

*Herramienta de análisis de los cuellos de botella en agua, saneamiento e higiene (WASH):*

## **GUÍA PARA SU IMPLEMENTACIÓN a nivel de PAÍS**





*Herramienta de análisis de los cuellos de botella  
en agua, saneamiento e higiene (WASH):*

**GUÍA PARA SU IMPLEMENTACIÓN a nivel de PAÍS**



# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>1. Antecedentes</b>	<b>4</b>
<b>2. Introducción al WASH BAT y sus módulos</b>	<b>6</b>
<b>3. Identificación de la demanda y la necesidad del WASH BAT</b>	<b>9</b>
<b>4. Preparación para el WASH BAT</b>	<b>12</b>
<b>A. Identificar el alcance y las principales partes interesadas, y elaborar los términos de referenci</b>	<b>12</b>
<b>B. Identificar los moderadores/as, facilitadores/as y relatores/as</b>	<b>12</b>
<b>C. Preparación de las partes interesadas para un análisis de cuellos de botella (modalidad/subsectores/participantes/ubicación/programación/logística)</b>	<b>15</b>
a) Elección de modalidad	16
b) Subsectores y niveles administrativos que deben analizarse	17
c) Programación y duración del taller	17
d) Participantes	18
e) Lugar de celebración del taller	18
f) Recursos necesarios	19
<b>D. Reuniones preparatorias con organismos públicos</b>	<b>19</b>
<b>E. Validación del programa del WASH BAT, y confirmación de la lista de participantes, del lugar de celebración y de la logística</b>	<b>20</b>
<b>F. Capacitación de los facilitadores y relatores para el taller</b>	<b>26</b>
<b>5. Implementación del taller</b>	<b>29</b>
A. La sesión sobre «Rendición de cuentas» (opcional)	30
B. Modalidades de taller	32
C. Problemas concretos en el establecimiento de prioridades (opcional)	34
D. Tareas de última hora	35
<b>6. Aprobación por parte del gobierno al plan de acción del WASH BAT</b>	<b>36</b>
<b>7. Implementación de las recomendaciones suscritas</b>	<b>36</b>
<b>8. Seguimiento y evaluación de las medidas implementadas</b>	<b>37</b>

ANEXO 1. Lista de verificación	38
ANEXO 2. Programación y cronograma del proceso de WASH BAT	41
ANEXO 3. Preguntas para determinar la demanda y necesidad de aplicar WASH BAT	45
ANEXO 4. Representación de los participantes en el taller	48
ANEXO 5. Opción de programa: Ejemplo de programa para taller de dos días de duración	49
ANEXO 6. Programa pormenorizado para un taller de tres días de duración	50
Gráfico 1: El proceso de aplicación del análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene	5
Gráfico 2: Elementos que deben tenerse en cuenta en el proceso de preparación e implementación de WASH BAT	5
Gráfico 3: Pasos habituales de un taller WASH BAT	7
Gráfico 4: Preguntas clave relativas a la demanda y la necesidad de WASH BAT que contribuyen a la toma de decisiones sobre la puesta en marcha de la herramienta	11
Gráfico 5: Ejemplo de configuración y organización del trabajo en grupo	14
Gráfico 6: Triángulo de la rendición de cuentas en el marco de la prestación de servicios	30
Gráfico 7: Pasos de la aplicación de WASH BAT (opción 1)	32
Gráfico 8: Pasos de la aplicación de WASH BAT (opción 2)	34
Gráfico 9: Ejemplo de elementos que deben tenerse en cuenta durante el ejercicio de establecimiento de prioridades	35
Cuadro 1. Bloques fundamentales y funciones de gobernanza que aportan la estructura a WASH BAT	6
Cuadro 2: Recomendaciones para determinar si debe aplicarse WASH BAT en función de la demanda y las necesidades	9
Cuadro 3: Matriz de requisitos técnicos para el taller	16
Cuadro 4. Recursos aproximados que se requieren para organizar un taller WASH BAT	19
Cuadro 5. Modelo de programa para un taller de tres días de duración	22
Cuadro 6. Modelo de programa para un taller de cuatro días de duración	24

# PRÓLOGO

Pese a las cuantiosas inversiones realizadas en los últimos decenios y a que cientos de millones de personas han visto mejorado su acceso al suministro de agua y de saneamiento, el acceso sostenido a unos servicios de agua, saneamiento e higiene (WASH, por sus siglas en inglés) de calidad sigue constituyendo un desafío. Los programas de WASH son con demasiada frecuencia incapaces de obtener beneficios sostenibles para las personas a las que pretenden servir, y hasta un 50% de los proyectos en este ámbito fracasan en un plazo de entre dos y cinco años. Esta baja sostenibilidad tiene consecuencias devastadoras para las personas, las economías y el medio ambiente, y constituye un importante obstáculo para lograr el objetivo del acceso universal a los servicios de agua, saneamiento e higiene con arreglo a las metas 6.1 y 6.2 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Según investigaciones recientes, no son los aspectos técnicos los que constituyen una limitación importante, sino que la prestación del servicio se ve comprometida a menudo por la falta de buena gobernanza. Entre los problemas de gobernanza que dificultan la prestación de servicios WASH se incluyen la falta de instituciones responsables, la falta de coordinación entre instituciones, la inercia burocrática, una capacidad de recursos humanos insuficiente, la falta de transparencia del sector público y la corrupción. Muchos países cuentan con disposiciones institucionales para la prestación de servicios de abastecimiento de agua: existen políticas, planes e instituciones. No obstante, su desempeño sigue siendo deficiente.

Los mecanismos de «rendición de cuentas», que procuran definir responsabilidades y mejorar la calidad de las relaciones entre las distintas partes interesadas en la prestación de servicios, constituyen un elemento clave para que estas disposiciones institucionales funcionen según lo previsto. A fin de abordar esta cuestión, UNICEF y el Centro para la Gobernanza del Agua PNUD - SIWI iniciaron en 2014 el partenariado «Accountability for Sustainability» («Rendición de cuentas para la sostenibilidad»), que tiene como objetivo aumentar la sostenibilidad de las intervenciones en materia de agua, saneamiento e higiene al mejorar el entorno propicio en el marco de la prestación de servicios.

Reconociendo los numerosos problemas a los que se enfrentan los países a la hora de identificar y aplicar tanto programas como políticas mejoradas para ampliar y mantener los servicios relacionados con el agua, el saneamiento y la higiene, en 2011 UNICEF comenzó a desarrollar la herramienta de análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene (denominada WASH BAT). Mediante la contribución de diferentes organizaciones, se definieron el alcance y la metodología de la herramienta y, durante el período de 2012 a 2015, se implementó una versión en Excel del WASH BAT en más de 15 países. A raíz de la constante demanda y de las peticiones para mejorar su funcionalidad, en 2016 se desarrolló una versión on-line de la herramienta. Esta versión proporciona una mayor flexibilidad para aplicar la herramienta en distintos contextos, y presenta numerosas características que aumentan su utilidad. La herramienta se encuentra disponible en [www.washbat.org](http://www.washbat.org) desde donde es posible descargar la Guía de usuario y otros materiales, además de ver un tutorial en vídeo.

# AGRADECIMIENTOS

La presente Guía para la implementación a nivel de país ha sido elaborada conjuntamente por UNICEF y SIWI. UNICEF y SIWI agradecen a todas las organizaciones asociadas su contribución a esta guía. La guía ha sido elaborada por Antoine Delepiere, Ivan Draganic, Pilar Avello y Alejandro Jiménez (Fondo para la Gobernanza del Agua) del PNUD en el SIWI), además de Guy Hutton y Angie Saleh (UNICEF).



# 1. ANTECEDENTES

La herramienta de análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene (WASH BAT) ha sido diseñada a modo de herramienta sectorial para que la utilicen las personas responsables de fortalecer el sector WASH. Se trata de una herramienta sin marca registrada, puede ser adoptada por los gobiernos y las organizaciones para el desarrollo de cualquier país. WASH BAT fue creada y desarrollada por UNICEF con contribuciones de varios actores sectoriales de todo el mundo. La versión en línea del software fue desarrollada por Community Systems Foundation. En el sitio web WASH BAT ([www.washbat.org](http://www.washbat.org)) hay disponible un centro de ayuda para responder a cualquier pregunta.

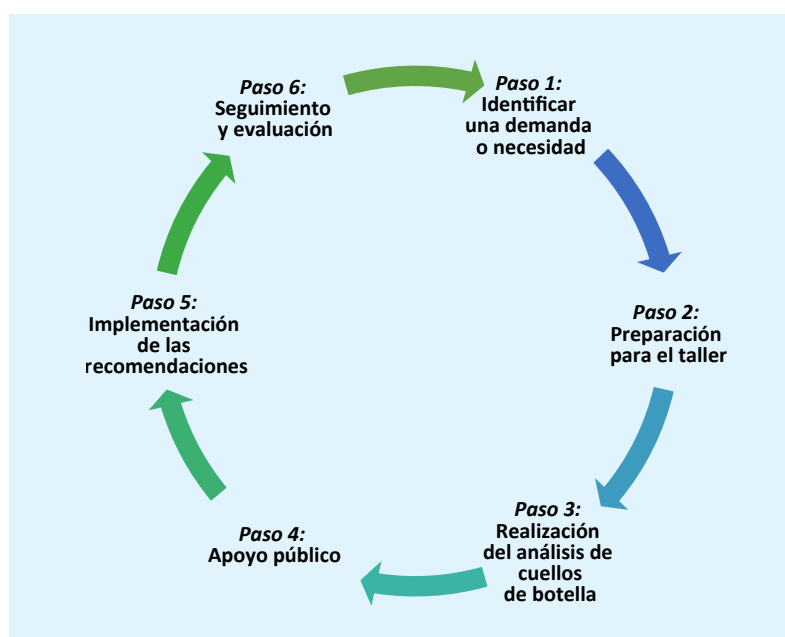
La presente guía tiene como objetivo prestar apoyo a los profesionales encargados de facilitar y organizar un taller sobre la aplicación de WASH BAT a fin de garantizar un resultado eficaz. Proporciona orientación a cada usuario para que pueda reflexionar sobre distintos elementos, pasos y condiciones previas que deben cumplirse para preparar y aplicar con éxito el proceso completo, mediante una lista de verificación de opciones. La guía proporciona además distintas opciones que permiten adaptarla a cualquier contexto concreto.

La estructura de la herramienta WASH BAT requiere realizar distintos análisis independientes en cada subsector y en distintas jurisdicciones (es decir, niveles de gobierno). Por consiguiente, si se organizan distintos

grupos de trabajo en un solo taller, la herramienta podría aplicarse de forma simultánea al sector del agua en las zonas rurales en el contexto nacional, al sector del saneamiento urbano a nivel provincial y al sector de la higiene rural a nivel de distrito, por ejemplo. Los módulos específicos de agua, saneamiento e higiene en las instituciones (ya sean escuelas u otras instituciones) permiten su aplicación en contextos distintos del hogar.

La presente guía abarca los pasos que deben adoptarse con antelación a la realización del taller WASH BAT, así como los que deben tomarse durante éste y con posterioridad a él. Los seis pasos principales de la implementación de la herramienta se recogen a continuación en el gráfico 1. El paso 1, analizado en el capítulo 3A, es fundamental para determinar si la aplicación de la herramienta tiene valor añadido, además de si existe una concienciación suficiente entre las principales partes interesadas y se cuenta con su apoyo. En el anexo 1 se recoge una lista de verificación completa de las medidas que deben tomarse durante la implementación de WASH BAT, y en el anexo 2, un cronograma. Antes de comenzar es importante garantizar que se cuenta con los recursos económicos y el apoyo técnico no solo para llevar a cabo el taller, sino también para aplicar las recomendaciones.

GRÁFICO 1 | El proceso de aplicación del análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene



Una vez que se ha determinado a necesidad del WASH BAT y las principales partes interesadas han hecho una solicitud, el siguiente paso necesario es la preparación para su implementación, de lo que se

recogen más detalles en el gráfico 2. Estos pasos constituyen la estructura de la presente guía, en concreto de los capítulos 3 a 7.

**GRÁFICO 2 | Elementos que deben tenerse en cuenta para la preparación e implementación de un proceso WASH BAT**



## 2. INTRODUCCIÓN AL WASH BAT Y SUS MÓDULOS

La herramienta WASH BAT permite identificar de forma sistemática los factores restrictivos (o «cuellos de botella») que impiden una prestación de servicios sostenible, y alcanzar así las metas nacionales o subnacionales en materia de agua, saneamiento e higiene. El WASHBAT contribuye a que las partes interesadas definan las actividades necesarias para eliminar las causas de dichos cuellos de botella. Puesto que puede que los recursos disponibles no siempre sean suficientes para eliminar por completo las causas de los cuellos de botella, la herramienta permite determinar la prioridad de las actividades y planificar una implementación secuencial en varios pasos. Por tanto, el análisis de los cuellos de botella es más que una metodología: es un proceso y, como tal, su potencial es mayor cuando lo lidera un organismo público que se apropia de la herramienta y de sus conclusiones. A su vez, la participación de una serie de partes interesadas contribuirá a garantizar que el diagnóstico sectorial refleje diversos puntos de vista, con lo que aumenta la transparencia y la credibilidad del análisis, así como de las conclusiones a las que conduce. Además, si todas las partes interesadas pueden respaldar la implementación de las soluciones para eliminar los cuellos de botella, será posible atraer y movilizar los recursos económicos y humanos necesarios.

La primera versión de la herramienta WASH BAT fue desarrollada en 2012 por UNICEF en formato Excel, y en el plazo de tres años se implementó en al menos quince países. Tras esta primera experiencia temprana con la herramienta y debido al aumento de la demanda

en materia de análisis de cuellos de botella, en 2016 se desarrolló una segunda versión. Esta versión es un software en línea más simple y accesible, que aporta una mayor flexibilidad al aplicarla. Una vez configurado un análisis, también puede descargarse a una computadora y trabajar en una versión sin conexión mientras no se disponga de conexión a Internet antes de que los cambios se sincronicen nuevamente en la nube.

La nueva versión en línea de WASH BAT se basa en las funciones de gobernanza desarrolladas por UNICEF y SIWI<sup>1</sup>, reagrupadas en cinco «bloques fundamentales», que pretenden describir el entorno propicio de la prestación de servicios WASH, con arreglo a la propuesta de la alianza Saneamiento y Agua para Todos (SWA, por sus siglas en inglés) (véase el cuadro 1) Estos bloques fundamentales son: 1) política y estrategia, 2) modalidades institucionales, 3) Presupuesto y Financiación, 4) planificación, seguimiento, evaluación y aprendizaje, y 5) desarrollo de capacidades. El entorno propicio de WASH se describe de forma más pormenorizada en una Nota de orientación de UNICEF<sup>2</sup>. La herramienta WASH BAT incluye además elementos más amplios, que no forman parte del sector WASH, pero que influyen en la eficacia de dicho sector, incluidos el establecimiento de prioridades políticas, la descentralización y las normas sociales. Por último, dentro de la herramienta existe un módulo que permite evaluar en mayor profundidad los problemas a los que se enfrentan los proveedores de servicios.

1 Enabling environment and water governance: a conceptual framework. SIWI, UNDP Water Governance Facility, UNICEF. March 2016.

2 Strengthening the enabling environment for water, sanitation and hygiene. Guidance Note. UNICEF. May 2016.

CUADRO 1 | Bloques fundamentales y funciones de gobernanza que describen la estructura a WASH BAT

BLOQUES FUNDAMENTALES	FUNCIONES DE GOBERNANZA
<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA SECTORIAL</b>	Política y estrategia sectorial
<b>MODALIDADES INSTITUCIONALES</b>	Coordinación
	Disposiciones para la prestación de servicios
	Rendición de cuentas y regulación
<b>PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN</b>	Presupuesto y gastos
	Financiación
<b>PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y REVISIÓN</b>	Planificación
	Seguimiento, evaluación y aprendizaje
<b>DESARROLLO DE CAPACIDADES</b>	Desarrollo de capacidades
<b>FACTORES MÁS AMPLIOS DEL ENTORNO PROPICIO</b>	Liderazgo político
	Descentralización
	Normas sociales
<b>PROVEEDORES DE SERVICIOS</b>	Proveedores de servicios

El WASH BAT se compone de varios módulos que deben aplicarse en orden consecutivo, de modo que cada módulo se basa en el anterior (véase el gráfico 3). En *primer lugar*, los participantes configuran el análisis, decidiendo en qué subsectores y jurisdicciones se implementará. En *segundo lugar*, revisan los criterios de cada «bloque fundamental» del entorno propicio. La herramienta proporciona flexibilidad para elegir los criterios; por lo tanto, es posible eliminar aquellos criterios que no sean aplicables en ese contexto concreto, o modificar o crear nuevos criterios que reflejen las características específicas del contexto en el que se van a aplicar. Posteriormente se puntúan estos criterios en función del grado de avance alcanzado. En

*tercer lugar*, los participantes identifican los principales cuellos de botella del subsector y sus causas, basándose en la puntuación de los criterios. En *cuarto lugar*, los participantes identifican qué actividades son necesarias para eliminar los cuellos de botella, sus costos, la financiación disponible o existente, las actividades prioritarias para el uso de fondos adicionales, las personas responsables de las actividades y los plazos de ejecución. Pueden generarse productos en varios formatos y descargarse en PDF, Word y Excel. Por otra parte, el *software* permite imprimir en PDF cada módulo o visualizar un formato resumido para su análisis y validación antes de pasar al módulo siguiente.

GRÁFICO 3 | Pasos habituales de un taller WASH BAT



El WASH BAT se basa y se vincula con otros análisis de cuellos de botella y herramientas de seguimiento sectorial implementados a escala global. Desde 2008, la OMS coordina cada dos años el «Análisis y evaluación mundial sobre saneamiento y agua potable (GLAAS, por sus siglas en inglés) de ONU-Agua, una encuesta que cada vez cuenta con un mayor número de países participantes. GLAAS recoge información sobre planificación nacional y coordinación, seguimiento, recursos humanos y financiación (tanto nacional como externa). En la actualidad la evaluación GLAAS abarca aproximadamente 100 países e incluye más de 20 organismos externos de apoyo. El WASH BAT proporciona vínculos con el GLAAS a escala nacional, e incluye un texto emergente junto al icono del GLAAS en aquellos criterios relevantes para cada uno de los bloques fundamentales. El texto indica el número de la pregunta dentro del cuestionario GLAAS, de forma que pueden tenerse en cuenta las evaluaciones anteriores.

Una segunda herramienta de análisis de cuellos de botella destacada es el Country Status Overview (Panorama del estado del país) desarrollado por el Programa de Agua y Saneamiento del Banco Mundial y el Concejo Africano de Ministros sobre el Agua (AMCOW), aplicada en 16 países en 2006 y en 32 países en 2012. Posteriormente, la herramienta fue adaptada y aplicada en 10 países de Asia, en donde se denominó Service Delivery Assessment (Evaluación de la prestación de servicios), así como en varios países de América Central.

En el sitio web WASH BAT ([www.washbat.org](http://www.washbat.org)) están disponibles una Guía para el usuario y un tutorial en vídeo que permiten comprender mejor la herramienta, además de una página para los facilitadores que dispone de materiales de capacitación adicionales.



# 3. IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA Y LA NECESIDAD DEL WASH BAT

Antes de comprometer tiempo y recursos a un proceso de análisis de cuellos de botella es fundamental evaluar su valor añadido en un país, subsector y jurisdicción determinado. Un análisis de cuellos de botella debe evitar ser un ejercicio académico de buenas intenciones pero cuyas recomendaciones no se apliquen, sino que debe ser realizado por quienes poseen la capacidad de tomar las decisiones, o en consulta con éstos. El WASH BAT debe estar estrechamente relacionado con los procesos internos de toma de decisiones tanto del gobierno como de otros actores interesados.

El objetivo de un proceso WASH BAT es desentrañar los numerosos obstáculos que dificultan el avance de los resultados en materia de agua, saneamiento e higiene, centrándose en la mejora de los servicios para las poblaciones pobres y vulnerables. Por consiguiente, es necesario formular una hoja de ruta que aborde la superación de estos obstáculos conjuntamente con todas aquellas personas que deben contribuir a los resultados. Si existe un entorno en el cual los actores sectoriales pueden reunirse para tratar estos obstáculos de forma abierta y con la expectativa de que puedan adoptarse medidas basadas en las conclusiones, el análisis de cuellos de botella es una herramienta que puede proceder aplicar. Por otra parte, si ya existen evaluaciones sectoriales sólidas cuyas conclusiones han sido aceptadas y refrendadas por las principales partes interesadas del sector, es probable que el valor añadido de WASH BAT sea menor.

Si la demanda de un gobierno para que se aplique WASH BAT no está respaldada por una necesidad apremiante, o si una necesidad está respaldada por una firme demanda del gobierno, se debe dar un primer paso para distinguir claramente entre demanda y necesidad. A fin de simular las posibles relaciones entre ambas, en el cuadro 2 se

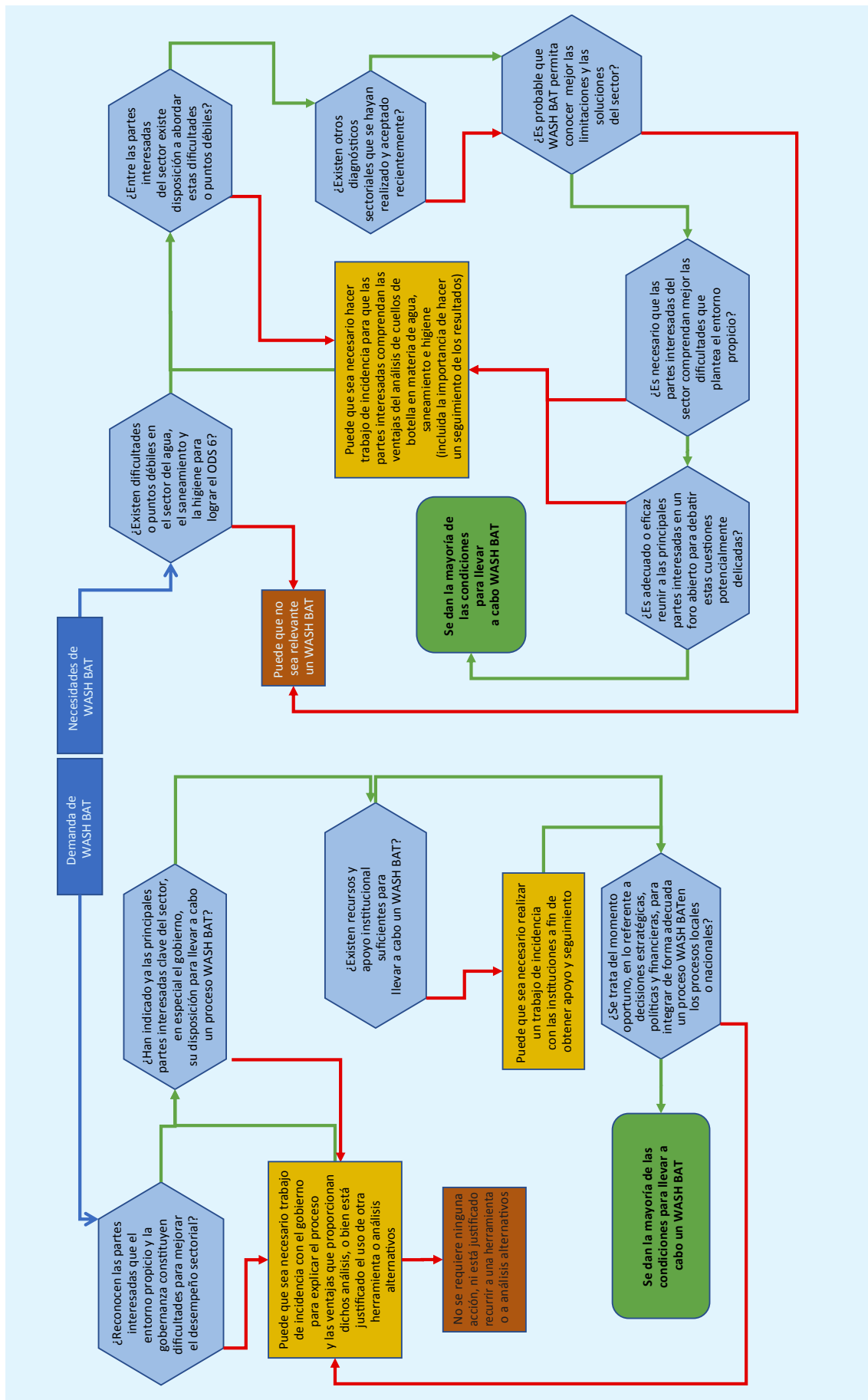
plantean cuatro escenarios distintos. En el primero existe tanto la necesidad como la demanda, por lo que se cumplen las condiciones para que se aplique WASH BAT (cuadrante 1). En el segundo, en el que la necesidad va seguida de una demanda limitada, es necesario sensibilizar de forma adicional a las principales partes interesadas sobre los beneficios de WASH BAT (cuadrante 2). En el tercero, en el que se indica una demanda de WASH BAT sin que exista una necesidad suficiente, haría falta una justificación adicional —por ejemplo una declaración de las expectativas de las principales partes interesadas y la necesidad de que se utilice esta herramienta concreta (cuadrante 3)—. Esta justificación permitiría proporcionar más información relativa a si los motivos de la necesidad limitada son de naturaleza política, se trata de limitaciones técnicas o de ámbito geográfico. Por último, si no existe ni una necesidad ni una demanda de WASH BAT, es poco probable que resulte una herramienta útil dentro del contexto concreto.

En el anexo 3 se detallan las preguntas clave que se sugiere plantear para determinar si WASH BAT se debe llevar a cabo o no. En el flujograma (gráfico 4) se describen las principales preguntas relativas a la demanda y la necesidad a fin de contribuir a la toma de decisiones sobre si se aplica o no WASH BAT. Los diamantes azules recogen preguntas; los rectángulos amarillos son medidas para que el proceso siga avanzando; los cuadros de texto rectangulares naranja oscuro y verdes son recomendaciones relativas a si se debe proceder o no; las líneas verdes son respuestas positivas («SÍ») y las líneas rojas son respuestas negativas («NO») a las preguntas. Cada pregunta requiere que el usuario siga una línea hasta llegar a una recomendación propuesta. En los recuadros amarillos se recogen recomendaciones que permiten que una respuesta negativa se modifique por una positiva.

**CUADRO 2 | Recomendaciones para determinar si debe aplicarse WASH BAT en función de la demanda y las necesidades**

¿EXISTE?		¿EXISTE la necesidad para el WASH BAT? ¿ES RELEVANTE?	
		SÍ	NO
¿EXISTE DEMANDA DE UNA WASH BAT?	SÍ	Se cumplen las condiciones para aplicar de inmediato el análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene <b>1</b>	Las partes interesadas deberían analizar conjuntamente la pertinencia de un análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene <b>3</b>
	NO	Es necesario sensibilizar a las partes interesadas sobre la necesidad de un análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento <b>2</b>	No se requiere ninguna medida <b>4</b>

GRÁFICO 4 | KPreguntas clave relativas a la demanda y la necesidad de WASH BAT que contribuyen a la toma de decisiones sobre la puesta en marcha de la herramienta I  
(línea verde: sí, línea roja: No)



# 4. PREPARACIÓN PARA EL WASH BAT

La fase de preparación incluye seis tareas principales que deben llevarse a cabo.

## A. Identificar el alcance y las principales partes interesadas, y elaborar los términos de referencia

Una vez que se ha determinado la necesidad y la demanda para un WASH BAT, debería informarse a los ministerios responsables sobre las actividades concretas que implica, así como sobre los resultados esperados. A su vez, las instituciones que participan en el proceso deberán tomar un conjunto de decisiones, entre las que se incluyen:

- los **subsectores** y las **jurisdicciones** (niveles administrativos) que se analizarán de acuerdo con la demanda;
- si todos los subsectores y las jurisdicciones se analizarán en el **mismo taller** o de forma **consecutiva**;
- una **lista de participantes** que refleje los distintos grupos de actores interesados;
- la **duración y el programa del taller**, a fin de utilizar el tiempo de la forma más eficiente y de incluir segmentos donde se encuentren participantes de alto nivel;
- la **programación y el formato** de las sesiones, con miras a garantizar la máxima participación de los principales actores;
- la **localización del taller**, con el propósito de que los participantes puedan disponer del espacio y las instalaciones técnicas necesarios para el trabajo en grupo (por ejemplo, acceso a Internet, proyectores que respalden el trabajo en grupo, materiales);
- el **organismo organizador** y los **facilitadores/as, o relatores/as** con legitimidad entre los principales actores.

Inicialmente se propone realizar un conjunto de reuniones con las personas implicadas en la organización del proceso del WASH BAT, y con el personal de los ministerios, para abordar los puntos anteriores, y ponderar las ventajas y desventajas de las distintas opciones. Cabe esperar que tras las reuniones preliminares se tomen decisiones que garanticen una asignación adecuada de recursos económicos y humanos que aseguren un apoyo específico durante todo el proceso. Debería prepararse una nota conceptual o términos de referencia para el taller y los procesos asociados, así como términos de referencia para los

consultores que se contratarán al objeto de respaldar la WASH BAT.

## B. Identificar los moderadores/as, facilitadores/as y relatores/as

No debe subestimarse el esfuerzo que requiere realizar un taller WASH BAT exitoso. Debe haber al menos una institución que lidere el proceso desde el principio, y la cual esté preparada para darle seguimiento hasta su conclusión. Dicha institución debe ser un actor con reconocida reputación en el sector que, preferentemente, tenga una buena relación con los organismos gubernamentales responsables del sector del agua, el saneamiento y la higiene. Probablemente, lo más adecuado sea que el presidente o el vicepresidente encargado de la coordinación del sector o del grupo de trabajo lideren la ejecución del proceso de WASH BAT. Las distintas actividades en torno al WASH BAT deben planificarse minuciosamente con miras a garantizar el presupuesto necesario para completar el primer ciclo del proceso, que comprende un período de aproximadamente un año. El organizador principal reserva el lugar de celebración del taller, examina y completa la lista de participantes, se asegura que se dispone del material de oficina, el equipamiento y los servicios informáticos adecuados y garantiza que se asignan las responsabilidades para hacer un seguimiento del taller. Además se recomienda contar con un(a) moderador/a principal que dirija el taller WASH BAT. Esta persona debería contar con la ayuda de al menos un miembro del personal específico de uno de los organismos sectoriales que prestan su apoyo, que puede ser una organización asociada o un ministerio.

Las distintas funciones necesarias para poder celebrar un taller WASH BAT exitoso pueden describirse como:

- **Moderador/a líder:** se trata de un(a) experto/a en la herramienta WASH BAT que posee un conocimiento profundo del entorno propicio del sector, que tiene como misión presentar la WASH BAT, moderar las sesiones plenarias y dirigir los debates plenarios a fin de llegar a un consenso sobre el plan de acción y las principales conclusiones del taller. Puede que se le pida que elabore un informe del taller, salvo que el organismo que presta su apoyo recurra a un funcionario de su planta o a otro consultor/a para este fin.
- **Facilitador/a:** es una persona que tiene asignada la responsabilidad del coordinar el trabajo en grupo de un subsector durante un taller. Tiene experiencia en el país en el sector WASH (o posee



un excelente conocimiento del contexto) y debe tener conocimientos sobre el marco del entorno propicio y sus funciones de gobernanza. No es necesario que se trate de un experto o experta en la herramienta, pero debe haberse familiarizado con ella antes del taller, de preferencia mediante un taller de capacitación específico de al menos medio día de duración. Entre las funciones de un facilitador se incluyen:

- » iniciar y conducir los debates dentro del grupo, y facilitar una intervención equitativa de quienes participen;
  - » orientar y supervisar al relator/a del grupo;
  - » asegurarse de que se cuenta con los materiales de oficina adecuados sobre la mesa y que están a disposición de quienes participen (por ejemplo, rotuladores de colores, notas autoadhesivas, rotafolios, tarjetas de colores);
  - » utilizar el proyector, la pantalla o el ordenador adecuadamente para registrar las decisiones de modo que todos los participantes puedan verlas y aceptarlas;
  - » dirigir el debate que se plantea a fin de acordar qué bloques fundamentales y qué funciones de gobernanza se abarcan (es probable que esto se haya decidido con antelación al taller conjuntamente con la organización);
  - » controlar una codificación adecuada mediante colores a la hora de puntuar los criterios y garantizar un nivel de detalle adecuado en la descripción de los cuellos de botella y sus causas, para asegurar que pueda alcanzarse fácilmente un acuerdo sobre la descripción de las actividades requeridas, sus costos y sus plazos;
  - » Sacar fotografías de los resultados de cada sesión de WASH BAT plasmados en rotafolios y en tarjetas.
- **Relator/a:** se encarga de registrar tanto el debate como los acuerdos durante el trabajo en grupo. Las notas del debate deben registrarse en papel o en un documento de Word. Los acuerdos y los resultados del trabajo de grupo deben registrarse directamente en el ordenador, ya sea en la plantilla del archivo de Excel con columnas para los distintos elementos de los módulos principales, o en el propio *software*. El/la relator/a se encarga de registrar el debate en un rotafolio o en tarjetas. Una vez que se haya completado el uso de la herramienta, se le anima a que comparta el archivo en Excel o el archivo de análisis del *software* con los participantes del grupo que también están registrados en la misma. Tanto las personas que hayan tenido el papel de relator como quienes usen la herramienta pueden exportar a formato PDF e imprimir los productos intermedios de la misma, disponibles en 3 módulos: módulos de puntuación, de actividades y de estimación de costos. Es posible imprimirlos o compartirlos electrónicamente para facilitar la siguiente fase del debate.

En función del número de participantes y de los subsectores que se analicen, el organismo organizador debe tomar como recomendación los siguientes parámetros:

- Entre 30-45 participantes (3-4 grupos): un moderador principal, 3-4 facilitadores, 3-4 relatores
- Entre 45-60 participantes (4-6 grupos): un moderador principal y uno de apoyo, 4-6 facilitadores, 4-6 relatores
- Entre 60-80 participantes (6-9 grupos): un moderador principal y uno de apoyo, 6-9 facilitadores, 6-9 relatores

La asignación de los roles en el taller debe hacerse de preferencia al menos una semana antes de su celebración, para garantizar que moderadores/as y facilitadores/as tienen la información y preparación necesarias. Por otra parte, se requiere completar una capacitación y preparación de al menos medio día. Se anima a quienes participen en la capacitación a que revisen los materiales formativos introductorios sobre la WASH BAT y analicen la guía para la implementación en el país antes de la sesión de capacitación.

Facilitadores y relatores deben contar con competencias básicas en informática/TIC: estar familiarizados con MSWord y Excel, así como con el uso de Internet y de herramientas de software. En caso de que sus conocimientos informáticos sean limitados, se recomienda recurrir a otros facilitadores y relatores o proporcionarles la formación pertinente.

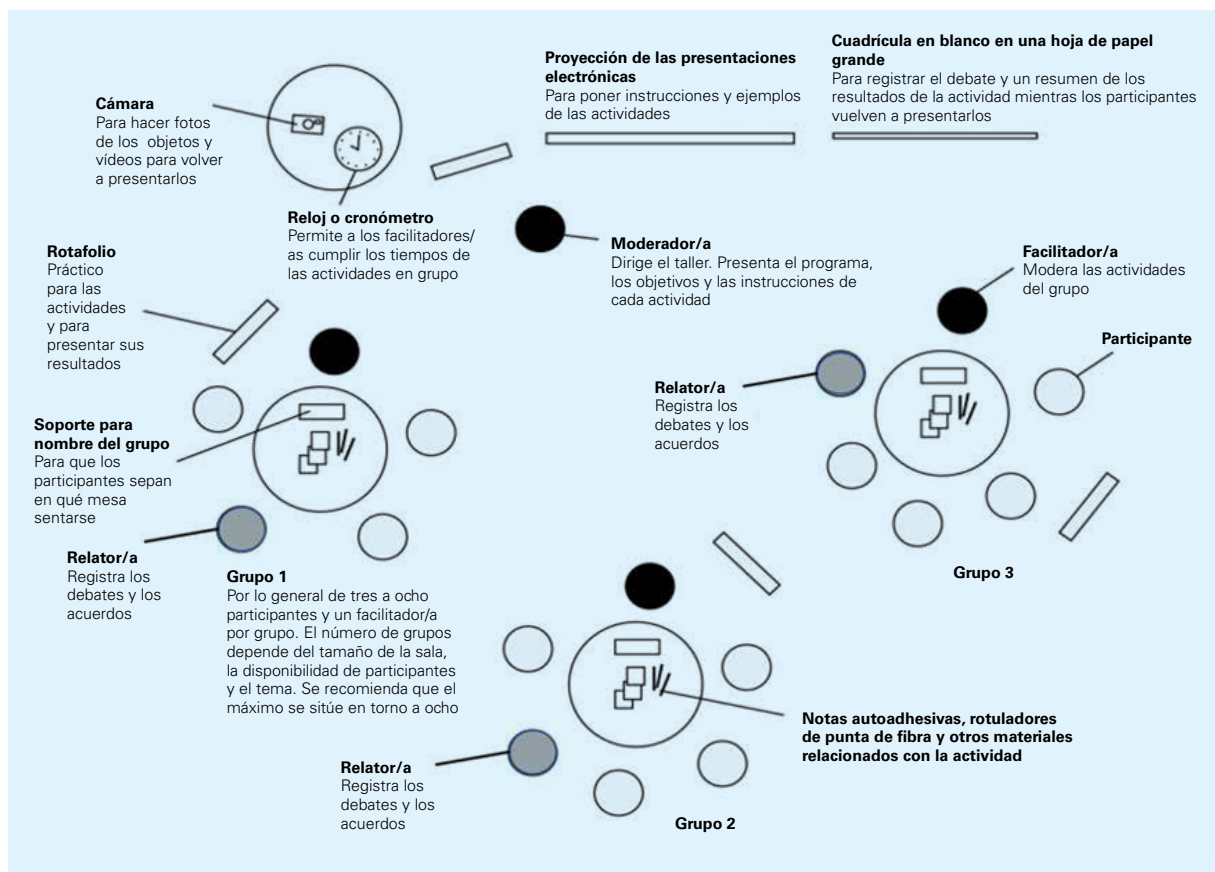
Cada grupo de trabajo subsectorial debería estar compuesto por aproximadamente 8-12 participantes representando distintas organizaciones (organismo interesado, nivel administrativo, tipo de experiencia). Si en el taller hay muchos más participantes por subsector, también es posible dividir en análisis en dos grupos para un mismo subsector. Posteriormente, cada uno de ellos se encargará de abordar distintos bloques fundamentales y los resultados se fusionarán en su momento en la herramienta en línea. Finalmente, deberían establecerse las prioridades de forma conjunta, con el propósito de acordar un plan de acción por subsector.

En el gráfico 5 se recoge una representación visual del trabajo en grupos. Debería disponerse de espacio suficiente entre las mesas para asegurar que el elevado nivel de sonido de las conversaciones en la sala no provoca la distracción de los grupos.

Antes del comienzo del taller se recomienda que el facilitador y el relator se registren en la herramienta, disponible en [www.washbat.org](http://www.washbat.org).

Al coordinador/a de WASH BAT en el país debe asignársele la función de «subadministrador» en la herramienta, lo cual le otorga el derecho a autorizar el registro de nuevos usuarios de su país y por consiguiente, agilizar la aprobación de usuarios que se registran durante el taller. A los efectos de designar la función de «subadministrador» debe remitirse una

GRÁFICO 5 | Ejemplo de configuración y organización del trabajo en grupo



solicitud formal al centro de ayuda de WASH BAT (el centro de ayuda está disponible en [www.washbat.org](http://www.washbat.org)).

Los facilitadores y relatores tienen la opción de imprimir los avances realizados al final de cada día o de compartirlo con quienes participen. Cada módulo de la herramienta permite generar un documento en PDF que resume los módulos introducidos hasta la fecha. También es posible imprimir o compartir electrónicamente con quienes participen la información clave en un archivo de Excel. Esto les ayuda a asimilar las conclusiones provisionales y a prepararse mejor para la siguiente sesión. Al facilitador/a y al relator/a se les encomienda también la labor de completar el informe final de cada grupo de trabajo respectivo, que se realiza al final del taller y permite que cada subsector presente sus conclusiones. En el módulo «Output» (Producto) el usuario puede seleccionar qué columnas desea incluir en la vista y descargarlas en Excel para su posterior edición a fin de presentar de forma simple la información durante las sesiones plenarias. La herramienta en línea y la Guía para el usuario proporcionan orientaciones exhaustivas sobre cómo descargar la información introducida en los distintos formularios.

## C. Preparación de las partes interesadas para un análisis de cuellos de botella (modalidad / subsectores / participantes / ubicación / programación / logística)

Para poder preparar el taller deben tenerse en cuenta gran variedad de cuestiones. Estas se enumeran en el anexo 1, con casillas de verificación que permiten evaluar los avances. En el anexo 2 se sugiere un cronograma y la programación aplicables a los pasos preparatorios.

### a) Elección de modalidad

A la hora de realizar un taller WASH BAT existen varias opciones de modalidad de taller, en función de los requisitos técnicos, los recursos y las preferencias de organizadores, moderadores y facilitadores.

A continuación se presentan algunas lecciones extraídas de talleres WASH BAT anteriores con relación a los requisitos necesarios para celebrar el taller, ya sea en línea o sin conexión, en pantalla o sin pantalla:

- **software totalmente en línea, en pantalla:** con una conexión a Internet adecuada, es posible introducir todos los datos en la herramienta

en línea durante el taller. Para que esto sea posible, facilitadores y relatores deben dominar la herramienta en línea antes del taller y ser capaces de adaptar su modalidad de facilitación en caso de fluctuación de la señal de Internet o disfunción de la herramienta. El proceso de guardado y de desplazamiento entre módulos puede llevar unos segundos, pese a que se disponga de una buena conexión a Internet, lo cual puede interrumpir la fluidez del debate. La ventaja de esta modalidad es que el trabajo en grupo se centra especialmente en introducir la información necesaria y hay muy poco margen para desviarse del tema. Sin embargo, al centrarse en la herramienta en línea y los elementos del *software*, podría restar profundidad a los debates en los que se sumergen los participantes cuando se ven expuestos a la metodología del análisis de cuellos de botella.

- **Software sin conexión, en pantalla:** cuando la conexión a Internet sea muy básica, los datos pueden introducirse en la versión de la herramienta «off-line» durante el taller, para posteriormente sincronizar con la versión «on-line» cuando se disponga de acceso a la red. Así se evita el problema del tiempo de espera que implica el guardado o el desplazamiento entre módulos que surge con la versión en línea. La condición previa para utilizar este planteamiento consiste en que el alcance del análisis y los bloques fundamentales, así como los criterios que se van a analizar, se seleccionen antes del taller (cuando el usuario tenga un buen acceso a Internet), lo que le permite descargar la herramienta en el escritorio para poder introducir datos en ella sin conexión.
- **Sin el software, en pantalla:** en este caso el relator trabaja en un archivo de Excel con columnas definidas para las distintas categorías de datos necesarias (criterios de puntuación, cuellos de botella, causas, actividades, plazos, costos, responsabilidad) y las filas son los componentes fundamentales y los criterios. En la página del rol

de facilitador hay una herramienta modelo que permite hacerlo. La ventaja de esta modalidad es que no depende de la conexión a Internet y genera menos distracción derivada de las características de la herramienta de *software*. Posteriormente (cada noche o al final del taller) es necesario que el relator/a copie los datos en Excel a la versión de software de la herramienta, lo cual requiere que dedique más tiempo que si se hiciese durante el trabajo en grupo.

- **Sin pantalla:** en este caso el taller se facilita mediante un proceso participativo que emplea materiales tradicionales, como tarjetas y rotafolios, en el que los resultados pueden fijarse en las paredes a fin de plasmar la totalidad del proceso. A medida que se completa cada módulo, el relator/a puede introducir los datos en la herramienta en línea o sin conexión, o en Excel, y a continuación proporcionar impresiones que respalden el debate del módulo siguiente.

Con independencia de la modalidad que se elija, se recomienda imprimir algunos materiales de referencia, como por ejemplo una lista completa de los bloques fundamentales, sus definiciones y criterios, con el propósito de facilitar el desarrollo de la sesión. En el cuadro 5 se aclaran los requisitos para cada una de las opciones.

## b) Subsectores y niveles administrativos que deben analizarse

Es importante determinar el alcance del taller con bastante antelación, dado que es necesario realizar análisis independientes en las zonas rurales, urbanas y periurbanas con relación al agua, el saneamiento y la higiene, además de respecto al agua, saneamiento e higiene en instituciones y por nivel administrativo. La elección de qué subsectores y jurisdicciones se analizarán incidirá directamente en la elección de los participantes, el lugar en el que celebrar el taller y cómo

CUADRO 3 | Matriz de requisitos técnicos para el taller

Requisitos técnicos	Software totalmente en línea	Software sin conexión, en pantalla	En pantalla, sin software	Sin pantalla
Conexión a Internet de alta velocidad	X			
Proyectores de vídeo y pantallas (uno de cada por grupo de trabajo)	X	X	X	
Un PC por grupo	X	X	X	(X)
Garantía de suministro eléctrico ininterrumpido	X	X	X	
Disponibilidad de materiales, materiales de papelería, paredes con posibilidad de colocar las tarjetas de color, etc.	(X)	(X)	X	X

Clave: X – necesario. (X) – opcional.

CUADRO 4 | Ventajas y desventajas de seleccionar bloques fundamentales antes del taller o durante éste

	Ventajas	Desventajas
<b>Determinación de prioridades durante el taller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se involucran de forma adecuada durante todo el proceso y se garantiza su compromiso</li> <li>• Existe una mayor participación en el debate y las decisiones</li> <li>• Todas las partes implicadas comprenden plenamente la herramienta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En función de las decisiones, puede variar la duración necesaria para el taller</li> <li>• Puede existir una mayor dificultad de alcanzar un consensoLos distintos grupos de trabajo podrían elegir bloques fundamentales diferentes a los que dar prioridad, lo que provocaría un uso incoherente de la herramienta</li> </ul>
<b>Determinación de prioridades antes del taller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría cortarse el taller y concentrarlo en funciones y bloques fundamentales clave</li> <li>• Se destina más tiempo a debatir los criterios, los cuellos de botella, las causas y las actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se toman decisiones cuando existe una menor comprensión de la herramienta</li> <li>• Menor compromiso y participaciónMenos debate y consenso</li> </ul>

organizar el programa de la reunión y el trabajo en grupo, de forma que pueda completarse el WASH BAT en el plazo previsto. En los casos en que sea demasiado complicado analizar de forma simultánea todos los subsectores y en todas las jurisdicciones, podría optarse por un planteamiento escalonado (es decir, más de un taller) en el que se analizaran primero los subsectores con la mayor prioridad o los que entrañen menor dificultad.

El proceso de establecimiento de prioridades y selección de los bloques fundamentales puede llevarse a cabo antes del taller o durante éste. En el cuadro 4 se recogen algunos consejos para elegir la programación temporal adecuada de la selección.

### c) Programación y duración del taller

La duración del taller debe adaptarse a la disponibilidad de un número óptimo de representantes clave y especialistas que puedan asistir. Pese a que la realización completa del taller requiere de cuatro a cinco días, su duración real puede verse ajustada a la disponibilidad posible. Es fundamental mantener el interés de los participantes mientras dure el taller. Por consiguiente, es preferible llevar a cabo un taller más breve con las principales partes interesadas que uno más prolongado con numerosos participantes participando de manera interrumpida. Por otra parte, una vez que se haya asignado un grupo de trabajo a cada participante, éste debería permanecer en dicho grupo durante todo el taller.

Completar un WASH BAT en menos de tres días requiere a) que se limite el número de subsectores que van a analizarse, b) dividir un subsector en dos grupos de trabajo, o c) reducir el número de bloques fundamentales o criterios que van a analizarse. Esto debería abordarse desde el principio con el gobierno, los principales actores

y los expertos en WASH BAT a fin de garantizar que se toman las decisiones correctas.

Si no se dispone de los días suficientes para completar la WASH BAT respecto a los subsectores seleccionados, es posible desglosarlos en dos talleres, que podrán espaciarse en el tiempo entre una semana y un mes. Este plazo no debería de ser demasiado prolongado, ya que provocaría que se olvidasen los debates. Por otra parte, debería implicarse a las mismas personas en la medida de lo posible. Los grupos de trabajo pueden optar por tratar los bloques seleccionados en el primer taller y trabajar en ellos hasta completarlos; o abarcar todos los bloques fundamentales en el primer taller e implementar el primer conjunto de módulos. En el segundo taller se terminaría el trabajo que no se haya completado durante el primero.

Asimismo, la experiencia ha demostrado que en los grupos de trabajo durante un taller es difícil calcular los costos exactos de las actividades y saber quién los financiará y cómo. Por consiguiente, es posible asignar un grupo de trabajo distinto con representación de distintos organismos sectoriales y experiencia en presupuestación o financiación, que trabajarán en la evaluación del costo y la financiación tras el taller con las principales partes interesadas.

### d) Participantes

Los criterios para la selección de participantes en el taller WASH BAT o en la reunión o reuniones relacionadas incluyen 1) una representación amplia de los principales actores interesados, 2) un compromiso firme de proporcionar aportes sólidos y de calidad, 3) la voluntad de respetar los plazos y las instrucciones, y 4) la experiencia en la participación en otros ejercicios similares de análisis.

El desglose del trabajo por subsector y jurisdicción debería ser de ocho participantes como mínimo y doce participantes como máximo por grupo, incluido un facilitador y un relator. Lo ideal es que cada grupo de subsector cuente con una representación equilibrada de organismos públicos, agencias de desarrollo, proveedores de servicios, entidades descentralizadas, representantes de la sociedad civil, el sector privado y los usuarios. En el anexo 4 se recoge un ejemplo de participación representativa.

Durante la fase de preparación deben abordarse cuestiones transversales a fin de garantizar que exista equilibrio de género entre los participantes y que tanto jóvenes como grupos vulnerables estén bien representados.

Entre los representantes intersectoriales que participan en el taller se incluyen los y las principales representantes de los donantes, del gobierno y de iniciativas de coordinación entre el gobierno y los donantes, los coordinadores (si están disponibles) de la alianza Saneamiento y Agua para Todos y del GLAAS, así como el/la coordinador/a nacional del Consejo de Colaboración para el Abastecimiento de Agua y Saneamiento, líderes de otras iniciativas o proyectos, u otras partes relevantes.

#### e) Lugar de celebración del taller

El lugar de celebración del taller debe cumplir al menos los requisitos siguientes:

- disponer de espacio suficiente para la interacción, tanto en las sesiones plenarias como en el trabajo en grupo;

- contar con una buena insonorización (techos altos/ barreras acústicas) que permitan la participación al tiempo que evitan las distracciones entre los distintos grupos de trabajo. Si esto no fuese posible, deberá alquilarse una segunda (y tercera) sala en el mismo lugar a fin de que pueda llevarse a cabo el trabajo en grupo;
- disponer de espacio en las paredes para pegar las tarjetas de trabajo y los resultados;
- una conexión a Internet óptima para la modalidad escogida;
- como mínimo un proyector por grupo de trabajo, en función de la modalidad de grupo de trabajo escogida (véase más arriba);
- un PC por grupo de trabajo además de prolongadores que permitan conectar todos los proyectores y computadoras;
- como mínimo un rotafolio por grupo de trabajo;
- mesas redondas en las que quepan entre 8 y 12 personas;
- Medios para imprimir los productos intermedios del trabajo en grupo.

#### f) Recursos necesarios

El organismo reponsable debería poder identificar el presupuesto necesario para llevar a cabo un taller WASH BAT conjuntamente con sus contrapartes financieras. En el cuadro 5 se muestran algunas partidas de gasto importantes necesarias desde el proceso de preparación hasta la puesta en marcha del taller y su seguimiento.

**CUADRO 5 | Recursos aproximados que se requieren para organizar un taller WASH BAT**

Principales componentes	Cantidad de recursos
Reuniones consultivas y preparatorias	\$
Dietas de facilitadores/as y relatores/as para la capacitación previa al taller	\$
Capacitación de facilitadores/as y relatores/as, incluido el alquiler de las instalaciones para la reunión	\$\$
Honorarios y costos de moderación (en función de la duración del taller)	\$\$
Lugar de celebración y equipamiento relacionado, en función del tamaño general del taller en lo que a participación y alcance se refiere	\$\$\$ <sup>1</sup>
Costo de los almuerzos de todos los participantes	\$\$
Taller con alojamiento (alojamiento y pensión completa para los huéspedes)	\$\$\$
Transporte para los participantes	\$\$

<sup>1</sup> Salvo que se utilice un espacio gratuito de una organización del sector

## D. Reuniones preparatorias con organismos públicos

Durante la fase de preparación es fundamental determinar cómo se comunicará el resultado de la aplicación de la herramienta WASH BAT y cómo se integrará a los procesos políticos en curso. Durante estas reuniones preparatorias, quienes lo organicen deben evaluar las oportunidades y conocer las expectativas de los participantes sobre las posibles relaciones entre las recomendaciones emanadas del WASH BAT y los procesos nacionales existentes. Estos procesos incluyen los ciclos de planificación y presupuestación anuales, a medio plazo y a largo plazo, así como mecanismos de revisión y elaboración de informes oficiales. Por consiguiente, la organización debe debatir estos puntos con los actores interesados, con los distintos ministerios, y recopilar documentación y materiales. Estos materiales ayudan a los participantes a realizar evaluaciones basadas en evidencias durante éste, como por ejemplo puntuar los criterios, plantear soluciones y hacer evaluaciones financieras. Si durante el taller se detecta la falta de datos concretos, estos pueden recogerse posteriormente e integrarse en el análisis. Entre los estudios y la información que se debe recopilar de antemano se incluye:

- Estimaciones de la cobertura de agua, saneamiento e higiene, incluidos de agua y saneamiento «gestionados de forma segura»
- Iniciativas de seguimiento en curso
- Planes, presupuestos y financiación sectoriales
- Análisis sectoriales previos (que pueden incluir el análisis de cuellos de botella). Esto incluye el GLAAS de ONU-Agua.
- Políticas de agua, saneamiento e higiene y estudios sectoriales (por ejemplo, plan estratégico, regulación, etc.).
- Documentos relevantes de otros sectores, como los de salud y la educación.

Por otra parte, se propone que los facilitadores y relatores subsectoriales que participen en la preparación del taller comiencen a revisar y a redefinir los criterios de cada componente fundamental con antelación al taller. Esto a su vez les permitirá familiarizarse con los pasos del taller y facilitar de forma fluida los debates en grupo. Durante estas reuniones, podría organizarse un seminario web a fin de presentar la herramienta a personas invitadas y demostrar cómo registrarse en ella y algunas de sus principales características de navegación. A estas reuniones deberían asistir moderadores/as, facilitadores/as, relatores/as y las principales partes interesadas que se beneficiarían de obtener un mayor conocimiento sobre la herramienta antes del taller.

## E. Validación del programa del WASH BAT, y confirmación de la lista de participantes, del lugar de celebración y de la logística

Como mínimo, un taller WASH BAT debería tener una duración de 3 días para un solo subsector. Si se tienen en cuenta las sesiones y formalidades tanto introductorias como de clausura, realizar un taller de 4 días permite dar más espacio a los grupos para aplicar de forma adecuada la herramienta e incorporar además otras sesiones como las de asignación de responsabilidades e interrelación con otras iniciativas como la evaluación GLAAS. En los cuadros 6 y 7 se recogen respectivamente un resumen de los programas para talleres de 3 y 4 días. En el anexo 5 se ofrece una opción de un taller de 2 días que puede aplicarse en circunstancias especiales. En el anexo 6 se recoge un programa más detallado para un taller de 3 días, cuya duración y contenidos pueden ser adaptados en función de las necesidades concretas del país, con arreglo a los subsectores y jurisdicciones elegidos, el rango de los asistentes (por ejemplo, un segmento de alto nivel) y la disponibilidad de los ponentes principales.

De preferencia, el programa debe consultarse y completarse con al menos tres semanas de antelación al taller, y remitirse a los participantes junto con una carta de invitación. Es importante que los invitados confirmen su asistencia y se registren en el taller, a fin de garantizar que en general se cuenta con un número y una representación de circunscripciones suficientes para el trabajo en grupo. En caso de que la asistencia plantee dificultades, es posible reconfigurar los grupos (es decir, desplazar participantes entre grupos), o es posible reducir el número de grupos si estos tienen un número insuficiente de integrantes.

Los segmentos dedicados a la apertura y la introducción del taller son importantes para preparar el terreno, aportar perspectivas internacionales (como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS) y analizar las expectativas de los participantes. La inauguración oficial debería estar a cargo de un representante público de alto nivel que dé un discurso que respalde los objetivos del taller. Tras cada sesión de trabajo en grupo, el programa deberá dedicar un espacio a la presentación de resultados preliminares de cada grupo, ya que con frecuencia unas ideas contribuyen a otras y esto ofrece una oportunidad para determinar si existen solapamientos y carencias.

El programa del taller sigue el mismo flujo que la herramienta, es decir, selección de las funciones de gobernanza, puntuación, análisis de cuellos de botella y actividades para eliminar estos últimos. El programa debe incluir cierto margen para hacer frente a demoras imprevistas, y dedicar al menos medio día a asimilar las conclusiones tras presentarse los resultados preliminares de cada grupo de trabajo. El programa detallado para un taller de 3 días (anexo 6) propone que cada grupo trabaje y complete el proceso de la herramienta para un solo subsector.



Pese a que el programa propuesto plantea asignar el tiempo de forma bastante genérica, permite una gran flexibilidad para adaptarlo y ajustarlo a cada contexto. Por ejemplo, las sesiones de inauguración o clausura podrían abreviarse o prolongarse en función de que realmente pueda contarse con la presencia de representantes públicos de alto nivel.

En los siguientes cuadros 5 y 6 se recogen los programas de los talleres de tres y cuatro días de duración. En el anexo 6 se recoge el programa de un taller de dos días de duración: téngase presente que solo es posible realizar un taller tan breve si se desglosan los grupos subsectoriales en dos o tres subgrupos a fin de poder avanzar con la herramienta, o si se ven reducidos de forma significativa los criterios por componente fundamental.

**CUADRO 6 | Modelo de programa para un taller de tres días de duración**

TIME	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3
08.30-9.00	<b>Registro</b>	RECAPITULACIÓN DEL DÍA 1	RECAPITULACIÓN DEL DÍA 2
09.00-10.30	<b>SESIÓN 1: INTRODUCCIÓN / SESIÓN PLENARIA</b> (09.00-09.45)	<b>SESIÓN 3: ANÁLISIS DEL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE LOS BLOQUES FUNDAMENTALES Y LOS CRITERIOS</b> (Sesión plenaria dirigida por el moderador/a)	<b>SESIÓN 5: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES EN LAS ACTIVIDADES EN DETALLE Y PROGRAMACIÓN</b>
	<b>SESIÓN 2a: RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LA SOSTENIBILIDAD- Breve presentación y trabajo en grupo-</b> (09.45 -10.30)	<b>SESIÓN 4a: CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>	
10.30-11.00	<b>DESCANSO</b>		
11.00-12.30	<b>SESIÓN 2b: RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LA SOSTENIBILIDAD- Presentación de información en sesión plenaria</b> (11.00-11.45)	<b>SESIÓN 4b: CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>	<b>SESIÓN 6: JUSTIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES MEDIANTE TRABAJO ENTRE GRUPOS</b>
	<b>SESIÓN 2: SELECCIÓN DE LOS BLOQUES FUNDAMENTALES Y CRITERIOS</b> (11.45 -12.30)		<b>SESIÓN 7: PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES</b>
12.30-13.30	<b>LUNCH</b>		
13.30-15.00	<b>SESIÓN 2a: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE LOS CRITERIOS</b>	<b>SESIÓN 4c: CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>	<b>SESIÓN 8: PREPARACIÓN PARA LA CLAUSURA EN SESIÓN PLENARIA</b>
15.00-15.30	<b>DESCANSO</b>		
15.30-17.00	<b>SESIÓN 2b: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE LOS CRITERIOS</b>	<b>SESIÓN 4d: CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>	<b>SESIÓN 9 : CLAUSURA DEL TALLER</b>
17.00-17.30	CIERRE DE LA SESIÓN PLENARIA DEL DÍA	CIERRE DE LA SESIÓN PLENARIA DEL DÍA	TRABAJO CONJUNTO DE FACILITADORES/AS Y RELADORES/AS PARA CONCLUIR EL INFORME DEL TALLER
17h30-18h30	TRABAJO CONJUNTO DE FACILITADORES/AS Y RELADORES/AS PARA CONCLUIR EL INFORME DEL TALLER	TRABAJO CONJUNTO DE FACILITADORES/AS Y RELADORES/AS PARA CONCLUIR EL INFORME DEL TALLER	

CUADRO 7 | Modelo de programa para un taller de tres días de duración

HORA	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4
08.30-9.00	<b>Registro</b>	RECAPITULACIÓN DEL DÍA 1	RECAPITULACIÓN DEL DÍA 2	RECAPITULACIÓN DEL DÍA 3
09.00-10.30	<b>SESIÓN 1: INTRODUCCIÓN / SESIÓN PLENARIA</b>	<b>SESSION 2d: SELECCIÓN DE LOS BLOQUES FUNDAMENTALES Y CRITERIOS</b>	<b>SESIÓN 4d: CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>	<b>SESIÓN 7a: PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES</b>
		<b>SESIÓN 3: ANÁLISIS DEL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE LOS BLOQUES FUNDAMENTALES Y LOS CRITERIOS (Sesión plenaria dirigida por el moderador/a)</b>		
10.30-11.00	<b>DESCANSO</b>			
11.00-12.30	<b>SESIÓN 2a: RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LA SOSTENIBILIDAD- - Breve presentación y trabajo en grupo</b>	<b>SESIÓN 4a: CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>	<b>SESSION 4e: CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>	<b>SESIÓN 7b: PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES</b>
12.30-13.30	<b>DESCANSO</b>			
13.30-15.00	<b>SESIÓN 2b: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE LOS CRITERIOS</b>	<b>SESIÓN 4b: CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>	<b>SESIÓN 5: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES EN LAS ACTIVIDADES EN DETALLE Y PROGRAMACIÓN</b>	<b>SESIÓN 8: PREPARACIÓN PARA LA CLAUSURA EN SESIÓN PLENARIA</b>
15.00-15.30	<b>DESCANSO</b>			
15.30-17.00	<b>SESSION 2c: PRIORITIZATION OF CRITERIA</b>	<b>SESIÓN 4c: CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>	<b>SESIÓN 6: JUSTIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES MEDIANTE TRABAJO ENTRE GRUPOS</b>	<b>SESIÓN 9 : CLAUSURA DEL TALLER</b>
17.00-17.30	CIERRE DE LA SESIÓN PLENARIA DEL DÍA	CIERRE DE LA SESIÓN PLENARIA DEL DÍA	TRABAJO CONJUNTO DE FACILITADORES/AS Y RELADORES/AS PARA CONCLUIR EL INFORME DEL TALLER	TRABAJO CONJUNTO DE FACILITADORES/AS Y RELADORES/AS PARA CONCLUIR EL INFORME DEL TALLER
17h30-18h30	TRABAJO CONJUNTO DE FACILITADORES/AS Y RELADORES/AS PARA CONCLUIR EL INFORME DEL TALLER	TRABAJO CONJUNTO DE FACILITADORES/AS Y RELADORES/AS PARA CONCLUIR EL INFORME DEL TALLER		



- **Programa de tres días:** incluye una breve introducción y una asignación de responsabilidades durante la primera mañana y a continuación se da comienzo al debate de los bloques fundamentales y los criterios de puntuación tras la comida. El segundo día se destina a detectar cuellos de botella, sus causas y actividades. A continuación, el tercer día se centrará en establecer la prioridad de las actividades, sus costos y su responsabilidad, y por último se procederá a la sesión de clausura.
- **Programa de cuatro días:** incluye una introducción más prolongada y la asignación de responsabilidades durante la primera mañana, y posteriormente se comienza a debatir los bloques fundamentales. La mañana de la segunda jornada se destina a los criterios de puntuación y la tarde a identificar cuellos de botella, sus causas y actividades. Durante el tercer día, los participantes completan la identificación de actividades y posteriormente se centran en determinar la prioridad de las actividades. El último día se dedica a la estimación de costos y la responsabilidad, y por último se procede a la sesión de clausura.

Existen estructuras y formatos alternativos al taller único de tres o cuatro días de duración. Es posible dividir el taller en dos segmentos: la parte introductoria (medio día) y la parte de la clausura (medio día).

- Celebrar el segmento introductorio unos días o semanas antes de que se aplique la herramienta permite a los participantes reflexionar sobre los objetivos del taller y preparar la información necesaria para el análisis, además de seleccionar a los participantes adecuados que deben asistir. Este tipo de debate e intercambio de información debería formar parte de las actividades de preparación.
- Celebrar la sesión de clausura unos días o semanas después de haber aplicado la herramienta permite que los participantes tomen distancia y reflexionen sobre los resultados y las recomendaciones, antes de regresar y debatir cómo pueden utilizarse y avanzar con ellas. Este tiempo permite completar la herramienta WASH BAT, incluidos los gastos y la financiación, cuyos detalles puede que no se capten durante el taller. También permite invitar personal de mayor rango a la sesión de clausura, en especial si el taller principal se celebró lejos del lugar de trabajo habitual de los participantes.

Por otra parte, es posible modificar la secuencia mostrada en los cuadros 5 y 6, consistente en pasar por los módulos de uno en uno. En su lugar, los grupos podrían completar de principio a fin cada uno de los bloques fundamentales: es decir, una vez que han asignado una calificación e identificado un cuello de botella, posteriormente proceden a evaluar su causa, sus soluciones (actividades), sus costos y el agente responsable. Este orden permite establecer un flujo lógico al mantenerse en cada cuello de botella hasta su conclusión, y puede que quien facilite lo prefiera. Esto

se explica de forma más detenida en la sección B del capítulo 5.

Otra forma en la que es posible dividir la aplicación de la herramienta es mediante el desglose de las sesiones de análisis de cuellos de botella. No obstante, existe el riesgo de que esto interrumpa el flujo de la herramienta, y el hecho de que las personas que estén disponibles para asistir a las diferentes sesiones sean distintas podría hacer perder la continuidad, que es fundamental para su correcta implementación. Obsérvese que es necesario que en la tercera sesión, dedicada al conjunto de herramientas, participen expertos en costos, presupuestación y financiación de las actividades (pese a que no hayan participado en las sesiones anteriores). Existe un modelo de informe del taller que se puede generar con el rol de usuario en el software. Este genera automáticamente las tablas en un documento de Word a partir de los datos introducidos en el análisis. Se genera un informe por aplicación del conjunto de herramientas; por consiguiente, si el taller abarca cuatro subsectores, deberán generarse cuatro informes distintos. El relator/a (u otra persona a la que se haya asignado esta responsabilidad) deberá completar el informe y añadir partes descriptivas sobre antecedentes, además de un análisis y los siguientes pasos que deben adoptarse tal como indica el modelo. El modelo incluye anexos en los que se recogen la lista completa de participantes, el programa del taller y datos pormenorizados de costos y financiación.

A fin de generar un solo informe del taller, su relator deberá basarse en los informes individuales de los subsectores, extraer las conclusiones de máximo nivel y referirse a los análisis más pormenorizados del informe por subsector.

## F. Capacitación de los facilitadores y relatores para el taller

Con al menos un día de antelación al taller, facilitadores/as y relatores/as deberán recibir una capacitación de medio día o de un día completo con la estructura que se describe a continuación. El /la formador/a podrá ser quien modere el taller o (si no fuera la misma persona) un/a consultor/a local o internacional que haya sido contratado para la aplicación de la herramienta. La capacitación de un día completo proporciona el tiempo adecuado para que los participantes puedan revisar los módulos de la herramienta de forma detallada en un ejercicio de simulación.

### Programa de capacitación de medio día de duración

Quienes faciliten —y, si fuese posible, los relatores/as— deben comprender:

- La importancia de mejorar el entorno propicio para conseguir la cobertura universal de agua, saneamiento e higiene prevista en las metas 6.1 y 6.2 de los ODS

- El reciente historial de desarrollo de la herramienta para este fin: el contexto de WASH BAT (breve visión general)
- La secuencia de los pasos que requiere un proceso de WASH BAT en el contexto de un país y la función de quienes lo facilitan
- La estructura de la versión en línea de WASH BAT
- Las ventajas y dificultades que plantea el proceso y su aplicación
- El apoyo que pueden recibir de los expertos/as en WASH BAT
- La preparación para un plan de implantación para la aplicación y la asimilación de WASH BAT

Tiempo	Programa	Encargado/a de dirigir la sesión/ formato
10 min	Bienvenida y presentaciones, otros requisitos locales	Organización principal/ formador
10 min	Resumen de la capacitación y del proceso de aplicación de la WASH BAT	Presentación (formador)
40 min	Importancia del entorno propicio para lograr los ODS en materia de agua, saneamiento e higiene y bloques fundamentales sectoriales	Presentación (formador)
15 min	Objetivos de la aplicación de WASH BAT y opciones de aplicación	Presentación (formador)
60 min	Debate	Discussion
15 min	Introducción a los módulos del WASH BAT y a las características de la herramienta: Versión en línea/uso de la herramienta sin conexión/ metodología del taller	Presentación (formador)
30 min	Pausa para el café	
45h min	Principales lecciones sobre cómo facilitar el trabajo en grupo del WASH BAT y la organización del taller	Organización /formador
40 min	Debate sobre las dificultades y sobre cómo prepararse para el proceso/el establecimiento de prioridades de WASH BAT en su conjunto	Formador/a
10 min	Preparación y logística para el programa/la aplicación del taller WASH BAT	Organización principal/ formador
10 min	Seguimiento del taller: preparación para los siguientes pasos	Organización principal/ formador
	Observaciones finales	Formador/a

# 5. IMPLEMENTACIÓN DEL TALLER

El objetivo general de la herramienta de análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene es proporcionar un diagnóstico exhaustivo del sector y acordar soluciones entre las partes interesadas, con el objetivo general de lograr resultados más eficaces, sostenibles y equitativos en materia de WASH y, por consiguiente, lograr las metas nacionales y contribuir a las metas mundiales de los ODS. Esto se consigue facilitando el diálogo entre quienes se dedican a la financiación y a la implementación dentro de los sectores, y alcanzando un consenso respecto a las soluciones más prácticas para eliminar los cuellos de botella que inhiben el desarrollo sectorial.

El diseño de la herramienta permite adaptarla a diferentes necesidades. Se espera que los principales usuarios de la herramienta sean los ministerios responsables del agua, saneamiento e higiene. Se espera que la aplicación de la herramienta sea una iniciativa de colaboración que implique a todas las partes interesadas en el sector: las circunscripciones de Saneamiento y Agua para Todos (SWA), el gobierno, organismos y agencias de cooperación, organizaciones de la sociedad civil, sector privado y mundo académico.

Mediante un planteamiento que va paso a paso, la herramienta ayuda a los participantes a:

- evaluar los factores del entorno propicio que se van a desarrollar para el sector del agua, el saneamiento y la higiene;
- identificar los cuellos de botella que impiden los avances en el sector;
- proponer actividades (de forma secuencial) para eliminar los cuellos de botella;
- estimar los recursos necesarios y costos que implica eliminar los cuellos de botella;
- proponer prioridades para el uso de fondos adicionales facilitados a fin de mejorar el entorno propicio; y
- vincular la eliminación de los cuellos de botella con los objetivos sectoriales y de desarrollo más amplios.

Para ello, el usuario utilizará los siguientes módulos de la herramienta:

- Alcance del análisis
- Lista de participantes
- Bloques fundamentales
- Criterios de puntuación, identificación de cuellos de botella y causa o causas de los cuellos de botella
- Actividades para eliminar los cuellos de botella
- Estimación de costos de la intervención
- Asignación de fondos
- Partes interesadas responsables de la implementación de la actividad

- Generación y revisión de informes

Los grupos desglosados constituyen un componente fundamental del taller. Se recomienda que cada grupo trabaje de principio a fin de la herramienta para un solo subsector (agua, saneamiento, higiene) y cubra una jurisdicción (rural, urbana, periurbana) y un nivel administrativo (nacional, regional, provincial, de distrito). En función del perfil que quieran otorgar las partes interesadas a la higiene, esta puede ser analizada por separado (lo cual requiere grupos específicos) o integrada en la evaluación del agua y el saneamiento (por ejemplo, la higiene en el almacenamiento de agua, o lavarse las manos después de ir al baño). En lo que se refiere al agua, el saneamiento y la higiene en las instituciones, la herramienta se aplica simultáneamente a los tres. También es posible que un grupo realice al principio la evaluación en el ámbito nacional y posteriormente se centre en el nivel subnacional a fin de determinar qué diferencias hay. Sin embargo, es necesario destinar tiempo adicional a estas evaluaciones. Si un grupo abarca más de una aplicación de la herramienta, esto implica destinar menos tiempo al pensamiento y los debates creativos en los que suelen derivar este tipo de talleres. Por consiguiente, no debería sobrecargarse en exceso el trabajo en grupo.

Durante el taller, será importante identificar actividades similares o idénticas propuestas por distintos grupos y tratar de combinarlos en la medida de lo posible. Por consiguiente, será necesario eliminar toda doble contabilidad de los costos de las actividades. Obsérvese que, por lo general, una vez concluido el taller se exigirá una evaluación más detallada de los costos y la financiación, en la que es posible detectar este tipo de duplicidades. No obstante, durante el taller debería ofrecerse la oportunidad de presentar resultados intermedios de cada grupo tras cada sesión, estudiar las oportunidades de que unas ideas contribuyan a otras, además de detectar solapamientos y carencias.

## A. La sesión sobre “Rendición de cuentas” (opcional)

Mapear los procesos de «rendición de cuentas» a nivel sectorial proporciona una visión de conjunto del marco institucional para la prestación de los servicios, e identifica las dificultades en la rendición de cuentas dentro del sector. A través de una visión gráfica y sencilla sobre las relaciones entre instituciones, el mapeo facilita un entendimiento compartido entre los participantes sobre el marco institucional en el que se desarrolla la prestación de servicios, necesario para una correcta implementación del WASH BAT. También permite que los participantes alcancen un nivel común de comprensión relativo a qué agentes forman parte del

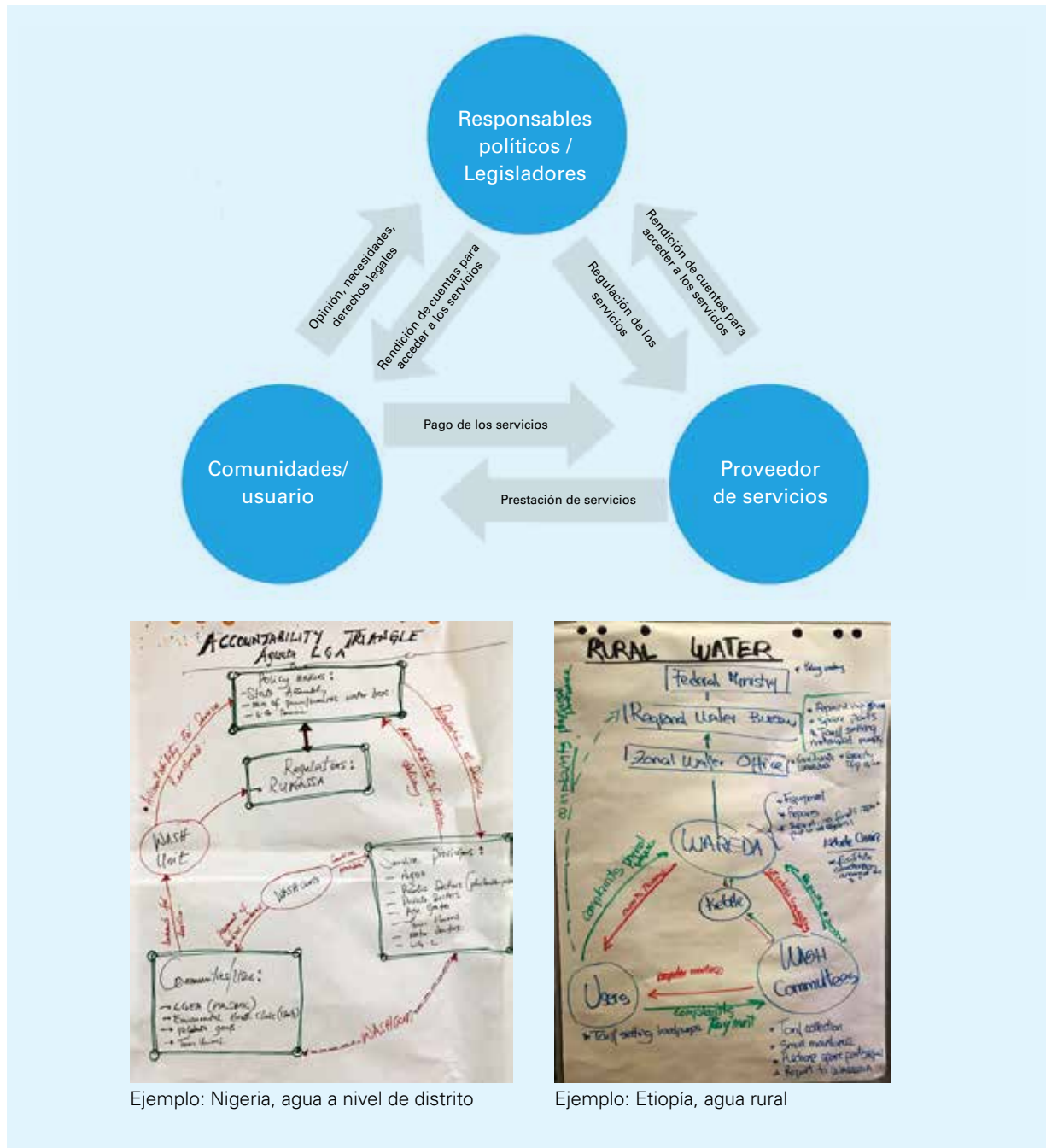
proceso de prestación de servicios y las relaciones entre ellos. Por ello se recomienda llevar a cabo este ejercicio como parte de un taller WASH BAT y antes de aplicar la herramienta, ya que proporciona la imagen de conjunto de la prestación de servicios en el contexto concreto y una perspectiva adicional para puntuar los criterios e identificar cuellos de botella.

Las herramientas para mapear los procesos de rendición de cuentas en el sector se basan en el marco de rendición de cuentas, que proporciona una configuración genérica de las responsabilidades institucionales en la

prestación de servicios públicos. Se representa en modo de triángulo para mostrar las funciones existentes y las relaciones dentro de la prestación de servicios públicos. El triángulo permite enseñar cómo el sector del agua y del saneamiento opera a modo de sistema de funciones interconectadas, que deben trabajar juntas para que los servicios se presten de manera sostenible.

El mapeo de los procesos de «rendición de cuentas» contribuye a identificar los puntos débiles en la rendición de cuentas que deben abordarse en WASH BAT, los agentes que deben participar y las posibles medidas de mejora.

**GRÁFICO 6 | Triángulo de la rendición de cuentas en el marco de la prestación de servicios**



Para más información, remítase a las [Accountability Mapping tools](#) (Herramientas para mapear la rendición de cuentas en el sector de ASH) <sup>3</sup>, la [facilitator guide](#) (guía para el facilitador/a)<sup>4</sup>, la [reference guide for programming](#) (guía de referencia para la programación<sup>5</sup> y [explaining the concept of accountability in WASH](#)<sup>6</sup> (explicación del concepto de rendición de cuentas en el sector WASH).

## B. Diferentes modalidades de taller

Existen varias opciones para llevar a cabo el análisis de cuellos de botella mediante la herramienta. A continuación, se describen las dos modalidades principales:

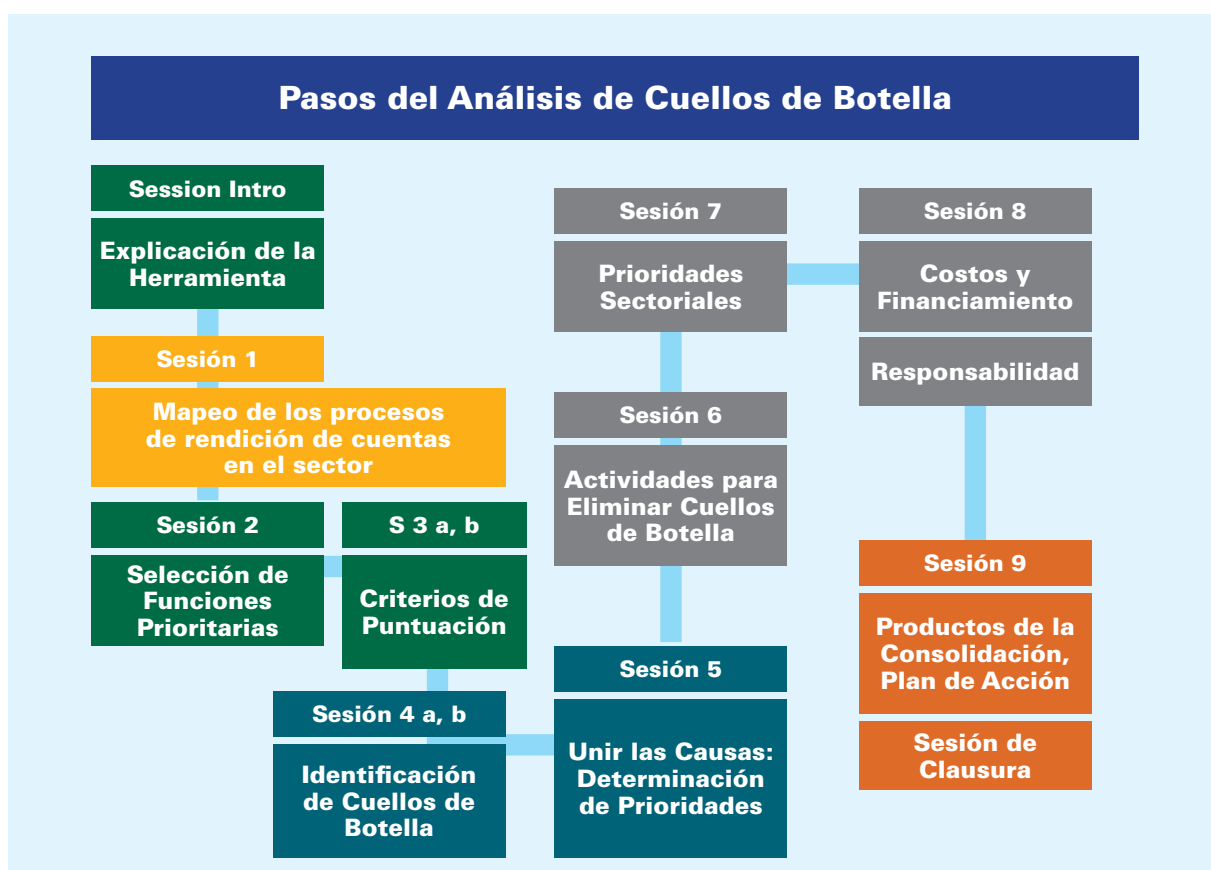
### OPCIÓN 1

Esta opción, que se recoge en el gráfico 7, incluye una sesión sobre los procesos de rendición de cuentas (opcional) tras la sesión introductoria, seguida de la aplicación de cada módulo de forma sucesiva. En ésta se revisan todos los bloques fundamentales y sus funciones y se acuerda cuáles se incluyen y se ajustan, tras lo que se puntúan los criterios y se evalúan los cuellos de botella. A continuación, se identifican las actividades y, por último, se hace una estimación de costos de las actividades y se asignan las responsabilidades.

### OPCIÓN 2

Esta opción, que se recoge en el gráfico 8, difiere de la primera opción en que los participantes identifican

FIG. 7 | WASH BAT implementation steps (option 1)



3 <http://watergovernance.org/news/new-wash-accountability-mapping-tools-facilitators-guide-launched/>  
 4 <http://watergovernance.org/resources/wash-accountability-mapping-tools-facilitator-guide/>  
 5 <http://watergovernance.org/resources/accountability-in-wash-a-reference-guide-for-programming/>  
 6 <http://watergovernance.org/resources/accountability-in-wash-explaining-the-concept/>

los cuellos de botella, sus causas, y las actividades para eliminar los cuellos de botella en la misma sesión. Es decir, una vez identificado el cuello de botella, se identifican las causas y las actividades en el mismo debate con los participantes. Puede que sea más fácil facilitar este planteamiento, ya que la cadena lógica completa de un cuello de botella y su eliminación se aborda de una sola vez, en lugar de avanzar y retroceder entre los bloques fundamentales dentro de cada sesión. El resto del proceso (prioridades, costos y financiación, responsabilidad, productos de la consolidación, plan de acción) será similar al de la primera opción.

### C. Problemas concretos en el establecimiento de prioridades (opcional)

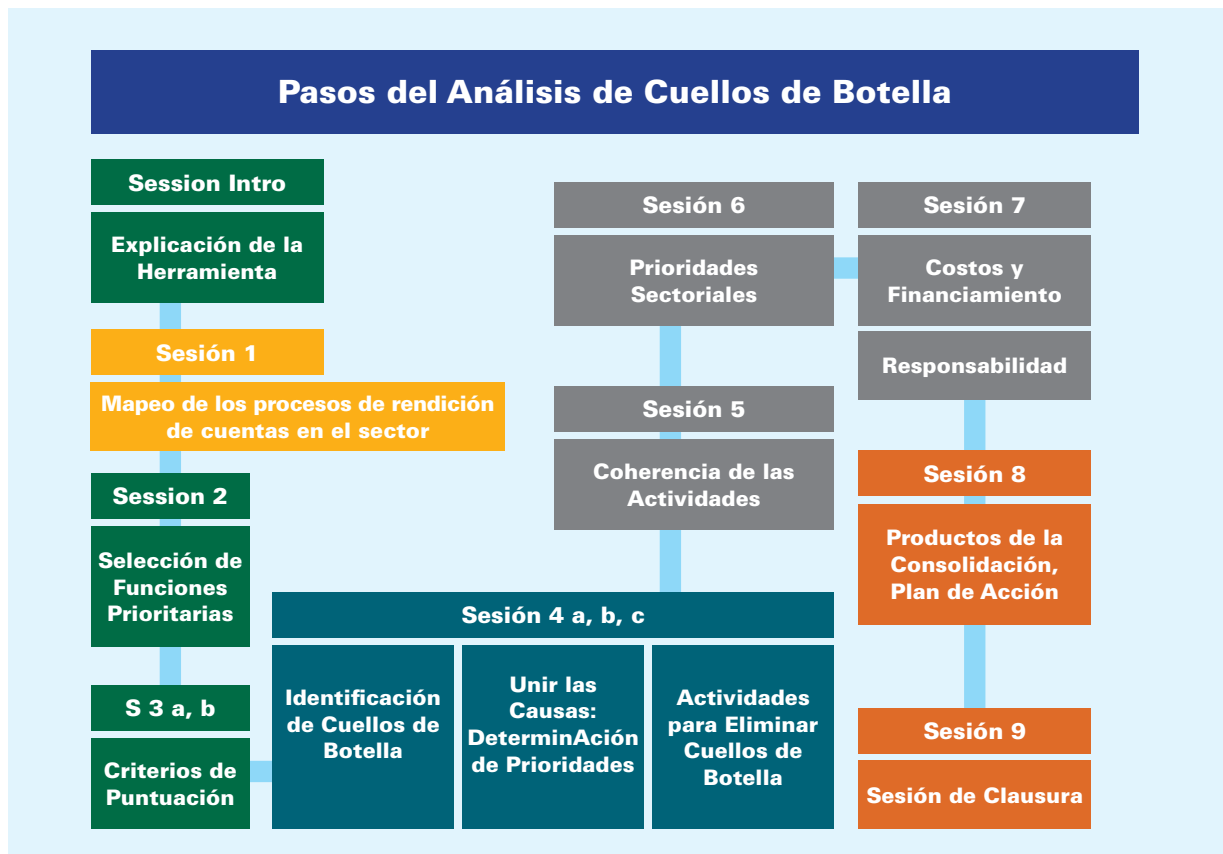
Un aspecto importante del trabajo en grupo a lo largo del taller es el establecimiento de prioridades de los bloques fundamentales, los criterios, los cuellos de botella o las actividades. Quienes faciliten la sesión deben tenerlo presente cuando desarrollen el trabajo en grupo. Las orientaciones que se recogen en el Gráfico 9 tienen por objeto ayudar a los facilitadores a proponer elementos que apoyen el proceso de establecimiento de prioridades durante el trabajo en grupo, en relación a las funciones de gobernanza, los criterios y las actividades.

### D. Tareas de última hora

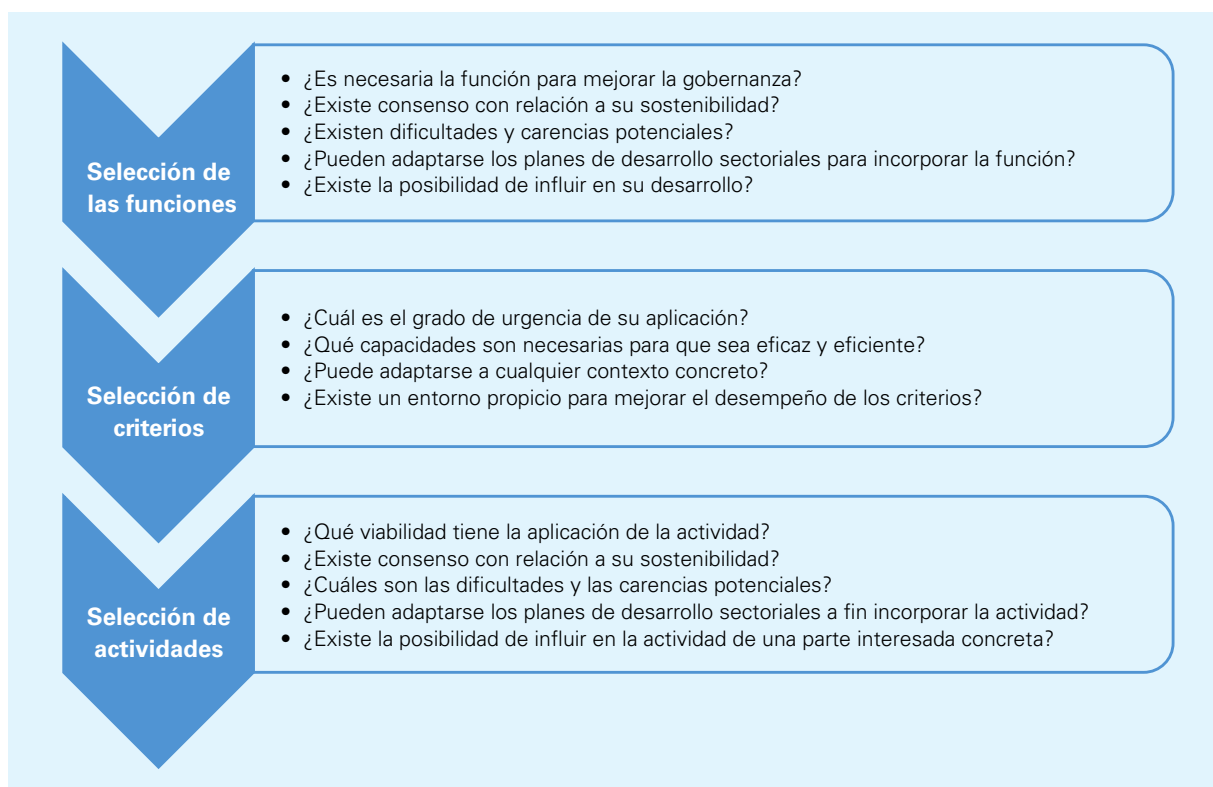
Entre las tareas concretas que es necesario llevar a cabo el día previo al taller WASH BAT se incluyen:

- Cerrar el orden del día del taller, en función de la presencia de representantes públicos de alto rango;
- Comprobación de la sala y de todo el equipamiento con que está dotada;
- Comprobación de la conexión a Internet;
- Comprobación de que las personas que liderarán los grupos de trabajo (facilitador/a, relator/a) se han registrado en la herramienta en línea del WASH BAT;
- Comprobación/actualización de todas las presentaciones que se harán en sesión plenaria;
- Impresión de todos los materiales correspondientes al primer día y preparación para realizar impresiones adicionales durante el taller.

GRÁFICO 8 | Pasos de la aplicación de WASH BAT (opción 2)



**GRÁFICO 9 | Ejemplo de elementos que deben tenerse en cuenta durante el ejercicio de establecimiento de prioridades**



# 6. APROBACIÓN POR PARTE DEL GOBIERNO AL PLAN DE ACCIÓN DEL WASH BAT

Tras el taller, es necesario un paso adicional en el que se resumen los productos, se elabora un informe del taller y se interactúa con las principales partes interesadas que no han estado presentes en él. Si algunos grupos no han completado todos los módulos, debería asignarse la responsabilidad de completarlos.

Es posible que no se haya completado o realizado a fondo la estimación de los costos de las actividades y de la financiación disponible: por consiguiente, una vez que se alcance un consenso sobre las actividades a las que debe darse prioridad, es necesario comprobar las implicaciones de estimación de costos y financiación y calcularse estas con más exactitud.

Si algunas partes de la herramienta no han podido ser completadas debido a la falta de información, debería localizarse la información necesaria o programarse su recopilación.

Debería enviarse un breve informe a los ministerios relevantes, a fin de obtener el respaldo de los ministros

o viceministros. Es necesario identificar los procesos reales de toma de decisiones en los que pretenden influir las conclusiones de la herramienta, al igual que la forma concreta en que se incorporarán las recomendaciones a estos procesos.

Una vez acordadas las actividades prioritarias, es necesario encontrar financiación para las actividades identificadas. En caso de que la financiación no esté disponible, deberán presentarse propuestas de financiación.

Es necesario hacer un seguimiento e informar periódicamente ante un grupo sectorial sobre las actividades y sus repercusiones a medida que avanzan. Dado que poseen experiencia de primera mano con la herramienta, los organismos responsables deberían analizar la relevancia de WASH BAT para otros niveles (por ejemplo, subnacional) y otros subsectores que no se hayan analizado todavía.



# 7. IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES SUSCRITAS

Las recomendaciones incluyen tanto modificaciones necesarias en el marco político general, como actividades concretas que deben llevarse a cabo para eliminar los cuellos de botella. Si no se cuenta con una visión de conjunto y una dirección para cada subsector, se corre el riesgo de que las actividades tengan un carácter cortoplacista e ineficaz. No obstante, en última instancia las modificaciones se impulsan mediante actividades concretas y, por tanto constituirán la esencia de las recomendaciones.

La implementación del WASH BAT permite comprender las conexiones entre los cuellos de botella, una indicación del nivel de prioridad de cada cuello de botella y el posible orden que seguirá su eliminación. No obstante, en la actualidad la herramienta no permite la vinculación de los cuellos de botella, ni proporciona un producto visual que muestre el orden en el que deben eliminarse los cuellos de botella. Estas evaluaciones deben realizarse fuera de la herramienta. En algunos casos las mismas actividades son relevantes para numerosos subsectores y, por tanto, es necesaria una planificación conjunta, lo que también puede permitir ahorrar costos.

# 8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS

Es necesario hacer un seguimiento de la implementación de las actividades y comunicar los avances a las partes interesadas a fin de introducir correcciones. A medida que se llevan a cabo las actividades, pueden surgir nuevas limitaciones que es necesario abordar oportunamente. Es posible actualizar la herramienta para reflejarlos.

Una vez transcurrido un período de entre uno y dos años, WASH BAT puede revisarse con el propósito de determinar cuántas actividades se han implementado, si el entorno propicio se está comportando mejor o peor (volviendo a puntuar los criterios), y si han surgido nuevos cuellos de botella o se ha visto modificada la naturaleza de los existentes. La frecuencia y el momento en el que se produzca esta revisión dependerán de la programación de los procesos internos de toma de decisiones del gobierno y de los principales asociados, así como de las ganas que tengan las partes interesadas de retomar los aportes de la herramienta. También depende del grado de cambio que se haya conseguido. Si la mayoría de las actividades todavía está sin aplicar, en su lugar el análisis debería centrarse en cuáles son los cuellos de botella. ¿Se debe a una falta de voluntad política, a la falta de financiación, o a la falta de relación entre las conclusiones de WASH BAT y los procesos locales?

También es conveniente programar una evaluación más rigurosa de la aplicación de WASH BAT. Esto debería reflejar una visión independiente de si las actividades se han aplicado según las recomendaciones y con qué efecto. ¿Se han aplicado las actividades recomendadas? De no ser así, ¿por qué? En caso afirmativo, ¿con qué efecto? ¿Se han eliminado los cuellos de botella? ¿La eliminación de los cuellos de botella ha contribuido a la mejora de un entorno propicio para que se avance en la cobertura y el uso de los servicios WASH? Tras varios años de eliminar cuellos de botella, podría ser posible relacionar (por medio de una teoría del cambio) su eliminación con los cambios que ha experimentado la trayectoria de la cobertura de los servicios WASH. No obstante, a corto plazo, cualquier evaluación debería centrarse en los cambios en el entorno propicio que pueden atribuirse a la aplicación de WASH BAT y de las actividades derivadas de ésta. A consecuencia de los numerosos elementos que influyen en el entorno propicio, puede que existan algunas incertidumbres en la valoración de la causalidad directa. Una evaluación amplia de los distintos factores que contribuyen a eliminar los cuellos de botella mediante actividades de seguimiento y debates con las partes interesadas puede permitir determinar con cierto grado de certeza si WASH BAT ha tenido o no influencia.

# ANEXO 1: LISTA DE VERIFICACIÓN

1 -	Identificar la demanda y la necesidad		
1.1	Evaluación de un contexto y las necesidades/la pertinencia/la disponibilidad para procesar/ la capacidad para aplicar y seguir	<input type="checkbox"/>	Por hacer
1.2	Compromiso de un gobierno/petición	<input type="checkbox"/>	Por hacer
1.3	Sensibilización	<input type="checkbox"/>	Por hacer
1.4	Asignación presupuestaria para un análisis	<input type="checkbox"/>	Por hacer
1.5	Planificación general del proceso WASH BAT	<input type="checkbox"/>	Por hacer
1.6	<b>Respuesta de la dirección/petición clara</b>	<input type="checkbox"/>	Por hacer

2 -	Lista de verificación para la preparación de WASH BAT		
<b>A</b>	<b>Identificación del alcance</b>		
A.1	Compromiso de un organismo organizador	<input type="checkbox"/>	Por hacer
A.2	Debate sobre la elección de subsector / nivel administrativo que debe analizarse/ programación /duración / número de participantes /lugar de celebración /facilitación con o sin apoyo externo /logística/presupuesto	<input type="checkbox"/>	Por hacer
A.3	Preparación de un plan de acción hasta que se celebre el taller	<input type="checkbox"/>	Por hacer
A.4	<b>Validación del alcance y del organismo organizador</b>	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>B</b>	<b>Identificar apoyo a la facilitación (externo y en el país)</b>		
B.1	Identificación de moderadores/as y nivel de apoyo necesario/validación	<input type="checkbox"/>	Por hacer
B.2	Identificación de facilitadores/as y nivel de apoyo necesario	<input type="checkbox"/>	Por hacer
B.3	Identificación del relator/a y nivel de apoyo necesario	<input type="checkbox"/>	Por hacer
B.4	<b>Acuerdo sobre el equipo de WASH BAT (moderadores/as, facilitadores/as, / relatores/as)</b>	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>C</b>	<b>Proceso de preparación con las partes interesadas</b>		
C.1	Selección de nivel administrativo y subgrupo que deben analizarse	<input type="checkbox"/>	Por hacer
C.2	Definición de la programación y la duración de un taller/ calendarización de una semana específica	<input type="checkbox"/>	Por hacer
C.3	Debate sobre la implicación de quienes participen/selección de representación y participación institucional (organismo público, asociado externo, nivel descentralizado, implementador, sociedad civil y sector privado)	<input type="checkbox"/>	Por hacer
C.4	Ubicación del taller: taller con alojamiento frente a taller clásico	<input type="checkbox"/>	Por hacer
C.5	Validación de la lista de facilitadores/as y relatores/as	<input type="checkbox"/>	Por hacer
C.6	Proceso de contratación del lugar de celebración teniendo en cuenta las características clave	<input type="checkbox"/>	Por hacer
C.7	Visitar varias opciones para el lugar de celebración teniendo en cuenta las características clave	<input type="checkbox"/>	Por hacer
C.8	Carta de invitación al moderador/a, proceso de obtención de visado	<input type="checkbox"/>	Por hacer
C.9	Reserva de vuelos/alojamientos para el moderador/a	<input type="checkbox"/>	Por hacer
C.10	<b>Acuerdo sobre un nivel/subgrupo/programación/participantes/ ubicación</b>	<input type="checkbox"/>	Por hacer

<b>D</b>	<b>Celebración de reuniones y consultas a fin de explicar la herramienta para el análisis de cuellos de botella</b>		
<b>D.1</b>	Reunión para explicar la herramienta (herramienta basada en Internet) - Marco del entorno propicio y ODS	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>D.2</b>	Reunión para revisar las funciones y garantizar una visión compartida	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>D.3</b>	Reunión para revisar los criterios y mejorar la visión conjunta	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>D.4</b>	Organizar un seminario web con un moderador, el organismo principal y facilitadores/as, relatores/as	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>D.5</b>	Reunión virtual con el moderador/a fin de explicar la metodología de facilitación y el borrador de programa compartido	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>D.6</b>	<b>Divulgar las actas de la reunión de coordinación sobre la metodología</b>	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E</b>	<b>Reunión para validar el programa/participantes/lugar de celebración/logística</b>		
<b>E.1</b>	Revisión del programa (inauguración/clausura) y aprobación definitiva en coordinación con un moderador/a	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.2</b>		<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.3</b>	Revisión y aprobación definitiva de la lista de participantes tras haber recibido las observaciones de las partes interesadas y de un organismo organizador	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.4</b>	Actualización o ajuste de las atribuciones de la WASH BAT	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.5</b>	Acuerdo definitivo y aprobación del lugar de celebración (completado el proceso de contratación/reserva)	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.6</b>	Remitir cartas de invitación, programa resumido y atribuciones	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.6a</b>	Preparación de toda la logística y del equipamiento de la sala de reuniones y los materiales de facilitación	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.6b</b>	> Adquisición de todos los materiales (de oficina) necesarios para la facilitación	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.6c</b>	> Preparación de materiales de oficina (notas autoadhesivas, rotuladores, rotafolios, pasta adhesiva, etc.)	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.6d</b>	> Reserva de proyectores y PC (para la facilitación y la asignación de relatores/as)	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>E.7</b>	<b>&gt; Preparación de los materiales de facilitación por parte del moderador/a (tarjeta de funciones y pósters de criterios)</b>	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>F</b>	<b>Capacitación de los facilitadores/as y relatores/as</b>		
<b>F.1</b>	Enviar una invitación a los facilitadores/as y relatores/as al menos un día antes de la capacitación	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>F.2</b>	Preparación de un programa de capacitación y actualización del flujo de presentación	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>F.3</b>	El moderador/a y los formadores/as llegan un día antes del taller	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>F.4</b>	Organización de la logística de la capacitación (sala de reuniones con proyector, mesas redondas, rotafolios, rotuladores, Internet, prolongadores, los PC, etc.)	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>F.5</b>	Celebración de una capacitación de medio día/un día completo con el moderador/a/facilitador/a/relator/a	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>F.6</b>	Breve reunión de coordinación entre el moderador/a y el organismo organizador	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>F.7</b>	<b>Envío de un breve informe de capacitación con todas las presentaciones y comentarios</b>	<input type="checkbox"/>	Por hacer

<b>3 -</b>	<b>Tareas de última hora antes de poner en marcha el taller</b>		
<b>3.1</b>	Verificar la confirmación de asistencia de los participantes	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>3.2</b>	Organizar un protocolo de apertura para el taller de WASH BAT con una institución designada	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>3.3</b>	Comprobar las salas de reuniones del lugar de celebración así como la disponibilidad de todos los equipos y materiales	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>3.4</b>	Comprobar la conexión a Internet	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>3.5</b>	Comprobar los perfiles de la herramienta web WASH BAT	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>3.6</b>	Comprobar y actualizar todas las presentaciones introductorias	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>3.7</b>	Asegurarse de que facilitadores y relatores lleguen por lo menos 30 min. antes de la sesión de apertura (última coordinación)	<input type="checkbox"/>	Por hacer
<b>3.8</b>	<b>Registrar la totalidad del proceso a los efectos de la futura extracción de lecciones</b>	<input type="checkbox"/>	Por hacer

# ANEXO 2: PROGRAMACIÓN Y CRONOGRAMA DEL PROCESO DE LA WASH BAT

n.º	Actividades/tareas
<b>1</b>	<b>COMIENZO: IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA/LAS NECESIDADES</b>
1.1	Evaluación de la demanda y las necesidades de un contexto/la pertinencia/la disponibilidad al proceso/la capacidad para aplicar y seguir el plan de acción, etc.
1.2	Compromiso del gobierno/petición
1.3	Concienciación/promoción
1.4	Asignación presupuestaria para el análisis
1.5	Planificación general de la WASH BAT
1.6	<b>Respuesta de la dirección y petición clara</b>
<b>2</b>	<b>PASOS DE PREPARACIÓN PARA EL TALLER WASH BAT</b>
<b>A</b>	<b>Identificación del alcance</b>
A.1	Compromiso por parte de un organismo organizador
A.2	Debate sobre la elección de subsector / nivel administrativo que debe analizarse / programación / duración/número de participantes/lugar de celebración/facilitación con o sin apoyo externo/logística/presupuesto
A.3	Preparación de un plan de acción hasta que se celebre el taller
A.4	<b>Validación del alcance y un organismo organizador</b>
<b>B</b>	<b>Identificar apoyo a la facilitación (externo y en el país)</b>
B.1	Identificación de moderadores/as y nivel de apoyo necesario/validación
B.2	Identificación de facilitadores/as y nivel de apoyo necesario
B.3	Identificación del relator/a y nivel de apoyo necesario
B.4	<b>Acuerdo sobre el equipo de WASH BAT (moderadores/as, facilitadores/as, relatores/as)</b>
<b>C</b>	<b>Proceso de preparación con las partes interesadas</b>
C.1	Selección de nivel administrativo y subgrupo que deben analizarse
C.2	Definición de la programación y la duración de un taller / calendarización de una semana específica
C.3	Debate sobre la implicación de los participantes/selección de representación y participación institucional (organismo público, asociado externo, nivel descentralizado, implementador, sociedad civil y sector privado)
C.4	Ubicación del taller: taller con alojamiento frente a taller clásico
C.5	Validación de la lista de facilitadores/as y relatores/as



n.º	Actividades/tareas
C.6	Proceso de contratación del lugar de celebración teniendo en cuenta las características clave
C.7	Visitar varios lugares de celebración teniendo en cuenta las características clave
C.8	Validación del moderador/a e invitación
C.9	Reserva de vuelos/alojamientos para el moderador/a
C.10	<b>Acuerdo sobre un nivel/subgrupo/programación/participantes/ ubicación}</b>
<b>D</b>	<b>Celebración de reuniones y consultas a fin de explicar el análisis de cuellos de botella</b>
D.1	Reunión para explicar la herramienta (herramienta basada en Internet) - Marco del entorno propicio y ODS
D.2	Reunión para revisar las funciones y garantizar una visión compartida
D.3	Reunión para revisar los criterios y mejorar la visión compartida
D.4	Organizar un seminario web con un moderador/a, UNICEF, un organismo organizador y facilitadores/as/relatores/as
D.5	Reunión virtual con el moderador/a a fin de explicar la metodología de facilitación y el borrador de programa compartido
D.6	Divulgar las actas de la reunión de coordinación sobre la metodología
<b>E</b>	<b>Refrendo del programa/participantes/lugar de celebración/logística</b>
E.1	Revisión del programa (inauguración/clausura) y aprobación definitiva en coordinación con un moderador/a
E.2	Revisión y aprobación definitiva de la lista de participantes tras haber recibido las observaciones de las partes interesadas y de un organismo organizador
E.3	Actualización o ajuste de las atribuciones de WASH BAT
E.4	Acuerdo definitivo y aprobación del lugar de celebración (completado el proceso de contratación/reserva)
E.5	Remitir cartas de invitación, programa resumido y atribuciones
E.6	Preparación de toda la logística y del equipamiento de la sala de reuniones y los materiales de facilitación
E.6a	> Adquisición de todos los materiales (de oficina) necesarios para la facilitación
E.6b	> Preparación de materiales de oficina (notas autoadhesivas, rotuladores, un rotafolio, pasta adhesiva, etc.)
E.6c	> Reserva de proyectores y PC (para la facilitación y la asignación de relatores)
E.6d	> Preparación de los materiales de facilitación por parte del moderador/a (tarjeta de funciones y pósters de criterios)
E.7	<b>Envío de las actas de la reunión a todos las partes interesadas implicadas en la preparación de WASH BAT</b>





<b>n.º</b>	<b>Actividades/tareas</b>
<b>F</b>	<b>Capacitación inicial de los facilitadores/as/relatores/as</b>
F.1	Enviar una invitación a los facilitadores/as y relatores/as al menos un día antes de la capacitación
F.2	Preparación de un programa de capacitación y actualización del flujo de presentación
F.3	El moderador/a y los formadores/as llegan un día antes del taller
F.4	Organización de la logística de la capacitación (sala de reuniones con proyector, mesa redonda, rotafolio, rotuladores, Internet, prolongador, PC, etc.)
F.5	Celebración de una capacitación de medio día con el moderador/a/facilitador/a/relator/a
F.6	Breve reunión de coordinación entre el moderador/a y un organismo organizador
F.7	Envío de un breve informe de capacitación con todas las presentaciones y comentarios
<b>3</b>	<b>Tareas de última hora antes de poner en marcha el taller</b>
3.1	Verificar la confirmación de asistencia de los participantes
3.2	Organizar un protocolo de apertura para WASH BAT con una institución designada
3.3	Comprobar las salas de reuniones del lugar de celebración así como todos los equipos y materiales
3.4	Comprobar el acceso a Internet
3.5	Comprobar los perfiles de la herramienta web WASH BAT
3.6	Comprobar y actualizar todas las presentaciones introductorias
3.7	Asegurarse de que facilitadores y relatores lleguen por lo menos 30 min. antes de la sesión de apertura (última coordinación)
3.8	Registrar la totalidad del proceso a los efectos de la futura extracción de lecciones



# ANEXO 3: PREGUNTAS PARA DETERMINAR LA DEMANDA Y NECESIDAD DE APLICAR LA HERRAMIENTA DE WASH BAT

Principales preguntas para plantear a las partes interesadas durante el proceso de realización del análisis de WASH BAT

## Preguntas relativas a las necesidades

Preguntas relativas a las NECESIDADES	Respuesta	Posibles medidas
• ¿Existen dificultades o puntos débiles en el sector del agua, el saneamiento y la higiene para lograr el ODS 6?	SÍ	Si bien podrían darse las condiciones para la aplicación del análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene, debería evaluarse la disposición general
	NO	Puede que WASH BAT no sea relevante
• ¿Entre las partes interesadas del sector existe disposición a abordar estas dificultades y puntos débiles?	SÍ	Podrían darse las condiciones para aplicar el análisis de cuellos de botella de WASH con la necesidad de una evaluación adicional
	NO	Es necesario sensibilizar a las principales partes interesadas sobre las ventajas de un análisis de cuellos de botella en materia de agua, saneamiento e higiene
• ¿Existen otros diagnósticos sectoriales que se hayan realizado recientemente y aceptado?	SÍ	Verifíquese la necesidad de comprender mejor las dificultades que plantea el entorno propicio
	NO	Deberían darse las condiciones para aplicar el análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene con más cuestiones que deben abordarse
• ¿Es probable que WASH BAT permita conocer mejor las limitaciones del sector y las soluciones?	SÍ	Deberían darse las condiciones para aplicar el análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene tras la evaluación de otras condiciones relacionadas
	NO	Puede que WASH BAT no sea relevante
• ¿Es necesario que las partes interesadas del sector comprendan mejor las dificultades que plantea el entorno propicio?	SÍ	Deberían darse las condiciones para aplicar el análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene tras la evaluación de otras condiciones relacionadas
	NO	Es necesario sensibilizar a las principales partes interesadas sobre las ventajas de un análisis de cuellos de botella en materia de agua, saneamiento e higiene
• ¿Es necesario que las partes interesadas del sector comprendan mejor las dificultades que plantea el entorno propicio?	SÍ	Deberían darse las condiciones para aplicar el análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene tras la evaluación de otras condiciones
	NO	Puede que WASH BAT no sea relevante o que sea necesario que evaluemos de forma adicional cuál podría ser el valor añadido del ejercicio
• ¿Es adecuado o eficaz reunir a las principales partes interesadas en un foro abierto para debatir estas cuestiones potencialmente delicadas?	SÍ	Deberían darse las condiciones para aplicar el análisis de cuellos de botella para agua, saneamiento e higiene tras la evaluación de otras condiciones
	NO	Es necesaria una evaluación adicional

## Preguntas relativas a la demanda

Preguntas relativas a la DEMANDA	Respuesta	Posibles medidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Reconocen las partes interesadas que el entorno propicio y la gobernanza constituyen dificultades para mejorar el desempeño sectorial?</li> </ul>	SÍ	Continuar el proceso cuestionando la necesidad de WASH BAT y otras preguntas orientadas a la demanda
	NO	Puede que sea necesario trabajo de incidencia con el gobierno para explicar el proceso y las ventajas que proporcionan dichos análisis, o bien está justificado el uso de otra herramienta o análisis alternativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Han indicado ya las partes interesadas clave del sector, en especial el gobierno, su disposición a seguir un proceso para llevar a cabo el taller WASH BAT?</li> </ul>	SÍ	Continuar el proceso cuestionando la necesidad de WASH BAT y otras preguntas orientadas a la demanda
	NO	No se requiere ninguna acción, ni está justificado recurrir a una herramienta o a análisis alternativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen recursos y apoyo institucional suficientes para llevar a cabo el proceso WASH BAT?</li> </ul>	SÍ	Continuar el proceso cuestionando la necesidad de WASH BAT y otras preguntas orientadas a la demanda
	NO	Puede que sea necesario realizar un trabajo de incidencia con las instituciones a fin de obtener su apoyo y seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se trata del momento oportuno, en lo referente a decisiones estratégicas, políticas y financieras, para integrar de forma adecuada WASH BAT en los procesos locales o nacionales?</li> </ul>	SÍ	Continuar el proceso cuestionando la necesidad de WASH BAT y otras preguntas orientadas a la demanda
	NO	No se requiere ninguna acción — A la espera del mejor momento para poner en marcha el proceso, o bien está justificado recurrir a una herramienta o análisis alternativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La demanda se limita a algunas partes interesadas?</li> </ul>	SÍ	En caso afirmativo, es conveniente examinar a qué se debe. ¿Se debe a que el personal del ministerio está demasiado ocupado con otras prioridades? ¿O se debe a que no perciben el valor de llevar a cabo un análisis de cuellos de botella? En estos casos puede que sea necesario llevar a cabo una reunión cerrada con algunas de las principales partes interesadas a fin de debatir el estado del sector y el valor añadido que implica la realización de un análisis de cuellos de botella. Sería de ayuda mostrar ejemplos de otros países. Se recomienda identificar a un funcionario o a un experto respetado que comprenda el valor de la herramienta
	NO	Es necesario sensibilizar a las principales partes interesadas sobre las ventajas de un análisis de cuellos de botella en materia de agua, saneamiento e higiene (incidencia)

# ANEXO 4: REPRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN EL TALLER

Grupo	Gobierno nacional															
Representante de los participantes en el grupo	Nacional rural del agua	Nacional periurbano del agua	Nacional urbano del agua	Regional rural del agua	Regional urbano del agua	Regional periurbano del agua	Nacional rural del saneamiento	Nacional periurbano del saneamiento	Nacional urbano del saneamiento	Regional rural del saneamiento	Regional periurbano del saneamiento	Regional urbano del saneamiento	Nacional rural de la higiene	Nacional periurbano de la higiene	Nacional urbano de la higiene	Nacional de agua, saneamiento e higiene en las instituciones
Representante del Ministerio de Planificación	X															
Representante del Ministerio de Finanzas/Presupuesto/Economía	X															
Representante del Ministerio de Desarrollo urbano/Rural	X	X														
Representante del Ministerio de Salud	X															
Representante del Ministerio de Educación	X															
Representante del Ministerio de Hidrología (Urbana/Rural)	X															
Representante de la Dirección encargada del saneamiento																
Representante de la unidad de coordinación de agua, saneamiento e higiene	X															
Reguladores	X															

Nacional de agua, saneamiento e higiene en las instituciones		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Nacional urbano de la higiene	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Nacional periurbano de la higiene	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Nacional rural de la higiene	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Regional urbano del saneamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Regional periurbano del saneamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Regional rural del saneamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Nacional urbano del saneamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Nacional periurbano del saneamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Nacional rural del saneamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Regional periurbano del agua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Regional urbano del agua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Regional rural del agua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Nacional urbano del agua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Nacional periurbano del agua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
Nacional rural del agua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8-10
<b>Representante de los participantes en el grupo</b>	Representante de la unidad regional de agua y saneamiento	Representante del municipio	Representante de los asociados financieros y técnicos	ONG (locales e internacionales)	Organización comunitaria	Asociación de usuarios del agua	Federación de usuarios del agua	Usuarios	Suministro de agua	Comités de gestión hídrica (pueblo)	Operadores privados		8-10
<b>Grupo</b>	Gobierno regional		Asociados financieros y técnicos	Sociedad civil				Proveedor de servicios	REQUISITO MÍNIMO				

# ANEXO 5: OPCIÓN DE PROGRAMA: EJEMPLO DE PROGRAMA PARA EL TALLER DE DOS DÍAS DE DURACIÓN

HORA	DÍA 1	DÍA 2
		<b>REVISIÓN DEL PRIMER DÍA</b>
08.30-10.00		<b>SESIÓN 2: ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DEL 2.º BLOQUE FUNDAMENTAL SELECCIONADO Y CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS Y ACTIVIDADES/ COSTO / FINANCIACIÓN / RESPONSABILIDAD EVALUADA</b>
10.00-10.30		<b>DESCANSO</b>
10.30-12.30	<b>Registro de participantes /bienvenida</b>	<b>SESIÓN 2: ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DEL 3.ER COMPONENTE FUNDAMENTAL SELECCIONADO Y CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS Y ACTIVIDADES/ COSTO/ FINANCIACIÓN/RESPONSABILIDAD EVALUADA</b>
12.30-13.30	<b>ALMUERZO</b>	<b>ALMUERZO</b>
13.30-14.30	<b>SESIÓN 0: INTRODUCCIÓN/SESIÓN PLENARIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Introducción al contexto</b></li> <li>• <b>Marco del entorno propicio</b></li> <li>• <b>HERRAMIENTA WASH BAT</b></li> </ul>	<b>SESIÓN 2: ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DEL 4.º COMPONENTE FUNDAMENTAL SELECCIONADO Y CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS Y ACTIVIDADES/COSTO/ FINANCIACIÓN/RESPONSABILIDAD EVALUADA</b>
14.30-15.00	<b>DESCANSO</b>	
15.00-17.00	<b>SESIÓN 2: ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DEL 1.ER COMPONENTE FUNDAMENTAL SELECCIONADO Y CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS Y ACTIVIDADES/COSTO/ FINANCIACIÓN/RESPONSABILIDAD EVALUADA</b>	<b>SESIÓN 2: ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DEL 5.º COMPONENTE FUNDAMENTAL SELECCIONADO Y CUELLOS DE BOTELLA, SUS CAUSAS Y ACTIVIDADES/COSTO/ FINANCIACIÓN/RESPONSABILIDAD EVALUADA</b>
17.00-17.15	CIERRE DE LA SESIÓN PLENARIA DEL DÍA	<b>CLAUSURA DEL TALLER</b>
17.15-18.15	TRABAJO CONJUNTO DE FACILITADORES/ AS Y RELADORES/AS PARA COMPLETAR LA INTRODUCCIÓN DE DATOS en el sitio web WASH BAT/ Preparación de comentarios para el moderador/a	TRABAJO CONJUNTO DE FACILITADORES/ AS Y RELADORES/AS PARA COMPLETAR LA INTRODUCCIÓN DE DATOS en el sitio web WASH BAT/



# ANEXO 6: PROGRAMA PORMENORIZADO PARA UN TALLER DE TRES DÍAS DE DURACIÓN

PROGRAMACIÓN	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3
<b>8.30-8.45</b>	<b>SESIÓN INTRODUCTORIA – Registro</b>	Sesión plenaria: moderador/a hace un resumen del primer día	Sesión plenaria: moderador/a hace un resumen del segundo día
<b>9.00-9.45</b>	Bienvenida y presentación del taller — Entorno propicio Herramientas WASH BAT/asignación de responsabilidades Presentación del programa Quién es quién—	<b>SESIÓN 4: ANÁLISIS DE LOS BLOQUES FUNDAMENTALES Y DE LA PUNTUACIÓN DE CRITERIOS</b>  Sesión plenaria: moderador/a presenta el análisis Debate	<b>SESIÓN 6: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE LAS ACTIVIDADES, PROGRAMACIÓN Y RESPONSABILIDADES</b>  Sesión plenaria: moderador/a presenta el ejercicio Trabajo en grupo: facilitador/a se asegura de que su grupo comprende lo expuesto Trabajo en grupo: identificar las actividades, su prioridad y planificación Relatores/as registran el resultado del trabajo en grupo en la nota autoadhesiva amarilla y la colocan en la pared
<b>9.45-10.30</b>	<b>SESIÓN 2a: EJERCICIO DE GRUPO: Mapeo de los procesos de rendición de cuentas en el sector + SESIÓN PLENARIA</b>  División del grupo Sesión plenaria: El moderador/a presenta el ejercicio de asignación de responsabilidades conceptual Grupo: el facilitador/a dirige el debate Trabajo en grupo: tres preguntas	<b>SESIÓN 4a: CUELLOS DE BOTELLA Y SUS CAUSAS y ACTIVIDADES</b>  Sesión plenaria: el moderador/a presenta el ejercicio Grupo: selección de 10 criterios (en el papel A3 del día anterior) y concentración en los marcados en color amarillo y rojo Los relatores/as escriben los criterios de la nota autoadhesiva naranja y la ponen en la pared	10 min 5 min 80 min
<b>10.30-11.00</b>	<b>DESCANSO</b>		

PROGRAMACIÓN	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3
<b>11.00-11.45</b>	<p><b>SESIÓN 2b: PRESENTACIÓN DE INFORMES SOBRE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES EN SESIÓN PLENARIA</b></p> <p>Trabajo en grupo: tres preguntas (continuación) 15 min</p> <p>Sesión plenaria: el relator/a presenta los resultados de su grupo 30 min (max 5 per group)</p>	<p><b>SESIÓN 4b: CUELLOS DE BOTELLA Y CAUSAS y ACTIVIDADES (PARTE II)</b></p> <p>Sesión plenaria: el moderador/a hace una introducción sobre cómo comenzar a identificar los cuellos de botella más críticos, sus causas y las actividades</p> <p>Trabajo en grupo: identificación de los cuellos de botella, sus causas y actividades 90 min</p> <p>Los relatores/as escriben los resultados de la nota autoadhesiva rosa y la colocan en la pared</p>	<p><b>SESIÓN 7 : COHESIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b></p> <p>Sesión plenaria: el moderador/a presenta el ejercicio 10 min</p> <p>Trabajo en grupo: debate en torno a las cinco principales actividades que se propondrán 10 min</p> <p>Ejercicio de votación en el mercado libre 50 min</p> <p>Los relatores/as registran los resultados de la votación 20 min</p> <p>Debate y aprobación de los resultados sectoriales</p>
<b>11.45-13.00</b>	<p><b>SESSION 3a: SELECTION OF THE FUNCTIONS AND GROUP PRIORITIZATION</b></p> <p>Sesión plenaria: el moderador/a presenta el ejercicio a todos los grupos 5 min</p> <p>Grupos: el facilitador/a se asegura de que su grupo comprende el ejercicio 5 min</p> <p>Trabajo en grupo: selección de las seis funciones más importantes y su exposición en la pared 65 min</p>		
<b>13.00-14.00</b>	<b>ALMUERZO</b>		
<b>14.00-15.30</b>	<p><b>SESIÓN 3b: NOTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS</b></p> <p>Comienzo de la sesión 2: instrucciones + comienzo de la notificación (10+30 min.) 90 min</p> <p>El facilitador/a se asegura de que su grupo comprende el ejercicio y dirige el debate</p>	<p><b>SESIÓN 4b: CUELLOS DE BOTELLA, CAUSAS y ACTIVIDADES (PARTE III)</b></p> <p>Continuación del trabajo en grupo sobre la identificación de los cuellos de botella más críticos, sus causas y actividades de eliminación 90 min</p> <p>Los relatores/as escriben los resultados de la nota autoadhesiva rosa y la colocan en la pared</p>	<p><b>SESIÓN 8 : PRESUPUESTO, RESPONSABILIDAD Y ACUERDO</b></p> <p>Sesión plenaria: el moderador/a presenta el ejercicio 190 min</p> <p>Trabajo en grupo: el facilitador/a dirige el debate en torno al presupuesto y a las funciones de liderazgo 40 min</p> <p>Los relatores/as registran el resultado del trabajo en grupo en la nota autoadhesiva verde y la colocan en la pared</p> <p>Sesión plenaria: el moderador dirige el debate relativo a los siguientes pasos 40 min</p>

PROGRAMACIÓN	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3
<b>15.30-16.00</b>	<b>DESCANSO</b>		
<b>16.00-17.30</b>	<p><b>SESIÓN 2b: NOTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS</b></p> <p>Los/las participantes continúan analizando los criterios y los notifican  Los facilitadores/as dirigen el debate  Los relatores/as comparten los datos recopilados en la herramienta</p> <p>90 min  If extra time</p>	<p><b>SESIÓN 5: Se presentan los CUELLOS DE BOTELLA Y SUS CAUSAS y LAS ACTIVIDADES en sesión plenaria</b></p> <p>Cada uno de los grupos presenta la información en sesión plenaria  Debate sobre las actividades seleccionadas (votación)</p> <p>45 min  45 min</p>	<p><b>SESIÓN 9 : SESIÓN DE CLAUSURA</b></p> <p>Sesión plenaria: evaluación del taller 30 min  Sesión plenaria: presentación de la hoja de ruta de cada sector o subsector por parte del grupo 30 min  Sesión plenaria: mensaje de clausura del representante de mayor rango del organizador principal 30 min</p>
<b>17 :45-18 :30</b>	Sesión de trabajo del moderador/a, los facilitadores/as y los relatores/as sobre la herramienta en línea	Sesión de trabajo del moderador/a, los facilitadores/as y los relatores/as sobre la herramienta en línea	Sesión de trabajo del moderador/a, los facilitadores/as y los relatores/as sobre la herramienta en línea

the *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA).

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) is a peer-reviewed journal that publishes research on the application of behavior analysis to various areas of human behavior.

The *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) is a peer-reviewed journal that publishes research on the experimental and applied aspects of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published by the Society for Behavior Analysis (SBA).

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published quarterly.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in English.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the United States.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of applied behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of experimental behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of applied behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of experimental behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of applied behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of experimental behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of applied behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of experimental behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA) and the *Journal of Experimental and Applied Behavior Analysis* (JEA) are both published in the field of behavior analysis.