, con la asistencia técnica de WaterAid, ha estado codesarrollado y adaptando un modelo para el monitoreo rutinas de sistemas de agua rurales. El objetivo a medio plazo es establecer un sistema de información de monitoreo de APSH confiable, sostenible y eficaz que pueda contribuir a los resultados más amplios de mejorar el financiamiento, la responsabilidad, y la sostenibilidad de la prestación de servicios necesarios para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

### Lo que se han hecho y el paso hasta ahora

WaterAid identificó apoyo para monitoreo como un punto de entrada clave para reformas más amplias en el sector de APSH (particularmente para la planificación y financiamiento) y creado un memorando de acuerdo formal para trabajar juntamente con el Departamento de Desarrollo Rural para abordar este desafío. Para garantizar la apropiación del proceso por el gobierno, se identificaron los impulsores claves del gobierno, incluido el deseo de mejorar el progreso en el seguimiento del suministro de agua, reconocimiento de mejoramientos requeridos en la gestión de prestación de servicios, y la aspiración de modernizar procesos en línea con la aceptación rápida de tecnología. Se realizó una evaluación estructurada inicial para identificar los cuellos de botella y oportunidades para fortalecer el monitoreo del Departamento de Desarrollo Rural a nivel nacional, con aportes subnacionales de tres oficinas estatales. En base a esta evaluación, se seleccionaron tres municipios dentro de diferentes regiones geográficas (zona seca, zona montañosa, y zona costera) para demostrar el modelo (Municipio de Myaing, región de Magway; Municipio de Maubin, Región de Ayerwady; Municipio de Hsiheng, Estado de Shan). Al mismo tiempo, 200 funcionarios gubernamentales de los niveles nacionales y subnacionales participaron en la revisión y desarrollo de indicadores para el suministro de agua rural, la recopilación de datos, y el análisis. El enfoque incluyó co-diseñando, probando, y adaptando mejoramientos claves a los procesos de monitoreo de las siguientes maneras:

---

<sup>11</sup> *National Strategy for Rural Water Supply, Sanitation and Hygiene (WASH), WASH in Schools and WASH in Health Care Facilities*. Government of the Union of Myanmar. May 2016

<sup>12</sup> Fortaleciendo el Monitoreo de Agua Rural – Resultado de 3 sitios de demostración, Departamento de Desarrollo Rural y WaterAid, 2019.

- Identificar las necesidades de datos tanto a nivel subnacional (por ejemplo, cobertura, gestión de activos de agua, mantenimiento, y gestión financiera) como a nivel nacional (por ejemplo, seguimiento del progreso, comparación, y priorización en todas las regiones del país).
- Introducir indicadores de agua alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (por ejemplo, accesibilidad, calidad, cantidad, y confiabilidad) e indicadores de sostenibilidad (por ejemplo, gestión, finanzas, y apoyo técnico) y mejoramientos a inventarios existentes de activos.
- Demostrar el uso, la viabilidad, pertinencia, y beneficios de una tecnología gratuita, [mWater](#), para la recopilación de datos, análisis, gestión, y desarrollo de un SIG personalizado.
- Desarrollando modelos y marcos para el monitoreo rutinario de agua, incluido la aclaración de roles y responsabilidades para la recopilación de datos, pruebas de calidad de agua, análisis de datos, gestión y uso, y otros procesos. Actualmente se está asegurando el financiamiento para el monitoreo rutinario aprovechando de los recursos de proyectos existentes de donantes (por ejemplo, Banco Mundial y UNICEF). El objetivo a largo plazo es garantizar que los datos pueden ser recopilados mientras los funcionarios del gobierno visitan las comunidades por otras razones (para reducir los costos) además de asegurar un presupuesto gubernamental regular dedicado.

### Éxitos y desafíos

Después de la fase de demostración, se está llevando a cabo una ampliación a nivel nacional con liderazgo y propiedad del Departamento de Desarrollo Rural. WaterAid ha cambiado su función a un asesor técnica según sea necesario. Se espera que los mejoramientos rutinarios garanticen que el SIG continúe a proporcionar los datos necesarios para la toma de decisiones. Si bien la cultura de datos está creciendo dentro de los equipos del Departamento de Desarrollo Rural, se requiere trabajo adicional para cambiar la cultura de 'informar hacia arriba' particularmente a nivel subnacional. Resultados adicionales incluyen mejoramientos en la coordinación del sector y la armonización de procesos de monitoreo, por ejemplo, llevar a UNICEF de adoptar el marco nuevo de monitoreo del Departamento de Desarrollo Rural y contribuir datos al SIG nacional.

### Lecciones aprendidas

Algunos factores claves han llevado a este rápido progreso en el desarrollo de un sistema nacional de monitoreo:

- Establecer claridad sobre la propiedad del gobierno de los procesos, al tiempo que posiciona las agencias de aporte como asesores técnicos.
- Identificación de los principales defensores políticos y técnicos dentro del personal del gobierno, tanto a nivel nacional como subnacional, que proporcionan una clara visión de las necesidades y cambios sistémicos requeridos. Dentro del contexto de Myanmar, el modelo político histórico de arriba hacia abajo ha facilitado el escalamiento y adopción de procesos de cambio.
- Apoyar a la creación de una visión común entre el gobierno, las agencias de soporte, y el sector de APSH, alentando la coordinación del sector, discusión, y participación en el proceso, en particular durante el desarrollo del SIG.

- Adoptar los enfoques adaptivos que permitieron un periodo de adaptación y aprendizaje junto con el gobierno para revisar resultados y garantizar la pertinencia de los procesos para responder a las necesidades de datos a niveles locales y nacionales.

## 7. Fortaleciendo los sistemas de planificación y monitoreo de las nuevas autoridades locales en Nepal. Welthungerhilfe y Aguaconsult<sup>13</sup>

### Antecedentes

En 2015, Nepal adoptó su Constitución Federal, que condujo a una importante reforma institucional. Se definieron 753 autoridades locales, muchas de las cuales fueron creadas recientemente, y se les asignaron considerables responsabilidades descentralizadas para garantizar los servicios de APSH a sus ciudadanos. Sin embargo, estas nuevas autoridades locales no pudieron cumplir efectivamente sus mandatos. En los años previos al Federalismo, las brechas considerables de capacidad en el antiguo gobierno a nivel distrital llevaron a muchos donantes y ONGs a acostumbrarse a la implementación directa de programas, a menudo creando sistemas paralelos para la implementación de programas y monitoreo de servicios del gobierno.

El nuevo contexto de federalismo creó una oportunidad clara para que las ONGs como Welthungerhilfe ayudaran a las autoridades locales en construir y fortalecer los sistemas para la prestación sostenible de servicios de APSH, y en el proceso, demostrar formas efectivas en que las ONGs podrían colaborar y apoyar a estas autoridades. El gobierno central redactó el borrador del Plan de Desarrollo del Sector de APSH, y ahora hay expectativas de que las 753 autoridades desarrollaran planes. Esto presenta una oportunidad de tiempo limitado para que las ONGs como Welthungerhilfe demuestren enfoques para la planificación de APSH del gobierno local, de ayudar a informar esfuerzos más amplios en el país.

### Lo que se han hecho y el paso hasta ahora

Nepal es uno de los países pilotos para la [Iniciativa de Servicios Sostenibles](#). Como tal, ha beneficiado de apoyo técnico regular de Aguaconsult en probar la implementación de la [Hoja de Ruta de la Agenda para el Cambio](#) en cinco autoridades locales (palikas) en los distritos de Chitwan y Siraha.

Los pasos en cada una de las palikas empezaron con un taller de orientación y visión de partes interesadas de varios días. Esto ayudó a construir una comprensión de temas de sostenibilidad entre Welthungerhilfe, sus socios ONGs locales, y los palikas, y estableció un compromiso de colaboración para abordar las barreras sistémicas existentes para lograr los servicios universales sostenibles. Como requisito previo para el apoyo posterior, los palikas comprometieron a 'meter la casa en orden' y prepararse a liderar el proceso de hoja de ruta; establecieron puntos focales para APSH y crearon comités de coordinación de APSH.

Se han llevado a cabo una serie de evaluaciones en colaboración con los palikas para proveer la base de evidencia para el desarrollo del plan estratégico de APSH. Estas evaluaciones muchas veces crearon bases de datos por la primera vez, y Welthungerhilfe está facilitando diálogo con las autoridades locales y niveles más altos del gobierno para definir protocolos y costos para pasar de encuestas únicas a sistemas de monitoreo recurrentes (Figura 8).

---

<sup>13</sup> Este estudio de caso resume un documento más detallado, disponible [aquí](#).

A nivel nacional, Welthungerhilfe ha organizado dos talleres de partes interesadas que buscaron socializar los planes y las experiencias del piloto de Welthungerhilfe y alentaron a otros trabajando con la planificación de APSH a nivel palika de compartir sus enfoques y experiencias, para fortalecer el aprendizaje del sector y coordinación.

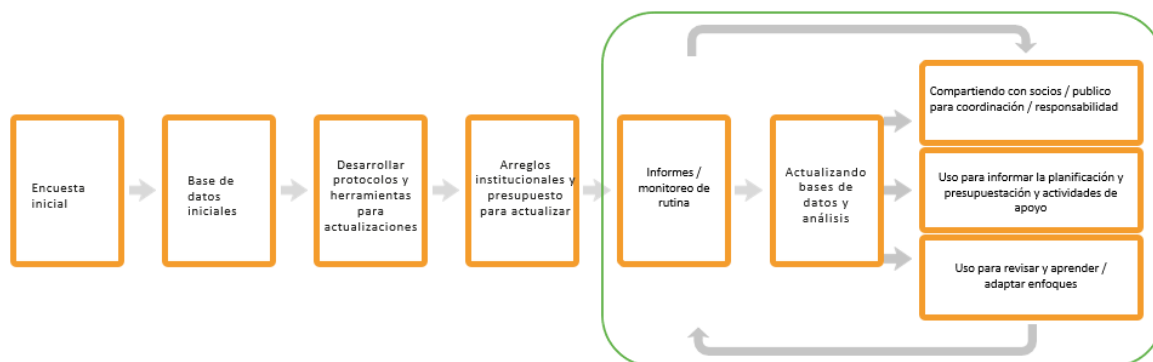


Figura 8. Ejemplo de proceso de convertir una encuesta única en un procesos de monitoreo recurrentes (Fuente: [Tillett, Bastola & Gautam, 2019](#))

## Éxitos y desafíos:

Aunque el proceso de desarrollar los planes de APSH está en curso, los éxitos claves incluyen:

- El apoyo político e institucional para la sostenibilidad ha aumentado considerablemente en los palikas, con marcados aumentos en la asignación presupuestaria para los costos de soporte directo.
- Los puntajes de los elementos claves para los palikas están aumentando de manera progresivamente, y deben aumentar significativamente una vez que se desarrolló el plan de APSH y se finalizan los protocolos de monitoreo recurrentes.
- Los talleres sectoriales han llevado al compromiso del gobierno central a aumentar la consulta del sector en el desarrollo de las pautas para la planificación de APSH a nivel palika. En esta consulta, Welthungerhilfe y Aguaconsult han ayudado a identificar la necesidad de costos completos del ciclo de vida en el plan de APSH, y de equilibrar el enfoque de alcanzar y sostener el acceso universal a servicios de APSH. El proceso de influencia sectorial ayudo a posicional el perfil de Welthungerhilfe en el sector relativamente rápidamente.
- A través de los éxitos iniciales en un distrito utilizando los fondos de la Iniciativa de Servicios Sostenibles, Welthungerhilfe pudo ampliar las intervenciones a dos distritos adicionales con fondos del Ministerio Federal de Cooperación Económico y Desarrollo de Alemania.

Los desafíos han incluidos:

- La creación de procesos en un vacío: con respecto al proceso de reformas institucionales, ha habido incertidumbres en los mandatos para el monitoreo de servicios, y un marco nacional claro de monitoreo no existe todavía. Como tal, se ha sido necesario definir tales procesos a nivel local.

- Debido a la reforma institucional, algunos puestos en los palikas no se cubrieron por alguno tiempo.
- El sector de APSH en Nepal es relativamente fragmentado, y hasta hace poco, Welthungerhilfe no ha tenido un perfil fuerte en el sector. Esto ha planteado algunos desafíos en las actividades de influencia a nivel sectorial.

### Lecciones aprendidas

Esta experiencia ha generado aprendizaje útil sobre la planificación local de APSH y el fortalecimiento de sistemas. Esto incluye lo siguiente:

- Si bien a menudo es más rápida contratar a consultores de realizar encuestas o escribir secciones del plan de APSH, no necesariamente fomenta la apropiación o capacidad para la implementación del plan.
- Llevando a cabo un trabajo de influencia sectorial puede ser un desafío en el contexto de un sector de asistencia competitivo y requiere socios y colaboración significativos a nivel sectorial.
- Desarrollar un plan estratégico de APSH lleva tiempo, y puede ser necesario desarrollar planes 'interinos' para influir la presupuestación anual del gobierno; en lugar de un plan desarrollado.

## 8. Alcanzar Los Servicios Universales en Ruanda: Enfoque de todo el distrito Water For People<sup>14</sup>

### Antecedentes

El Gobierno de Ruanda ha establecido objetivos ambiciosos para alcanzar el acceso universal a agua y saneamiento para 2024 y prestando servicios administrados de manera segura para 2030. El Gobierno ha adoptado el ‘Enfoque de Todo el Distrito,’ un enfoque basado en sistemas que considera el distrito como el punto de entrada, al tiempo que reconoce el entorno propicio más amplio. Los distritos tienen la responsabilidad de supervisar la prestación de servicios, incluidos los servicios integrales y sostenibles de APSH. Los Miembros de la Agenda para el Cambio buscan fortalecer el distrito como autoridad de servicio en todas sus funciones centrales, incluida la planificación, financiación, regulación y responsabilidad, y arreglos institucionales.

### Lo que se han hecho y el paso hasta ahora

En 2010, el liderazgo del distrito de Ruanda y Water For People acordaron ambiciosamente de alcanzar a todos con agua seguro y servicios de saneamiento, y de desarrollar instituciones para que estos servicios duren para siempre. Esto fue un cambio del statu quo en que Water For People interactuó con el gobierno nacional y también apalancó el apoyo financiero y técnico del Ministerio de Infraestructura desde el inicio del proyecto. Basada en la experiencia de escalar la prestación de servicios en Rulindo, se reformuló el enfoque como el enfoque de todo el distrito con el objetivo de ampliarlo a nivel nacional en mayo 2016. La planificación ahora está en marcha para una implementación nacional del enfoque de todo el distrito según la Política Nacional de Agua de 2016. Water For People ahora está trabajando en estrecha colaboración con otras ONGs (WaterAid, Visión Mundial, y otros) para replicar la experiencia de Rulindo y llevar a escala el enfoque de todo el distrito.

El proceso de enfoque de todo el distrito a nivel nacional implica los pasos siguientes:

1. El distrito, con el apoyo de sus socios, evalúa el estado línea base de la infraestructura de APSH, la calidad de los servicios, la capacidad y el desempeño de los diferentes prestadores de servicio, la capacidad y el desempeño de la autoridad distrital, y el desarrollo de una comprensión de la disponibilidad del recurso hídrico.
2. Los datos recopilados como parte de la etapa de evaluación se están utilizando para desarrollar un Plan Integral de Inversión en APSH del distrito para alcanzar los servicios universales y sostenibles. Esto incluye definir objetivos a nivel distrital, identificar las actividades necesarias para alcanzar este objetivo, y desarrollar un plan financiero y operativo. La duración de este plan debe determinarse en cada distrito, pero idealmente se alinearía con el ciclo y duración de planificación actual, o con planes para alcanzar los objetivos nacionales. Ahora se ha desarrollado e incorporado un proceso de evaluar los activos y una metodología para evaluar la capacidad del distrito en la hoja de ruta del enfoque de todo el distrito, para que se considere una comprensión

---

<sup>14</sup> Los miembros de la Agenda para el Cambio Aguaconsult, IRC, WaterAid, y Water For People están trabajando en Ruanda. Leer más [aquí](#). Este estudio de caso se presenta desde la perspectiva de uno de los Miembros.



más integral de los costos completos del ciclo de vida para establecer un entorno propicio para servicios.

3. Anualmente, se priorizan elementos del plan integral y se los llevan a cabo dependiendo de la capacidad de financiar el plan y equilibrar la prestación de nuevos servicios (a través de nueva construcción, ampliación, o rehabilitación) con capacidades fortalecidas de los prestadores de servicios y las autoridades.
4. De manera continua, el plan de inversión en APSH distrital debe ser monitoreado, utilizando un conjunto de indicadores y procesos predeterminados. Como mínimo, el monitoreo debe incluir datos sobre los niveles de servicio a nivel comunitario e institucional (por ejemplo, clínicas públicas y escuelas) que se recopilan regularmente.

## Éxitos

Los hitos principales incluyen:

- Reconocimiento del enfoque en todo el distrito en la Política y Estrategia Nacional de Agua
- Establecimiento de juntas distritales de APSH en la política nacional de APSH
- Compromiso de la agencia de desarrollo de gobierno local con la financiación conjunta durante el ciclo del programa
- Consolidación de la participación del sector privado con una reducción de número de operadores y aumento del tamaño de estos reconocidos por el regulador nacional.
- Apoyo nacional a los socios para promover la creación de entornos de servicios, no solo infraestructura
- Un Sistema de Información Gerencial de APSH para capturar datos de niveles de servicio a nivel nacional
- Implementación de una evaluación de activos y herramientas de costos completos de ciclo de vida
- Regulador nacional que revisa las tarifas de agua rural para garantizar la cobertura de los costos recurrentes.
- El enfoque de todo el distrito pasando de la fase de piloto a la implementación nacional.

## Desafíos

- Identificar y construir los mecanismos de instituciones nacionales adecuados para proporcionar apoyo continuo a todas las instituciones a nivel distrital. El apoyo a distritos específicos es un proceso que ocurre durante varios años y requiere acompañamiento continuo, revisión, y reflexión. Actualmente, no existe una institución identificada claramente en Ruanda con esta responsabilidad.
- Al principio, el enfoque en los gastos de capital ocultaba la necesidad de una evaluación y compromiso a gastos de mantenimiento de capital recurrentes y costos de soporte directo. Esto

resultó en la incorporación de un proceso de evaluación de activos y una metodología de evaluación de la capacidad del distrito en el proceso de enfoque en todo el distrito.

- Se debe dar mayor prioridad a la inversión en APSH a nivel nacional; además, el financiamiento debe ser más integral al considerar todo el ecosistema del sector (por ejemplo, no solo infraestructura).
- La creación de una supervisión adecuada de operadores privados, así como el establecimiento de incentivos de eficiencia apropiados a través de nuevas tarifas y arreglos contractuales.
- Una tarifa que cubre los gastos de operaciones y mantenimiento de la operación del sistema.

### Lecciones aprendidas

Implementando un enfoque de fortalecimiento de sistemas ha requerido una colaboración entre ONGs y socios gubernamentales. Mientras que el impulso cambia de distritos pilotos a la implementación nacional, el liderazgo del gobierno y esfuerzos colaborativos continuos apoyarán a la prestación de servicios sostenibles a gran escala. El compromiso de las ONGs y donantes a un compromiso a largo plazo también es fundamental para crear confianza y facilitando cambio institucional, con el equilibrio de poder finalmente en los manos del gobierno.

Aprendizajes claves incluyen:

- *El fortalecimiento de sistemas y capacidades:* Es necesario fortalecer la capacidad de tanto del gobierno distrital y los operadores privados involucrados en la prestación de servicios de agua y saneamiento. Se estableció una Junta Distrital de APSH en Rulindo en 2014 para supervisar los servicios de APSH y priorizar inversiones. El rol de la Junta de APSH ahora se detalla en la política de APSH de Ruanda.
- *Plataforma de opinión de cliente:* Se ha establecido un sistema en Rulindo para proveer una alerta temprana de fallas en el servicio y una mayor responsabilidad de tanto del prestador de servicio como la autoridad de servicio.
- *Planificación de Gestión de Recursos Hídricos:* Inicialmente, se planificaron los sistemas de agua basado en identificar recursos en lugar de una comprensión integral de todos los recursos hídricos disponibles y posibles usos futuros. En Rulindo, se desarrolló un Plan de Gestión de Recursos Hídricos para desarrollar esta comprensión integral y priorizar actividades como la protección de cuencas.
- *Monitoreo y aprendizaje entre pares:* La práctica de reflexión anual de los resultados y niveles de servicio ha sido un pilar para fortalecer diferentes elementos del sistema. Se identificaron los desafíos y se desarrollan planes de acción para mitigarlos en reuniones con todos los socios.
- *Liderazgo político:* El liderazgo demostrado por el personal superior del distrito, y especialmente los líderes políticos, ha sido vital para el éxito del programa. Los líderes políticos han impulsado el apoyo y los recursos para las actividades del programa de la comunidad, y personal del distrito ha promovido el enfoque, comunicado los éxitos y desafíos a nivel nacional. Este liderazgo debe ser

acompañado de una voluntad de integrar el enfoque en todo el distrito con los procesos y procedimientos existentes del gobierno nacional y local.

- *Soluciones técnicas no reconocidas por el gobierno:* El gobierno y la empresa nacional de servicios públicos, la Corporación de Agua y Saneamiento (WASAC) no reconocen las soluciones técnicas del suministro básico de agua, como las bombas manuales, como un suministro de agua apropiado. Esto lleva a la confusión sobre sus responsabilidades de gestión.
- *Roles y responsabilidades que no son claras para la gestión y el mantenimiento:* Bugesera es uno de los pocos distritos rurales en Ruanda donde las redes rurales son administradas directamente por WASAC, pero con un mandato limitado a redes entubados. Esto crea problemas en torno a la responsabilidad poco clara para la gestión de agua y el presupuesto entre WASAC y el gobierno local, particularmente en términos de costos de mantenimiento. El mismo problema se aplica a las bombas manuales, que el gobierno no reconoce como un sistema mejorado de agua.