



INFORME FINAL

Sistematización del Programa
Interinstitucional de Cooperación
en materia de Agua y Saneamiento
Euskadi-Centroamérica 2018-2021

Junio 2021

Consultoría: Sistematización del Programa Interinstitucional de Cooperación en materia de Agua y Saneamiento Euskadi-Centroamérica.

Periodo de ejecución: Abril- junio de 2021.

Área geográfica cubierta: El Salvador, Costa Rica y País Vasco.

Equipo consultor: Jorge García Burgos (Coordinador), Salvador Bustamante Aragonés, Bruno Ayllón Pino y Asier Tapia Gutiérrez.

Organización contratante: Euskal Fundoa.

Persona de contacto de la organización contratante: Juan Manuel Balerdi.

Contacto:
Jorge García Burgos
Artival Research & Evaluation
jorge.garcia@artival.es
www.artival.es

1. ÍNDICE

1. ÍNDICE.....	3
2. ACRÓNIMOS.....	4
3. INTRODUCCIÓN.....	5
3.1 INTRODUCCIÓN.....	5
3.2 PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA.....	5
3.3 METODOLOGÍA.....	7
4. HALLAZGOS - COOPERACIÓN TÉCNICA.....	8
P1. ¿EN QUÉ MEDIDA SE AJUSTA EL PICASEC A LAS PRIORIDADES Y NECESIDADES DE LOS PAÍSES Y DE SUS INSTITUCIONES?	8
P2. ¿SE ESTÁN LOGRANDO SINERGIAS Y APROPIACIÓN DEL PICASEC ENTRE LOS SOCIOS?	10
P3. ¿EN QUÉ MEDIDA LA ESTRATEGIA DE CSST Y NORTE-SUR DEL PICASEC ES RELEVANTE?	11
P4. ¿HASTA QUÉ PUNTO SE ESTÁN IMPLEMENTANDO LAS CAPACIDADES DESARROLLADAS Y CÓMO ESTÁN AFECTANDO AL DESARROLLO INSTITUCIONAL?.....	14
P5. ¿EN QUÉ MEDIDA EL PICASEC SE HA ADAPTADO A LOS CAMBIOS DE CONTEXTO PARA SEGUIR SIENDO PERTINENTE?	16
P6. ¿EN QUÉ MEDIDA EL PICASEC HA DISPUESTO Y UTILIZADO LOS RECURSOS DE MANERA EFICIENTE?.....	18
5. HALLAZGOS - COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL EUSKADI	20
P7. ¿CUÁL ES EL VALOR AÑADIDO DE LOS AGENTES TRABAJANDO EN EUSKADI?	20
P8 Y P9. ¿SE HA LOGRADO UNA COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ENTIDADES VASCAS PARA EL LOGRO DE RESULTADOS?	21
P10. ¿HA SIDO EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E) ADECUADO PARA MEDIR EL CAMBIO PREVISTO POR EL PICASEC?	24
6. BUENAS PRÁCTICAS.....	26
7. RECOMENDACIONES	28

2. ACRÓNIMOS

AMVISA	Aguas Municipales de Vitoria S.A.
ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados de El Salvador
ARESEP	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
ASADAS	Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios
AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
CABB	Consorcio de Aguas de Bilbao Bizkaia
CICD	Comisión Interinstitucional de Cooperación para el Desarrollo
CSST	Cooperación Sur-Sur y Triangular
EF	Euskal Fundazioa
eLankidetzaz	Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo
FOCARD-APS	Foro Centroamericano y República Dominicana de Agua Potable y Saneamiento
LATINOSAN	Conferencia Latinoamericana de Saneamiento
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
PICASEC	Programa Interinstitucional de Cooperación en materia de Agua y Saneamiento Euskadi-Centroamérica
SABES	Saneamiento Básico, Educación Sanitaria y Energías Alternativas
SETEPLAN	Secretaría Técnica de Planificación
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
TdC	Teoría del Cambio
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
URA	Agencia Vasca del Agua

3. INTRODUCCIÓN

3.1 Introducción

Se presenta el informe de la sistematización de la primera edición del Programa Interinstitucional de Cooperación en materia de Agua y Saneamiento Euskadi-Centroamérica (en adelante PICASEC o el Programa), elaborado por el equipo de Artival Research & Evaluation por encargo de Euskal Fundazioa (EF), como gestora del programa, y con el acompañamiento de eLankidetzaz.

La sistematización está orientada a la obtención de información acerca del PICASEC y las relaciones entre las diferentes dimensiones de la intervención, cubriendo todos los aspectos del PICASEC incluido su entorno, organización, relevancia, eficiencia en la utilización de los recursos y eficacia desde su inicio en mayo de 2018 hasta abril 2021, analizando los procesos desarrollados y los resultados clave alcanzados en cada país.

1. De manera concreta, se han priorizado los siguientes **objetivos para la sistematización**:
 1. Reconstruir la metodología y los principales resultados del trabajo de cooperación técnica realizada en el ámbito del programa (norte-sur, sur-sur y triangular).
 2. Sistematizar los principales resultados y experiencia de la coordinación interinstitucional de agentes involucrados en el programa.
 3. Brindar ejemplos y buenas prácticas contrastadas a partir de la sistematización de la experiencia real del trabajo global del programa, así como retos y dificultades de la iniciativa.

En definitiva, se ha buscado proporcionar información fiable, que permita incorporar las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de capacidades, de manera que se fortalezcan futuras acciones y se pueda determinar el valor o significación de un determinado enfoque, actividad o propuesta de cooperación técnica, además de facilitar el tránsito hacia un posible modelo mejorado de cooperación en materia de agua y saneamiento.

3.2 Presentación del programa

El PICASEC surge en el seno de la Comisión Interinstitucional de Cooperación para el Desarrollo (CICD) de las administraciones vascas como una iniciativa piloto de coordinación interinstitucional y acción conjunta motivada por la experiencia acumulada de la cooperación vasca en agua y saneamiento, la existencia de experiencias de cooperación técnica entre operadoras de agua de Euskadi y entidades del agua en Centroamérica y la existencia de un acuerdo del Gobierno Vasco para destinar el 5% del canon del agua a iniciativas de cooperación. Esto se materializa en un acuerdo entre la Agencia Vasca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante eLankidetzaz) y la Agencia Vasca del Agua (URA). Entre 2016 y 2017 se realizó un proceso de consulta y formulación del programa. Se trata de una primera iniciativa para articular un programa interinstitucional de cooperación enfocado a brindar cooperación técnica desde el sector público vasco hacia países de Centroamérica en un sector de especial importancia, como es el del agua, y que presenta grandes desafíos de gestión, modernización y sostenibilidad.

El Objetivo General del PICASEC consiste en “Contribuir a garantizar el derecho humano al agua y el saneamiento de la población urbana de los municipios de Anamorós y Yucuaiquín, departamento de La Unión, El Salvador, desde un enfoque sostenible y con equidad de género. Fortalecer las capacidades de gestión y mejora de la cobertura de los servicios de agua y saneamiento sostenibles en Costa Rica, El Salvador y Euskadi por medio de modalidades de cooperación técnica y financiera”. Para ello, se cuenta con dos componentes, uno relativo a infraestructuras de agua y saneamiento y otro sobre fortalecimiento institucional de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados de El Salvador (ANDA) y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA).

En la ilustración 1 se presenta una propuesta de la teoría del cambio (TdC) del PICASEC. La TdC es una representación de cómo se supone que funciona una intervención, e incluye la lógica de la cadena de resultados y una serie de supuestos, tanto internos como externos, que son necesarios para alcanzar cambios a distintos niveles. La TdC también refleja el área de alcance de la sistematización, que se centra en el trabajo institucional realizado.

Ilustración 1: Análisis de la teoría del cambio del PICASEC



La implementación del PICASEC comenzó en mayo de 2018, con una duración de 36 meses. El programa ha sido ejecutado por EF, por delegación del resto de entidades vascas, con el apoyo de la asociación SABES (Saneamiento Básico, Educación Sanitaria y Energías Alternativas) como entidad facilitadora en Centroamérica. Durante el primer año se realizaron las gestiones iniciales en territorio, el contacto con los beneficiarios y los acuerdos locales necesarios para ejecutar las obras y la compra de un importante lote de materiales en el componente de infraestructura. En el componente de fortalecimiento institucional, se realizaron una jornada de planificación global y del primer año en Euskadi y cinco actividades de fortalecimiento y desarrollo de capacidades, cuatro de las cuales se llevaron a cabo en Costa Rica y una en El Salvador. En dichas actividades participaron un total de 194 personas entre representantes y funcionarios de nivel técnico de las entidades de El Salvador (ANDA, SETEPLAN, Foro del Agua, Juntas de Agua), Costa Rica (AyA, ARESEP, ASADAS) y Euskadi (AMVISA, URA, CABB, EF y eLankidetz).

Durante el segundo periodo, hasta diciembre de 2019, se hicieron dos misiones técnicas en Euskadi, tres actividades en El Salvador, una en Costa Rica, una en Ecuador y una en Panamá, de las que se beneficiaron un total de 345 personas de las entidades de El Salvador (ANDA, SETEPLAN, Foro del Agua,

Juntas de Agua, gobiernos locales y Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales), Costa Rica (AyA, ARESEP, ASADAS, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y gobiernos locales) y Euskadi.

El tercer periodo (diciembre 2019-septiembre 2020) se desarrolló en el marco de la crisis sanitaria global provocada por la pandemia COVID-19, lo que supuso un ajuste en fechas y modalidades de ejecución de las actividades planificadas en el componente de fortalecimiento institucional y un retraso en el componente infraestructura por las restricciones de movilidad y las cuarentenas. A pesar de ello, las entidades participantes mostraron disponibilidad en la medida de sus posibilidades para impulsar y poner en marcha la mayoría de las actividades con los ajustes requeridos. Dentro del componente de infraestructuras, se consiguió avanzar en las obras de Yucuaiquín y Anamorós y se apoyó en equipamiento a los laboratorios de calidad de agua de ANDA y AyA. En el componente de fortalecimiento institucional se realizaron actividades de fortalecimiento y desarrollo, dos de ellas en Costa Rica, otras dos en El Salvador y cinco de manera virtual, con la participación de un total de 161 personas entre representantes y funcionarios de nivel técnico de las entidades de El Salvador, Costa Rica y de Euskadi (ANDA, Foro del Agua, Juntas de Agua, AyA, ASADAS, AMVISA, URA, CABB, EF y Consorcio de Aguas de Gipuzkoa, entre otros).

3.3 Metodología

Las técnicas complementarias de investigación utilizadas durante la sistematización han sido las siguientes:

- a. **Revisión documental** de información proveniente de fuentes primarias y secundarias. El equipo consultor realizó un análisis de toda la documentación relacionada con el Programa, así como de otras intervenciones similares e informaciones relevantes para mejorar el conocimiento sobre el área de trabajo. Este análisis facilitó una mayor comprensión de la intervención, permitiendo ajustar y planificar las otras técnicas adicionales de investigación utilizadas.
- b. **Entrevistas semiestructuradas:** fue una técnica crucial en la sistematización que permitió la triangulación de información, opiniones y posturas de informantes clave. Se realizaron un total de 18 entrevistas a actores participantes en el Programa. Tan solo dos de los actores identificados como prioritarios para la realización de las entrevistas no respondieron a los correos de contacto, siendo sustituidos por otras personas de la misma entidad.
- c. **Encuesta online:** que facilitó información de carácter cuantitativo para complementar la información cualitativa generada. El cuestionario, con preguntas adaptadas a los distintos grupos de informantes que habían participado en las acciones del Programa, fue enviado a 68 personas, respondiendo un total de 35 personas.

A continuación, se ofrece un resumen de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones extraídas del proceso de sistematización.

4. HALLAZGOS - COOPERACIÓN TÉCNICA

P1. ¿En qué medida se ajusta el PICASEC a las prioridades y necesidades de los países y de sus instituciones?

Conclusión 1: Las instituciones centroamericanas comparten una visión positiva respecto a la relevancia del PICASEC para adecuarse a las necesidades de sus países en materia de agua y saneamiento. Esta adecuación queda explicada en gran parte por las experiencias previas y lazos ya existentes entre las instituciones centroamericanas y vascas, así como por la participación generada durante el proceso de diseño, donde la toma de decisiones se realizó de forma conjunta.

En esta primera sección se valora la relevancia del Programa en relación con las necesidades nacionales de los países implicados. Para ello, se analiza el proceso de identificación y diseño de los países socios y cómo se integraron sus necesidades y demandas en el componente de fortalecimiento institucional del Programa. Se analiza el aprovechamiento del conocimiento de los países socios, así como el grado de participación de las instituciones de los países en la fase de identificación del PICASEC.

Conveniencia de los países seleccionados y aprovechamiento de experiencias previas.

La experiencia en cooperación al desarrollo del País Vasco con países de Centroamérica es dilatada, ya sea a través de la implementación de intervenciones ejecutadas directamente por las entidades públicas de Euskadi o (más frecuentemente) a través de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) como agentes implementadores. No obstante, hasta 2014 no surge la intención de poner en marcha una iniciativa interinstitucional de cooperación técnica en lo referido a la gestión de recursos hídricos y la mejora de los servicios de agua y saneamiento, alineada claramente a los principios de la Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda. Este momento inicial surge de forma bilateral entre eLankidetzta y EF (incluyendo el papel relevante jugado por el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz). También se cuenta con la participación de Aguas Municipales de Vitoria S.A. (AMVISA) como socio en consultoría/asesoría, ya que contaba con distintos proyectos en Centroamérica.

En un principio no se consideraba un modelo de Cooperación Sur Triangular (CSST), sino más bien un modelo de cooperación tradicional bilateral con las autoridades de cooperación vascas. Posteriormente se considera la posibilidad de cooperar con El Salvador y más concretamente con la ANDA. Se realizó una pre-identificación, y en base a sus resultados se toman las primeras decisiones: se acuerda involucrar a El Salvador, y darle al Programa un carácter de CSST considerando también la participación de Costa Rica. Esto último por contar el país con un sistema de gestión de agua más desarrollado que el de El Salvador, y del cual se podía generar conocimiento. Esta selección de países se basa en experiencias previas realizadas, así como por contar con "entidades públicas responsables de brindar servicios de agua y saneamiento ampliamente comprometidas con la mejora de su gestión y el promover activamente el enfoque de acceso al derecho humano al agua y saneamiento para su población"¹.

Una vez perfilada de forma inicial la intervención, se realizó una identificación de necesidades junto a las entidades públicas responsables de ambos países – AyA en Costa Rica y ANDA en El Salvador. El componente de infraestructura de la intervención se incluye como requisito específico de ANDA, ya que originalmente solo se planteó un componente de asistencia técnica y desarrollo institucional.

Es en 2016, una vez desarrollada una primera propuesta ajustada de implementación, cuando se buscan socios institucionales en Euskadi para realizar un modelo de cooperación institucional innovador y único en Euskadi. Finalmente se involucró a eLankidetzta, EF, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, el Ayuntamiento de Bilbao, la Diputación Foral de Álava, el Consorcio de Aguas de Bilbao Bizkaia (CABB),

¹ Documento de Programa, primera fase.

URA y AMVISA. En el tercer año se incluye a la Diputación Foral de Gipuzkoa, con el apoyo de las áreas de cooperación para el desarrollo y de medioambiente. También se une el Consorcio de Aguas de Gipuzkoa. Aunque originalmente se trata de involucrar a las instituciones públicas más relevantes (los tres ayuntamientos, tres diputaciones y los principales operadores de agua de Euskadi), finalmente, no se unieron a la alianza la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián. Entre las razones compartidas por informantes sobre este hecho destacan diferencias sobre el modelo de aportación económica en tres niveles (nivel autonómico, foral y municipal, con diferentes aportaciones), los compromisos presupuestarios ya establecidos y el hecho de que la temática del PICASEC no entrase dentro de sus líneas prioritarias en cooperación al desarrollo.

Finalmente, en 2017 se diseña la intervención en su actual formato, como una iniciativa de cooperación triangular entre instituciones de Euskadi, El Salvador y Costa Rica que cuenta con dos componentes principales, uno orientado a la mejora de infraestructuras de agua y saneamiento en El Salvador y otro triangular de asistencia técnica y fortalecimiento institucional, en el cual se centra la sistematización. Se crea el subcomité de Euskadi, que permitió elaborar los términos de la alianza, tanto a nivel estratégico como operativo.

Valoración de la participación de las instituciones de los países en la identificación de las necesidades a abordar por el Programa.

La información obtenida a través de las entrevistas refleja por un lado que una gran parte del grupo de informantes no participó en la fase de concepción y diseño del PICASEC, por lo que no podían hablar de primera mano sobre la participación generada.

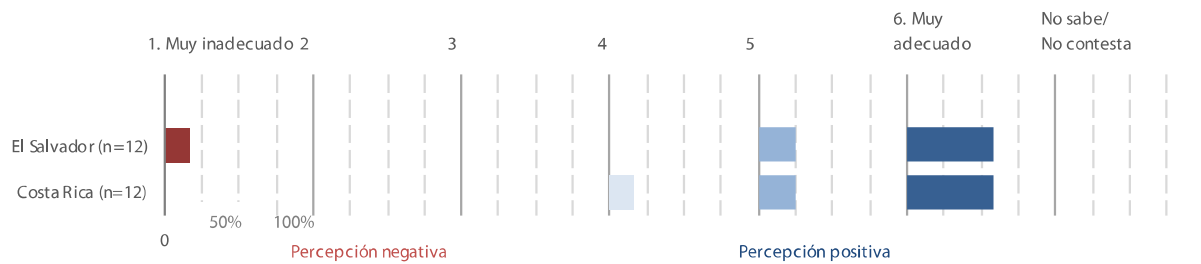
Por otro lado, los informantes que sí fueron partícipes del proceso confirman que fue un ejercicio consultivo donde se realizaron esfuerzos para adecuar la intervención a las necesidades existentes en cuestiones relacionadas con el acceso a recursos hídricos. Incluso se comenta la horizontalidad en la gestión y toma de decisiones durante esa fase, aunque siempre liderada por los agentes de Euskadi y apoyada por los agentes costarricenses. Por ejemplo, el levantamiento de necesidades identificadas de manera externa por la consultora que realizó la pre-identificación fue liderado por las autoridades relevantes de El Salvador y Costa Rica, en base a las necesidades expresadas por la dirección tanto de ANDA como de AyA.

En lo respectivo al componente de infraestructura, y según el documento de Programa, la población meta participó en la elaboración de los planes municipales de desarrollo, los cuales recogen la prioridad de mejorar la cobertura de agua y saneamiento. La población meta también tuvo la oportunidad de participar en las fases de planificación, el seguimiento durante la ejecución de las obras y a lo largo de la vida útil de las obras en la detección de fugas o el reporte de fallas en el servicio.

Los resultados de la encuesta reflejan como los informantes de **instituciones de ambos países comparten una visión positiva respecto a la relevancia del PICASEC para adecuarse a las necesidades de sus países**. El 100% de los encuestados en Costa Rica, y el 83% en El Salvador (24 informantes en total) comparten una percepción positiva sobre la adecuación del Programa, y la gran mayoría en ambos países considera esta relevancia “adecuada” y sobre todo “muy adecuada”.

Ilustración 2. Resultados cuestionario ¿Hasta qué punto considera que las acciones realizadas en el marco del Programa se han adecuado a las necesidades de su país?

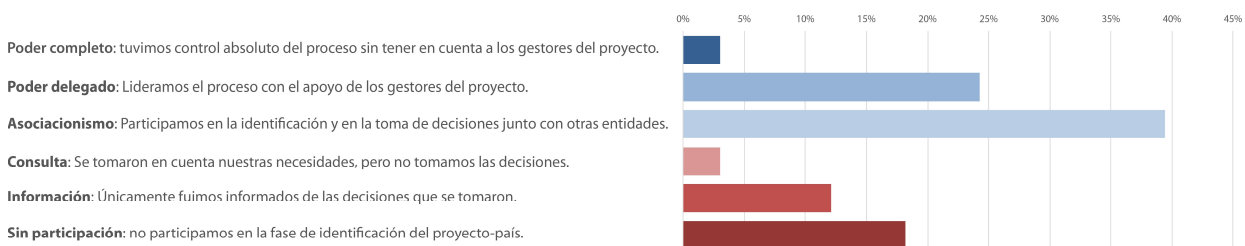
Porcentaje de respuestas



Fuente: Resultados encuesta

En cuanto a los niveles de participación logrados, los resultados del cuestionario revelan que **un porcentaje considerable de informantes** (prácticamente el 40%, 13 en total) **considera que la toma de decisiones se realizó de forma conjunta, en asociacionismo**. La proporción de informantes que considera que la participación alcanzó el poder delegado (una entidad o grupo liderando el proceso) es similar tanto en el caso de informantes de El Salvador, Costa Rica y Euskadi, y en total suponen prácticamente el 25% de informantes. Los niveles más bajos de participación (información y participación, expresado por el 30% del total de informantes si se consideran de forma conjunta) son mencionados principalmente por informantes centroamericanos.

Ilustración 3. Resultados cuestionario pregunta: "Valore el grado de participación de la entidad u organización a la que representa en la fase de identificación del Programa".



P2. ¿Se están logrando sinergias y apropiación del PICASEC entre los socios?

Conclusión 2: Aunque el diseño del PICASEC no contempla de forma expresa sinergias con otras intervenciones, durante el desarrollo del Programa se han dado intercambios con otras iniciativas llevadas a cabo en el sector de agua y saneamiento, tanto en el interior de los países de trabajo como en el ámbito centroamericano. Es especialmente relevante que el Foro Centroamericano y República Dominicana de Agua Potable y Saneamiento (FOCARD-APS), haya solicitado colaborar con el PICASEC de cara a una segunda fase.

En esta sección se analiza si el PICASEC captura todas las sinergias posibles, tanto desde el punto de vista externo como interno. Desde el punto de vista interno, se analiza si se han buscado líneas de convergencia y complementariedad entre el Programa y otras actuaciones similares realizadas por los socios participantes. Desde el punto de vista externo, se trata de analizar el establecimiento de dinámicas regionales más allá del propio Programa.

Vínculos con otros programas similares

Tanto EF como el resto de instituciones vascas de cooperación tienen una larga tradición de cooperación con Centroamérica, principalmente en El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Honduras. Igualmente, algunas de los operadores vascos del agua como URA, CABB o AMVISA habían desarrollado algunas

iniciativas relacionadas con el abastecimiento de agua en los países implicados en el PICASEC. La propia idea de trabajar en el ámbito de la gestión hídrica y los servicios de agua y saneamiento se debe a la existencia de experiencia previa de las entidades vascas. Sin embargo, **el diseño del Programa no busca, de manera explícita, sinergias con otras intervenciones implementadas en las regiones de trabajo**. Los documentos de formulación del Programa no incluyen alusiones a otras intervenciones, y durante el trabajo de campo los distintos informantes entrevistados no destacaron la existencia de sinergias con otros programas.

No obstante, **durante el desarrollo de las intervenciones se dieron algunos intercambios con otras iniciativas relacionadas con el agua y saneamiento en los países del PICASEC**, como la participación de URA en las jornadas de trabajo para el lanzamiento del Programa presidencial de cuencas urbanas llevado a cabo por el equipo interinstitucional del Gobierno o la realización de algunas aportaciones al plan hídrico nacional de El Salvador. Igualmente, otras entidades de cooperación como la AECID o la cooperación italiana se han interesado por el trabajo realizado en El Salvador dentro del marco del PICASEC. Desde EF se han compartido con ellos los informes de progreso del Programa, con el fin de no duplicar esfuerzos o superponer intervenciones. A pesar de tratarse de sinergias no intencionales o no contempladas en el diseño del Programa, se trata de intercambios que pueden sentar las bases para trabajar de manera conjunta de cara al futuro.

Establecimiento de dinámicas regionales

El PICASEC ha conseguido generar dinámicas que van más allá del propio Programa, tanto en otros municipios de los países socios como en el ámbito centroamericano. Uno de los aprendizajes destacado por distintos actores consultados es que los retos en materia de agua y saneamiento son globales, afectando no solo a Costa Rica y El Salvador, sino también a otros países de la región y también al País Vasco.

En el caso de El Salvador, otras municipalidades distintas a las de Anamorós y Yucuaiquín han tomado ejemplo de lo ejecutado y lo están aplicando localmente. En este sentido, la experiencia del involucramiento comunitario del PICASEC ha propiciado nuevos proyectos entre ANDA y otras localidades, que han empezado a desarrollar convenios e iniciativas similares a las puestas en marcha en el marco del Programa. Por ejemplo, se están haciendo proyectos relacionados con el acceso a agua corriente entre comunidades, que solicitan llevar a cabo convenios de colaboración con ANDA para participar en la ejecución. De acuerdo con los informantes entrevistados, esta demanda se debe al aprendizaje adquirido con respecto al involucramiento comunitario en los municipios en los que se desarrolla el PICASEC. Igualmente, manifestaron haber incrementado la cooperación técnica con Costa Rica (y, particularmente con AyA) en materia de agua y saneamiento, solventando algunos problemas burocráticos que habían tenido en experiencias previas.

Por otra parte, el Programa ha adquirido cierta fama en Centroamérica, y la relación de Costa Rica con el resto de países de la región ha servido para que otros quieran sumarse a la iniciativa. Algunas de las entidades vascas del agua han sido invitadas a otras iniciativas regionales sobre agua y saneamiento, como la V Conferencia Latinoamericana de Saneamiento (LATINOSAN) celebrada en 2019 en Costa Rica, que ha motivado que el FOCARD-APS, organismo regional del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) haya solicitado el apoyo del PICASEC en una segunda fase. De esta manera se plantea la puesta en marcha de una segunda fase del Programa en la que el componente regional cobre importancia, elaborando un manual regional de gestión a través del FOCARD-APS. También ha despertado el interés en otros espacios de intercambio como PLATFORMA-Red Europea de Gobiernos Locales y Regionales por el Desarrollo.

P3. ¿En qué medida la estrategia de CSST y Norte-Sur del PICASEC es relevante?

Conclusión 3: El PICASEC es muy innovador en la circulación de conocimientos, favorecida por relaciones de confianza mutua entre las partes que constituyen la base del enfoque horizontal y confieren un alto valor añadido a la CSST. A pesar de que en su diseño visibilizan de forma más clara

los beneficios esperados para los operadores del agua centroamericanos que para las entidades vascas, el Programa ha propiciado intercambios de conocimiento relevantes, tanto Sur-Sur, como Norte- Sur y Sur-Norte, complementarios y orientados a la búsqueda de soluciones compartidas para el enfrentamiento de los problemas derivados de la gestión del agua. Las características de los intercambios, multidireccionales y recíprocos, y la variedad de temáticas y capacidades generadas han favorecido el aprendizaje mutuo, cuyo resultado ha sido una distribución equitativa de los beneficios.

En esta sección se examinan los distintos niveles de gestión compartida y horizontalidad del Programa, así como su efectividad para el logro de resultados. Se trata de analizar el valor añadido del PICASEC en su estrategia de CSST y Norte-Sur.

Valoración de los diferentes intercambios en materia de cooperación técnica y las complementariedades y soluciones comunes alcanzadas.

A pesar de tratarse de un programa de cooperación Sur-Sur-Norte, **en lo que se refiere a la generación de beneficios, el diseño del PICASEC se asemeja al de una intervención tradicional de cooperación Norte-Sur**. En este sentido, los documentos del Programa visibilizan de manera clara la manera en la que se beneficiarán del mismo los operadores del agua de El Salvador y Costa Rica (ANDA y AyA), pero presentan dificultades para identificar los beneficios esperados para las entidades vascas cooperantes o los beneficios generados como resultado de los intercambios Sur-Sur a pesar de que, como se verá más adelante, también los ha habido, especialmente en lo que se refiere al aprendizaje y la generación de capacidades.

Los intercambios en materia de cooperación técnica han sido valorados positivamente por los actores consultados, tanto en lo referente al componente de cooperación Norte-Sur como al de CSST. Dos elementos principales han sido señalados por los actores e instituciones implicadas.

En primer lugar, la **multi-direccionalidad y reciprocidad de los intercambios**, sustanciada en los desplazamientos de técnicos vascos a Centroamérica, de funcionarios de Costa Rica y El Salvador a Euskadi y de las visitas de trabajo y formación entre los técnicos de AYA y ANDA en sus respectivos países bilateralmente, o de sus encuentros en foros regionales, con la finalidad de implementar el componente de fortalecimiento técnico e institucional gracias a la modalidad de cooperación triangular. El resultado de estas interacciones ha sido la circulación del conocimiento y la puesta en común de los distintos modelos de gestión del agua en contextos de desarrollo muy diversos (urbanos, rurales, comunitarios, pequeños sistemas, regionales, etc.).

En segundo lugar, la amplia gama de temáticas y capacidades cubiertas por el PICASEC, tanto en su **dimensión Sur-Sur**, con las acciones de cooperación técnica que han permitido los aprendizajes mutuos entre Costa Rica y El Salvador en materia de indicadores financieros de gestión, mecanismos de control de medición del gasto corriente, metodologías alternativas de tratamiento de aguas residuales en sistemas rurales, eficiencia energética y reducción de costes de operación, fortalecimiento de capacidades de Juntas rurales de agua, entre otras, como en la **dimensión Norte – Sur**, abarcando capacitaciones para el uso de software en diseños de alcantarillados, sistemas de comunicación automatizados, desarrollo institucional de empresas de gestión de aguas o rentabilidad y sostenibilidad financiera de proyectos, por mencionar apenas algunos ejemplos.

Diferentes actores vascos participantes del Programa han relatado que se trata de la primera vez que **se ha dado importancia real al hecho de compartir conocimientos técnicos** entre la cooperación de Euskadi e instituciones de otros países, superando la limitada perspectiva de la cooperación financiera, haciendo de esta experiencia una buena práctica que permite a otras entidades gestoras del agua evitar los errores cometidos en otros contextos y, al mismo tiempo, aprender con los técnicos de Costa Rica y El Salvador.

Por parte de los actores centroamericanos entrevistados, se ha señalado que el Programa ha generado **una relación de confianza y proximidad entre AYA y ANDA**. Gracias a esta experiencia se han

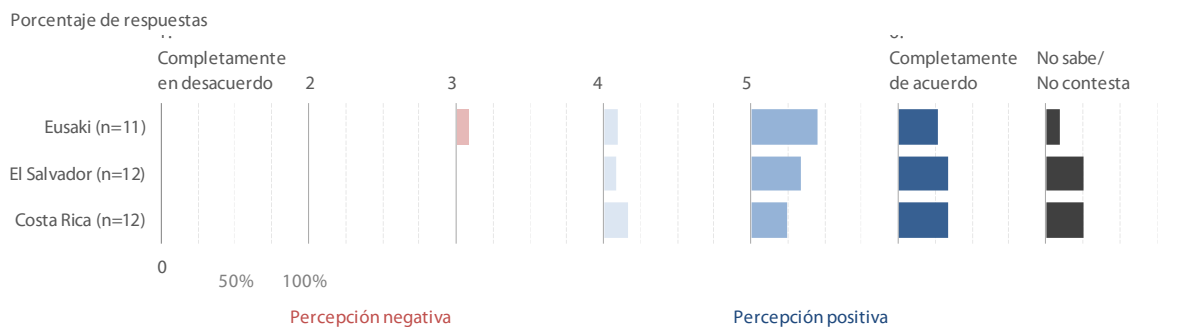
apoyado más y buscan formas de trabajar conjuntamente, proyectando su cooperación sur-sur, pensando en el beneficio mutuo y en su extensión a otros países. El aprendizaje para colaborar en forma coordinada con otros actores y el “aprender haciendo” sobre la gestión y práctica de la CSST es otro elemento apuntado como positivo, junto a la modificación del pensamiento institucional respecto a las formas de multiplicar el conocimiento generado e instalarlo gracias al intercambio de experiencias. Finalmente, se han generado complementariedades y nuevas demandas de CSST entre El Salvador y Costa Rica, por ejemplo, en gestión comunitaria a nivel rural, y de cooperación triangular, como la gestión comercial.

Entre los aspectos a mejorar en una segunda fase del PICASEC, varios testimonios han coincidido en la necesidad de realizar esfuerzos para evaluar las lecciones aprendidas, identificando carencias y cómo superarlas, con **algún mecanismo conjunto que permita una puesta en común y un seguimiento continuado de cuestiones** como la transformación de las capacidades individuales de técnicos en capacidades institucionales, la aplicación en la práctica de los conocimientos aprehendidos, su multiplicación y transformación en acciones realizadas, las brechas de actuación o las nuevas demandas de conocimiento dirigidas a las entidades vascas.

Valor añadido del formato de CSST y horizontalidad alcanzada durante el proceso entre todos los socios

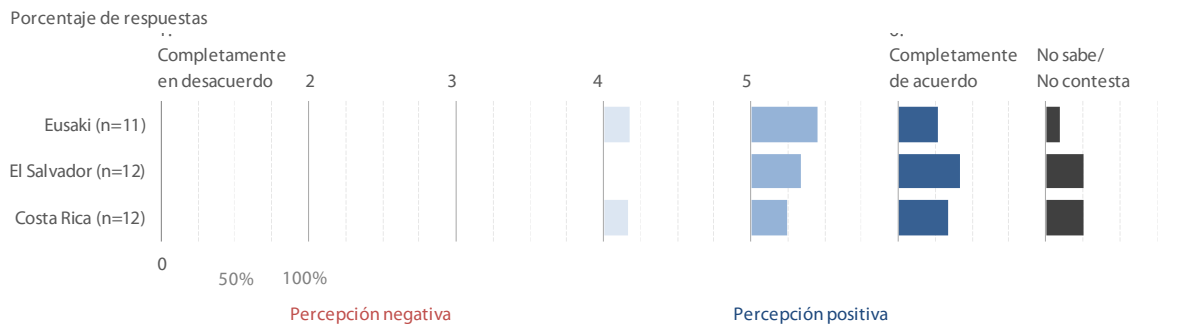
Durante la encuesta realizada a los actores participantes en el PICASEC, se realizaron una serie de preguntas relacionadas con la **horizontalidad en la gestión del Programa**. Las respuestas obtenidas, demuestran **una percepción claramente favorable**. Un 66% de las personas consultadas manifestaron estar “muy de acuerdo” o “completamente de acuerdo” con que la gestión de la intervención ha sido compartida entre los distintos socios participantes (ver ilustración 4). Esta cifra aumenta hasta el 77% si se incluyen las personas que manifestaron estar “algo de acuerdo” con la afirmación, frente al 3% (correspondiente a un solo informante) que manifestó estar “algo en desacuerdo” con la misma. Esta visión positiva es compartida tanto en Euskadi como entre los representantes de los países socios.

Ilustración 4. Resultados cuestionario pregunta: “Valore su grado de conformidad con la siguiente afirmación: la entidad a la que representa se ha implicado de manera directa durante todas las fases del programa”.



De manera más directa, se preguntó a los distintos informantes si la entidad a la que representan se ha implicado de manera directa durante todas las fases del Programa. Todos los informantes que respondieron a esta pregunta (un 80%, frente al 20% que no sabe o no contesta) lo hicieron de forma positiva, siendo un 69% quienes manifestaron estar “muy de acuerdo” o “completamente de acuerdo”, como puede verse en la ilustración 5.

Ilustración 5. Resultados cuestionario pregunta: “Valore su grado de conformidad con la siguiente afirmación: la gestión de la intervención ha sido compartida entre los distintos socios participantes”.



De acuerdo con la información cualitativa extraída de las entrevistas con informantes clave, se considera que el formato de CSST ha sido satisfactorio, evidenciándose distintas dinámicas de intercambios entre El Salvador y Costa Rica. Se considera que el principal beneficiado por estos intercambios ha sido El Salvador, por encontrarse Costa Rica en una situación más avanzada en relación con la problemática del agua. No obstante, la existencia de capacidades y necesidades diferentes entre estos países, desde AYA se ha señalado **que los beneficios se han distribuido equitativamente** pues el manejo del agua tiene características comunes con El Salvador y el PICASEC ha permitido dar respuestas a demandas que difícilmente habrían sido satisfechas sin la existencia de este entorno de aprendizaje triangular.

Existe consenso entre los gestores e instituciones vascas y centroamericanas protagonistas del Programa en cuanto a sus virtudes intrínsecas **bajo la óptica de la horizontalidad**, habiéndose resaltado en las entrevistas la ausencia de imposiciones o condicionalidades, el proceso gradual de asunción del liderazgo por las entidades de gestión del agua de Costa Rica y El Salvador, o la gestión compartida y coordinada sin que ninguna parte se apropiara del PICASEC. De manera sobresaliente, se ha coincidido en el elemento de **"confianza entre las partes"**, propio del enfoque horizontal.

En palabras de un responsable institucional vasco, "uno de los principales logros ha sido la fuerte confianza entre instituciones, esa cooperación horizontal entre Costa Rica, El Salvador y el País Vasco que ha establecido una relación de tú a tú entre todos los actores". En la misma línea, técnicos de una institución vasca del agua relataron en sus informes posteriores a misiones de intercambio "lo fascinante de esta relación de cooperación" y "el potencial de futuro que tiene". Este **factor de proximidad y de confianza no sólo interinstitucional, sino además interpersonal**, queda muy bien sintetizado en la opinión de un responsable de cooperación centroamericano: "los resultados han sido muy positivos. Queda mucho por recorrer aportando y recibiendo. La gente del País Vasco viene a compartir y a aprender y nos hace sentirnos cómodos".

P4. ¿Hasta qué punto se están implementando las capacidades desarrolladas y cómo están afectando al desarrollo institucional?

Conclusión 4: El modelo de programa compartido entre tres países fue especialmente positivo, al poder compartirse y generarse conocimiento tanto Norte-Sur como Sur-Sur y Sur-Norte, teniendo capacidad de adaptarse a los distintos contextos de trabajo y de dar respuesta a las problemáticas relacionadas con la gestión del agua tanto en los municipios centroamericanos de trabajo como en Euskadi. Es destacable que esta generación de conocimiento no se limita a los actores salvadoreños y costarricenses, sino que también afecta a los técnicos del agua de las entidades vascas cooperantes.

En esta sección se analizan los resultados del componente de fortalecimiento institucional del PICASEC, teniendo en cuenta la generación de capacidades, conocimientos y habilidades tanto a nivel individual como organizacional e interinstitucional.

Generación de capacidades, conocimientos y habilidades

Uno de los objetivos del PICASEC es fortalecer y desarrollar capacidades a nivel de gestión técnica, operativa y administrativo-financiera entre ANDA y AyA, contribuyendo a una mayor efectividad en la prestación de los servicios de agua y saneamiento. Para ello, se llevaron a cabo un total de 26 acciones de fortalecimiento institucional. Durante el primer año del Programa se realizó una jornada de planificación global y del primer año en Euskadi y cinco actividades de fortalecimiento y desarrollo de capacidades, cuatro de las cuales se llevaron a cabo en Costa Rica y una en El Salvador. En dichas actividades participaron un total de 194 personas entre representantes y funcionarios de nivel técnico de las entidades de El Salvador, Costa Rica y Euskadi. Durante el segundo año, se realizaron dos misiones técnicas a Euskadi, tres actividades en El Salvador, una en Costa Rica, una en Ecuador y una en Panamá, ascendiendo la cifra de participantes en otras 151 personas. Durante el tercer año, y en un contexto marcado por la pandemia de la COVID-19 y la reducción de la movilidad, se realizaron 12 actividades correspondientes al fortalecimiento y desarrollo de capacidades, dos de las cuales se llevaron a cabo en Costa Rica y dos en El Salvador bajo la modalidad presencial, el resto de actividades se realizaron bajo la modalidad virtual, participando un total de 200 personas.

Solo un 26% de los informantes que respondieron a la encuesta manifestaron haber participado en alguna de las capacitaciones del Programa, frente a un 57% que dijeron no haberlo hecho y un 17% que no respondieron a esta pregunta. Esto dificulta de alguna manera la representatividad de las respuestas obtenidas, al tratarse tan solo de nueve informantes (seis de costa rica y tres de El Salvador, no habiendo ningún informante de Euskadi). No obstante, todas las personas que respondieron afirmativamente a esta pregunta, valoraron las formaciones como “muy útiles” (una puntuación de 5 sobre 6), lo que se corresponde con las evaluaciones positivas recogidas como anexo a los informes de seguimiento del PICASEC.

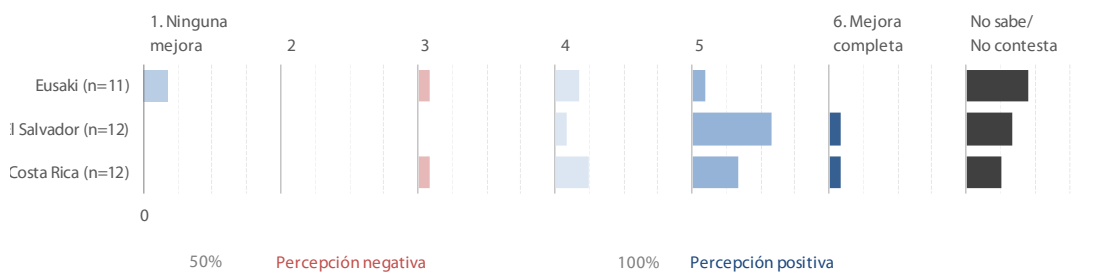
Durante las entrevistas cualitativas se pudo recabar información adicional sobre esta fase. Desde EF, en tanto que coordinación del Programa, si bien la valoración general sigue siendo positiva, se reconoce que no todas las capacitaciones han funcionado de la misma manera, habiendo algunas que se han aprovechado mejor que otras. Esta información coincide con la manifestada por algunos de los informantes de AyA y ANDA, que indicaron que, si bien el contenido de las formaciones fue de interés, la aplicación del aprendizaje ha dependido de distintas cuestiones, como las normativas que rigen el trabajo del día a día.

Algunos de los informantes echaron en **falta mecanismos de seguimiento para comprobar la aplicación de los contenidos aprendidos y saber qué haría falta para que se pudieran aprovechar mejor** los aprendizajes. Esto podría hacerse organizando sesiones de trabajo sobre lecciones de aprendidas conjuntas y cuestiones a corregir. Otro de los problemas señalados, tiene que ver con la falta de tiempo para la realización de ciertas actividades, tal y como puede verse en la ilustración 8 (Análisis DAFO).

Más allá del aprovechamiento individual de las capacitaciones, **la generación de capacidades a nivel institucional fue valorada de manera muy positiva**, tal y como se aprecia en la ilustración 6. La mayor parte de los informantes tienen una percepción positiva sobre la generación de capacidades en la entidad para la que trabajan, siendo especialmente positiva en el caso de El Salvador, donde un 58% de los informantes cree que se ha experimentado una “mejora considerable”. En Costa Rica, la cifra es de un 33%, a la que hay que añadir el 8% de personas que consideran que ha habido una “mejora completa”.

Ilustración 6. Resultados cuestionario pregunta: “¿Hasta qué punto considera que el Programa ha mejorado la capacidad de la entidad a la que representa para prestar servicios de agua y saneamiento?”.

Porcentaje de respuestas



Fuente: Resultados encuesta

En el caso de Euskadi, las respuestas obtenidas fueron algo distintas. Un 27% dijeron haber experimentado una “mejora suficiente” o “considerable”, la misma cifra de los que valoraron que no había habido “ninguna mejora” (18%) o que esta había sido “insuficiente” (9%). Un 45% no sabe o no contesta a esta pregunta, una cifra igualmente superior a la de los países socios (33% en El Salvador y 25% en Costa Rica), algo que puede atribuirse al mayor peso de actores de cooperación frente a técnicos del agua entre los informantes de Euskadi.

Esto contrasta en buena medida con la información recabada en la fase cualitativa. Varios de los informantes, manifestaron que **los técnicos del agua en Euskadi habían aprendido también** algunas cuestiones sobre gestión del agua, ya fuera porque no las sabían o porque las habían olvidado, por ejemplo, cuestiones relativas a cómo dar respuestas a problemas de agua y saneamiento sin usar tecnologías. Algunas personas indicaron que el aprendizaje fue mayor con la parte costarricense que con la salvadoreña, tanto por las diferencias existentes en el desarrollo del sector hídrico en ambos países, como por los cambios políticos de El Salvador, que se tradujeron también en cambios en ANDA.

En este sentido, se considera que **el modelo de programa compartido entre tres países fue especialmente positivo**, al poder compartirse tanto conocimiento Norte-Sur como Sur-Sur y Sur-Norte, teniendo capacidad de adaptarse a los distintos contextos de trabajo y de dar respuesta a las problemáticas relacionadas con la gestión del agua tanto en los municipios centroamericanos de trabajo como en Euskadi.

P5. ¿En qué medida el PICASEC se ha adaptado a los cambios de contexto para seguir siendo pertinente?

Conclusión 5: A pesar de los cambios contextuales y los efectos de la pandemia, el Programa ha sido lo suficientemente flexible como para continuar el proceso de implementación, adaptándose a los limitantes y retrasos sufridos. La pandemia ha obligado a hacer una apuesta por estrategias de implementación remotas que han permitido introducir modelos de funcionamiento institucional exitosos. Estos modelos pueden tener un impacto considerable a la hora de conceptualizar nuevas fases del Programa.

En esta sección se valora la capacidad de adaptación del Programa a cambios contextuales, dando particular énfasis a la flexibilidad para afrontar las consecuencias de la pandemia de la COVID-19.

Flexibilidad del PICASEC para adaptarse a cambios socio-económicos y políticos.

De forma general, tanto los informantes centroamericanos como vascos están de acuerdo en el gran esfuerzo realizado por todas las instituciones socias para superar los retos contextuales a los que se han enfrentado. Más allá de los efectos de la pandemia, de los que se habla en el siguiente apartado, **la**

flexibilidad del Programa se ha puesto a prueba principalmente a través de los cambios políticos experimentados en El Salvador. La inestabilidad política en el país ha generado hasta cuatro cambios de presidencia en ANDA, lo que ha supuesto realizar constantes esfuerzos para asegurar la relevancia y adaptabilidad del PICASEC. Estos cambios institucionales al más alto nivel suponen una dificultad añadida en lo que se refiere a apropiación e involucración de las partes, ya que se ha tenido que asegurar el continuo apoyo político de ANDA al Programa. A nivel operativo y técnico, los cambios en la dirección han generado una alta movilidad interna de personal, un reto de adaptación que los informantes de los distintos países consideran superado.

Como ejemplo de adaptabilidad del Programa se destaca la capacidad de las instituciones para hacer cambios importantes en la estructura del mismo, como cuando se comprobó que, por limitaciones legales y requerimientos de aprobación por parte de la asamblea legislativa, ANDA no podía ejercer como institución implementadora en El Salvador para el componente de infraestructura. Para agilizar el proceso, se decidió que fuese la asociación salvadoreña de Saneamiento Básico, Educación Sanitaria y Energías Alternativas (SABES) la entidad facilitadora en Centroamérica, encargándose de asegurar la implementación y el seguimiento de las acciones en el marco del Programa, ya que no afrontaba los mismos procedimientos burocráticos.

A pesar de la capacidad de adaptación mostrada por el Programa, se han experimentado cancelaciones de actividades debido a cambios de personal realizados por ANDA que afectan a los resultados orientados al fortalecimiento de las municipalidades en su estrategia de igualdad y equidad de género, así como al establecimiento de un programa de formación en agua y saneamiento.

Flexibilidad del PICASEC para adaptarse a los retos contextuales consecuencia de la pandemia.

En el segundo y tercer año de implementación, el Programa se enfrentó a los efectos de la pandemia mundial de la COVID-19, lo cual impactó de manera considerable en el plan de ejecución de actividades. Los resultados de las entrevistas revelan cómo las consecuencias de la pandemia afectaron en última instancia más al componente de fortalecimiento institucional que al de infraestructura, no solo por lo que supuso en cuestión de adaptabilidad, sino por las repercusiones que pueden tener esos cambios en el futuro, como se explica a continuación.

En lo que respecta al componente de fortalecimiento institucional, las misiones técnicas o de intercambio de experiencias fueron reprogramadas, y la gran mayoría de las actividades de formación fueron adaptadas a un formato en línea (cinco de nueve formaciones). Esta capacidad de adaptación del Programa a una modalidad de implementación remota ha sido altamente valorada por informantes de El Salvador, Costa Rica y Euskadi, que más allá de las dificultades encontradas, consideran ha traído más ventajas que desventajas. A pesar que de ciertas actividades no podían realizarse en formato digital, la gran mayoría de actividades fueron adaptadas, y esto ha incrementado por un lado la eficiencia en el uso de recursos y por otro, la participación de representantes de instituciones en las acciones.

La pandemia ha obligado a hacer una apuesta por estrategias de implementación remotas que ha permitido introducir modelos de funcionamiento institucional nuevos, lo cual ha sido un éxito considerando que algunas de las instituciones participantes trabajan bajo rígidas estructuras operativas. Más aún, durante el 2020 se pudo continuar dando apoyo en equipamiento a los laboratorios de calidad de agua de los agentes centroamericanos (ANDA y AyA), gracias a la asesoría y asistencia técnica remota del Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia (CABB).

Como nota breve sobre el componente de infraestructura, y sin entrar en mucho detalle ya que no es el objeto de la presente sistematización, tanto la información extraída del análisis documental como de la información compartida durante las entrevistas revelan las dificultades de implementación experimentadas como consecuencia de la pandemia. Se continuaron las obras, no sin experimentar

retrasos importantes en la recepción de materiales por parte de los proveedores debido a problemas con las compañías aseguradoras.

P6. ¿En qué medida el PICASEC ha dispuesto y utilizado los recursos de manera eficiente?

Conclusión 6: No se han identificado limitantes relevantes en lo referido a la disponibilidad de recursos para alcanzar los resultados del Programa. Esto incluye la adecuada disposición de recursos técnicos y financieros, así como un plan de implementación adecuado en lo que se refiere a los plazos de ejecución. Esto último revela que el impacto de la pandemia ha sido importante pero no definitorio para el logro de resultados. Además, la pandemia ha generado unas dinámicas de trabajo a distancia que nunca se hubiese planteado, y que en ciertos casos se han reporta como más eficientes que la implementación *in situ*.

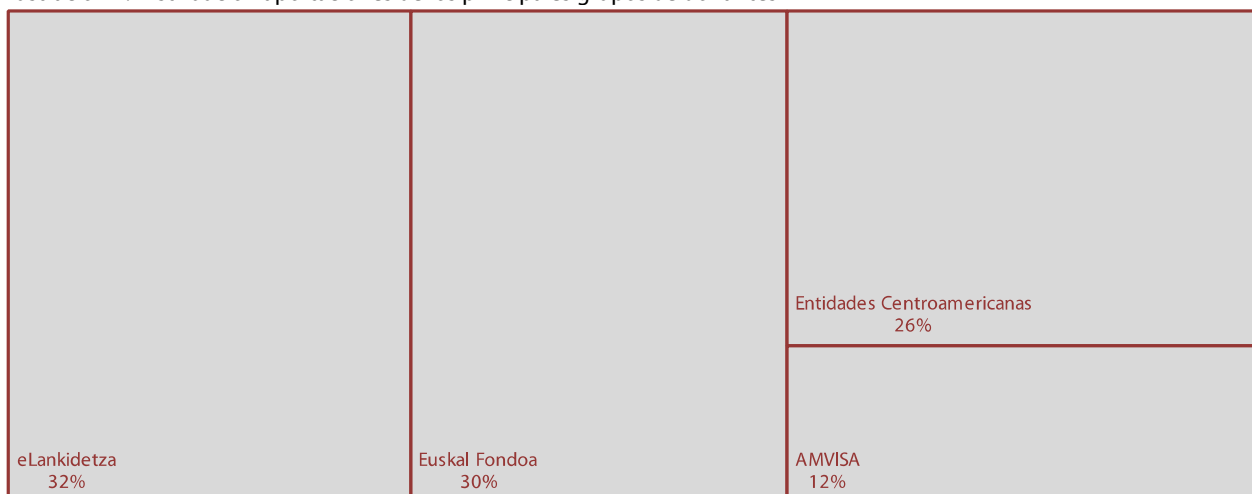
La principal estrategia alternativa identificada para mejorar la eficiencia en gestión tiene que ver con la función de justificación y reporte de las distintas instituciones vascas, sistema que no es homogéneo y que supone una carga de trabajo adicional a los socios implementadores, y principalmente a EF. El componente más administrativo del Programa en Euskadi ha adolecido también de una homogeneidad en su gestión conjunta, especialmente en relación con la necesidad de justificación de gastos.

En esta sección se valora la disponibilidad y uso eficiente de recursos (humanos, financieros y temporales) con relación a los resultados esperados y logrados.

Disponibilidad de recursos para la consecución de los objetivos establecidos.

El PICASEC ha contado con un presupuesto total de 1.883.692€, de los cuales 1.400.130€ provienen de las instituciones vascas (74%) y 483.562€ proviene de las entidades centroamericanas (26%). La aportación de las instituciones vascas se divide a su vez entre la aportación de URA-eLankidetz (606.604€), los socios de EF (569.526€) y AMVISA (224.000€), como queda reflejado en la ilustración 7.

Ilustración 7. Distribución aportaciones de los principales grupos de donantes



La percepción de las personas encuestadas (35 en total) sobre la adecuación de los **recursos financieros** destinados a alcanzar los resultados del Programa es, de manera general, positiva. No obstante, se encuentran diferencias entre informantes vascos e informantes centroamericanos. Mientras que la totalidad de los informantes vascos tienen una percepción positiva sobre la disponibilidad de recursos (de hecho, el 45% considera estos muy adecuados), el 66% de los informantes de El Salvador comparten esta visión positiva (25% considera los recursos muy adecuados). Esto se explica principalmente por el número de informantes que respondieron "no sabe/no contesta" (25% en total). Finalmente,

prácticamente la mitad de los informantes de Costa Rica contestaron “no sabe/no contesta” a la pregunta sobre la idoneidad de recursos financieros. Es importante destacar que en este país sólo reciben cooperación técnica.

Con respecto a las **capacidades técnicas** disponibles para la consecución de objetivos, la percepción de las personas encuestadas es también muy positiva, ya que ningún informante expresó una percepción negativa en su respuesta. Es más, la mayoría de informantes de cada uno de los tres grupos principales (Euskadi, El Salvador y Costa Rica) consideraron las capacidades técnicas disponibles como “muy adecuadas”.

Finalmente, la percepción sobre la idoneidad de los **tiempos de ejecución** establecidos en las distintas fases también es considerada de manera global como adecuada, lo cual refleja que el impacto de la pandemia ha sido importante pero no definitiva, y que se ha conseguido mantener la flexibilidad suficiente para asegurar la ejecución de las acciones principales.

Uso eficiente de recursos para la consecución de los objetivos establecidos

El Programa, a noviembre de 2020, había ejecutado el 83% del presupuesto disponible, nivel de ejecución que se asume se haya superado en la fecha en la que se presenta esta sistematización (mayo 2021).

De manera general, **los informantes no han identificado estrategias alternativas de implementación** que permitiesen alcanzar los mismos resultados a través de un uso más eficiente de recursos. La principal limitante identificada en este sentido tiene que ver con la función de justificación y reporte de las distintas instituciones vascas. El actual sistema de reporte no es homogéneo en el sentido en que las instituciones requieren distintos formatos y lógicas para la justificación de sus acciones (y del conjunto del Programa en algunos casos, no sólo de sus aportaciones), lo cual supone una carga de trabajo adicional a los socios implementadores, principalmente a EF. Además, se han dado ciertas limitantes en lo referido a la gestión financiera de algunos actores vascos, ya que cada institución solicita justificaciones de gastos acorde a su legislación y normativa interna, y a sus calendarios, dificultando la tarea administrativa del Programa. El componente más administrativo del Programa en Euskadi ha adolecido de una homogeneidad en su gestión conjunta, especialmente en relación con la necesidad de justificación de gastos.

En términos de eficiencia, la pandemia ha generado una serie de oportunidades, siendo la más relevante la virtualización de actividades, tanto de capacitación como de encuentros. La imposición de restricciones al movimiento ha generado unas dinámicas de trabajo a distancia que nunca se hubiese planteado, y que en ciertos casos se han reportado como más efectivas y eficientes que la implementación *in situ*. En cuestiones de capacitación, esto se explica por el alcance y posibilidad de participación que generan los encuentros online, muchos más accesibles que los encuentros en persona. Por otro lado, en materia de gestión, el uso de Zoom para las reuniones de coordinación y seguimiento también han permitido al equipo del Programa ser más eficientes en el uso de recursos.

5. HALLAZGOS - COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL EUSKADI

P7. ¿Cuál es el valor añadido de cada uno de los agentes trabajando en Euskadi?

Conclusión 7: En tanto que experiencia piloto de cooperación interinstitucional, el PICASEC ha servido para aunar esfuerzos, tanto económicos como técnicos, y entre actores tradicionales de la cooperación junto con otros menos convencionales como son las entidades operadoras del agua. Se aprecia un alto grado de apropiación por parte de las entidades participantes, destacando el alto nivel de confianza entre actores y la capacidad para abordar las posibles divergencias de forma positiva.

En esta sección se valora el papel desempeñado por los distintos actores que han trabajado en Euskadi, así como el grado de apropiación de la iniciativa por parte de los mismos.

Valoración de la pertinencia y nivel de apropiación de cada uno de los agentes participantes en Euskadi

En términos generales, el modelo de programa puesto en marcha entre distintas instituciones vascas fue valorado positivamente. Se trata de la primera experiencia de este tipo que se implementa, y todos los actores consultados señalaron el reto que había supuesto la coordinación interinstitucional. **Es un modelo de cooperación que aúna esfuerzos, tanto en términos económicos como técnicos, y permite incrementar el impacto de las intervenciones**, algo especialmente interesante en el ámbito de la cooperación descentralizada, a la que suele atribuirse un alcance limitado.

EF ha llevado a cabo la coordinación del Programa, administrando los recursos financieros y monitoreando la implementación del PICASEC desde sus oficinas en Nicaragua y en el País Vasco. La gestión del PICASEC se complementa con el rol dinamizador que juega eLankidetza. El trabajo sobre el terreno se realizó a través de SABES, que mantuvo la comunicación tanto con EF como con las entidades locales de El Salvador y Costa Rica

Los operadores vascos del agua han participado fundamentalmente en la implementación del componente de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades por medio de la asesoría, capacitación y formación tanto a AyA como a ANDA. Los operadores vascos del agua se encargaron de coordinar las acciones de asistencia técnica y sus funcionarios y técnicos participaron de forma activa en las misiones e intercambios en El Salvador y Costa Rica, de acuerdo con las temáticas relevantes a sus ámbitos de especialización.

En cuanto a la Diputación Foral de Álava, Diputación Foral de Gipuzkoa, y los ayuntamientos de Bilbao y Vitoria-Gasteiz, su rol fundamental ha consistido en la aportación de los recursos financieros necesarios para la implementación de las acciones de capacitación y los proyectos de infraestructuras en El Salvador. En el caso del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, cabe destacar además su rol como uno de los impulsores de la iniciativa.

Una de las cuestiones destacables de la iniciativa es el poner en contacto a actores tradicionales de la cooperación (como eLankidetza y EF) con otros menos convencionales, como son los operadores vascos del agua. Se trata de un modelo en el que, a la vez que se mejora el impacto de las intervenciones, al sumar la experiencia de actores altamente especializados, se fortalece a los propios actores participantes, dado el potencial transformador e innovador que tienen las alianzas interinstitucionales y la cooperación multiactor.

Durante las entrevistas, distintos informantes destacaron la **buena voluntad y confianza entre los actores, así como la ausencia de conflictos y la capacidad para abordar las dificultades cuando surgían de forma positiva.** Igualmente es destacable la mirada conjunta sobre la cooperación que mantienen eLankidetza, EF y URA, que contribuyó a facilitar y agilizar el trabajo. Igualmente, se destacó la flexibilidad de los operadores del agua para adaptarse a los tiempos de gestión y administración, así como al trabajo en el terreno. Todos los representantes de las entidades vascas cooperantes

manifestaron un firme compromiso con el PICASEC y destacaron su interés, tanto como primera intervención realizada de manera conjunta, como en lo que se refiere al trabajo en el sector del agua. En este sentido, puede hablarse de un alto grado de apropiación por parte de los actores del País Vasco, que manifestaron, en todo caso, su interés en participar en una eventual segunda fase del Programa.

P8 y P9. ¿Se ha logrado una comunicación y coordinación efectiva de las entidades vascas para el logro de resultados?

Conclusión 8: EF juega un papel principal en la gestión, apoyado por el rol dinamizador de eLankidetzta. El resto de entidades vascas juegan un papel complementario, que probablemente se perpetúe a través de decisiones como realizar la coordinación del subcomité interinstitucional bajo demanda. Los integrantes del subcomité de gestión en Euskadi comparten la idea de que el Programa ha estado coordinado adecuadamente y de que les informan con regularidad sobre el mismo. Los principales retos de coordinación identificados hacen referencia a la heterogeneidad de instituciones, y más concretamente a la diversidad de sus procesos internos, que tienen un impacto considerable en la gestión del PICASEC, así como a la rigidez legislativa y las dificultades burocráticas para trabajar entre todas las instituciones.

Las entidades vascas, incluida eLankidetzta, se comunican principalmente de manera bidireccional con EF, aunque existe una necesidad declarada de ampliar esa comunicación interna e involucrar a entidades centroamericanas. Se ha experimentado un aumento en la comunicación gracias a la incorporación de reuniones virtuales como consecuencia de la pandemia. El principal comentario sobre la comunicación externa del Programa está referido a los limitados esfuerzos realizados para dar a conocer el Programa a la sociedad vasca.

En esta sección se presentan de manera conjunta los hallazgos relativos a las preguntas 8 y 9 de la matriz de sistematización, con el fin de evitar solapamientos entre temáticas similares. En este sentido, se analiza el modelo de programa interinstitucional, incluyendo tanto el sistema de gobernanza del PICASEC como la coordinación establecida entre los socios en Euskadi, identificando algunos de los retos y oportunidades detectados en el modelo de gestión. Igualmente, se examinan los niveles de comunicación logrados entre los mismos.

Sistema de gobernanza y coordinación.

Durante la fase de planificación y diseño del PICASEC (2018), se elaboró un reglamento operativo para la ejecución del Programa, que incluía los procedimientos de gestión, seguimiento y evaluación del mismo. En este documento se establecen los principales órganos de seguimiento: el comité triangular, el subcomité de Centroamérica y el subcomité de gestión de entidades vascas. Los dos primeros se centran en el aspecto triangular y de CSST del Programa, mientras que el tercero es el órgano principal de coordinación y gobernanza entre entidades vascas. Es en este último donde todas las entidades participantes de Euskadi comparten sus visiones, se informan y toman decisiones sobre el Programa, que quedan reflejados eventualmente en los Planes Operativos Anuales (POA). Tradicionalmente las dos entidades que preparan las reuniones del subcomité son la eLankidetzta y EF, ya que esta última engloba la totalidad de entidades vascas de cooperación participantes. A pesar de que el reglamento debería ser el documento de referencia para guiar el sistema de gobernanza del Programa, esto no es necesariamente así en la práctica, ya que este no satisfizo a todas las partes involucradas, por lo que no ha habido apropiación y, a efectos prácticos, el reglamento no se utiliza.

Como queda reflejado en los acuerdos de colaboración, y ha sido corroborado por todos/as los/as representantes de entidades vascas, EF es la entidad sobre la que recae el peso de la gestión, en tanto que canaliza los fondos para el Programa, así como da seguimiento, reporta y mantiene los contactos necesarios con todas las instituciones participantes. ELankidetzta también juega un rol tractor, dinamizador, presentando propuestas y generando diálogo en el mencionado subcomité

interinstitucional de Euskadi. El resto de entidades vascas comparten un rol más reactivo y de rendición de cuentas.

La coordinación del subcomité interinstitucional se realiza bajo demanda, por lo que no existe una regularidad o agenda claramente definida sobre las reuniones y frecuencia de las mismas. Los integrantes del subcomité confirman que esas reuniones se suelen llevar a cabo cada seis meses, y las actas facilitadas confirman esa frecuencia. En cualquier caso, los integrantes del subcomité de gestión en Euskadi comparten la idea de que el Programa ha estado coordinado adecuadamente y de que les informan con regularidad sobre el mismo.

Aunque el espacio oficial de toma de decisiones del PICASEC es el subcomité de gestión de Euskadi, existe también el espacio de la Comisión Interinstitucional de Cooperación para el Desarrollo, liderada por la eLankidetzta y que involucra a distintos agentes de cooperación, y entre otras temáticas, aborda el PICASEC.

Principales retos del modelo de programa

Tal y como se ha analizado, el modelo de programa interinstitucional ha sido valorado positivamente, siendo considerado como una experiencia piloto de trabajo conjunto en cooperación entre los distintos actores del País Vasco. En este sentido, el PICASEC ha permitido sumar esfuerzos, además de fortalecer las capacidades de los actores participantes, y consolidar la colaboración entre las entidades públicas vascas (especialmente los ayuntamientos y diputaciones) y los operadores del agua.

Sin embargo, el proceso no ha estado exento de complicaciones. Algunas de ellas quedan recogidas en el análisis DAFO que se solicitó completar a los informantes que respondieron al cuestionario.

La principal debilidad señalada tiene que ver con la dificultad que entraña la coordinación interinstitucional entre todas las entidades de Euskadi. Durante las entrevistas cualitativas, varios informantes señalaron que esto tiene que ver con la rigidez legislativa y las dificultades burocráticas para trabajar entre todas las instituciones. Hace falta un acuerdo común operativo, flexible y que encaje en las normativas de todos los actores participantes. Por otra parte, no ha habido criterios homogéneos sobre otras cuestiones, como el modelo de rendición de cuentas o los formatos para los informes, prevaleciendo la particularidad de cada una de las entidades, lo que en ocasiones ha supuesto duplicar el trabajo.

Otra de las dificultades señaladas, tiene que ver con la falta de equilibrio entre los esfuerzos dedicados al Programa por parte de los distintos actores, especialmente por algunas de las entidades financiadoras. En este sentido, se considera que en ocasiones la implicación se ha relacionado antes con el interés de las personas involucradas en el PICASEC, que por algunas de las instituciones participantes, para las que el Programa ha tenido un interés secundario. Esta falta de apropiación política del PICASEC supone uno de los retos más importantes de cara al futuro. No obstante, todos los representantes institucionales consultados manifestaron su interés por participar en una eventual segunda fase del Programa y mantener los compromisos presupuestarios asumidos. Más aun, de forma reiterada se planteó la necesidad de sumar en próximas fases a los actores vascos que no participaron hasta ahora, como el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián y la Diputación Foral de Bizkaia

Ilustración 8: Análisis DAFO del PICASEC.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

En definitiva, **los principales retos de coordinación identificados** hacen referencia a la heterogeneidad de instituciones, y más concretamente a la diversidad de sus procesos internos, que tienen un impacto considerable en la gestión del PICASEC. La burocracia interna y el carácter reactivo de las instituciones se han identificado como cuestiones que ralentizan el proceso de intervención o que limitan el impacto del mismo. Así mismo, se identifica que uno de los retos para una eventual segunda fase de la intervención es incorporar a aquellas instituciones vascas que no han participado en la primera fase. Estos retos de coordinación se verían atenuados formalizando un convenio único con todas las instituciones, lo cual es complicado dada la diversidad de requisitos legales y administrativos con los que cuentan cada una de estas instituciones y que dificulta la estandarización de procesos a nivel interinstitucional. En cualquier caso, la formalización de un convenio único reflejaría un nivel de compromiso y coordinación interinstitucional mayor que el actual.

Comunicación

La **comunicación interna** del PICASEC se diferencia claramente entre aquella realizada de forma triangular entre agentes vascos y centroamericanos y la comunicación interna entre agentes vascos.

SABES ha gestionado junto a EF la comunicación con los agentes centroamericanos, la cual ha sido valorada como clara y efectiva por parte tanto de responsables de AyA como de ANDA. Asimismo, se identifica un canal oficial a nivel técnico y canales informales que permiten una comunicación permanente entre socios. Los agentes centroamericanos sienten el PICASEC como una iniciativa propia que “está en nuestras conversaciones”. De hecho, desde AyA se comparte la visión de que con ANDA la comunicación es cada vez más fluida, dado que también participan en foros regionales y realizan diversas iniciativas en paralelo que estimulan esa comunicación.

Las entidades vascas, incluida eLankidetzta, se comunican principalmente de manera bidireccional con EF (salvo excepciones, en las que se comunican con SABES también), aunque existen una necesidad declarada por parte de eLankidetzta de ampliar esa comunicación interna, involucrar a entidades centroamericanas y conocer de primera mano sus percepciones e impresiones. A pesar de que la comunicación también se valora de manera positiva, bajo demanda y directa, se confirma además que no se ha puesto en marcha un plan sistemático y formalizado de comunicación. En muchos casos, la comunicación y la organización de reuniones están asociadas a la realización de comisiones institucionales, y estas pueden aplazarse y espaciar la frecuencia de estos encuentros. También se ha percibido un aumento en la comunicación gracias a la incorporación de reuniones virtuales como consecuencia de la pandemia.

El principal comentario sobre la **comunicación externa** del Programa está referido a los limitados esfuerzos realizados para dar a conocer el Programa a la sociedad vasca y visibilizar el esfuerzo financiero y técnico realizado, algo que se considera altamente relevante entre los socios ya que es un modelo piloto de cooperación al desarrollo. Se considera que un mayor esfuerzo de comunicación conducido a través de una narrativa única e interinstitucional podría generar interés social, movilización y un ejercicio de transparencia considerable.

P10. ¿Ha sido el sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) adecuado para medir el cambio previsto por el PICASEC?

Conclusión 9: El sistema de M&E del Programa cumple con la mayoría de los elementos clave para asegurar información orientada a la toma de decisiones, aunque no han podido identificarse claramente las responsabilidades concretas de recogida de datos, un análisis de riesgos de monitoreo, ni un documento con los metadatos de indicadores. Con respecto a las cuestiones relacionadas con la equidad de género, la mayoría de indicadores que reflejan esta cuestión transversal lo hacen a través de medir la participación de hombres y mujeres en las actividades. Los informantes centroamericanos tienen una percepción más positiva de la contribución del PICASEC a cuestiones de equidad de género que los informantes vascos. Finalmente, no se ha identificado un sistema de gestión y transferencia de conocimiento.

Para el análisis del sistema de M&E del Programa se han seleccionado una serie de aspectos concretos clave que todo sistema de M&E debería recoger². Este análisis considera un total de 10 elementos, como queda reflejado en la tabla 1. La tabla muestra el cumplimiento con cada uno de los elementos considerados, que se basa en el análisis de la información facilitada al equipo de sistematización, complementada con los resultados de las entrevistas y cuestionarios realizados.

² Kusek y Rist (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and Evaluation system*. The World Bank, Washington D.C.

Tabla 1. Nivel de cumplimiento del sistema M&E con los distintos elementos clave

ELEMENTO	CUMPLIMIENTO	ELEMENTO	CUMPLIMIENTO
Líneas de Base/Metas	✓	Coste por actividad/indicador	✓
Periodicidad de recogida de datos	✓	Datos desagregados	Parcial
Responsabilidades	X	Base de datos	✓
Fuentes de verificación	✓	Documentos de reporte	✓
Metadatos de los indicadores	X	Análisis de riesgos de monitoreo	X

Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada.

Como puede observarse en la tabla, el sistema de M&E del PICASEC incluye información específica sobre el levantamiento de información para la línea de base, la periodicidad de la recogida de datos, la fecha indicativa de logro de las actividades incluidas en el componente de fortalecimiento institucional y hasta cierto punto (solo en algunos indicadores relevantes) datos desagregados por sexo. Los POA y la matriz de resultados también incluyen las fuentes de verificación, los documentos de reporte, contrapartes técnicas, prioridades de implementación, así como los costes asociados a las actividades a realizar.

Los elementos de M&E que no se han podido identificar en los documentos facilitados son las responsabilidades específicas de recogida de datos, un análisis de riesgos de monitoreo (donde se prevean posibles retos en la recogida y uso de información de monitoreo y se definan estrategias de mitigación), así como los metadatos de indicadores (documento donde se definen los indicadores claramente, se establecen los sistemas de cálculo de los mismos, la lógica de su uso, y lo que se espera lograr con su recogida).

La información sobre la implementación del Programa se recoge de manera periódica a través de actas de reuniones y de misiones, informes de actividades y otros documentos relevantes, y se han establecido mecanismos para analizar y tomar decisiones basadas en esa información generada. Estos documentos se comparten y se comentan, y sirven como base para las reuniones que se celebraron a nivel triangular y a nivel interinstitucional en Euskadi. Los resultados de las entrevistas confirman el liderazgo de SABES en el seguimiento del Programa, y valoran positivamente ese trabajo. Existe una menor participación en todo el proceso por parte de las contrapartes centroamericanas AyA y ANDA, aunque realizan acciones de recogida de información sobre las actividades, como por ejemplo las encuestas que se llevan a cabo al finalizar los eventos. Las contrapartes de Costa Rica y El Salvador confirman que se les informa de los resultados de cada sesión, aunque ha quedado evidenciado el desconocimiento por parte de las mismas del uso que se le da a esa información generada.

Como iniciativas internas, destaca que SABES diseñase un sistema de evaluación propio sobre pertinencia y aumento de conocimiento. Llevaron a cabo una evaluación de donde surgieron propuestas de mejora que incluso se remitieron a la dirección de cooperación de ANDA. El problema es que el seguimiento de estas recomendaciones trasciende las capacidades de PICASEC, que no tiene posibilidad de llevarlas a cabo, dada la dificultad de acompañar y dar seguimiento a los funcionarios en los países socios. Como iniciativa interesante interna también destaca que AyA realiza boletines informativos para dar a conocer las capacitaciones realizadas.

Con respecto a las cuestiones relacionadas con la equidad de género y la forma en la que se reflejan en el marco de resultados y sistema de M&E, es principalmente en el Resultado 2 orientado a fortalecer las municipalidades en sus estrategias de igualdad y equidad de género donde con mayor claridad y de forma más directa se aborda esta cuestión transversal. De forma general, hay ciertas acciones que están claramente orientadas a reducir desequilibrios de género y se orientan a las mujeres (como los talleres en fontanería), mientras que otras acciones se centran en asegurar la participación de mujeres en la

gestión de recursos (como en el caso del objetivo orientado a incrementar la participación de estas en la gestión de los sistemas de agua). En cuanto a los sistemas de medida, la mayoría de indicadores que reflejan cuestiones de equidad de género son indicadores que miden la participación equitativa de hombres y mujeres en las actividades relevantes.

Los resultados del cuestionario online sobre la medida en la que el Programa contribuye a avanzar en la equidad de género revelan una percepción opuesta entre informantes de Euskadi y Centroamérica. Mientras que los primeros mantienen una percepción negativa mayoritaria (55% de informantes vascos -5 de 9- respondieron “nada” “poco” o “algo”), los informantes centroamericanos tienen una percepción más positiva sobre la contribución del PICASEC a cuestiones de equidad de género (la mayoría en ambos casos consideró respuestas positivas, y en el caso de Costa Rica esa percepción llega al 87% de los informantes, 7 de 8 en total).

En todo caso, se considera que hay un amplio margen de mejora en lo que tiene que ver con la incorporación del enfoque de género dentro del componente de cooperación técnica, incorporando acciones específicas y que vayan más allá del uso de datos desagregados para valorar la participación de hombres y mujeres en los talleres y capacitaciones realizados en el marco del programa.

No se ha identificado un sistema de gestión y transferencia de conocimiento, y las actividades relevantes pivotan sobre la capacidad de EF en terreno de llevarlas a cabo, en muchos casos dependiendo de las relaciones existentes entre actores. Las contrapartes en terreno, así como SABES, comparten la idea de que sería interesante contar con un repositorio de información, de productos, evaluaciones, etc. para el Programa. De esta forma, se podría sistematizar información para generar evidencias, elaborar indicadores de mejoras y asegurar que las buenas prácticas y las lecciones aprendidas se comparten, conocen y son accesibles por todas las partes.

6. BUENAS PRÁCTICAS

A continuación, se recogen algunos de los elementos innovadores del programa que merecen ser destacados como buenas prácticas para tratar de replicar en otras intervenciones similares:

1. Capacidad de generar conocimiento Sur-Sur, Norte-Sur y Sur-Norte. El modelo de programa compartido entre tres países es novedoso y favorece la circulación e intercambio de conocimientos en múltiples direcciones, permitiendo la puesta en común de distintos modelos de gestión del agua en contextos de desarrollo muy diferentes. Estos intercambios se sustentan en diversos elementos, como la inclusión de un componente de cooperación técnica, la incorporación de una amplia gama de temáticas en relación con el manejo de agua, o el establecimiento de relaciones horizontales y de confianza entre todos los socios. La principal limitación en este sentido es la carencia de indicadores y resultados que permitan anticipar y cuantificar los beneficios esperados por parte de las entidades vascas.

2. Potencialidad para capturar sinergias con otras intervenciones. Durante el desarrollo del Programa se han dado intercambios con otras iniciativas llevadas a cabo en el sector de agua y saneamiento, tanto en el interior de los países de trabajo como otros países centroamericanos. Se trata de acciones que, sin estar específicamente identificadas en los planes anuales se han llevado a cabo con la participación de algunos de los socios del Programa. Los retos en materia de agua y saneamiento son globales, afectando no solo a Costa Rica y El Salvador, sino también a otros países de la región y también al País Vasco, lo que ha hecho que otros países de la región quieran sumarse a la iniciativa.

3. Capacidad de adaptación a contextos específicos. El Programa ha sido lo suficientemente flexible para adaptarse a los contextos específicos de intervención de los distintos países y a los cambios, tanto políticos como de otros tipos, que se han dado durante la ejecución. La pandemia mundial de la COVID-

19 ha obligado a hacer una apuesta por estrategias de implementación remotas que han permitido introducir modelos de funcionamiento institucional exitosos, mejorando la comunicación y flexibilizando las estructuras operativas bajo las que trabajan algunas de las instituciones participantes. Estos modelos pueden tener un impacto considerable a la hora de conceptualizar nuevas fases del Programa, al mejorar la eficiencia en el uso de los recursos sin disminuir la eficacia ni la calidad de los productos.

4. Posibilidad de aunar esfuerzos entre actores de Euskadi. Se trata de una experiencia piloto de cooperación interinstitucional que ha permitido aunar esfuerzos entre actores tradicionales de la cooperación y otros menos convencionales como son las entidades operadoras del agua. Todas las entidades vascas cooperantes mantienen un firme compromiso con el PICASEC, evidenciándose un alto grado de apropiación de la iniciativa. La coordinación interinstitucional se ha llevado a cabo a través del subcomité de Euskadi donde todas las entidades participantes de Euskadi comparten sus visiones, se informan y toman decisiones sobre el Programa. Es destacables la buena voluntad y confianza entre los actores; la mirada conjunta sobre la cooperación que mantienen eLankidetzeta, EF y URA, y la flexibilidad de los operadores del agua para adaptarse a los tiempos de gestión y administración, así como al trabajo en el terreno.

7. RECOMENDACIONES

Recomendación 1. Las siguientes propuestas hacen referencia a **cuestiones estratégicas a tener en cuenta para el PICASEC y futuras intervenciones:**

- Generar una visión más estratégica en la cooperación vasca sobre la cooperación triangular y sus potencialidades, más allá de la experiencia puntual del PICASEC. Ello implicaría considerar los principios y criterios orientativos de la CSST (horizontalidad, beneficio mutuo, liderazgo del receptor, eficacia y eficiencia, mutua responsabilidad) que han sido adoptados por los países iberoamericanos, entre ellos Costa Rica y El Salvador, en el ámbito del Programa Iberoamericano de Fortalecimiento de la Cooperación Sur – Sur³. Vinculado a conclusión 3.
- En relación con la recomendación anterior, formar y capacitar a los directivos y técnicos de eLankidetza, EF, y las agencias y entidades gestoras del agua del País Vasco, en la naturaleza, especificidades y mecanismos de gestión de la CSST, de modo que puedan aplicar esos conocimientos tanto en la planificación o la formulación de la 2ª fase del PICASEC con en sus tareas sobre el terreno y en la relación con las contrapartes. Vinculado a conclusión 3.
- Fomentar la generación de evidencias sobre el valor agregado del componente triangular del PICASEC, incorporando resultados e indicadores que reflejen de forma adecuada los beneficios esperados para las entidades vascas; y promover el diálogo con otros agentes vascos de la cooperación para el desarrollo y de los países socios, promoviendo una reflexión institucional en la cooperación vasca sobre la conveniencia de extender esta experiencia al ámbito regional. Vinculado a conclusión 2.
- Vincular más estrechamente las capacidades técnicas que puede ofrecer la cooperación vasca en materia de gestión del agua y las necesidades de los países socios en esquemas de triangulación, considerando siempre prioritariamente las necesidades del socio con menor nivel de desarrollo técnico e institucional. Merece la pena invertir más tiempo y esfuerzo en el diálogo con los países socios y con los diversos agentes de la cooperación vasca en la fase de negociación y formulación de una segunda fase del PICASEC, identificando ámbitos de trabajo donde existan intereses comunes, o ampliando el PICASEC a otras dimensiones, como los marcos legales y administrativos de la gestión del agua o la sensibilización social sobre el consumo responsable. Vinculado a conclusión 1.
- Profundizar en la incorporación del enfoque de género, incluyendo acciones específicas que vayan más allá del uso de datos desagregados para valorar la participación de hombres y mujeres en los talleres y capacitaciones.

Responsabilidad: Entidades vascas y socios para el desarrollo de manera asociativa.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: principalmente recursos humanos internos, y eventualmente recursos para las capacitaciones a realizar.

Tiempo: Corto/medio plazo.

Recomendación 2. Las siguientes propuestas están orientadas a **incrementar la eficiencia operativa y agilizar operaciones:**

- Propiciar mayores niveles de coordinación entre la cooperación vasca y las instituciones de los países socios implicadas en el PICASEC. La coordinación es el gran desafío de la cooperación triangular que suele tener costes de transacción más altos que la cooperación bilateral, pero que son

³ Consultar el documento “Guía Orientadora para la Gestión de la Cooperación Triangular en Iberoamérica” (2015) doc-8-PIFCSS-guia-ct-2015.pdf (segib.org)

marginalmente decrecientes a medida que se avanza en el diálogo, el conocimiento del proceso, las etapas que deben transitarse y la negociación de los roles y responsabilidades de los diferentes actores. En este sentido, de deberían buscar también sinergias con otras intervenciones, y seguir explotando las ya existentes. Igualmente se debe profundizar en la coordinación con las entidades responsables de otros sectores estratégico, especialmente las autoridades medioambientales. Vinculado a conclusión 3.

- Se deben analizar las experiencias de virtualización de actividades y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con el fin de identificar aquellas prácticas que han tenido efectos positivos sobre la eficiencia en el uso de los recursos sin disminuir la eficacia ni la calidad de las actividades y los productos. Estas prácticas pueden ser tenidas en cuenta en el diseño de futuros proyectos y programas, partiendo de un análisis de las capacidades de los socios y beneficiarios para acceder y utilizar las TIC de manera adecuada y estableciendo, desde el diseño, unas directrices claras que faciliten su uso. Vinculado a conclusión 5 y 6.
- Considerar la realización de reuniones regulares del subcomité interinstitucional de Euskadi, y solo trabajar bajo demanda de manera excepcional según lo requieran las circunstancias. Vinculado a conclusión 8.
- Redefinir de manera precisa los roles de las entidades vascas de cooperación en el marco del Subcomité de Euskadi, de cara a mejorar el reparto de tareas en una eventual segunda edición del Programa. Vinculado a conclusión 8.

Responsabilidad: Entidades vascas y socios para el desarrollo de manera asociativa para el primer punto, y las entidades vascas principalmente para el resto.

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: A priori no tiene una implicación de recursos relevante.

Tiempo: Corto plazo.

Recomendación 3. Las siguientes propuestas están orientadas a **mejorar el sistema de monitoreo, evaluación y reporte**:

- Establecer protocolos de seguimiento de los participantes capacitados para asegurar la apropiación y aplicación de dichos conocimientos. Estos protocolos podrían considerar la realización de encuestas sencillas de seguimiento realizadas por las entidades socias un tiempo después de haber completado las capacitaciones (6-12 meses). También se podrían considerar técnicas más participativas como entrevistas o grupos de discusión entre las personas capacitadas en una unidad/organización para compartir sus experiencias, facilidades y retos para implementar lo aprendido, lecciones aprendidas y buenas prácticas. Vinculado a conclusión 4.
- Incorporar elementos clave al sistema de M&E, principalmente metadatos de indicadores, responsabilidades y análisis de riesgo de monitoreo. Vinculado a conclusión 9
- Las entidades vascas deberían encontrar un sistema de reporte homogéneo que facilitase este proceso y que a su vez asegurase cumplir con los requisitos específicos de cada una de las instituciones. Vinculado a conclusiones 6 y 8.
- Poner en marcha un repositorio o sistema de gestión del conocimiento donde se sistematice toda la información del Programa, tanto la más general como la más detallada, y que los países socios tengan acceso y puedan contribuir a su desarrollo aportando experiencias y buenas prácticas. El sistema podría contar igualmente con un foro online para la comunicación e intercambio directo entre socios. Vinculado a conclusión 9.
- Las entidades vascas deberían definir estrategias concretas para dar a conocer mejor el PICASEC entre la sociedad del País Vasco. Vinculado a la conclusión 8.

- Seguir favoreciendo la participación de las mujeres en los foros y lugares de toma de decisiones, poniendo cuotas de participación o estableciendo ayudas económicas que permita su incorporación. Para esto sería importante detectar previamente las principales limitantes a su participación. Vinculada a conclusión 9.

Responsabilidad: Entidades vascas con el apoyo de entidades de los países socios.

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: principalmente uso de recursos humanos internos, y dado el caso necesidad de recursos financieros para el sistema de gestión del conocimiento.

Tiempo: Corto plazo.