



Lecciones sobre el proceso de preparación de la Iniciativa de Agua y Saneamiento del BID

Con el lanzamiento de la Iniciativa de Agua y Saneamiento el BID busca ayudar a sus países miembros a alcanzar el suministro universal de los servicios de agua y saneamiento, y posicionar al Banco como fuente preferida de financiación para este tipo de proyectos en la región. El propósito de esta Nota es describir y analizar el proceso seguido desde la concepción de la Iniciativa hasta su aprobación, con el fin de extraer las lecciones que de allí se derivaron y que pueden ser útiles para otros equipos del Banco.

Antecedentes

El acceso a servicios adecuados de agua y saneamiento ha sido universalmente reconocido como uno de los factores que más impacto puede tener en la mejora de las condiciones sociales y de salud de la población que vive en situación de pobreza. De ahí que una de las Metas del Milenio acordadas por 189 países en el año 2000 apunte a reducir a la mitad el número de personas que carecen de acceso a los mismos para el 2015.

Si América Latina y el Caribe quiere cumplir con su compromiso debe enfrentar cuatro retos: (i) ampliar los servicios de agua apta para el consumo humano a 85 millones de habitantes que todavía carecen de ellos, y de saneamiento a 110 millones adicionales, lo que requerirá inversiones por un monto cercano a los US\$30.000 millones entre 2004 y 2015; (ii) mejorar el servicio y la calidad del agua que se suministra a las poblaciones pobres;



Pozo familiar en zona rural de Costa Rica

Contactos en el Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL/KNM)

Elba Luna
elbalu@iadb.org

Lorena Rodríguez
lorenar@iadb.org

Lina Salazar
linas@iadb.org

(iii) conservar las fuentes de agua y reducir la contaminación de los cuerpos receptores; y (iv) fortalecer los marcos institucionales y jurídicos, y mejorar la gestión de las entidades prestadoras de servicios¹.

El BID lanzó en 2007 la Iniciativa de Agua y Saneamiento con el fin de ayudar a sus países miembros a cumplir con las Metas del Milenio, alcanzar el suministro universal de los servicios de agua y saneamiento, y posicionarse como actor protagonista en el sector en la región². La Iniciativa consta de cuatro programas fundamentales: (i) **100 ciudades** (financiamiento y asistencia técnica para ampliar el acceso a servicios de agua y saneamiento para las comunidades menos favorecidas de ciudades de más de 50.000 habitantes); (ii) **3,000 comunidades rurales** (inversiones y asistencia técnica para comunidades rurales con la participación de sus propias organizaciones en la toma de decisiones técnicas y de financiamiento, para lo cual contempla capacitación y fortalecimiento de las mismas); (iii) **Defensores del agua** (financiamiento y asistencia técnica para la protección de 20 microcuencas, su descontaminación y el tratamiento de aguas residuales con participación comunitaria); y (iv) **Empresas eficientes y transparentes** (acciones e inversiones destinadas a mejorar la gestión, desempeño y transparencia de las empresas prestadoras de servicios).

Estos cuatro programas se operacionalizan por medio de una variedad de instrumentos financieros y no financieros, entre los cuales figuran planes de negocios sectoriales por país; recursos no reembolsables para estructuración de proyectos; nuevos mecanismos de financiamiento (moneda local, préstamos sin garantía soberana para gobiernos subnacionales); trabajo analítico para ahondar el conocimiento sobre los temas clave del sector; y compilación y difusión de los aprendizajes de la experiencia del BID en materia de agua y saneamiento.

Resultados hasta la fecha

La implementación de la Iniciativa está prevista para el período 2007–2011. Desde su lanzamiento, la cartera de proyectos de agua y saneamiento del BID ha aumentado de aproximadamente US\$200 millones al año en su punto más bajo entre 2002–2004, a US\$1.400 millones en préstamos y US\$11,2 millones en cooperaciones técnicas para operaciones del sector en 2008. Hasta el momento se han elaborado 17 planes de negocios estratégicos nacionales, y tres se encuentran en preparación en 2009. Estos planes sirven de base para las acciones sectoriales que el Banco emprende en los respectivos países³.

En colaboración con Hábitat de las Naciones Unidas se ha establecido la estructura organizativa y operacional de la Asociación de Operadores de Agua (WOP por sus siglas en inglés), mediante la cual se busca fomentar el intercambio de buenas prácticas y la cooperación institucional. Asimismo, se han publicado seis estudios de caso⁴ que muestran cómo los distintos países, con diferentes recursos y variadas necesidades, han logrado ampliar de manera creativa el acceso a servicios de agua y saneamiento para las poblaciones carentes de ellos. Se ha desarrollado también un sistema de certificación de operadores de agua basado en requisitos de eficacia, transparencia y buena gestión, que les permite acceder a

¹ Banco Interamericano de Desarrollo. 2007. "Iniciativa de agua potable y saneamiento. Nueva versión revisada". Washington, DC. Mimeo.

² Para más información consultar la página web de la Iniciativa: <http://www.iadb.org/topics/water/waterinitiative/index.cfm?lang=es>

³ Inter-American Development Bank. 2009. "Sustainability Review 2008". <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1925086>

⁴ Estos casos pueden ser consultados en: <http://www.iadb.org/topics/water/waterinitiative/caseStudies.cfm?lang=es>



Planta de tratamiento de aguas residuales, San Fernando. Medellín, Colombia

instrumentos financieros de desembolso rápido como el Fondo AquaExpress.

En la actualidad los desafíos regionales del sector consisten en mejorar la capacidad de atraer nuevas inversiones; la calidad, cantidad y confiabilidad de los recursos hídricos; fortalecer las instituciones y órganos de planificación y regulación; y mejorar la eficiencia de los

operadores. Para el Banco el desafío es transformar la Iniciativa en un referente en la organización para la coordinación efectiva de los recursos y esfuerzos adelantados en el tema de agua y saneamiento tanto en materia de conocimiento como en temas operativos, sean estas operaciones reembolsables o no reembolsables, con el sector público o privado,

con o sin garantía. La implementación hasta el 2011 dará cuenta de los resultados en estas áreas.

Hitos en la preparación de la Iniciativa

Varios miembros del equipo encargado de diseñar la Iniciativa participaron en una reunión de reflexión y respondieron a entrevistas facilitadas por la División de Gestión de Conocimiento (KNL/KNM), con el propósito de identificar aquellas lecciones emanadas de la etapa de preparación que puedan ser útiles para otros equipos del Banco en vías de emprender esfuerzos similares. El equipo destacó cuatro momentos críticos que se detallan a continuación:

- a. Priorización de las actividades de agua y saneamiento

- b. Definición de componentes de la Iniciativa
- c. Diagnóstico y trabajo analítico
- d. Aprobación

a) **Priorización de las actividades de agua y saneamiento.** En octubre de 2005, la nueva Administración del Banco priorizó tres áreas en las que se proponía posicionar estratégicamente al Banco y para las cuales se requería desarrollar iniciativas específicas: agua y saneamiento, energía y cambio climático, y oportunidades para la mayoría. A comienzos de 2006, la Oficina del Presidente convocó a una primera reunión con los especialistas de agua y saneamiento de las tres regiones y del entonces Departamento de Desarrollo Sostenible (SDS), durante la cual se lanzó directamente a los especialistas el reto de lograr que el Banco se convirtiera nuevamente en un

Planta de tratamiento de agua potable. Tegucigalpa, Honduras



actor de alto perfil en el sector en la región. Los especialistas provenientes de todos los departamentos operativos en un principio no estuvieron muy convencidos de poder llegar a formular por su propia cuenta una propuesta que representara al Banco como un todo. Técnicos de la entonces Región 2, se ofrecieron a liderar el proceso, con la colaboración de otros especialistas sectoriales del Banco.

b) Definición de componentes de la Iniciativa.

Los componentes originales de la Iniciativa se definieron desde el inicio del proceso. Se acordó desde un comienzo que la Iniciativa debía enfocarse en metas específicas, derivadas de las actividades que ya se venían desarrollando y de las necesidades percibidas por los técnicos a partir de su experiencia operativa: (i) mejora del acceso a los servicios de agua y saneamiento para los sectores menos favorecidos en ciudades pequeñas (500 ciudades, que posteriormente se redujeron a 100); (ii) disminución de la brecha de acceso entre comunidades urbanas y rurales (5.000 comunidades rurales, que posteriormente se redujeron a 3.000); (iii) preservación de las fuentes de agua; y (iv) mejora del desempeño de las empresas prestadoras de servicios, centrándose en su eficiencia y transparencia.

A estos componentes se agregaron dos herramientas para facilitar el trabajo con los clientes: AquaFund, un fondo dedicado a prestar asistencia técnica y cofinanciamiento, y AquaExpress, un fondo destinado a otorgar financiamiento expedito a aquellas compañías de agua que hubiesen demostrado una gestión sólida y transparente. También se determinó la utilidad de diseñar planes de negocios sectoriales por país para fijar prioridades y organizar las actividades del Banco.

La estructura institucional entonces vigente—con tres departamentos regionales donde cada una de las divisiones de agua y saneamiento reflejaba las prioridades y necesidades de sus respectivas regiones y países, y con operaciones multisectoriales que contenían componentes de agua—no se prestaba para concertar fácilmente una propuesta que se considerara representativa. Existían divergencias entre las posiciones y enfoques de distintos grupos técnicos en torno a temas críticos como la participación del sector privado y/o el rol del Estado en el suministro de servicios.

Los especialistas que estaban coordinando este esfuerzo inicial, compilaron las contribuciones de los demás técnicos de las tres divisiones de Agua y Saneamiento—tanto de la Sede como de las Representaciones—que permitieron producir un primer borrador de la propuesta. Este documento fue presentado al Presidente Moreno en el verano de 2006, en una reunión con los jefes de división de las tres Regiones y de SDS. Algunos asistentes a la reunión se mostraron escépticos sobre las metas propuestas en materia de número de ciudades y comunidades rurales a ser atendidas. En la reunión surgió la propuesta de organizar un encuentro con las grandes compañías de agua de la región para confirmar las estimaciones de necesidades del sector. La organización del evento terminó compitiendo por el tiempo de los especialistas y retrasó la formulación de la Iniciativa.

Dado que estaba previsto anunciar la propuesta durante la reunión anual de la Asamblea de Gobernadores del Banco en marzo de 2007 en Guatemala, en octubre de 2006 se designó a Alicia Ritchie, entonces gerente de la Región 3, para liderar al

equipo a cargo. Se fijó un lapso de dos meses para realizar la tarea. Este equipo quedó conformado por especialistas de cada una de las regiones (entonces R1, R2 y R3) y de SDS.

c) **Diagnósticos y trabajo analítico.** Al nuevo equipo le correspondió dotar la propuesta inicial de contenidos, metas precisas y resultados esperados a la luz de la capacidad de gasto del sector y de los recursos financieros y técnicos que el Banco podía poner a disposición durante los cinco años de duración de este esfuerzo. Para ello el grupo contó con varios insumos:

- una evaluación realizada en 2002⁵ de la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (PSPD) para los servicios de agua potable y saneamiento del Banco—vigente desde 1997⁶—de donde surgieron una serie de hallazgos y recomendaciones sobre áreas susceptibles de mejora en sus intervenciones, al tiempo que se constató que había circunstancias nuevas en la región (en especial las generadas por el proceso de descentralización del Estado y de los servicios públicos) que exigían enfoques novedosos e instrumentos más flexibles;
- un diagnóstico realizado por el Banco en 2007 sobre la situación de los servicios de agua potable y saneamiento en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio⁷;
- las lecciones surgidas tanto de la experiencia del BID como de otras instituciones afines activas en el sector, entre ellas el Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento, el grupo KfW de Alemania y diversas agencias de Naciones Unidas⁸; y

- la red temática creada en 2005, con el apoyo de la entonces Oficina de Aprendizaje, mediante la cual se intentó generar un espacio de diálogo técnico entre los especialistas del sector asignados en tres departamentos regionales y SDS.

Hacia finales de 2006, el equipo responsable por la preparación de la Iniciativa realizó un ejercicio de definición de retos sectoriales con base en los insumos y la documentación disponibles, a partir de los cuales se identificaron cinco desafíos principales a los que se proponía responder: (i) lograr acceso sostenible a servicios de calidad; (ii) mejorar las condiciones de calidad y confiabilidad de los servicios; (iii) atraer más recursos y capacidad de gestión; (iv) lograr instituciones instrumentales de desarrollo sostenible en el sector; y (v) asegurar la calidad, cantidad y confiabilidad del recurso hídrico.

Para responder a los retos generales del sector se propusieron soluciones en materia de ampliación de acceso, financiamiento, regulación y prestación, diseñadas a la medida de cada país y de cada servicio. Se optó por incluir una variedad más amplia de productos y servicios financieros, y una mayor diversificación de la cartera de clientes del BID a la luz de las nuevas responsabilidades

⁵ Banco Interamericano de Desarrollo/Oficina de Evaluación y Supervisión. 2002. "Evaluación de la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (PSPD, OP 708) para los servicios de agua potable y saneamiento". Washington, DC. Mimeo.

⁶ Inter-American Development Bank. 1997. "OP-708 Public Utilities Policy". Mimeo.

⁷ Roberto Chama. 2007. "América Latina y el Caribe: Diagnóstico de la situación de los servicios de agua potable y saneamiento en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio". Informe preliminar para el Banco Interamericano de Desarrollo. Mimeo.

⁸ Véase en esta Nota la sección de bibliografía de la Iniciativa de Agua y Saneamiento (BID, 2007).



Estación de bombeo de aguas residuales. Aguas de Cartagena, Colombia

que con la descentralización asumieron los gobiernos subnacionales en materia de prestación de servicios. Se propuso un plan de acción a mediano plazo a ser ejecutado entre 2007 y 2011.

El equipo estimó la demanda y los costos de la Iniciativa a la luz de las metas propuestas mediante tres ejercicios:

- un análisis de la cartera de operaciones en ejecución, su desempeño y resultados, y del inventario de proyectos (en vías de análisis y aprobación) del Banco en el sector de agua y saneamiento;
- una encuesta a todos los especialistas de agua y saneamiento del Banco para conocer sus cálculos preliminares sobre

el número de proyectos que se podrían financiar en los países bajo la Iniciativa. Las cifras resultantes condujeron a ajustar la magnitud de dos de los programas especiales: de un cálculo inicial 500 ciudades de más de 50.000 habitantes se pasó a 100 y de 5000 comunidades rurales a 3000; y

- un ejercicio presupuestario incluyendo productos, metas y resultados esperados, y montos requeridos para cumplirlos.

Una iniciativa institucional de estas características constituía un producto nuevo, y por ende no se ajustaba ni a la estructura de la organización del trabajo de ese momento ni a los procesos vigentes

de toma de decisiones, más asociados con la aprobación de documentos de políticas y estrategias del Banco. Por ende se consideró apropiado antes de enviarla para consideración del Directorio, someterla a revisión. En esta revisión participaron asesores de la Gerente Líder del proceso, de la Vicepresidencia Ejecutiva, de la Presidencia y del Comité de Políticas y Evaluación del BID. Como resultado surgió un renovado interés que se tradujo en la visualización de “desafíos” y “oportunidades” a los cuales el Banco podía responder con los programas e instrumentos propuestos. Un especialista en Agua y Saneamiento recuerda que de la autocrítica que había caracterizado las fases previas donde se había identificado qué se había hecho mal, “se pasó a un espíritu propositivo de identificación de oportunidades”.

Este fue también el momento de “conciliar visiones estratégicas que al principio eran disímiles”, según otro miembro del equipo. En este sentido se replantearon algunos enfoques, entre ellos el énfasis en el protagonismo del sector privado y en la reforma sectorial como condición previa al financiamiento: “tuvimos reuniones donde principalmente se escuchó a los jefes de división y sus equipos, posteriormente se propuso un enfoque basado en las recomendaciones del equipo técnico, saliendo un poco de las diferencias de las opiniones de los jefes. Ayudó que se estaba actuando bajo un mandato del Presidente. El trabajo quedó entonces en manos de un grupo muy activo y compenetrado que pudo avanzar más rápidamente”.

- d) Aprobación de la Iniciativa.** Desde febrero de 2007, el documento fue presentado primero ante el Comité de Programación, luego en una sesión de información técnica al Directorio (marzo), seguido por

una presentación al Comité de Políticas y Evaluación del Directorio (abril), para ser enviado a la Comisión General, donde fue aprobada el 23 de mayo.

Lecciones aprendidas

La reconstrucción del proceso de preparación de la Iniciativa de Agua y Saneamiento mediante un ejercicio de reflexión posterior a la acción o *After Action Review* (AAR)⁹ y entrevistas a miembros del equipo, permite extraer varias lecciones que se resumen a continuación:

- a) Disponer de insumos de conocimiento (estudios, diagnósticos, evaluaciones, notas técnicas) de alta calidad contribuye a la definición de áreas prioritarias, enfoques y criterios basados en evidencia y desde una perspectiva interdisciplinaria.**

En este caso los insumos provinieron de varias fuentes, entre ellas los análisis de los especialistas del Banco a partir de su trabajo en los países; los estudios de diagnóstico del sector; las evaluaciones de experiencias; el estudio de la cartera e inventario de operaciones de agua y saneamiento; la red temática de agua; y la sistematización de lecciones aprendidas por el BID y por otras instituciones afines. Esto permitió determinar los temas recurrentes y enfocarse en aquéllos en que pudiera haber un mayor

⁹ El AAR o reflexión posterior a la acción fue realizado el 22 de enero de 2009. El AAR es una discusión dinámica y estructurada en la cual participan los miembros de un equipo de trabajo y, si es del caso, sus socios o clientes. En esta discusión se analiza una experiencia o actividad en función de las expectativas y los resultados logrados: ¿qué sucedió?, ¿por qué sucedió?, ¿qué funcionó bien?, ¿qué necesita mejorarse? y ¿cuáles son las lecciones y recomendaciones? Para más información sobre AAR ver: Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). 2009. *Pautas para la realización de “After Action Reviews” o Reuniones de Reflexión Después de la Acción.*

valor agregado e impacto en función de los costos, las necesidades detectadas y las metas a alcanzar. El carácter interdisciplinario del grupo de técnicos encargado de generar esta información, cuyos miembros cuentan con altas calificaciones y una extensa experiencia en asuntos financieros, de ingeniería, económicos, ambientales, sociales e institucionales, también contribuyó significativamente a identificar los desafíos prioritarios y desarrollar soluciones apropiadas para ellos.

- b) *La definición de metas claras y viables facilita la asignación de recursos, la ejecución y la cooperación por parte de instituciones aliadas.*** En el caso de la Iniciativa de Agua y Saneamiento, las metas específicas fijadas (100 ciudades, 3,000 comunidades rurales, 20 cuencas), en el contexto más amplio de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, contribuyeron a que la División de Agua y Saneamiento creada en el Banco en 2007 enfocara sus esfuerzos de manera expedita. Su existencia también facilitó la tarea del Banco dirigida a solicitar apoyo de otros cofinanciadores, así como la articulación de los logros que se han venido cumpliendo según lo programado. En ese sentido, la experiencia es de utilidad para otros sectores que estén en vías de iniciar procesos similares.
- c) *Un liderazgo claro y la definición específica de responsables y plazos hizo posible que en su segunda fase de preparación, la Iniciativa se desarrollara en los tiempos establecidos.*** En las últimas etapas de la formulación de la Iniciativa, el BID se encontraba en el proceso de Realineación y la estructura organizacional estaba siendo revisada y cambiada. En el medio de una organización en transición, la Iniciativa propuso un mecanismo de consulta y decisión no convencional. En principio,

esto pudo haber causado el retraso que se dio en la toma de decisiones por aproximadamente cuatro meses pues en su primera fase este esfuerzo no transitó por las vías institucionales. Los técnicos jugaron un importante papel en la formulación de la Iniciativa, la cual tuvo un rápido desarrollo a partir del nombramiento de un nuevo equipo responsable bajo el liderazgo de Alicia Ritchie. Este nuevo equipo fue pequeño pero representativo de las tres regiones y de SDS. Se asignaron responsabilidades a cada uno de los miembros y se elaboró un cronograma para obtener el primer producto en el transcurso de dos meses. Con esto se logró avanzar rápidamente, y que existiera una línea clara de responsabilidades técnicas y de toma de decisiones

- d) *La validación de la propuesta con los clientes y otros interesados en la región mediante un proceso oportuno de consultas en los países hubieran aumentado la visibilidad de la Iniciativa y su relevancia.*** Durante la discusión del documento en el ámbito de los diversos comités del Banco, sus miembros opinaron que la Iniciativa representaba en exceso la visión del BID y que no se había dado suficiente cabida a las ideas y percepciones de otros actores tales como los gobiernos nacionales, empresas prestadoras, usuarios y sociedad civil. Sin embargo, los especialistas del sector señalaron que su larga experiencia y diálogo permanente con sus clientes y contrapartes de los países, fueron cruciales para determinar las necesidades prioritarias y responder a ellas con las mejores herramientas disponibles y diseñadas para tal efecto. Miembros del equipo destacaron también que el marco de tiempo fijado para producir la Iniciativa no se prestaba para realizar el tipo de consultas



Alcantarillado. San José, Costa Rica

que el Banco promueve actualmente con la sociedad civil, cuando se trata de documentos de política y estrategias que por lo general se producen a lo largo de dos años.

De todas maneras, los miembros del equipo reconocen que este esfuerzo de análisis y de definición de retos y de soluciones se hubiera beneficiado de consultas amplias en los países, en particular con los gobiernos, empresas prestadoras, reguladores y beneficiarios. Sugieren que en ocasiones futuras esto se haga mediante talleres u otros mecanismos similares que permitan recibir insumos directos y no sólo a partir de la experiencia de los especialistas en el terreno.

Conclusión

La Iniciativa de Agua y Saneamiento respondió a una necesidad inminente del Banco de posicionarse como fuente de conocimiento y asistencia técnica y financiación de proyectos en este sector en la Región. Además de un documento de política, la Iniciativa es un documento operativo que ofrece a los países instrumentos financieros concretos. Al interior del Banco, existía el desafío de aunar criterios y enfoques—a veces contrapuestos—y definir metas e instrumentos financieros relevantes que orientaran a los especialistas sectoriales y a sus operaciones hacia un propósito compartido. Los resultados obtenidos hasta el momento parecen indicar que esos desafíos están siendo atendidos.

La Iniciativa ha generado un plan de trabajo facilitando el proceso de transición producto de la Realineación, el desarrollo de una cartera de proyectos y productos y el posicionamiento del Banco en el sector. La Iniciativa también ha permitido a través de los estudios sectoriales (esencialmente los PES), ofrecer un mayor Enfoque de País.

La formulación de la Iniciativa se realizó en un momento de transición e incertidumbre para la institución en el cual el conocimiento y la experiencia técnica del Banco estaban fragmentados y dispersos entre diversos departamentos técnicos. Los esfuerzos del equipo orientados al diagnóstico, el análisis y el establecimiento de metas concretas y viables permitieron consolidar y compartir un acervo de conocimientos que sustentó la definición y priorización de los componentes, y que está contribuyendo actualmente a impulsar el diálogo y la programación de operaciones y la transferencia de conocimiento a los países clientes.

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). 2009. *Pautas para la realización de "After Action Reviews" o Reuniones de Reflexión Después de la Acción*: <http://knl> (Intranet BID) <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1981528> (Internet)¹⁰
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2008. "La Iniciativa de Agua Potable y Saneamiento.

Informe de avance para 2007". Washington, DC. Mimeo.

- Banco Interamericano de Desarrollo. 2007. "Iniciativa de Agua Potable y Saneamiento. Nueva versión revisada". Washington, DC. Mimeo.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2002. "Guías operacionales para la aplicación de la Política de Servicios Públicos Domiciliarios al sector de agua y saneamiento". Mimeo.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Página de la Unidad de Agua y Saneamiento. Disponible en: <http://www.iadb.org/topics/water/waterinitiative/caseStudies.cfm?lang=es>.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Evaluación y Supervisión. 2002. "Evaluación de la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (PSPD, OP 708) para los servicios de agua potable y saneamiento". Washington, DC. Mimeo.
- Chama, R. 2007. "América Latina y el Caribe: Diagnóstico de la situación de los servicios de agua potable y saneamiento en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio". Informe preliminar para el Banco Interamericano de Desarrollo. Mimeo.
- Inter-American Development Bank. 1997. "OP-708 Public Utilities Policy". Mimeo.
- Inter-American Development Bank. 2008. "The Water and Sanitation Initiative". Twelfth Annual Outstanding Team Awards. Mimeo.
- Inter-American Development Bank. 2009. "Sustainability Review 2008". Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1925086>

¹⁰ Para lectores fuera de la Intranet del BID.

Participaron en la elaboración de esta Nota

Del equipo de Agua y Saneamiento: Sergio I. Campos (INE/WSA), Corinne Cathala (INE/WSA), Robert N. Kaplan (EVP/EVP), Yvon Mellinger (INE/WSA), Henry A. Moreno (INE/WSA) y Alicia S. Ritchie (CAN/CAN).

Redacción y entrevistas: Patricia Ardila (consultora)

Coordinación de la nota y facilitación de la reflexión posterior a la acción (After Action Review): Lina Salazar (KNL/KNM)

Fotografías: Christopher Jennings (INE/WSA)