



Guía Conceptual y Metodológica
para la Formulación de la
**Política Nacional de
Agua y Saneamiento**



Guía Conceptual y Metodológica para la Formulación de la Política Nacional de Agua y Saneamiento

Junio 2011



Parte D

Referencias

Elaborada por:

Stef Smits
Erma Uytewaal
Ricardo Mairena
Luís Romero

Revisión:

Ángel Eduardo Sánchez
Gracia Melina Pineda

Diseño y Diagramación:

Gracia Melina Pineda H

Impresión:

Ideas Litográficas

- Batchelor, C and J. Butterworth (2008a) Learning Alliance Briefing Note 9: Visioning. SWITCH Briefing Note series. The Hague, the Netherlands
- Batchelor, C and J. Butterworth (2008b) Learning Alliance Briefing Note 11: Scenario Building. SWITCH Briefing Note series. The Hague, the Netherlands
- Batchelor, C and J. Butterworth (2008c) Learning Alliance Briefing Note 12: Strategy Development. SWITCH Briefing Note series. The Hague, the Netherlands
- Congreso de Colombia (1992) Ley 142 de servicios públicos Congreso Nacional de Honduras (2003) Ley Marco de Agua y Saneamiento. Decreto No. 118-
- 2003. Tegucigalpa Honduras DWAF (2003) Strategic Framework for Water Services. Water is life, sanitation is dignity.
- Department of Water Affairs and Forestry. Pretoria, South Africa
- GoS (2010) Water Supply and Sanitation Policy. Republic of Sudan, Khartoum
- GoSS (2007) Water policy. Government of Southern Sudan, Juba, Southern Sudan
- MWE/DWDNational Water Policy. Ministry of Water and Environment, Kampala, Uganda
- IRC (2010) Strategic Framework for the development of GoSS and State level water sector development plans. Government of Southern Sudan, MWRI, UNICEF. Juba, Southern Sudan
- Moriarty, P., Batchelor, C., Abd-Alhadi, F.T., Laban, P. and H. Fahmy (2007) EMPOWERS Guidelines, Methods and Tools. <http://www.project.empowers.info/page/3344>
- RSA (1997) Water Services Act. Cape Town, South Africa

Paso 4. Resumen y pasos siguientes. En este último paso se explica cuál va a ser el proceso de incluir los insumos de la retroalimentación y los pasos a seguir en finalizar la propuesta de política. Cabe mencionar que en un proceso participativo no se incluirán literalmente las contribuciones de cada uno, pero sí de sintetizar desde el conjunto de contribuciones.

Contenido

Introducción.....	5
Objetivo principal y específicos.....	5
Presentación de la guía.....	6
Parte A:	
Marco conceptual y metodológico	8
1. Marco conceptual	8
2. Conceptos metodológicos	11
Parte B:	
Metodología detallada	13
1. Análisis.....	14
2. Definir principios guías	15
3. Identificar la visión y objetivos principales.....	15
4. Identificación de lineamientos de política	16
5. Identificación, análisis y elaboración de estrategias	17
6. Definir instrumentos, planes y programas	18
Parte C:	
Herramientas y técnicas	19
Herramienta 1: <i>Matriz de análisis</i>	20
Herramienta 2: <i>Matriz de factores de importancia</i>	24
Herramienta 3: <i>Taller de validación</i>	26
Herramienta 4: <i>Desarrollo de la visión nacional</i>	28
Herramienta 5: <i>Análisis FODA</i>	30
Herramienta 6: <i>Planificación con base en alcances</i>	32
Herramienta 7: <i>Desarrollo de estrategias</i>	36
Herramienta 8: <i>Construcción de escenarios</i>	39
Herramienta 9: <i>Taller de socialización de la política nacional</i>	41
Parte D:	
Referencias	43

Herramienta 9: Taller de Socialización de la Política Nacional

Resultado esperado

Obtener el compromiso de los actores para la implementación de la política del sector agua potable y saneamiento en Honduras.

Objetivos

- Dar a conocer la propuesta de política de agua y saneamiento a diferentes actores del sector.
- Obtener retro-alimentación sobre la política (visión, objetivos y metas) y las estrategias de la política de agua y saneamiento.

Pasos a seguir:

Paso 1. Resumir los resultados de los talleres de validación del análisis del sector. Puede ser que no todos los actores hayan participado en los talleres de validación. Por lo tanto hay que actualizarlos, e identificar como los resultados del taller hayan sido incluidos en el análisis final.

Paso 2. Presentación y discusión del cuerpo de la política: visión, objetivos, y lineamientos. En este paso se hace primero una presentación de la visión, objetivos y lineamientos de la política. Sigue con preguntas aclaratorias.

Luego habrá un trabajo en grupos, para internalizar la estructura de la política, y brindar una retroalimentación a la propuesta. Por tanto, los grupos identifican:

- Aspectos a agregar
- Aspectos a quitar de la propuesta
- Aspectos a cambiar en términos de formulación

No habrá necesidad de presentar el resultado en plenaria. Más bien, los facilitadores deben captar estos insumos para su procesamiento posterior.

Paso 3. Presentación y discusión del marco estratégico. En este paso se hace primero una presentación del marco estratégico, identificando las principales estrategias, sus componentes y las responsabilidades. Sigue con preguntas aclaratorias.

Luego habrá un trabajo en grupos para internalizar la estructura del marco estratégico y brindar una retroalimentación a la propuesta. Por tanto, los grupos identifican:

- Cuales estrategias hay que elaborar en más detalle
- Cuales elementos de estrategias faltan en el conjunto
- Posibles fuentes de insumos adicionales a las estrategias

preguntar si el conjunto de estrategias pueden lograr la visión, o si ciertas asunciones detrás de las estrategias ya no serían válidas bajo un cierto escenario. Por ejemplo, si una estrategia es una masificación de inversiones en agua y saneamiento, pero un escenario indica que hay una disminución en fondos disponibles, la estrategia ya no es posible, y puede ser que no se lograría la visión.

Paso 5. Ajuste de estrategias o visión. En caso que esta situación se presente, es necesario incluir estrategias de ajuste o de emergencia, o hasta puede ser necesario de ajustar la visión. Después de ajustes en las estrategias puede ser importante de probarlos de nuevo con cada escenario.

Uno de los principales productos del Programa Conjunto de Agua y Saneamiento en Honduras (PC A&S) es el establecimiento de políticas sectoriales con un enfoque de inclusión social diseñadas e implementadas bajo el liderazgo del gobierno nacional. El Consejo Nacional de Agua Potable y Saneamiento (CONASA) es la institución responsable de desarrollar una visión para el sector y de formular, socializar y oficializar la política sectorial que oriente el desarrollo de las actividades, planes y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de país. Por lo tanto, una forma de fortalecer la institución consiste en apoyarla en la formulación y socialización de una política nacional de agua y saneamiento.

Con relación a los gobiernos locales, el marco regulatorio vigente indica que es responsabilidad de las municipalidades establecer las políticas locales de los servicios de provisión de agua potable y saneamiento. Con respecto a este mandato, se acota que dichas políticas deben ser construidas en el contexto de la política nacional que se oficialice para el sector. Para ello, las municipalidades requieren de acompañamiento en el proceso, especialmente por el hecho de que no se cuenta en el país con experiencia en formulación y evaluación de políticas de agua y saneamiento mediante la aplicación de procesos participativos.

Para lograr los productos apuntados, el PNUD y el CONASA en su calidad de Asociado en la Implementación del PC A&S, en equipo con el International Water and Sanitation Centre (IRC), elaboraron el proyecto de "Formulación y

Socialización de la Política Nacional del Sector Agua Potable y Saneamiento, y la Política Local de 13 Municipios del Programa Conjunto de Agua y Saneamiento en Honduras".

Objetivo principal y específicos

El objetivo principal de dicho proyecto es de "coordinar, asistir, dirigir y facilitar, en coordinación con la Secretaría Ejecutiva del CONASA, el proceso de construcción participativa de la Política Nacional del Sector Agua Potable y Saneamiento, que promueva soluciones a los problemas del Sector mediante el mejoramiento y ampliación de los servicios bajo un enfoque de reducción de la pobreza, inclusión social y sostenibilidad en el tiempo".

Los objetivos específicos para lograr el objetivo principal son:

- a) Realizar un análisis del Sector, que permita agenciarse de criterios suficientes para planificar, coordinar, dirigir y facilitar el proceso de construcción de una política consensuada con todos los actores del sector, sobre la base de la bibliografía existente en agua y saneamiento en Honduras;
- b) Capacitar a profesionales nacionales en el conocimiento y desarrollo de procesos participativos de construcción de políticas públicas con enfoque de reducción de la pobreza, inclusión social y sostenibilidad;
- c) Implementar un proceso con enfoque participativo como elemento fundamental,

Introducción

aplicable a todas y cada una de las fases de formulación de la política del sector;

- d) Elaborar el Documento de Política Pública Nacional de Agua y Saneamiento, para su socialización, enriquecimiento y consenso con las autoridades y actores del sector;
- e) Elaborar un Plan de Desarrollo de Instrumentos de Política, identificando

cada uno de los instrumentos propuestos, junto con su objetivo general y específicos; y

- f) Adecuar y socializar la Política de Agua y Saneamiento al nivel Local en las municipalidades seleccionadas del PC-A&S (ver Figura 1 para la ubicación de las municipalidades indicadas).



Figura 1. Ubicación de las municipalidades seleccionadas para la formulación de políticas municipales

El trabajo se realiza en 5 fases o grupos de actividades que se enumeran a continuación:

1. Preparación del trabajo;
2. Capacitación de facilitadores (autoridades, funcionarios y profesionales) en formulación, vigilancia y aplicación de la política;
3. Formulación y socialización de la política nacional de agua potable y saneamiento;
4. Formulación y socialización de las políticas municipales, en 13 municipios del Programa Conjunto;

5. Sistematización y documentación, incluyendo la producción de diferentes versiones de los documentos producidos.

Presentación de la guía

Esta guía presenta el marco conceptual y la metodología seguida para la formulación de la política nacional. Esta guía fue desarrollada al inicio del proyecto como documento orientador para el equipo de trabajo. La presente versión recoge las lecciones

Herramienta 8: Construcción de Escenarios³

Objetivo

Identificar posible escenarios de desarrollos futuros para el ambiente en el cual el sector podría encontrarse, para poder analizar la factibilidad de las estrategias.

Método

La primera parte de la herramienta es el análisis de tendencias (ver herramienta 2). La segunda parte es la construcción de escenarios que parte de las tendencias.

Pasos a seguir:

Paso 1. Formulación de escenarios básicos. Se definen los escenarios básicos tomando los posibles estados de cada uno de los factores importantes e inciertos definidos bajo la herramienta 2, y sus posibles combinaciones. Entonces, si dos factores han sido identificados, habrá cuatro escenarios básicos; si se identifican 3 factores, habrá 9 escenarios básicos.

Paso 2. Creación de escenarios narrativos. Es un trabajo de escritorio. Consiste de elaborar cada uno de los escenarios de forma narrativa, que incluye lo específico de cada escenario, y una reflexión de los factores menos importantes y menos inciertos, como una parte del futuro que casi es cierto. Se sugiere contar con media página de texto narrativo para cada escenario. En este paso también es importante revisar la consistencia interna de cada uno de los escenarios, y donde sea posible, indicar fuentes de información que dan material de soporte para los escenarios. Unas características de un buen escenario son:

- Tiene una estructura lógica y son internamente consistentes.
- Cada escenario es posible y reflejan conocimientos e información existente.
- Incluyen información narrativa y cuantitativa.
- Los escenarios deben dar más peso a los factores más importantes e inciertos, que normalmente están fuera del control del grupo de actores considerado..

Paso 3. Dando nombre a los escenarios. Se debe seleccionar un nombre llamativo para cada escenario, que puede ayudar a referir al escenario y así ser recordado. Se sugiere evitar nombres como "peor", "mejor", o "más factible" escenario, dado que el concepto detrás del análisis de escenarios es que cada uno de los escenarios es posible.

Paso 4. Prueba de estrategias frente a diferentes escenarios. En este paso se revisa si el conjunto de estrategias permite lograr la visión bajo cada uno de los escenarios. Para hacerlo, se revisa uno por uno los escenarios identificados. Para cada escenario, hay que

³ Esta herramienta se base en Batchelor and Butterworth (2008b)

objetivo de que las estrategias incluyan medidas que aseguren de ser financieramente factibles y que minimicen los riesgos de los beneficios capturados por élites u otros grupos sociales.

Recomendaciones

- Para poder evaluar estrategias de forma contundente, es importante que la visión y los objetivos tengan metas cuantitativas.
- No siempre es fácil distinguir entre desarrollo de estrategias y planes detalladas. Durante el desarrollo de estrategias es importante no dejarse llevar por una planificación detallada.
- Hay que evitar que la visión contenga estrategias. La visión debe incluir alcances y metas (hasta donde queremos llegar) mientras estrategias indican cómo se quiere llegar ahí.

aprendidas en el proceso y por lo tanto busca lo siguiente:

- Brindar lineamientos conceptuales y metodológicos como referencia para la formulación de la política nacional
- Actuar como documento de base para facilitadores del proceso de la formulación de política
- Proveer lecciones aprendidas acerca de la metodología de trabajo.

Cabe mencionar que en ciertas instancias se desvió de la metodología originalmente prevista, y ciertos instrumentos no fueron aplicados. Sin embargo, dejamos estos instrumentos en el documento, dado que pueden ser de relevancia en procesos futuros.

El grupo meta principal de este documento es el equipo con interés en formulación de políticas, consistiendo de funcionarios de entidades gubernamentales con un mandato en la formulación de las políticas, como CONASA, ERSAPS, SANAA y otras entidades del sector, como la Secretaría de Salud, Secretaría del Interior, Secretaría de Planificación, Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente, además de consultores en apoyo a estas instituciones.

El resultado esperado de la aplicación de estas guías es un entendimiento y lenguaje en común sobre conceptos claves y un conocimiento práctico de la metodología para de la formulación de políticas.

La guía consiste en cuatro partes:

- **Parte A:** Marco conceptual y metodológico. En esta primera parte, se definen los conceptos claves en relación a la formulación de políticas. Además se presentan unas bases conceptuales para la metodología del trabajo, y un resumen del proceso. Las lecciones aprendidas del proceso se han incluido de forma transversal en este marco.
- **Parte B:** Metodología detallada. Esta parte brinda una explicación detallada de cada uno de los pasos a seguir en la metodología. Incluye también lecciones aprendidas sobre la aplicación de la metodología.
- **Parte C:** Herramientas y técnicas. La parte final consiste de descripciones de herramientas y técnicas a ser usadas en el proceso metodológico. Sirven también como un menú del cual se puede escoger las herramientas relevantes en cada uno de los pasos.
- **Parte D:** Referencias, a documentos de política de otros países.

Parte A

Marco Conceptual y Metodológico

En esta parte se elaboran los conceptos claves relacionados con políticas. Comienza en brindar las principales definiciones, la justificación para el desarrollo de políticas, el alcance de las políticas, y el vínculo con otros marcos de política. Sigue con el marco conceptual para la metodología, elaborando conceptos claves alrededor de la participación, terminando con un flujo metodológico genérico.

1. Marco Conceptual

Definiciones

Las definiciones presentadas a continuación se derivan en gran medida de experiencias internacionales revisadas, incluyendo documentos de política de agua y saneamiento de Colombia, Sudáfrica, Sudan y Uganda. Estas experiencias fueron seleccionadas por ser consideradas a nivel internacional, buenos ejemplos de definición de políticas. Aunque existen ciertas diferencias entre ellos, de forma general, se puede decir que se usan los siguientes términos de la siguiente forma:

Una **Ley** define: 1) términos y conceptos claves, 2) las instituciones (gubernamentales) y sus roles, responsabilidades y potestades, y 3) marco jurídico para el sector. Las leyes principales que rigen el sector en Honduras incluyen:

- La Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento (Decreto No. 118-2003)
- La Ley General de Aguas (Decreto No. 181-2009)
- La Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Visión de un Plan de Nación en Honduras (Decreto Ley No. 286-2009)

La **política**, a su vez, brinda un marco que ordena, guía y orienta la toma de decisiones en el sector hacia unos objetivos definidos. Consiste de: 1) una visión y un objetivo principal, lineamientos y objetivos específicos, 2) los principios que orientan el sector, 3) un marco estratégico indicando la forma de abordaje en general para el sector, y 4) planes, programas e instrumentos. En este documento detallamos la política hasta el nivel de las estrategias, y se identificaron planes, programas y los instrumentos sin describirlos en detalle.

tiempo, debería prestarse atención a identificar si sinergias particulares pudiesen resultar de la implementación de ciertas series de componentes de la estrategia como parte de una estrategia general. Al final de este paso, componentes de la estrategia adicionales deberían haber sido rechazados, sinergias entre algunos componentes de la estrategia deberían haber sido identificados y los impactos potenciales de los componentes de la estrategia fuera del área de interés deberían haber sido elaborados.

Paso 4. Vincular los componentes de la estrategia a las partes relevantes de la visión. Como punto de partida se sugiere desagregar la visión (y objetivos específicos) en sus componentes constituyentes. Tabla 2 es un ejemplo de este tipo de tabla.

Paso 5. Evaluar la utilidad de los componentes de la estrategia contra la visión desagregada bajo todos los escenarios. Para cada parte de la visión desagregada, hay que evaluar si el grupo vinculado de los componentes de la estrategia tiene el potencial para lograr esta parte de la visión bajo todos los escenarios. El resultado de este análisis, que puede tomar tiempo, debería ser presentado en un resumen similar al presentado en la Tabla 2. Debe hacerse con base en los escenarios identificados en herramienta 8.

Paso 6. Afinar y ajustar los componentes de la estrategia. Si el análisis indica que grupos de componentes no pueden lograr parte de la visión bajo todos los escenarios, se debe intentar ajustar el grupo de los componentes o agregando posiblemente una estrategia vinculada específicamente a lograr alcanzar la parte de la visión bajo ciertos escenarios. Si esto no sucede, existen dos acciones posibles. Primero, es necesario corregir la parte de la visión de tal forma que sea alcanzable. Segundo, proceder con el conocimiento que la visión o partes de la visión no se alcanzarán si algunos escenarios se desarrollen. Sin embargo, no se recomienda esta segunda opción.

Paso 7. Combinar elementos de la estrategia para la producción de versiones de una estrategia general. Combinando diferentes conjuntos de elementos de una estrategia, se debe crear un número de estrategias generales. Hay que controlar continuamente que las estrategias generales tengan el potencial para lograr la visión o la versión corregida. En este paso debería prestarse particular atención a los recursos financieros y de otro tipo que se necesitarán y si la implementación efectiva de una estrategia general exigirá cambios de fondo para acuerdos institucionales y sistemas de gobierno.

Hacia el final de este paso, un número de diferentes estrategias generales van a haber esbozado los costos relativos, los beneficios, méritos y por otro lado, las compensaciones de la estrategias van haber sido tabuladas.

Paso 8. Seleccionar y afinar una estrategia general. Durante este paso, los detalles de una estrategia general deberán ser elaborados y tendrá que dedicarse especial atención a los asuntos relacionados con la sostenibilidad ambiental, institucional y social y verificar si los costos del ciclo de vida se han cubierto adecuadamente. Finalmente, debería dedicarse una atención especial a la evaluación integrada dirigida con el

Herramienta 7: Desarrollo de Estrategias

Objetivo

Identificar las estrategias necesarias para lograr la visión.

Método

La siguiente serie de pasos generales puede ser usada para desarrollar una estrategia general fundada en la visión y en la construcción de escenarios. La secuencia exacta de los pasos a seguir, el número de iteraciones y el tiempo que se podría necesitar, dependerán necesariamente del contexto. Si el proceso es producir una estrategia contundente y adaptable, es fundamental que cada paso involucre el diálogo estructurado con las partes interesadas (actores del sector) alrededor de una visión común bajo la gama entera de escenarios.

Pasos a seguir:

Paso 1. Identificar los componentes (para el desarrollo) de una estrategia general: Las sugerencias para los componentes de la estrategia pueden surgir lo más probablemente de diferentes fuentes. Algunas serán fundadas en prácticas existentes y otras pueden ser completamente nuevas para los actores del área de interés. El análisis FODA puede ser utilizado con este objetivo, igual que la planificación con base en alcances (herramienta 6).

Paso 2. Evaluar internamente cada componente de la estrategia. Evaluar la viabilidad y aceptabilidad social, técnica, política, económica y ambiental de cada componente de la estrategia, particularmente los componentes que son nuevos para los actores del sector. Esta evaluación será llevada a cabo por especialistas trabajando con organizaciones civiles y gubernamentales que presenten intereses concretos en algunos o en todos los componentes de la estrategia. La evaluación debería ser usada para una serie de técnicas (incluyendo el modelar) pero, sin importar la técnica, debería otorgarse una consideración específica para determinar si el componente de la estrategia corresponde a los desafíos y al contexto del área de interés. Hacia el final de este paso, una gama de componentes de la estrategia deberían haber sido rigurosamente evaluados y por ende, rechazados o adaptados al contexto específico del área de interés.

Paso 3. Identificar riesgos y limitaciones específicos. Para cada componente de la estrategia seleccionado y adaptado en el Paso 2, identificar los riesgos o limitaciones que pudieran influenciar o no el componente de la estrategia para lograr la visión (o partes de la visión). En la mayor parte de los casos, estos factores ya habrían sido identificados y clasificados como un paso del proceso de construcción de escenarios. De ser así, esta lista de factores puede ser utilizada como punto de partida para llevar a cabo este paso. Finalmente, controlar si existen riesgos que ciertos componentes de la estrategia, al implementarse, tendrán un impacto negativo en la viabilidad de otros componentes de la estrategia o de los usuarios de agua o fuera del entorno del área de interés. Al mismo

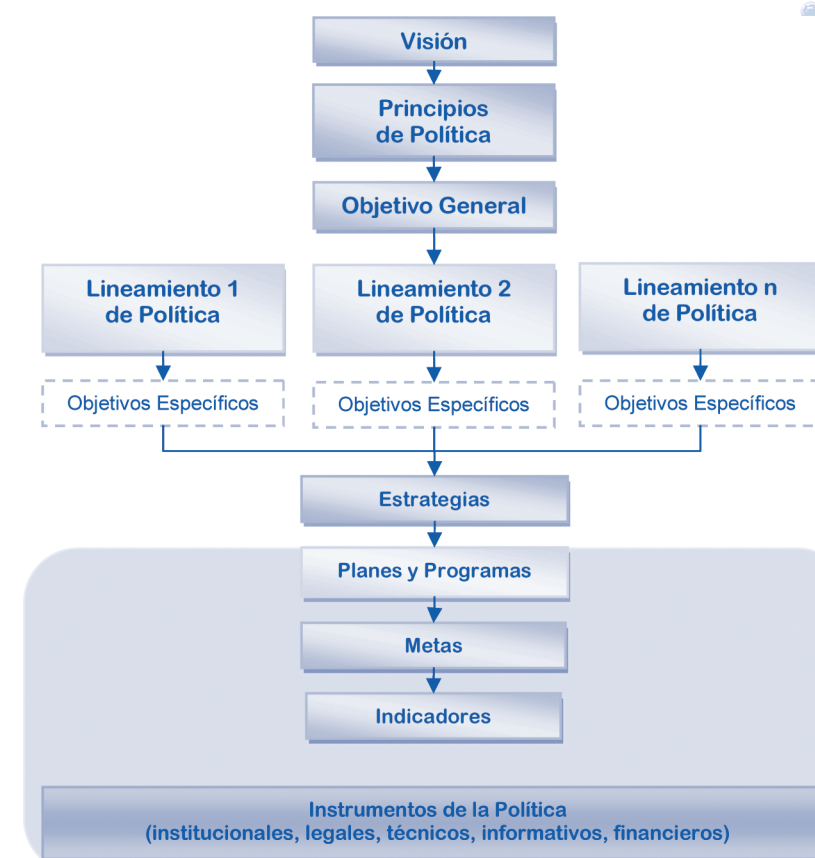


Figura 2. Estructura de la política pública nacional de agua potable y saneamiento

Las definiciones de los elementos de la política son:

- **Principios** son elementos bases que guían la política. Pueden ser principios conceptuales (como por ejemplo sostenibilidad, equidad, transparencia, agua como derecho humano, el principio de quien contamina paga, etc.) o principios para la forma de operativizar la política (como por ejemplo, el enfoque con base en la demanda, el enfoque con base en derechos, el enfoque de gradualidad, etc.).
- El **objetivo** define lo que se quiere realizar en el término de validez de la política.
- **Lineamientos de política** son directrices que definen la forma en la cual se espera lograr el objetivo. Articulan el vínculo entre los principios y objetivos específicos,

contribuyendo al logro del objetivo general para el desarrollo del sector. Aunque cada uno de los actores tiene sus propios roles y responsabilidades, fijan patrones de actuación e intervención para los diferentes actores sectoriales en el desarrollo sectorial.

- **Estrategias** forman un marco de planificación a medio-término, describiendo la forma en la cual se quiere lograr los objetivos y dentro del cual habrá actividades y planes específicos. Normalmente consiste de diferentes componentes, como la estrategia financiera, la estrategia para regulación y rendición de cuentas, el marco de planificación, etc. Cabe mencionar que una estrategia puede contribuir a uno o más de los lineamientos de política y para lograr un objetivo, se necesita más que una de las

estrategias. Por lo tanto no existe una relación de uno-a-uno entre lineamientos y estrategias.

- **Planes y programas** representan una elaboración detallada de uno de los componentes de las estrategias en términos de actividades, responsabilidades y la forma de organizarse.
- **Instrumentos de política** son las herramientas necesarias en el apoyo a la de las estrategias. Pueden ser de carácter institucional (por ejemplo plataformas o modelos de gestión), financiero (por ejemplo tarifas o incentivos), técnico (por ejemplo normas técnicas), e informativo (por ejemplo manuales y guías).

En esta guía se incluye los principios, la visión, los objetivos, los lineamientos de política, las estrategias y los planes, programas e instrumentos. La formulación de Ley no es parte del proyecto, dado que ya existía.

Justificación

Existen varias justificaciones por qué se desarrolló una política de agua y saneamiento. Para el caso de Honduras, las razones principales incluyen:

- Reflejar la ambición del sector. En la Ley del Plan de Nación se define la ambición y la visión del país, también haciendo referencia a la visión para el sector de agua y saneamiento. La política de agua y saneamiento fue un espacio para elaborar esta ambición en más detalle.
- Con base en eso, se esperaba que la política también fuera un marco para priorizar inversiones en el sector. La política debería ser formulada de tal forma que estas prioridades se vuelvan claras.
- El sector de agua potable y saneamiento se caracteriza por un gran número de actores (entidades de gobierno, ONGs, prestadores

de servicios, cooperantes, consumidores, etc.) e iniciativas. Se consideró importante contar con la política que pueda guiar a todos estos actores hacia la visión y el objetivo común.

- Relacionado con lo anterior es la necesidad de alinear los esfuerzos de estos actores hacia el mismo objetivo, pero también armonizando las estrategias de trabajo. De esta forma se puede evitar la duplicación de esfuerzos, y generar una eficiencia en ellos. Eso es importante en el marco de la cooperación internacional, pero también dentro del mismo Gobierno.

Alcance de la Política

En el proceso se ha debido definir los alcances de la política de agua y saneamiento y con eso sus límites. En eso se refiere a:

- La delimitación del sector agua potable y saneamiento, definiendo lo que está incluido en términos como agua potable y saneamiento, y sobre aspectos afines como higiene, residuos sólidos y recursos hídricos
- La identificación de sub-sectores, como agua, saneamiento e higiene, de acuerdo a lo que comúnmente es usado en el sector.
- Diferenciación geográfica. Como la prestación de servicios de agua y saneamiento suele ser distinta entre zonas (peri)-urbanas y rurales y diferentes zonas geográficas, la política ha indicado hasta qué punto se diferencia y prioriza entre estas zonas geográficas.
- Con base en esta delimitación, se definían los actores a quienes afectaría la política de agua y saneamiento y que estarían incluidos en el sector. Esto incluye todas las organizaciones e instituciones (formales e informales) que implementan, prestan o regulan servicios de agua y saneamiento o de otra forma juegan un papel en los

	Nivel de análisis			
	Grupo de principios	Prestador de servicios	Intermedio	Nacional
	Cultura de aprendizaje e intercambio de información		- Existe al menos un tipo de plataforma de coordinación e intercambio en cada una de las municipalidades, que cumple su papel con eficacia.	- A nivel nacional, existen varias plataformas de intercambio incluyendo la mesa de cooperantes, la mesa sectorial y la RASHON. Existe una cultura activa de intercambio de experiencias. Y existen esfuerzos para fortalecerlos.
Armonización y alineamiento.	Armonización y alineamiento		- Existe al menos un tipo de plataforma de coordinación e intercambio en cada una de las municipalidades, que cumple su papel con eficacia. Es usado por los diferentes proyectos, programas e iniciativas en la municipalidad. - Proyectos y programas ejecutados en la municipalidad se apoyan en las prioridades y objetivos del plan municipal de agua y saneamiento.	- Proyectos y programas de cooperación se formulan y ejecutan dentro de una planificación y priorización por parte del gobierno, cabiendo dentro del PEMAPS. - En la medida que fuese posible, estos proyectos y programas, usan los procedimientos, sistemas y capacidad de ejecución del gobierno, debajo de una coordinación general de gobierno.
	Coordinación	- Los ciclos de intervención usados en el sector son armonizados en sus aspectos claves, y aplicados por los principales actores en sector, pero dejando espacio abierto para innovar en los ciclos.	- Existe al menos un tipo de plataforma de coordinación e intercambio en cada una de las municipalidades, que cumple su papel con eficacia. Es usado por los diferentes proyectos, programas e iniciativas en la municipalidad.	- A nivel nacional, existen varias plataformas de intercambio incluyendo la mesa de cooperantes, la mesa sectorial y la RASHON. Existe una cultura activa de intercambio de experiencias. Y existen esfuerzos para fortalecerlos.

	Nivel de análisis			
	Grupo de principios	Prestador de servicios	Intermedio	Nacional
				- Se cuenta con un gama de opciones tecnológicas convencionales y non- convencionales, y criterios bajo cuales condiciones usarlas. Además se cuenta con una estrategia de innovación, análisis y adopción de tecnologías.
	Transparencia y rendición de cuentas	- Se cuenta con mecanismos de rendición de cuenta cortos (directamente entre usuarios y prestador de servicio) y largo (a través del gobierno local o regulador). Estos mecanismos son complementarios y de fácil acceso.	- A nivel municipal, se cuenta con mecanismos de regulación y rendición de cuentas apropiadas para el medio rural, que permiten de monitorear de forma proactivo el desempeño del prestador y del servicio prestado, y promover la toma de acciones correctivas. Para este fin se cuenta con un sistema de información.	- El país cuenta con una institucionalidad de regulación a nivel descentralizada, y con sus herramientas, sistema de información, etc.
Aprendizaje y capacidad sostenible.	Concientización y habilidades	- La capacitación de Juntas de Agua y usuarios es parte central de los ciclos de intervención. Además se cuenta con 1 o mas mecanismos de apoyo pos-construcción sostenibles y coordinados, que permiten la capacitación continua de las Juntas, y asistencia para el aprendizaje por parte de ellos.	- Existe un programa de capacitación y apoyo continuo a las municipalidades, para apoyarles en sus funciones frente al suministro de agua rural.	- Existe un programa de capacitación y apoyo continuo a las municipalidades, para apoyarles en sus funciones frente al suministro de agua rural.

servicios (p.e. a través de asistencia técnica, monitoreo etc.). Un mapeo de actores apoya en eso.

Bases existentes

Se buscó que la política de agua y saneamiento fuera una política sectorial. Se reconoce que existen varias bases sobre las cuales se pueda construir esta política. Incluye lo siguiente:

- Muchas de las organizaciones del sector tienen sus propias políticas institucionales, incluyendo objetivos y metas. Sobre todo, cuando son organizaciones gubernamentales, estas pueden servir como una base para la política sectorial.
- En la delimitación del sector, se encontraban políticas de sectores cercanas, que influyen en la prestación de servicios de agua y saneamiento pero que quedarán fuera de esta política. Podría incluir por ejemplo la gestión de recursos hídricos, la descentralización, vivienda, etc. La política de agua y saneamiento debería reconocer y recoger las políticas existentes en estos sectores, y tomarlas como una base y referencia, y asegurar que esté enmarcado en ellas y no va en contra.
- Lo mismo aplica para compromisos políticos nacionales más generales, como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) o el Plan de Nación. La política de agua y saneamiento debe recoger estas políticas, y usarlas como base. Pero la política de agua y saneamiento puede ir más allá y desarrollarlas en mayor nivel de detalle, siempre y cuando no vaya en contra de las políticas nacionales.

Aunque estos elementos sirven de base, el reto es de construir una política sectorial, reflejando intereses, ambiciones, principios y compromisos de diferentes actores del sector, y políticas de afuera del sector.

2. Conceptos Metodológicos

Para lograr lo anterior, el proceso debe partir de unos conceptos metodológicos. Estos son elaborados a continuación.

Participación

La formulación de la política se hará a través de un proceso participativo. Las razones para ello incluyen:

- El marco político debe obtener y recopilar diferentes perspectivas, intereses, objetivos, ambiciones y principios de diferentes actores en el sector. Para poder obtenerlas se requiere de la participación de diferentes grupos de actores en la elaboración de la política.
- Para la aplicación de la política se requiere de un compromiso y apropiación de las diferentes entidades del sector. Este compromiso puede obtenerse sólo cuando los actores hayan contribuido a la definición de la visión, objetivos y estrategias de la política.
- Diferentes actores tienen conocimientos en aspectos relevantes para la política. Estos conocimientos deben ser considerados para el análisis y el desarrollo de las estrategias.

La formulación de una política no implica que todos los actores deban participar todo el tiempo. Prevemos diferentes niveles o grados de participación en diferentes etapas del proceso. Podemos distinguir las siguientes formas de participación que reflejan diferentes intensidades:

- Consensuar; es una forma de involucramiento activo, en la cual actores tratan de llegar a un entendimiento común y desarrollen una visión y priorización entre las estrategias. Requiere de métodos y herramientas que permiten un dialogo hacia el consenso, con base diferentes intereses y prioridades.

- Consultas. Es una forma de participación activa, en la cual actores brindan insumos al desarrollo de la política, pero de forma bilateral, no en discusión con otros actores.
- Validación refiere a una participación menos activa, en la cual confirman (o no) ciertos análisis y brindan cierto nivel de detalle. Esta forma de participación es válido para obtener un entendimiento común, y se aplica por lo tanto en el paso de análisis.
- Socialización. Es una forma de participación pasiva, en la etapa final, cuando ya se haya consensuado la política, y el objetivo es más bien de masificar el conocimiento y entendimiento de la propuesta de política. De esta forma actores pueden entender su papel en la política y tomar apropiación por el producto final.

Finalmente, se reconoce que no todos los actores tienen el mismo papel en la formulación de políticas. Por su mandato algunos tendrían un involucramiento más intensivo que otros, o en diferentes pasos del proceso. El mapeo de actores informará la forma de involucramiento de los diferentes

actores. En esto se buscará un balance de actores de zonas urbanas y rurales, de diferentes partes geográficas del país, de diferentes niveles institucionales (nacional, municipal, local) y de tipo de actores (gobierno nacional y local, sociedad civil organizada, prestadores de servicio, cooperantes).

Flujo del proceso

Para facilitar la participación, se necesita una metodología, que facilite el desarrollo sistemático de la política. Proponemos de usar de forma general el ciclo de planificación, consistiendo de las etapas siguientes:

1. **Análisis** de la situación existente y de tendencias
2. Definición de **principios** guías
3. Formulación de la **visión, objetivos y metas**
4. Elaboración de **estrategias** (con su análisis de solidez)
5. Identificación del plan de **instrumentos**

Este flujo metodológico se presenta en el diagrama a continuación. En la Parte B se presentan éstos en más detalle.

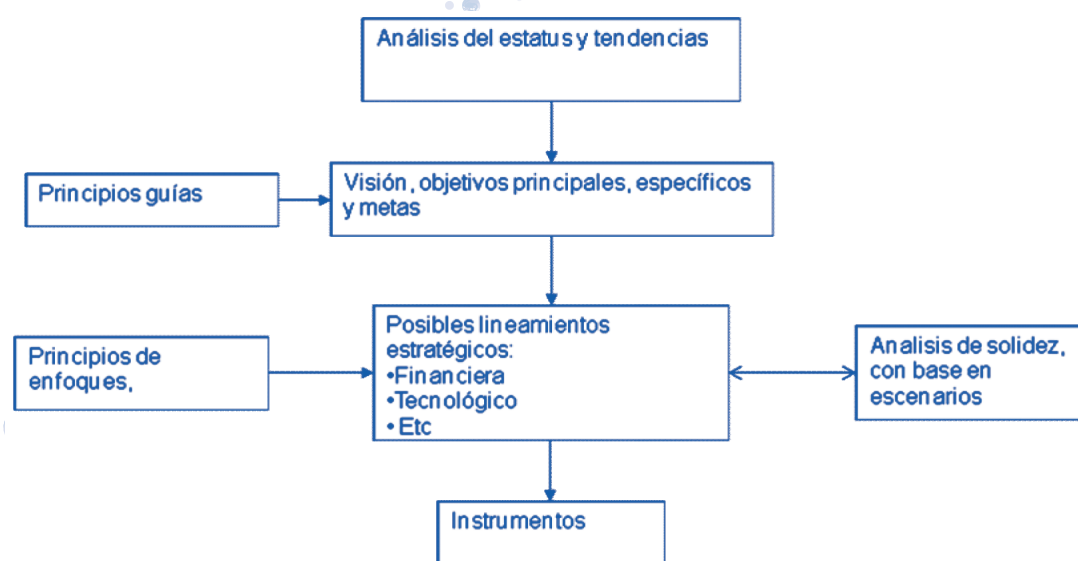


Figura 3. Flujo metodológico de la formulación de política

	Nivel de análisis			
	Grupo de principios	Prestador de servicios	Intermedio	Nacional
Enfoque de prestación de servicios.	Políticas, legal e institucional	- Se cuenta con un reconocimiento de mayor diversidad de modelos de prestación de servicios, particularmente el auto- abastecimiento y gestión comunitaria profesionalizada.	- Todas las municipalidades conocen sus roles, responsabilidades, y deberes frente a la gestión comunitaria en zonas rurales, y tienen arreglos institucionales puestos en marcha para eso.	- El sector cuenta con metas sectoriales para acceso y sostenibilidad/ desempeño de servicios en agua y publica avances en el cumplimiento de ambos, - La institucionalidad para el sector agua rural tal como plasmado en el PEMAPS es implementado de forma integral.
	Financiamiento	- Comunidades y prestadores de servicio cuentan con claridad sobre los requerimientos de inversión en agua rural y sus responsabilidades en eso, de una forma que sea factible, dentro del marco financiero para el sector.	- Las municipalidades cuentan con claridad sobre los requerimientos de inversión en agua rural y sus responsabilidades en eso, dentro del marco financiero para el sector.	- El sector cuenta con un marco financiero integral que define la responsabilidad para el cubrimiento de cada uno de los costos del ciclo de vida. También cuenta con una estrategia para balancear los fondos que entran al sector con las necesidades.
	Planificación	- Los ciclos de intervención usados en el sector son armonizados en sus aspectos claves, y aplicados por los principales actores en sector, pero dejando espacio abierto para innovar en los ciclos.	- Todas las municipalidades regularmente desarrollan y actualizan sus planes municipales de agua y saneamiento para dirigir y priorizar tantas inversiones en agua rural como en el desarrollo de capacidades de prestación de servicios. - Planificación y ordenamiento de recursos hídricos.	- Existe una planificación macro a nivel nacional, indicando zonas prioritarias de inversión, como prioridades en apoyo a la reforma sectorial. Es usado por las entidades del gobierno como por cooperantes para priorizar y dirigir inversiones. - Las entidades nacionales brindan guías y manuales de planificación a las municipalidades.

Herramienta 6: Planificación con Base en Alcances

Objetivo

Identificar alcances como base para luego desarrollar estrategias.

Método

Alcances (outcomes en inglés) son resultados intermedios que contribuirían al logro de la visión. Igual como una visión se formulan como un estatus futuro en un cierto aspecto relacionado con la visión. Son más detalladas y específicos que una visión.

Es importante definir alcances dado que ayudan a operativizar la visión en sus componentes constituyentes, para los cuales luego se pueden definir estrategias.

Se sugiere que la definición de alcances no se haga en un taller plenario. Más bien es un trabajo de escritorio que recoge los insumos obtenidos en el taller de validación (herramienta 3) y que luego se elabora en el taller de socialización.

Pasos a seguir:

Paso 1. Identificación de áreas de alcances. Cuando hay un marco de referencia normalmente es más fácil formular alcances que incluya diferentes áreas o rubros. La matriz de análisis (herramienta 1) puede servir para eso. Cada célula en esta matriz representa un área de alcance. Pero puede ser que durante el taller de validación otras áreas de alcance se identifiquen y deben ser agregados.

Paso 2. Formulación de alcances. Para cada célula, se define un (o más) alcance(s), diferenciando entre alcances a ser realizados a nivel nacional, municipal y local. Para definir un alcance hay que responder a la pregunta: "¿cómo debería ser la situación en cuanto a esta célula para poder lograr la visión?"

Los resultados del taller sirven de insumo para formular los alcances. Igual, muchos de los resultados del análisis deberían servir como insumo para eso. Ciertos puntos de análisis pueden convertirse en un alcance a futuro.

Nota: - Los alcances no deberían ser formulados como cambios, sino como un estatus deseado.

- Puede ser que para ciertos aspectos la situación actual ya está bien. En aquellos casos, el alcance puede formularse igual a la situación actual.

Paso 3. Chequeo. Es importante revisar si el conjunto de alcances de verdad ayuda a lograr la visión o si hay aspectos olvidados.

Paso 4. Primera identificación de estrategias. Usando la misma matriz, se define por cada alcance, las estrategias en grandes líneas que podrían ayudar a lograr cada alcance. Es de esperar que ciertas estrategias se repitan varias veces en este análisis. Estas estrategias se vuelven las claves. Para desarrollar las estrategias en más detalle, se debe usar la herramienta 7.

Parte B

Metodología Detallada

Esta parte de las guías presenta la metodología en forma de pasos específicos. Para cada etapa se presenta:

- **Objetivo:** refiere al objetivo del paso en la metodología.
- **Resultado:** refiere al producto concreto que se espera lograr del paso.
- **Aspectos claves:** incluyen el tipo de preguntas y aspectos a considerar en la etapa respectiva.
- **Herramientas:** para ser usadas en cada etapa. Aquí sólo se menciona el tipo de herramientas que puede ser usado. La descripción detallada de las herramientas se presenta en la Parte C.
- **Lecciones aprendidas:** que han surgido a raíz de la experiencia de la formulación de la política nacional de agua y saneamiento.

Responsabilidades

La responsabilidad para liderar el desarrollo de la política nacional es con el CONASA, y su equipo consultor. Un grupo amplio de actores se involucra en el proceso. Algunos de ellos

tienen un papel más específico en afinar propuestas y proporcionar insumos específicos.

Resumen de los pasos

Los pasos en el desarrollo de la política siguen el flujo genérico presentado en sección 2 de la parte A, pero con ciertos cambios:

1. El análisis del estatus actual y tendencias, incluyendo la definición de los alcances de la política
2. Definir principios guías
3. Identificar la visión y objetivos
4. Identificar lineamientos de política
5. Identificación y elaboración de estrategias, y su análisis de solidez, con base en posibles escenarios
6. Definir instrumentos, planes y programas

Este se resume en el diagrama a continuación, que también ya brinda ejemplos de lo que cada contendría. Estos ejemplos y aspectos se elaborarán en mayor detalle en lo que sigue.

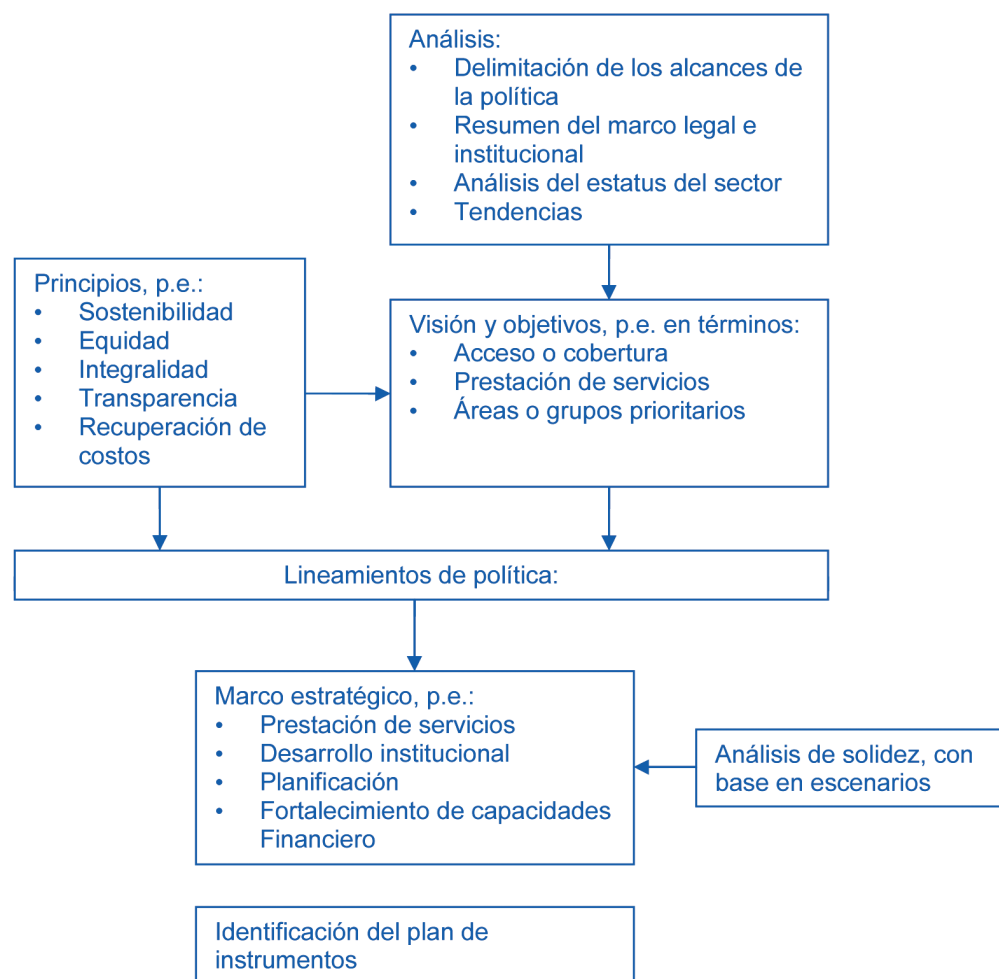


Figura 4. Flujo metodológico para la formulación de la política a nivel nacional

1. Análisis

Objetivo

El objetivo de este primer paso es analizar la situación en el sector, igual que las tendencias que le afectarán posiblemente en el futuro.

Resultado

Un análisis validado de la situación y las tendencias del sector.

Aspectos claves

En el análisis, los siguientes aspectos son claves y deben ser considerados;

- La delimitación del sector. Ver también este punto en el marco conceptual. El análisis debe

delimitar el sector, usando las definiciones usadas en la Ley Marco. En este también se debe identificar posibles sub-sectores.

- Marco legal e institucional. Esta parte debe ser resumida en el análisis. Aunque la política no busca de proponer cambios en el marco legal e institucional, puede ser que busca cambiar la implementación del mismo.
- El análisis del estatus del sector refiere a la situación en la cual el sector se encuentra en este momento. Mientras tanto, el análisis de tendencias busca de agregar una dimensión temporal al análisis, identificando tendencias que se han visto en los últimos años, y posiblemente continuarán o cambiarán en el futuro.

Paso 2. Lluvia de ideas. En la lluvia de ideas, los participantes escriben en tarjetas los factores que ellos consideran pertinentes para el desempeño del sector ahora y en el futuro.

Paso 3. Agrupación de factores en la matriz. El facilitador recoge todas las tarjetas escritas por los participantes. En plenaria se trata de ubicar las tarjetas en las células pertinentes de la matriz. También se agrupan los factores si algunas se repiten, o son factores muy parecidos.

Paso 4. Análisis. Una vez concluida la agrupación de factores, se trata de analizar los resultados de la matriz. ¿Qué nos dicen estos factores? Cuáles son los principales logros y problemas para el sector.

Paso 5. Recoger elementos para el desarrollo de estrategias. Si bien la matriz FODA ayuda a sistematizar la información para el análisis del sector, con apoyo del matriz de confrontación se pretende poder recoger elementos para la planificación de estrategias. El punto de referencia es la visión para el sector. Por sub-sector se puede identificar diferentes estrategias que a continuación son identificados como FO, DO, FA, y DA, respectivamente que ayudarían a lograr la visión.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Ofensivo (maximizar y conocer aun mejor el potencial)	Ajuste Mantener y restaurar las fortalezas
Debilidades	Defensivo (mejorar la situación)	Sobrevivencia /status quo (pasivo/re-activa hacia al entorno)

- Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades) usan las fuerzas internas del sector para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades) pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas) aprovechan las fortalezas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas) son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

En una lluvia de ideas se identifican diferentes tipos de estrategias que luego pueden ser incluidos en el desarrollo de estrategias (*herramienta 7*).

Herramienta 5: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Objetivos

El objetivo de la FODA es de analizar la situación existente en cuanto al ambiente interno y externo que afecta para así diseñar estrategias adecuadas.

Método

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan:

- En el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente al desarrollo del sector y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas.
- Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician al sector y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades para el desarrollo del sector.

Específicamente, el análisis combina la situación del sector (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

- Las Fortalezas son aquellas características inherentes del sector que influye en forma positiva las posibilidades de mejoramiento y desarrollo.
- Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Las debilidades son muchas veces la puerta de entrada de las amenazas.
- Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el entorno que solo podrán ser aprovechadas si el sector cuenta con las fortalezas para ello.
- En tanto que las Amenazas están compuestas por severas condiciones (exterior al sector) que pueden afectar el desenvolvimiento del sector.

Pasos a seguir:

Para hacer un análisis FODA, se siguen los siguientes pasos:

Paso 1. Explicación de la matriz. Se presenta la matriz siguiente a los participantes, explicando las diferencias entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Matriz FODA

Interno al sector	Fortalezas	Debilidades
Externo al sector	Oportunidades	Amenazas

Herramientas

En este paso, se usarán las siguientes herramientas:

- Revisión de literatura (gris) – no hay una herramienta en la Parte C
- Entrevistas y consultas bilaterales – no hay una herramienta en la Parte C
- Matriz de análisis (*herramienta 1*)
- Taller de validación (*herramienta 3*)
- Análisis FODA (*herramienta 5*)

Lecciones aprendidas

- En hacer un análisis, se corre el riesgo de saltarse rápidamente a la identificación de propuestas para soluciones o estrategias. Es importante limitarse al análisis de la situación actual. No deberían perder las ideas para soluciones, entonces se sugiere mantener una lista con ideas para soluciones a la par de hacer el análisis.
- La estructuración del análisis según marcos de análisis resulta ser de gran ayuda, dado que después permita estructurar la propuesta de política de una forma parecida y por ende captar la lógica entre el análisis y la formulación de objetivos y estrategias.

2. Definir Principios Guías

Objetivo

El objetivo de este paso es la identificación de principios que guiarían el sector.

Resultado

El resultado de este paso es un conjunto de principios consensuados para la política.

Aspectos claves

- En la actualidad ya hay varios principios que guían el sector de forma implícita o explícita. Además, instituciones del sector pueden tener sus propios principios. En este proceso sobre todo usaremos los principios existentes, y sólo en caso de grandes vacíos, se

identificarán nuevos principios. Por lo tanto, este paso consiste solo de una recopilación de principios existentes, y su validación.

- En documentos de política se encuentran dos tipos de principios. El primer grupo son principios políticos, como por ejemplo equidad, solidaridad, el principio de quien contamina paga. Además puede haber principios de enfoques, como por ejemplo el enfoque con base en la demanda, o un enfoque con base en la niñez. En este paso ambos grupos de principios serán identificados. El primer grupo se usará como base para definir la visión, objetivos y metas, mientras el segundo grupo sobre todo influye en la elaboración de lineamientos y estrategias.

Herramientas

Las herramientas a ser usadas son:

- Revisión de literatura (gris) – no hay una herramienta en la Parte C
- Taller de validación (*herramienta 3*)

Lecciones aprendidas

- No siempre es fácil definir lo que es un principio político y que es un principio de enfoque. El primer grupo refiere a lo que se busca cumplir, mientras la segunda define cómo se quiere cumplir algo. Es importante separar las dos, para no quedar con una lista larga, y asegurar que habrá un vínculo entre principios y lineamientos.

3. Identificar la Visión y Objetivos Principales

Objetivo

El objetivo de este paso es la identificación de la visión para el sector, igual como objetivos principales, específicos y metas.

Resultado

El resultado es un conjunto de visión y objetivos consensuados.

Aspectos claves

- Una visión es una descripción concisa de un estado esperado en el futuro. Para ser útil, una visión debe ser realista a ser cumplida.
- En algunos casos, se busca que la visión cumpla con los requisitos de ser SMART (específico, medible, alcanzable, realista y contiene una definición temporal). Otros autores sugieren que una visión es más abierta pero que los objetivos principales son SMART. Para la política de agua y saneamiento adoptamos este último enfoque.
- El desarrollo de una visión ayuda a actores a pensar más allá de la resolución de sus problemas actuales, y de imaginar un futuro alcanzable en un término medio, de típicamente 10-20 años. Es importante definir este horizonte temporal.
- Visiones por definición reflejan perspectivas y prioridades políticas. Por lo tanto, se requiere de una buena facilitación para balancear entre los diferentes intereses o perspectivas por ejemplo entre sostenibilidad, crecimiento económico, equidad entre grupos sociales, etc. Al mismo tiempo, muchas veces es más fácil llegar a un consenso sobre una visión que sobre una estrategia o plan. Es decir, estrategias y planes suelen de ser políticamente más sensibles que visiones.
- Para ir desde la visión a objetivos principales y específicos, se debe pensar en alcances (outcomes), o sea situaciones a las cuales se pretende llegar. El conjunto de alcances constituye la visión.

Herramientas

Las herramientas a ser usadas incluyen:

- Visión (herramienta 4)
- Planificación con base en alcances (herramienta 6)

Lecciones aprendidas

- Un punto de discusión ha sido el nivel de cuantificación que se quiere incluir en un objetivo, es decir si hay que definir objetivos casi como metas. En el actual proceso se ha decidido de dejar metas por fuera, y formularlas apenas en la fase de elaboración de programas y planes. Si se decide definir metas, se recomienda hacer sólo un conjunto limitado, posiblemente vinculados a los lineamientos de política.
- El trabajo de formular una visión puede ser muy llamativo para las personas involucradas. Pero requiere de un proceso participativo.

4. Identificación de Lineamientos de Política

Objetivo

Elaborar el objetivo principal de la política en un limitado número de lineamientos que vinculen con los principios.

Resultado

Un conjunto de lineamientos definidos y cruzados con el objetivo y los principios

Aspectos claves

- Un lineamiento define tanto lo que se quiere alcanzar, como el enfoque bajo el cual se lo quiere alcanzar, por ejemplo: "aumentar la cobertura con sostenibilidad". Da un elemento cualitativo a la definición de los objetivos.
- Implica que primeramente, hay que elaborar el objetivo general en un número limitado de objetivos específicos. Estos luego se vinculan y cruzan con el listado de principios.
- Aparte de la visión, tal vez, la identificación de los lineamientos de política es la parte más importante de la política, dado que dan el conjunto de las acciones principales que

Paso 6. Evaluar la probabilidad del cumplimiento de la visión. Se utilizará el análisis de escenarios (herramienta 8) para evaluar la viabilidad de lograr la visión bajo diferentes escenarios y estrategias. Si el análisis demuestra que la probabilidad de cumplimiento de la visión es baja en parte o todos los escenarios la visión deberá ser modificada.

Consejos y recomendaciones

- A pesar de que facilitar un proceso de visión no es muy difícil es conveniente que los facilitadores posean experiencia y que hayan intentado desarrollar ellos mismos una visión antes de realizar la facilitación de un taller de visión.
- Lo ideal sería que las visiones describan el estado del futuro deseado. La visión no debe incluir la descripción de las estrategias que serán usadas para alcanzar este estado futuro deseado.
- El incluir información numérica en una visión aumenta su valor siempre y cuando se utilicen para evaluar si las estrategias pueden cumplir con toda o con una parte de la visión. Información numérica similar es útil igualmente si las visiones van a ser usadas como parte de un programa de monitoreo dirigido a evaluar el progreso en el proceso de cumplimiento de una parte o de toda la visión.
- Elaborar una visión clara y concisa exige habilidades que necesitan ser desarrolladas. Si bien hay que tener cuidado de no prejuzgar una visión, se aconseja que los que deban escribir las visiones tengan acceso a copias de visiones existentes bien escritas.
- Las visiones deben ser escritas con un estilo activo e interesante para que aumente su valor en la campaña de sensibilización, especialmente si la visión forma parte de un cartel que circulará ampliamente incluyendo páginas en Internet, etc. También se considera una buena idea es colgar carteles en las paredes de las oficinas más importantes.

Recuadro 1. Propuesta de visión para agua y saneamiento en Honduras

- En el año 2038, la población hondureña tiene acceso a servicios mejorados de agua y saneamiento, que cumplen con un estándar de calidad de servicio acordado, que se desarrollan en un marco de gestión sostenible del servicio con sostenibilidad de los recursos hídricos y de gobernabilidad, con actores capaces de cumplir con sus responsabilidades con eficiencia y eficacia.

Herramienta 4: Desarrollo de la Visión Nacional²

Objetivos

El objetivo de esta herramienta es de llegar a una visión consensuada entre diferentes actores.

Pasos:

Paso 1. Lograr acuerdo respecto al alcance de la visión. Una de las primeras tareas es llegar a un acuerdo con relación al área de interés y el período de tiempo para el que la visión será creada. En la mayoría de los casos, el área de interés estará delimitada por los límites institucionales (ejemplo el territorio nacional o el área bajo la jurisdicción de una autoridad municipal). El período de tiempo será frecuentemente el mismo que el usado por los planes generales nacionales, como el Plan de Nación.

Paso 2. Revisión de las visiones existentes. Es una buena práctica obtener copias de las visiones existentes para el área de interés relacionadas con la prestación de servicios de agua y saneamiento. Copias de otras visiones relacionadas en una escala más amplia pero que abarcan el área de interés deben ser también consideradas. Lo ideal sería que estas visiones se revisen y resuman y se pongan a disposición de los actores interesados.

Paso 3. Identificar los aspectos principales. Implica identificar los aspectos principales a incluir en la visión. Algunos tienen relación directa con el sector de agua (ejemplo aumento de la demanda de agua, y el cambio climático) mientras otros tendrán una relación indirecta (como crecimiento económico, costos energéticos). Estos deben ser identificados, agrupados y priorizados mediante el uso de una combinación de técnicas que comprenden: análisis de árbol de problemas, lluvia de ideas mediante el uso de tarjetas o de una lista de verificación propuesta por el facilitador. Las visiones existentes pueden ser de ayuda en la discusión del próximo paso.

Paso 4. Elaborar un borrador de visión. Se elabora para el área de interés sobre el período de tiempo acordado. La mejor forma de describir esta visión es utilizando una mezcla de narración descriptiva y objetivos en orden numérico. Técnicas como análisis de tendencias y de proyección inversa pueden ayudar a que la visión no se convierta en una lista de deseos. Se recomienda asegurar que la visión sea SMART (un acrónimo en inglés que significa: Específico, Medible, Alcanzable, Realista y de duración limitada). Otras especificaciones mejorarán la visión y después será más fácil verificar el progreso en relación con el objetivo.

Paso 5. Verificar la coherencia con otras visiones. De considerarse pertinente debe verificarse si la visión borrador es coherente con otras visiones a niveles administrativos más altos o bajos y con otras políticas gubernamentales. Si en ambos casos no es coherente deberá considerarse modificarla.

² Esta herramienta se base en Batchelor and Butterworth (2008a)

se van a tomar. Los objetivos específicos y estrategias que luego siguen ya son el desarrollo más detallado de los lineamientos. Por lo tanto, este paso debe incluir una serie de reuniones de socialización y consenso con actores del sector.

Herramientas

- Planificación con base en alcances (*herramienta 6*)
- Revisión de literatura (gris) – no hay una herramienta en la Parte C
- Taller de socialización (*herramienta 9*)
- Reuniones de trabajo – no hay una herramienta en la Parte C

Lecciones aprendidas

- Cuando uno ha llegado hasta este punto en el proceso, es mejor hacer una primera ronda de socialización antes de elaborar estrategias en más detalle. Es importante primero tener consenso sobre estos lineamientos.

5. Identificación, Análisis y Elaboración de Estrategias

Objetivo

El objetivo es de identificar estrategias (en un número de rubros), analizar su solidez en alcanzar los objetivos y de elaborarlos en detalle.

Resultado

Un conjunto de estrategias probadas y elaboradas, o con planes de elaboración.

Aspectos claves

- Dos conceptos son importantes a considerar en esta fase. Primeramente, una estrategia es un marco de planificación a medio-término, dentro del cual habrá actividades y planes específicos. Luego existen escenarios, que son descripciones coherentes de una posible situación futura, una narrativa sobre cómo la situación alrededor del agua podría desarrollarse en el futuro.
- El desarrollo de estrategias es estrechamente vinculado con el desarrollo de la visión, sus objetivos y el análisis de escenarios (ver figura). Las estrategias indican cómo se busca llegar a un punto futuro desde la situación actual. Sin embargo, puede haber posibles escenarios divergentes que permitan, o no, lograr este futuro con las estrategias. Por lo tanto hay que probar si las estrategias permiten alcanzar la visión bajo estos escenarios. Esto hemos indicado como el análisis de solidez. La razón para adoptar esta forma de abarcar es que se reconoce que hay muchos factores afuera de los límites de control que además puedan ser muy inciertos. Y que es necesario contar con estrategias que funcionarían debajo de una amplia gama de posibles escenarios futuros.

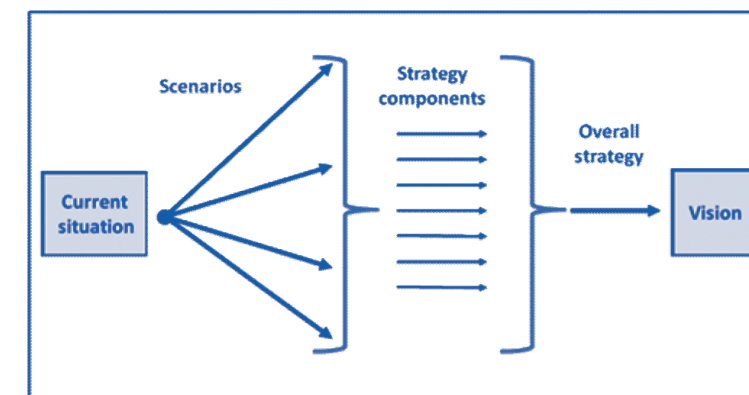


Figura 5. Desarrollo de estrategias con base en una visión y escenarios

- Este enfoque también permite a los actores pensar más allá de lo convencional (out-of-the-box thinking). En esta etapa se debe enfrentar pensamientos, mitos y discursos convencionales. Además fuerza a los participantes a considerar factores fuera de su control, pero que podrían afectar alcanzar la visión, y enfrentarlos de forma creativa. Además permite desarrollar capacidades para una planificación más adaptiva.

Herramientas

- Desarrollo de estrategias (*herramienta 7*)
- Planificación con base en alcances (*herramienta 6*)
- Construcción de escenarios (*herramienta 8*)
- Reuniones de trabajo bilaterales – no hay una herramienta en la Parte C.

Lecciones aprendidas

- Aunque la identificación de las estrategias debe hacerse con un grupo de actores, es mejor elaborarlas en detalle a través de reuniones de trabajo bilaterales o con grupos focales, dado que la discusión sobre algunas estrategias fácilmente puede volverse una discusión muy técnica, de poco interés para todo el grupo de actores.
- No existe una relación de uno-a-uno entre estrategias y lineamientos y sus objetivos específicos. Algunas estrategias responden a más de un lineamiento, o para cumplir un lineamiento se requiere varias estrategias. Para estructurar las estrategias, se sugiere usar los marcos identificados en el análisis.

6. Definir Instrumentos, Planes y Programas

Objetivo

Identificar para cada estrategia, sus instrumentos, planes y programas.

Resultado

Un set de planes, programas e instrumentos para cada estrategia, con lineamientos para su siguiente desarrollo.

Aspectos claves

- Al elaborar las estrategias, muy probablemente de forma intuitiva se mencionan planes, programas e instrumentos. De la misma forma se va identificando responsabilidades para ciertos grupos de actividades. Este paso sobre todo es un paso para recopilar todos estos instrumentos, planes y programas de forma estructurada.
- Una vez que las estrategias quedan descritas, se hace una matriz que incluya cada uno de los planes, programas e instrumentos mencionados en cada estrategia. Se complementa la matriz, identificando las responsabilidades principales y el contenido de estos instrumentos, planes y programas.
- Por una parte es un trabajo de escritorio; por otra parte debe ser discutido de forma bilateral o grupos focales con aquellos actores a quien le competaría estos instrumentos, planes y programas.

Herramientas

- Reuniones de trabajo bilaterales o grupos focales – no hay una herramienta en la Parte C.
- Desarrollo de estrategias (*herramienta 7*)

Lecciones aprendidas

- En la medida que las estrategias sean descritas de forma detallada, es más fácil identificar los instrumentos, planes y programas. Por otro lado, al definir los instrumentos, planes y programas, se puede retro-alimentar a las estrategias, así que puede haber unas idas y vueltas entre paso 5 y 6.

Paso 4. Se escriben en una hoja los principales resultados de las discusiones de el paso 3.

Paso 5. Se presenta en plenaria los resultados del trabajo en los grupos (paso 3 y paso 4). Una vez que todos los grupos han presentado sus resultados se facilitará un debate en plenaria para ir resumiendo los principales resultados del ejercicio.

Se estima que los pasos 1 hasta 5 tomarán media jornada.

La segunda parte del taller será enfocada hacia el futuro. ¿A dónde queremos ir y cómo?

Paso 6. Presentación de los principios encontrados para el sector y de la visión (borrador) resultante. El consultor nacional presentará una visión tentativa, basada en los resultados del análisis del sector y consultas bilaterales, y los principios que actualmente se han identificado. Mientras que la herramienta 4 será empleado por el equipo consultor para la elaboración de una propuesta de visión (outline) en este taller se busca recoger insumos para ajustar la visión y la elaboración de las estrategias para su operativización.

Paso 7. Lluvia de ideas. En grupos de dos o tres personas se tiene 10- 15 minutos para discutir la visión:

- Revisan los principios identificados y si están de acuerdo con ellos
- Identifican las partes de la visión con las que no están de acuerdo (escriba en una tarjeta roja)
- Identifican las partes de la visión que requieren ser ajustadas (escriba en tarjeta verde)
- Identifican que elementos hacen falta ser incluidos en la visión del sector.

Paso 8. Se recoge las tarjetas y se les agrupan por categorías. No se entra en mucho debate. Es simplemente un ejercicio de lluvia de ideas.

Paso 9. En los mismos grupos de trabajo de la mañana (4 grupos por sub-sector) se discuten y analizan las cosas necesarias e imprescindibles para poder alcanzar la visión. ¿Qué debe cambiar, cómo, dónde, por quién, etc? Se recomienda que en este ejercicio se decidan primeramente en que aspecto de la visión se quiere enfocar durante la discusión. Alternativamente también se puede aplicar una análisis FODA (ver herramienta 5).

Paso 10. Presentación de los resultados en plenaria. Dependiendo del tiempo disponible la presentación puede limitarse a simplemente una retroalimentación sobre el desarrollo del ejercicio. Es muy importante que los resultados de las discusiones en grupos sean bien captados en hojas rotafolios a ser llevados por el equipo consultor.

Paso 11. Cierre. Es importante que el equipo consultor describa con claridad como los resultados del taller serán llevados adelante en los próximos pasos del proceso.

Herramienta 3: Taller de Validación

Objetivos

- Analizar y validar el análisis del sector con participación de los principales actores
- Recoger elementos constructivos para la elaboración de estrategias para el sector

Método

La validación del análisis de la situación nacional se realizará en un taller nacional y 4 talleres en las regiones con participación de los principales actores relevantes para el sector APS. Es decir, en la validación se analiza la situación nacional, pero también desde la perspectiva de las regiones.

La metodología a emplearse durante los talleres ofrecerá amplia oportunidad para la participación de los actores dando lugar a sus aportes, intercambio de ideas y reflexiones. Por lo tanto la adecuada facilitación de estos eventos será crucial para su éxito.

Se contará con no más de 40 personas en el taller nacional y unos 25 en cada uno de los talleres regionales.

Pasos a seguir:

Paso 1. Presentación de los principales resultados del análisis del sector (ver herramienta 1). La presentación incluirá información sobre las principales tendencias encontrados en el sector. En este sentido se permite dimensionar el actual status en el sector en relación a la situación en el pasado y las perspectivas para su desarrollo in el futuro.

Paso 2. Se creará un espacio para preguntas y aclaraciones en relación a la presentación sobre los resultados del análisis. No se busca un debate u opiniones sobre su resultado en plenaria.

Paso 3. Se divide a los participantes en 4 grupos como mínimo, un grupo para cada sub-sector (agua potable, saneamiento y aguas residuales, urbano y rural). Cada grupo de trabajo no debe contar con más de 5 participantes. En el caso de una participación mayor a 20 personas se establecerán grupos paralelos. Cada grupo tendrá como mínimo una hora para analizar las siguientes preguntas:

- Cuál de los resultados del análisis se considera de mayor relevancia para su sub-sector (prioriza 3-5 conclusiones)
- Analiza estas conclusiones y discuten si consideran que habrá que precisar o ajustar los resultados del análisis.
- Describa la principal motivación para precisar y /o ajustar los resultados del análisis.

Para el desarrollo del trabajo en grupos se debe contar con una hoja (formato A-4) con la síntesis (muy accesible) de los principales resultados del análisis, por sub-sector. Se recomienda que el trabajo en cada grupo sea facilitado por un miembro del equipo de consultores.

Parte C

Herramientas y Técnicas

Esta sección presenta herramientas a ser utilizadas, tal como se indica en la parte B de la Metodología.

- Herramienta 1: matriz de análisis
- Herramienta 2: matriz de factores de importancia
- Herramienta 3: taller de validación
- Herramienta 4: desarrollo de una visión
- Herramienta 5: análisis FODA
- Herramienta 6: planificación con base en alcances
- Herramienta 7: desarrollo de estrategias
- Herramienta 8: construcción de escenarios
- Herramienta 9: taller de socialización

Herramienta 1: Matriz de Análisis

Objetivo

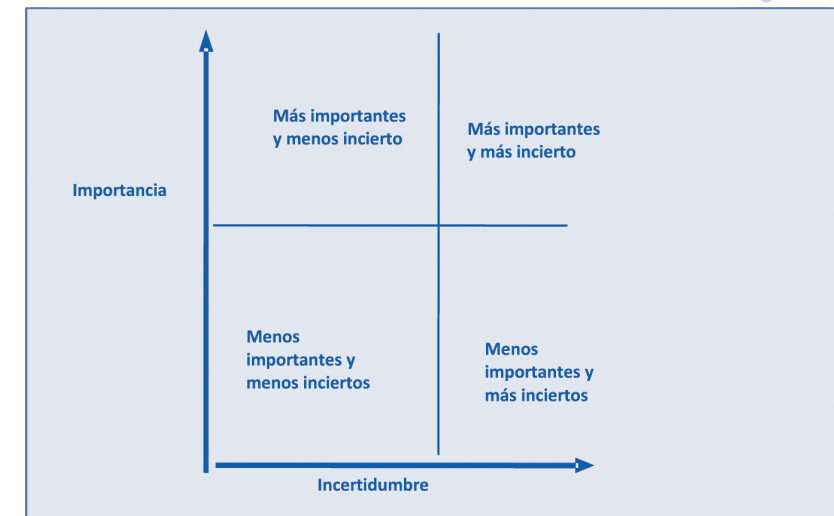
El objetivo de esta herramienta es de estructurar el análisis del sector que recoja los elementos relevantes.

Método

La matriz se llena a través de la información recogida en los documentos del sector y posibles entrevistas adicionales en forma de bullet points. Una vez llenada la matriz, se procede a la escritura del documento de análisis usando la tabla de contenido, presentado a continuación.

Matriz

Marco	Temas Clave	Saneamiento y Aguas Residuales					
		Agua Potable		Urbano		Peri-urbano	
		Urbano	Rural	Urbano	Rural	Urbano	Peri-urbano
Marco legal, normativo e institucional formal (insumo para capítulo 1 y 2).	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuciones principales a las instituciones. - Vacíos y "overlap". - Normas institucionales. - Definiciones. - Delimitación del sector. - Debilidades. - Tendencias. 						
Marco político (insumo para capítulo 3).	<p>Visión, objetivos y metas y principios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos internacionales (ODM). - Políticas generales nacional (Plan de Nación, Estrategia de Reducción de Pobreza). - Políticas de sectores relevantes y adyacente (Salud, WRM, gobernabilidad). - Políticas organizacionales de las principales entidades del sector (SANAA, CONASA, FHIS, ERSAPS, etc.). <p><i>Tendencias (importancia del sector APS en el panorama político en Honduras).</i></p>						



Paso 3: Clasificar factores según importancia e incertidumbre. En este ejercicio se clasifican los factores externos identificados en paso 2, según la figura arriba. Se pueda colocar la figura en papel rotafolio (o usando cuatro hojas de papel rotafolio si son muchas las tarjetas) en la pared – pegando las tarjetas en las respectivas áreas. Los factores en el cuadrante superior derecho (el más importante y más incierto) se utiliza para diferenciar entre futuros posibles descritos por los escenarios. En base en la discusión, es preferible limitar los factores más importante y menos incierto hasta dos o tres, ya que esto reduce el número de posibles combinaciones y por lo tanto el número de escenarios.

Paso 4: Ponerse de acuerdo sobre los estados de factores externos. Discutir y fijar diferentes estados futuros para cada uno de los 'más importantes, más inciertos' factores externos que fueron seleccionados en Paso 3. Estos estados deben ser los límites reales superiores e inferiores de estos factores en un momento determinado en el futuro. Estos valores se pueden establecer sobre la base de las opiniones de los actores, la opinión de expertos, análisis estadístico riguroso o una combinación de todos estos métodos. En otros casos, tiene sentido adoptar valores del gobierno, científicos y / o reconocimiento público. Ver el ejemplo de los estados de los factores en la ciudad de Lodz en Polonia.

Factores externos para la ciudad de Lodz (Polonia) para el 2038

Factores externos más importantes y más inciertos	Extremos en el gama de situaciones
Estatus macro-económico	<p>PIB actual (Euro 4,800)</p> <p>PIB igual o mayor al promedio de la Unión Europea (Euro 22,860)</p>
Marco de gobernanza de agua	<p>Marco de gobernanza actual, caracterizado por alto nivel de fragmentación</p> <p>Marco de gobernanza más integral apoyado por políticas y de acuerdo con la Directriz Marco de Agua de la Unión Europea</p>

Herramienta 2: Matriz de Factores de Importancia¹

Objetivo

Identificar y analizar tendencias futuras, que podrían afectar el sector.

Método

Este análisis se hace en una reunión de trabajo con un grupo limitado de actores del sector. Luego puede ser repetido con un grupo más amplio, o ser presentado en forma de resumen.

Los pasos a seguir son:

Paso 1: Lluvia de ideas. El ejercicio de 'lluvia de ideas' es para identificar todos los factores que afecten el logro de una visión, indicándoles en tarjetas. Durante este paso, es útil preguntar a los participantes enfocarse en factores que han contribuido al éxito o al fracaso de proyectos o programas, que aún se encuentren en la fase de implementación o que ya han sido finalizados. Al final del ejercicio, discuta con los participantes cuales de los factores identificados también puedan ser de relevancia para el proceso de formulación de política nacional y municipal de agua y saneamiento.

Paso 2: Diferenciar entre factores internos y externos. En este ejercicio utilice las tarjetas desarrolladas en Paso 1. Pregunte a los participantes diferenciar las tarjetas en factores internos y factores externos.

- Factores internos son los factores que puedan ser controlados o mitigados de alguna manera por los mismos actores (por ejemplo la falta de habilidades o capacidades pueda ser superada por un programa de desarrollo de capacidades).
- Factores externos son los factores fuera de control de los actores (por ejemplo el cambio climático o las tendencias económicas mundiales).

Las diferencias entre los dos tipos de factores pueden ser difusas, así que no hay que ser demasiado dogmáticos. La discusión puede ser muy interesante para los actores, porque les apoye en diferenciar entre los límites percibidos y los límites reales en el control que puedan tener en la implementación del proceso de formulación de política nacional y municipal de agua y saneamiento.

¹ Esta herramienta se basa en Batchelor and Butterworth (2008a)

Marco	Temas Clave	Agua Potable		Saneamiento y Aguas Residuales	
		Urbano	Rural	Urbano	Peri-urbano
Marco de planificación e implementación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema e instrumentos de planificación. - Relación entre los diferentes niveles (nacional, local). - Relación con el proceso de presupuesto del sector. - Ciclos de intervención. - Progreso en asegurar acceso a los servicios. - Selección de tecnologías promovidas y usadas. - Fortalezas y debilidades. - Tendencias. 				
Marco de prestación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de prestación de servicios. - Calidad de los servicios. - Sostenibilidad de los servicios. - Fortalezas y debilidades. - Tendencias. 				
Marco de monitoreo, rendición de cuentas y regulación.	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores para el monitoreo del sector y del servicio. - Mecanismos para el monitoreo de los avances del sector y de las entidades del sector. - Mecanismos para la rendición de cuentas y regulación. - Fortalezas y debilidades. - Tendencias. 				
Marco financiero.	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto para el sector. - Mecanismos de financiamiento para el ciclo de vida de los servicios (inversión, rehabilitación, mantenimiento y operaciones, apoyo pos-construcción; infraestructura y software). - Coordinación de flujos financieros. - Fortalezas y debilidades. - Tendencias. 				

Marco	Temas Clave	Agua Potable		Saneamiento y Aguas Residuales		
		Urbano	Rural	Urbano	Rural	Peri-urbano
Marco de gestión de recursos hídricos.	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo entre prestación de servicios y GRIH. - Tratamiento y reuso de agua residuales. - Acceso al recurso para servicios de agua. - Usos múltiples. - Fortalezas y debilidades. - Tendencias. 					
Marco de desarrollo de capacidades institucionales y aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de las instituciones/ organizaciones para ejercer sus responsabilidades. - Recursos humanos (capacidades, movilidad, motivación, apoyo y asistencia técnica, etc.). - Plataformas y mecanismos de coordinación y colaboración, incluyendo canalización de esfuerzos de cooperantes. - Mecanismos de aprendizaje. - Fortalezas y debilidades. - Tendencias. 					

Tabla de contenido

1. Delimitación del sector

Este primer capítulo describe y delimita el sector agua potable y saneamiento, en términos de su ámbito de actuación, y los criterios existentes para desglosarlo (entre urbano, rural, agua, saneamiento, diferenciación geográfica, etc). Incluye también las definiciones principales en uso en el sector en Honduras.

2. Marco legal e institucional formal

Este capítulo consiste de un resumen descriptivo del marco legal e institucional formal para el sector, siguiendo la delimitación y desglose elaborado en el primer capítulo. Se enfatiza aquí la parte institucional formal, dado que aspectos institucionales informales y operativos serán cubiertos en capítulo 5. Por otra parte, este capítulo contará con un análisis del marco legal e institucional en términos de:

- Vacíos legales e institucionales (por ejemplo en aspectos legales e institucionales que no son cubiertos)
- Tendencias en el desarrollo del marco legal e institucionales y su implementación

3. Marco político; visión, objetivos, metas y principios

Bajo este rubro se hará del marco político (definido como en el marco conceptual). Implica que consiste de un análisis de la visión, objetivos y metas que se emplean actualmente para el sector, reconociendo que algunos de estos elementos existen a nivel sectorial, pero la mayoría de ellos sobre todo están definidos a nivel organizacional (es decir, diferentes organizaciones en el sector tienen sus objetivos y metas, pero no son sectoriales). Algunas de las metas e indicadores son explícitas (ej. Los ODM), mientras otros son más implícitos. Este capítulo también brinda un resume los principios que guían en este momento el sector. Por lo tanto este capítulo incluirá:

- Una recopilación de la visión, objetivos, metas y principios para agua y saneamiento en uso a nivel sectorial y organizacional, de forma implícita y explícita.
- Un análisis de sinergias, traslape y vacíos en estos indicadores.
- Posibilidad de cambios en la ambición del sector.
- Alineamiento con tendencias y compromisos internacionales.

4. Avances hacia el cumplimiento de la visión, objetivos y metas

Mientras el capítulo previo describe y analiza la visión, objetivos y metas, este capítulo revisa los avances hacia el cumplimiento de los objetivos políticos, analizando tendencias históricas y proyecciones hacia el futuro.

5. Marco estratégico

Honduras ya cuenta con una serie de estrategias en uso para agua y saneamiento, algunas de las cuales son estrategias sectoriales y otras son organizacionales. Este capítulo brinda un resumen y análisis de los marcos estratégicos en uso, con el objetivo de analizar el potencial que el conjunto de estrategias existentes tiene y los vacíos en ellas. Los marcos estrategias que se consideren son:

- Marco de planificación e implementación.
- Marco para la prestación de servicios (incluyendo sostenibilidad).
- Marco para monitoreo, regulación y rendición de cuentas.
- Marco financiero.
- Marco de gestión de recursos hídricos.
- Marco de desarrollo de capacidades institucionales y aprendizaje.