



PONER MANOS A LA OBRA CON LA INTEGRIDAD

Herramientas para evaluar, gestionar y fortalecer la integridad en organizaciones del sector de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe

Autora principal: Kelly Acuña Mantilla
Colaboración: Josefa Vergara Stuardo
Editores técnicos: Marcello Basani, Alejandro Minatta y Cecilia Maroñas



Poner manos a la obra con la integridad

Herramientas para evaluar, gestionar y fortalecer la integridad en organizaciones del sector de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe

Este producto de conocimiento fue elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Red de Integridad del Agua (WIN) en el marco del proyecto Piloteo y mejoras de herramientas de evaluación de integridad para operadores de agua y saneamiento. Se expresa el agradecimiento a todos los socios de WIN y del BID que participaron en cada una de las iniciativas descritas en este documento por las contribuciones realizadas.

Los autores desean agradecer a las personas que revisaron y enriquecieron este documento, y en particular a los peer-reviewers Marco Mendiburu, Carmen Fernández Fernández, Jorge Alberto Arriaga Medina y Daniela Patiño Piñeros.

Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Acuña, Kelly.

Poner manos a la obra con la integridad: herramientas para evaluar, gestionar y fortalecer la integridad en organizaciones del sector de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe / Kelly Acuña Mantilla, Josefa Vergara; editores, Marcello Basani, Alejandro Minatta, Cecilia Maroñas.

p. cm. — (Monografía del BID ; 1181)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Water utilities-Latin America-Evaluation. 2. Water utilities-Caribbean Area-Evaluation. 3. Social participation-Latin America. 4. Social participation-Caribbean Area. I. Vergara, Josefa. II. Basani, Marcello, editor. III. Minatta, Alejandro, editor. IV. Maroñas, Cecilia, editora. V. Banco Interamericano de Desarrollo. IV. Título. V. Serie.

IDB-MG-1181

Clasificaciones JEL: Q25, D73, M14, Y1

Palabras clave: agua, integridad, transparencia, herramientas

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Tabla de contenido

Glosario	6
Prefacio	7
Prólogo	8
Introducción	9



Herramientas para la evaluación de la integridad en el sector de agua y saneamiento	11
1.1. AWIS: Análisis comentado de la integridad del agua	12
1.1.1. Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida	12
1.1.2. Cómo funciona	13
1.1.3. Dónde se ha aplicado	13
1.2. WIRI: Índice de riesgo de integridad en el sector de agua y saneamiento.... 16	
1.2.1. Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida	16
1.2.2. Cómo funciona	16
1.2.3. Dónde se ha aplicado	17
1.3. Diagnóstico de integridad para prestadores de servicios de agua y saneamiento..... 19	
1.3.1. Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida	19
1.3.2. Cómo funciona	19
1.3.3. Dónde se ha aplicado	22
1.4. Análisis focalizado de AquaRating de integridad empresarial en prestadores de servicios de agua y saneamiento..... 23	
1.4.1. Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida	24
1.4.2. Cómo funciona	24
1.4.3. Dónde se ha aplicado	24
1.5. Evaluación de riesgos de integridad en la planificación y los procesos iniciales de toma de decisiones de proyectos de infraestructura de agua y saneamiento	26
1.5.1. Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida	26
1.5.2. Cómo funciona	27
1.5.3. Dónde se ha aplicado	28



Herramientas para la gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento 30

2.1. Caja de herramientas para la gestión de la integridad en prestadores de servicios 31

2.1.1. Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida32

2.1.2. Cómo funciona.....32

2.1.3. Dónde se ha aplicado.....34

2.2. Caja de herramientas para la gestión de la integridad en asentamientos informales..... 36

2.2.1. Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida.....36

2.2.2. Cómo funciona.....36

2.2.3. Dónde se ha aplicado.....36



Cursos en línea.....39

3.1. Integridad en el sector de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe 40

3.1.1. Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida..... 40

3.1.2. Cómo funciona..... 40

3.1.3. Dónde se ha aplicado.....41

3.2. Integridad en asentamientos informales: garantizar el derecho humano al agua y saneamiento 42

3.2.1. Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida.....42

3.2.2. Cómo funciona.....42

3.2.3. Dónde se ha aplicado.....43



Una metodología integral: InWASH 45

4.1.1 Cuándo usar la herramienta y a quién está dirigida..... 46

4.1.2 Cómo funciona..... 46

4.1.3 Dónde se ha aplicado.....47

Conclusiones 48

Referencias52

Glosario

ALC	América Latina y el Caribe
AWIS	Análisis comentado de la integridad del agua (<i>Annotated Water Integrity Scan</i>)
AyS	Agua y saneamiento
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CdH	Caja de herramientas para la gestión de la integridad
CEA	Comisión Estatal de Aguas
cewas	Centro de emprendimiento en agua y saneamiento (Center of Entrepreneurship of Water and Sanitation)
CoST	Iniciativa de Transparencia en Infraestructura (<i>Infrastructure Transparency Initiative</i>)
GIZ	Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
InWASH	Metodología integral de gestión de la integridad para empresas de servicios de agua y saneamiento
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OSC	Organizaciones de la sociedad civil
SAPAS	Sistema de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento
Sedapal	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
SIWI	Stockholm International Water Institute
WIN	Red de Integridad del Agua (Water Integrity Network)
WIRI	Índice de riesgo de integridad en el sector de agua y saneamiento (<i>Water and Sanitation Sector Integrity Risk Index</i>)



Barbara Schreiner
Directora ejecutiva de WIN

Prefacio

Para la Red de Integridad del Agua es un placer presentar algunas herramientas de evaluación y gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe. En el marco del trabajo global con diferentes organizaciones, la red ha podido establecer que las fallas de integridad y las prácticas corruptas atentan directamente contra el acceso a los servicios de agua y saneamiento, al hacerlos exclusivos, ineficientes y poco transparentes.

Lo primero que deben hacer las organizaciones relacionadas con el sector de agua y saneamiento para aprovechar las oportunidades derivadas de una mejor gestión de la integridad es identificar, medir y evaluar el estado de sus prácticas de integridad, ya que contar con información estandarizada y transparente permite definir riesgos de integridad y desarrollar políticas y planes de acción informados.

Además, la transparencia en la difusión de la información a través de los mecanismos de datos abiertos ayuda a los usuarios y a las asociaciones de la sociedad civil a comprender con mayor claridad las áreas en las que pueden existir fallas de integridad y en las que es necesario trabajar más y mejor para impedir que se materialicen y evitar los costos financieros, sociales y ambientales derivados. Entre los impactos de los riesgos de integridad se encuentran: proyectos de mala calidad, retrasos en la construcción de infraestructura o ausencia de esta, pérdida de productividad económica, falta de confianza en las instituciones, costos ambientales, adaptación deficiente al cambio climático y altas tasas de mortalidad humana.

Garantizar que los recursos, que son escasos, se utilicen de manera eficaz para el bien común y, en particular, para satisfacer las necesidades de los estratos más pobres y marginados, requiere mayor transparencia, rendición de cuentas, participación y medidas más estrictas contra la corrupción en el sector de agua y saneamiento.

Con las herramientas que se presentan en este documento, los prestadores de servicios, las entidades contratantes, el personal de instituciones gubernamentales, las organizaciones de la sociedad civil y los grupos de usuarios del agua fortalecerán su gestión de integridad, lo cual, a su vez, impulsará una mejor prestación de servicios, la sostenibilidad a largo plazo y una gobernanza general del sector más eficiente.

Al colocar la integridad como elemento central en la gobernanza del sector de agua y saneamiento es posible incidir en la competitividad, pero también ayudar a cerrar brechas de acceso y contribuir a la consecución del objetivo de desarrollo sostenible 6 y al cumplimiento del derecho humano al agua y saneamiento, sin dejar a nadie atrás.



Sergio Campos
Jefe de la División de
Agua y Saneamiento del BID

Prólogo

Con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población de América Latina y el Caribe, la División de Agua y Saneamiento del Banco Interamericano de Desarrollo tiene como propósito contribuir a que el acceso universal al agua en la región sea asequible, eficiente, de calidad y sostenible.

La situación en la que se encuentra el sector de agua y saneamiento genera un impacto extremadamente relevante. Diversos estudios comprueban que, para lograr los objetivos de desarrollo sostenible relacionados con el acceso a agua (6.1) y saneamiento (6.2), la región debe ampliar la cobertura a 160 millones de personas que hoy carecen de acceso seguro a agua y a 431 millones de personas que no tienen acceso a saneamiento seguro.

Para lograr un servicio que cumpla con el objetivo de desarrollo sostenible 6 en América Latina y el Caribe a 2030 se requiere casi cinco veces lo que se invierte en la actualidad. Por lo tanto, si los escasos recursos invertidos son malversados a causa de la falta de integridad, la gravedad de la situación se profundiza.

En este contexto, una de las lecciones esenciales que han producido las reformas realizadas en los últimos 20 años en el sector de agua y saneamiento de la región es la relevancia de la adopción de buenas prácticas de transparencia, manejo de información y gobernanza. Los tres aspectos son determinantes para la eficiencia, la efectividad y la calidad del servicio y también tienen estrecha relación con el objetivo de desarrollo sostenible 16, “Paz, justicia e instituciones sólidas”, que incluye las acciones contra la corrupción. En tal sentido, varios estudios afirman que mejorar las prácticas de integridad en el sector de agua y saneamiento podría generar un ahorro de hasta un 15% del presupuesto global anual.

El Banco Interamericano de Desarrollo ha implementado múltiples apoyos en busca de la transparencia, la participación, la rendición de cuentas y el combate contra la corrupción en toda la región mediante distintos mecanismos, como la asistencia técnica y la capacitación, la vinculación entre pares y la promoción de buenas prácticas en favor de una cultura íntegra, la creación de herramientas, técnicas, metodologías, productos del conocimiento, con el fin de facilitar información, proporcionar conocimiento e impulsar la acción.

Uno de los factores clave de éxito para abordar la temática es el enfoque sistémico. Es decir, promover el trabajo conjunto con todas las entidades sectoriales y entre ellas. Esto incluye a rectores y reguladores (la gobernanza sectorial), los prestadores del servicio, las entidades locales referentes y al ciudadano, como beneficiario de todo el esfuerzo.

El presente trabajo, elaborado junto con la Red de Integridad del Agua, procura compilar, de forma sistemática, una serie de herramientas que contribuyen al diagnóstico, la planificación, la ejecución, la evaluación y la optimización de los esfuerzos sectoriales en la temática de integridad y está a disposición de todos los integrantes del sector de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe.

Introducción

La integridad en la gobernanza del agua es crucial para garantizar el derecho humano al agua y saneamiento. La Red de Integridad del Agua (WIN, por sus siglas en inglés) define la integridad como el uso ético y honesto de los poderes y recursos conferidos para la prestación sostenible y equitativa de los servicios de agua y saneamiento. La integridad se encuentra implícita en las obligaciones vinculadas con los derechos humanos, está explícita en la legislación de derecho administrativo de muchos países y se materializa en los principios de gobernanza: transparencia, rendición de cuentas, participación y lucha contra la corrupción (WIN, 2021a).

La aplicación de estos principios en la gestión de las entidades del sector de agua y saneamiento (AyS) contribuye a su buen desempeño y a un mayor rendimiento. Un elemento clave al momento de aplicarlos es tener datos precisos e información estandarizada y transparente. En ese sentido, lo primero que deben hacer las organizaciones para aprovechar las oportunidades derivadas de una mejor gestión de la integridad es identificar, medir y evaluar el estado de sus prácticas de integridad.

La información proveniente de una medición creíble de los riesgos de integridad, con base en indicadores cuantitativos y cualitativos y en la percepción de las partes interesadas, ayuda a cuantificar y calificar con claridad los problemas del sector AyS. A partir de esta información, se puede convocar a diferentes actores, con un entendimiento común, para priorizar los riesgos relevantes que deben ser tratados.

Con el objetivo de apoyar al sector AyS en la evaluación y la gestión de sus prácticas de gobernanza, WIN, en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y sus socios, ha desarrollado e implementado un grupo de herramientas destinadas a promover una cultura de transparencia, integridad y rendición de cuentas en las entidades relacionadas con agua y saneamiento en América Latina y el Caribe (ALC).

Estas herramientas se pueden dividir en dos grandes grupos. El primero abarca un conjunto de metodologías para evaluar la integridad y sus riesgos, que surgen como respuesta a la demanda de procedimientos sólidos para medir las fallas de integridad en el sector AyS y la necesidad de contar con información estandarizada y transparente.

El segundo grupo comprende las herramientas de gestión de riesgos de integridad, que buscan identificar riesgos en las operaciones de una organización para luego desarrollar planes de acción que permitan mejorar la prestación de servicios de agua y saneamiento, al minimizar los costos y los riesgos relacionados con la falta de integridad (por ejemplo, los riesgos legales, los de reputación, los sociales, los ambientales y los de salud). Las herramientas de gestión han sido aplicadas en diversos contextos en el mundo, lo cual demuestra su flexibilidad ante distintas realidades.

Por otra parte, los cursos en línea desarrollados por WIN y sus socios se han convertido en una herramienta fundamental para el aprendizaje y el fortalecimiento de capacidades en materia de integridad en las organizaciones relacionadas con el sector AyS.

El objetivo es que estas herramientas conduzcan al desarrollo de políticas y a la toma de decisiones informadas en los distintos niveles de responsabilidad en el sector AyS. Asimismo, el propósito de los mecanismos de datos abiertos es ayudar a los usuarios y a las organizaciones de la sociedad civil a comprender con mayor claridad las áreas en las que pueden existir fallas de integridad o donde es preciso trabajar de forma más adecuada para evitar que los riesgos de integridad se materialicen. En la medida en que los datos abiertos proporcionan información para monitorear el desempeño de actores clave, pueden reducir las oportunidades de corrupción en el sector. Además, sus acciones contribuyen a optimizar la eficiencia de la gobernanza en agua y saneamiento y a garantizar el cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible 6 (ODS 6) y del derecho humano al agua y saneamiento.

El presente documento, que está dirigido a todos los actores del sector AyS que buscan metodologías para mejorar las prácticas de integridad al interior de sus organizaciones, describe las herramientas para la evaluación de la integridad (primera sección), las herramientas para la gestión de la integridad (segunda sección), los cursos en línea sobre integridad (tercera sección) y la metodología InWASH (cuarta sección). Por último, se reseñan las conclusiones.¹

1. Para obtener más información sobre el tema o abordar la integridad en un contexto o un subsector determinados, a nivel local o nacional, tanto para su evaluación como para la gestión, contáctese a WIN (info@win-s.org).



Herramientas para la evaluación de la integridad en el sector de agua y saneamiento

La evaluación de la integridad es un proceso que presenta diversos retos debido a que la corrupción está, por definición, oculta. Por otra parte, la integridad y la corrupción suelen ser temas tabúes y poco tratados en el sector AyS. En ese sentido, las herramientas desarrolladas por WIN cuentan con metodologías sólidas para medir las fallas de integridad en el sector y suministran información estandarizada y transparente. Esta información no pretende medir la corrupción o señalar casos particulares, sino impulsar la toma de decisiones informada en los diferentes niveles de responsabilidad del sector AyS, particularmente en las políticas públicas y la gestión de prestadores de servicios.

Las herramientas de evaluación de WIN, que este documento aborda en profundidad más adelante, proporcionan una medición creíble de los riesgos de integridad sobre la base de indicadores y de la percepción de las partes interesadas y pueden ser consideradas en los siguientes ámbitos:

- **Análisis comentado de la integridad del agua (AWIS) e Índice de riesgo de integridad en el sector AyS (WIRI):** A nivel local o de programa.
- **Diagnóstico de integridad para prestadores de servicios de AyS y Análisis focalizado de AquaRating:** En los prestadores de servicios de AyS.
- **En los proyectos específicos de infraestructura.**

1.1. AWIS: Análisis comentado de la integridad del agua

El Análisis comentado de la integridad del agua es una evaluación cualitativa, rápida y participativa, de la situación de integridad en el sector AyS en distintos niveles y, especialmente, en el subnacional o local. Busca aumentar el entendimiento compartido de las debilidades (riesgos), pero también de las fortalezas, y construir un plan con acciones prioritarias para mejorar la integridad y la gobernanza del agua.

Su actividad principal es un taller participativo que, a través del diálogo, permite a los actores calificar los riesgos en términos de grados de transparencia, rendición de cuentas, participación e inclusión en cinco áreas de gobernanza: legislación y políticas públicas, regulación, finanzas e inversiones, prestación de servicios y marco anticorrupción. Aunque estas son las áreas de gobernanza que se utilizan normalmente, pueden cambiar de acuerdo con el contexto y el subsector.



1.1.1. Cuándo usar la herramienta **y a quién** está dirigida

La herramienta puede ser utilizada al implementar iniciativas de integridad o para priorizar riesgos y acciones al abordar

la corrupción en el sector AyS de manera participativa. AWIS es un punto de partida particularmente útil para incorporar la integridad en un proyecto o una estrategia desde la fase de diseño.

Debido a que es muy adaptable, también se puede emplear cuando diferentes actores requieren el desarrollo de un entendimiento común de los retos claves de integridad en un contexto específico (por ejemplo, urbano y rural) o un subsector determinado (por ejemplo, suministro de agua potable, gestión de aguas residuales o AyS en las escuelas).

AWIS es una herramienta para los actores interesados en explorar y mejorar la integridad y la gobernanza en el sector en ALC, como los encargados de la toma de decisiones y los equipos de trabajo de las siguientes entidades:

- Las instituciones gubernamentales.
- Las organizaciones de la sociedad civil (OSC).
- Los grupos de usuarios del servicio de AyS.
- Otras organizaciones involucradas en el sector AyS, como los organismos internacionales.



1.1.2. **Cómo** funciona

El taller participativo, que constituye la actividad principal de AWIS, reúne un número relativamente pequeño de actores (entre 8 y

12 personas), pero con diferentes perspectivas, a fin de abarcar los puntos de vista de la mayoría de las partes interesadas del sector. Se les pide a los participantes que, mediante definiciones y criterios sencillos, califiquen los indicadores transparencia, rendición de cuentas, participación e inclusión en cada área de gobernanza del sector o subsector: legislación y políticas públicas, regulación, finanzas e inversiones, prestación de servicios y marco anticorrupción.

Después, se discuten las puntuaciones, en virtud de un proceso de anotación que se basa en el diálogo colectivo y que ha sido diseñado de manera cuidadosa para evitar que los participantes defiendan sus posiciones sobre una cuestión determinada. Por el contrario, se les pide a todos los asistentes al taller que aporten razones por las cuales las puntuaciones del tema en discusión deberían ser más altas o bajas. Este enfoque aleja a los participantes de la defensa de una posición concreta, los lleva a observar la cuestión desde distintos ángulos y los induce a buscar un terreno común para el diálogo, lo cual impide que se enfrenten entre sí.

Las puntuaciones y, sobre todo, las anotaciones proveen una base para identificar los riesgos y las prioridades de actuación. Luego, los participantes del taller acuerdan un plan de seguimiento con tareas y responsabilidades definidas. Asimismo, pueden tomar la decisión de compartir los resultados con un grupo más amplio de actores con el objetivo de recibir sus comentarios.



1.1.3. **Dónde** se ha aplicado

Desde su creación, en 2011, esta herramienta se ha adaptado a contextos específicos en diferentes países y regiones y se ha aplicado en numerosos proyectos. Existen referencias de la utilización de AWIS en al menos 10 países

(entre ellos: Bangladesh, Benín, Guatemala, Jordania, Kenia y México), en seis subsectores y en diversos grupos de actores (tanto a nivel nacional como local).

Vale mencionar que WIN cuenta con un manual para diseñar y preparar un taller AWIS, anclarlo en procesos más amplios e introducir consideraciones de género e inclusión social para las distintas fases y actividades (WIN, 2021b).²

2. El manual se encuentra en inglés. Para acceder a más recursos en español, contáctese a WIN.





Taller AWIS en San Marcos, Guatemala
(WIN, Helvetas y Cosude, 2014).

La experiencia en San Marcos, Guatemala

Como parte del Programa Multinacional de Integridad del Agua, en 2013 se realizó una consulta con actores del sector AyS a nivel departamental/municipal en San Marcos, Guatemala, a fin de validar y complementar los resultados de un mapeo de actores, una revisión del marco jurídico del sector y un mapeo de las iniciativas de integridad. En la consulta se utilizó una adaptación de la metodología AWIS al contexto de Guatemala.

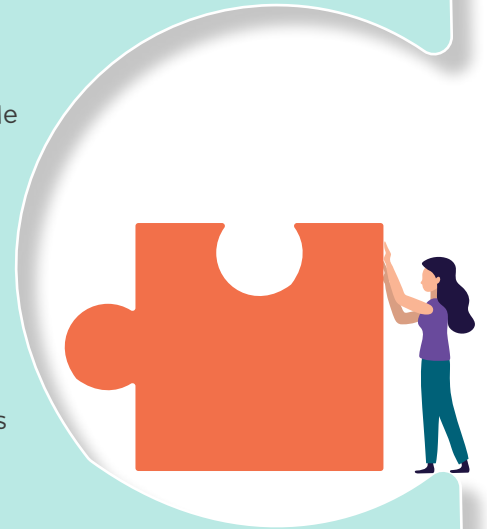
Se organizó un taller AWIS en el que miembros de organismos gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, comunidades y municipios analizaron y debatieron los principales riesgos para la integridad en agua y saneamiento en el departamento de San Marcos, Guatemala. En la etapa de anotación de las puntuaciones obtenidas por los indicadores de transparencia, rendición de cuentas, participación e inclusión, un participante del taller comentó:

“La población pide cuentas sobre proyectos de inversión, con base en la Ley de acceso a la información, pero no monitorea la calidad de las obras”.

Este es el tipo de información clave que es posible obtener en el proceso de anotaciones dentro del taller AWIS.

Tras el taller, las partes interesadas establecieron puntos de partida y acciones concretas para promover la transparencia y la rendición de cuentas, así como la participación en la prestación de servicios y los procesos de inversión en infraestructura.

En ese sentido, formularon planes de acción a tres años, con vistas a mejorar la integridad en el sector AyS a través de, por ejemplo, la promoción de la organización y la participación de los usuarios y la asistencia técnica a las oficinas municipales de agua y al Ministerio de Sanidad en los procesos fiscales, jurídicos, administrativos y químicos.



Lecciones aprendidas

- Cuando son varias las organizaciones del sector AyS que convocan el taller AWIS, el número de asistentes es mayor y la recepción de los resultados del taller es más positiva.
- Es importante que entre los asistentes haya personas con experiencia específica en el contexto en que se desarrolla el taller AWIS. Sin embargo, también es útil que algunos asistentes tengan experiencia en otras zonas, así como en el ámbito nacional.
- El trabajo del facilitador es fundamental cuando se elabora el plan de acción, pues favorece que las acciones incluidas se orienten de manera específica a avanzar en la aplicación de los principios de integridad.

1.2. WIRI: Índice de riesgo de integridad en el sector de agua y saneamiento

El Índice de riesgo de integridad en el sector AyS es una metodología de medición objetiva y directa de una lista exhaustiva de fallas de integridad en el sector de agua y saneamiento para ciudades. WIRI aplica métodos de datos abiertos a datos administrativos y a los resultados de encuestas sobre la percepción y/o la experiencia de actos de corrupción. Sus hallazgos permiten a los encargados de la toma de decisiones hacer un seguimiento en el tiempo de los indicadores y compararlos con los de otras ciudades.



1.2.1. **Cuándo** usar la herramienta y **a quién** está dirigida

Para emplear WIRI se requiere una cantidad suficiente de datos de calidad. Los resultados de esta herramienta están dirigidos a:

- Los encargados de la toma de decisiones en el sector AyS, pues proporciona evidencia cuantitativa sobre la importancia y la necesidad de abordar la integridad en el sector.
- Los equipos de trabajo que realizan el seguimiento de las variaciones en el tiempo en los niveles de integridad, así como la

comparación entre distintas ciudades, o los que identifican señales de alarma de fallas de la integridad a nivel de transacciones individuales.



1.2.2. **Cómo** funciona

WIRI está compuesto por tres pilares de riesgo para la integridad: inversión pública, operaciones e interacciones cliente-empresa. Se puede evaluar cada uno de los tres pilares mediante una serie de indicadores de corrupción e integridad en la contratación pública, que captan el riesgo de restricciones deliberadas a la competencia abierta y leal en las licitaciones públicas y las decisiones de contratación con el fin de beneficiar a un licitador específico.³

Estos indicadores de corrupción e integridad en la contratación pública y los datos de la encuesta se utilizan para calcular los indicadores de los tres pilares:

- **Inversiones públicas:** Estima los riesgos en los proyectos de inversión.
- **Operaciones:** Se centra en las actividades de operación y mantenimiento contratadas por la empresa (por ejemplo, el pago de salarios o la compra de productos químicos o servicios informáticos).

3. El indicador de riesgo de la contratación pública es una puntuación conformada por cinco indicadores de riesgo.

- **Interacción cliente-empresa:** Integra un indicador que mide la experiencia directa con la corrupción (representada como admisión de soborno de los hogares a burócratas de los prestadores de servicios de AyS) y los indicadores de corrupción e integridad en la contratación pública, descritos anteriormente, pero considerando la empresa de servicios como proveedor en el proceso.

A partir de la base de datos analizada, WIN hace un análisis estadístico y calcula la media

ponderada, lo cual le otorga un peso dentro de WIRI a cada uno de los pilares, que es directamente proporcional a la disponibilidad de datos para ese pilar en la muestra analizada.



1.2.3. **Dónde** se ha aplicado

Desde 2021, WIRI ha sido empleado en 12 ciudades de Georgia, Hungría, Paraguay, Rumanía, Uganda y Uruguay, entre otros países. Vale señalar que ha sido aplicado en las ciudades capitales de Bangladesh, Kenia y Perú.



Planta de tratamiento de agua potable
La Atarjea, Lima (Andina, 2020).

Uso del índice en Arequipa y Lima, Perú

En el marco de la cooperación técnica entre WIN y el BID, se aplicó WIRI en el sector AyS en una serie de ciudades de Perú para elaborar un diagnóstico del estado de integridad del sector y seguir con la exploración y la gestión de la integridad desde una perspectiva sectorial y multiactor. En 2022 se realizó el cálculo de WIRI en 10 áreas urbanas del país para el período 2018-21: Arequipa, Ayacucho, Bagua, Cusco, El Agustino, Jesús María, Lima, San Isidro, Trujillo y Yurimaguas. La elección de las zonas urbanas y del espacio de tiempo obedece, principalmente, a la disponibilidad de datos.

El gráfico 1 muestra la serie de tiempo del índice para las 10 ciudades con puntuaciones de 0 a 100, donde 100 implica la máxima integridad y 0 la falta de integridad. Las puntuaciones son consistentes a lo largo del tiempo, con una modesta caída (menor del 10%) después de 2020 en algunas localidades como Arequipa y El Agustino. El caso de Cusco ilustra la falta de información para 2018 y 2019 en el pilar de interacción cliente-empresa, aunque la ciudad tiene la puntuación de integridad más alta en los años posteriores, cuando la información está completa.

Gráfico 1.

Puntuación del Índice de riesgo de integridad en series de tiempo por zona urbana, en áreas seleccionadas de Perú, 2018-21



Fuente: WIN (2022).

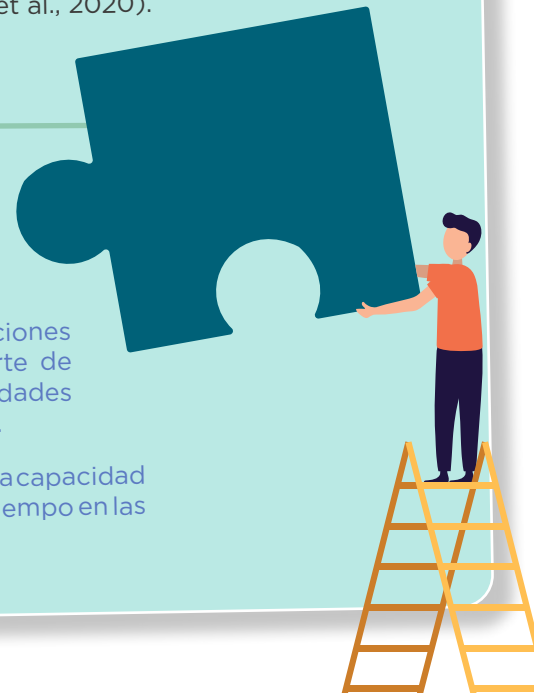
En Arequipa y Lima, el pilar de interacción cliente-empresa de WIRI fue complementado con los resultados de una encuesta realizada junto a Lima Cómo Vamos para determinar la percepción respecto de la corrupción y el contacto directo con prácticas corruptas de distintas partes interesadas del sector AyS. Contratistas, proveedores y reguladores reportaron haber encontrado corrupción en proyectos públicos en ambas ciudades o ser conscientes de su presencia. Las puntuaciones medias de WIRI en Arequipa y Lima son relativamente bajas en relación con las que se observan en las demás ciudades de la muestra, con excepción de Trujillo, y la puntuación global es notablemente inferior en Lima en comparación con la que presenta Arequipa.

La novedad de este enfoque proviene de la aplicación de métodos de grandes volúmenes de datos (*big data*) a datos administrativos y conjuntos de datos de encuestas con el fin de desarrollar un indicador de riesgo de integridad completo y procesable. De acuerdo con los creadores de WIRI, hasta la fecha no existe ningún otro índice de riesgo para la integridad en el sector AyS (Fazekas et al., 2020).



Lecciones aprendidas

- Los resultados de WIRI ofrecen un panorama de los diferentes niveles de integridad del sector AyS en distintas áreas urbanas.
- Las conclusiones del piloto señalan la necesidad de diseñar intervenciones específicas a nivel local y establecer normas más estrictas de reporte de información sobre contratación pública, particularmente para las ciudades más pequeñas donde la disponibilidad de datos es, en general, escasa.
- La realización de encuestas a mayor escala y de mejor calidad aumentaría la capacidad de WIRI para seguir la evolución de la integridad del sector a lo largo del tiempo en las distintas áreas urbanas.



1.3. Diagnóstico de integridad para prestadores de servicios de agua y saneamiento

El diagnóstico de integridad para prestadores de servicios de AyS comprende un conjunto de indicadores que permite medir el grado de preparación de la organización para evitar que los riesgos de integridad se materialicen en sus actividades. Los indicadores proporcionan información sobre el estado de los procedimientos y las estructuras específicas para la gestión de la integridad dentro de una organización, con base en las mejores prácticas internacionales. El objetivo del diagnóstico es ayudar a los prestadores de servicios a mejorar su rendimiento mediante la implementación de prácticas de integridad sustentadas en evidencias.

Esta herramienta fue desarrollada por WIN, en colaboración con el BID, y puesta a prueba en varios prestadores de servicios de agua y saneamiento de América Latina y el Caribe desde 2017.



1.3.1. **Cuándo** usar la herramienta y **a quién** está dirigida

Se puede utilizar como una herramienta independiente para:

- **Proporcionar información de forma rápida**

y práctica sobre los procesos de gestión de riesgos y cumplimiento normativo, así como sobre posibles mejoras.

- **Comparar la gestión de la integridad entre los prestadores de servicios.**
- **Compartir evidencia sobre la gestión de la integridad y la preparación ante los riesgos.**

Es una herramienta adecuada para los prestadores de servicios del sector AyS, pero también para otras entidades, como las que financian las operaciones, en el marco de los procesos de otorgamiento de créditos.



1.3.2. **Cómo** funciona

Esta herramienta consta de una breve encuesta (disponible en formato Excel o en línea)⁴ que la organización puede implementar de forma independiente o con la supervisión y verificación de un tercero, como WIN. Vale señalar que las respuestas deben estar justificadas con evidencia documental y luego han de ser verificadas.

Considera cinco principios, que son evaluados en función de una serie de indicadores que miden la existencia de los procedimientos, las prácticas y las estructuras necesarios para garantizar una gestión eficaz de la integridad (véase el gráfico 2). Los cinco principios, que

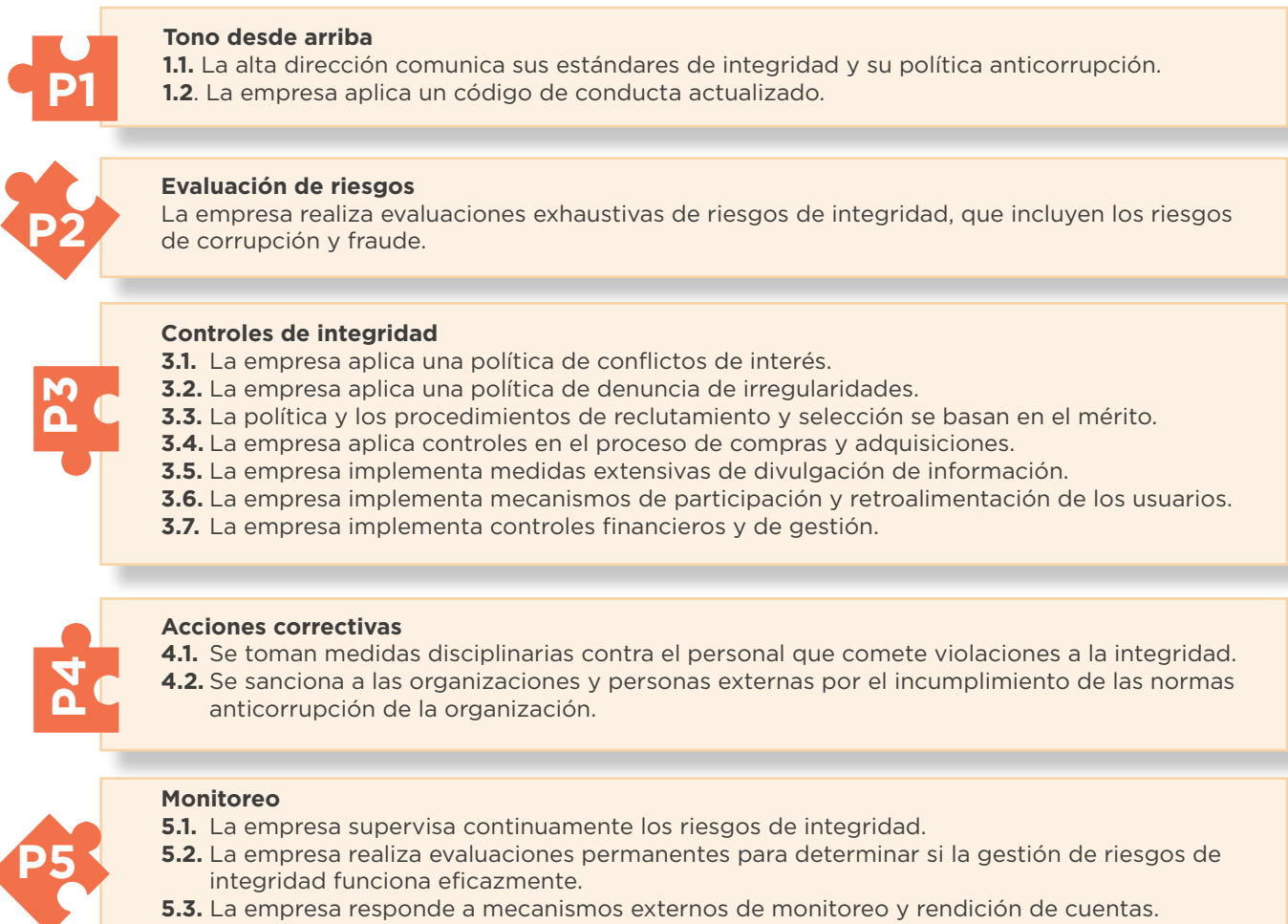
4. Disponible en: <https://www.waterintegritynetwork.net/post/annotated-water-integrity-scan-awis>.

se describen a continuación, hacen referencia a los elementos esenciales que un prestador de servicios de AyS debe incluir para evitar que se materialicen los riesgos de integridad:

- **Entorno de control:** El liderazgo se compromete con una cultura de integridad.
- **Evaluación de riesgos:** La organización cuenta con la capacidad instalada para detectar la corrupción, a través de análisis regulares de riesgos.
- **Controles de integridad:** El prestador de servicios tiene controles y procedimientos eficaces para prevenir la materialización de riesgos de corrupción.
- **Acciones correctivas:** La organización contempla un sistema de medidas disciplinarias y sanciones.
- **Monitoreo:** El prestador realiza el seguimiento de los riesgos de integridad y su gestión.

Gráfico 2.

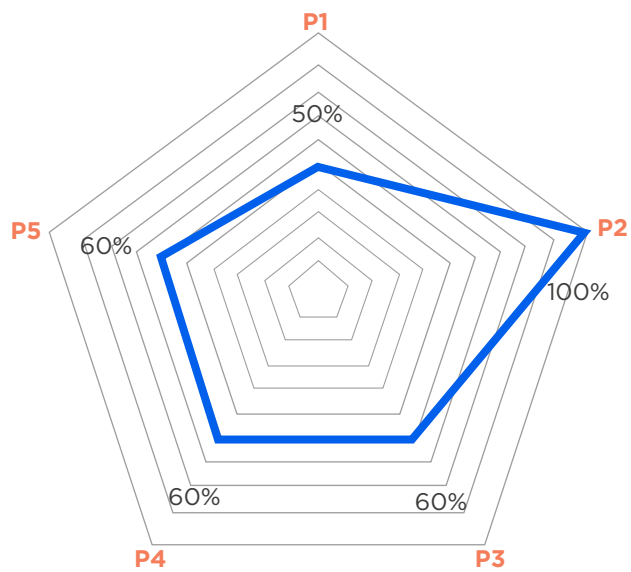
Principios e indicadores del diagnóstico de integridad para prestadores de servicios de agua y saneamiento



Los resultados del diagnóstico se presentan en un gráfico de araña (véase el ejemplo en el gráfico 3) que muestra las puntuaciones para la empresa a nivel de principio. El objetivo de estos gráficos es ayudar a las empresas a identificar las áreas fundamentales de mejora. Luego, las empresas pueden examinar de manera más minuciosa los indicadores problemáticos y diseñar un plan de acción para subsanar las deficiencias detectadas.

Gráfico 3.

Ejemplo de visualización de las puntuaciones del diagnóstico de integridad



- P1** Tono desde arriba
- P2** Evaluación de riesgos
- P3** Controles de integridad
- P4** Acciones correctivas
- P5** Monitoreo

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos aleatorios.



1.3.3. **Dónde** se ha aplicado

Desde 2020, se han hecho pilotos de aplicación de la herramienta en siete prestadores de servicios de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe. También se ha implementado en prestadores de Bangladesh, España y Kenia.



El caso de la Comisión Estatal de Aguas de Querétaro, México

Equipo de la CEA Querétaro en el taller de cierre del proceso de gestión de integridad (CEA Querétaro, 2023).

Como parte de la cooperación técnica entre WIN y el BID, en 2020 se aplicó la herramienta de diagnóstico de integridad en la Comisión Estatal de Aguas (CEA) de Querétaro, México. Para verificar las respuestas proporcionadas se combinó una revisión de documentos de soporte relevantes con entrevistas virtuales realizadas a funcionarios claves de la CEA, a fin de profundizar en el análisis de ciertas prácticas de integridad.

Los resultados del diagnóstico de integridad evidenciaron que la CEA había recorrido un importante camino en torno de prácticas de integridad, lo cual se expresó en una puntuación superior al 70% en tres de los cinco principios y del 53% en otro (Patiño et al., 2021). Estas puntuaciones respondieron a, por ejemplo, la existencia de un marco legal que incluye leyes de responsabilidad administrativa, transparencia, acceso a la información y protección de datos personales, y acuerdos en materia de control interno; el liderazgo de la máxima autoridad de la CEA y la presencia de una estructura organizacional que asegura la puesta en práctica de las medidas que promueven y protegen la integridad.

Al mismo tiempo, la herramienta permitió establecer áreas de oportunidad de mejora. Se determinó, entre otras cuestiones, que la CEA debía priorizar la aprobación del código de conducta, que al momento del diagnóstico se encontraba en proceso de definición.

Respecto de la experiencia, José Luis de la Vega, coordinador de Planeación de la Comisión Estatal de Aguas de Querétaro, afirmó:

“La herramienta le ha permitido a la CEA identificar oportunidades de mejora en el ambiente de control, tanto a corto como a mediano plazo. Asimismo, robusteció las prácticas de monitoreo y evaluación de manera continua respecto a la integridad interna y en relación con los estándares internacionales, administrando riesgos y adicionando valor público a sus operaciones”.

En los años que siguieron a la aplicación de la herramienta de diagnóstico de integridad, la CEA continuó avanzando en la gestión de sus prácticas de integridad, con el apoyo del BID y del Consorcio por la integridad (que integran



WIN, el Centro de emprendimiento en agua y saneamiento [cewas] y Stockholm International Water Institute [SIWI]), y un equipo conformado por personal directivo y ejecutivo. Las tareas se realizan bajo cuatro líneas: atención efectiva en el servicio al cliente, comunicación interna, política anticorrupción y ética y compromiso en la institución.



Lecciones aprendidas

- Es importante definir los canales a través de los cuales un tercero, como WIN, realizará la verificación. Estos pueden incluir documentos de soporte relevantes para las prácticas de integridad, entrevistas a los actores claves, entre otros.
- Los resultados del diagnóstico permiten comparar los niveles de integridad del prestador con las prácticas de integridad de otros prestadores de la región y prácticas basadas en estándares internacionales.
- A partir de las conclusiones del diagnóstico es posible generar recomendaciones para que los prestadores implementen prácticas para la gestión de la integridad dentro de la organización.

1.4. Análisis focalizado de AquaRating de integridad empresarial en prestadores de servicios de agua y saneamiento

Este análisis focalizado de AquaRating aborda la integridad del prestador de servicios a través de la evaluación de un conjunto de principios y métodos específicos de las organizaciones orientadas a la protección frente a la corrupción y sus consecuencias.

La herramienta establece un método o criterio integral cuyo objetivo es caracterizar o valorar la integridad en la entidad, como elemento

fundamental de la gestión de la prestación de servicios de agua y saneamiento. Esta caracterización se apoya en una serie de indicadores y parámetros que facilitan el análisis de la integridad.

Para la construcción del análisis focalizado, el BID y WIN combinaron los componentes de metodologías de evaluación existentes, en particular del Diagnóstico de integridad para prestadores de servicios de agua y saneamiento, y la información que contiene la estructura de evaluación de AquaRating. Así, este análisis focalizado se basa en el estudio de 128 prácticas individuales y 21 indicadores.



1.4.1. **Cuándo** usar la herramienta y **a quién** está dirigida

Este análisis focalizado sirve para conocer la línea de base de la cultura y la gestión de integridad de los prestadores de servicios de agua y saneamiento, con sus fortalezas y debilidades.

Se puede emplear en organizaciones de cualquier tipo y tamaño, y en todos los contextos. Sin embargo, es posible que algunas de las prácticas que incluye esta herramienta solo puedan ser evaluadas en empresas con unos tamaños mínimos y unas estructuras de gestión maduras.



1.4.2. **Cómo** funciona

El análisis focalizado evalúa los posicionamientos formales del prestador, como normativas internas; prácticas de prevención, monitoreo o transparencia; las evidencias de

aplicación real de estos posicionamientos formales y las manifestaciones y los indicadores de integridad actual de la empresa. Para realizar esta evaluación se analizan seis enfoques:

- Marco general de gestión de la integridad empresarial.
- Códigos de ética y conducta.
- Políticas de transparencia y reporte.
- Monitoreo.
- Resultados e indicadores de fortaleza en integridad.
- Políticas de alineación con los paradigmas sociales y ambientales.



1.4.3. **Dónde** se ha aplicado

El primer piloto de la metodología de análisis focalizado de AquaRating de integridad empresarial se aplicó en 2021, en el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (Sedapal), en Perú.

Puesta a prueba en Lima: “La herramienta incentiva las mejoras”

En 2021 se realizó un piloto para el análisis focalizado de AquaRating de integridad empresarial en Sedapal (Perú). El piloto reunió información para calcular los indicadores del análisis focalizado y recibió retroalimentación del Equipo de cumplimiento normativo e integridad institucional de Sedapal sobre la utilidad de la herramienta, las áreas de ajuste y las modificaciones propuestas.

Respecto de la experiencia, Julio Milla, exdirector del Equipo de cumplimiento normativo e integridad institucional de la entidad, señaló:

“Sedapal está comprometido con la mejora de su rendimiento, para lo cual aplica mejores procesos de gestión de la integridad. El análisis focalizado de AquaRating de integridad empresarial es una herramienta que puede ayudar a evaluar la implementación de las mejores prácticas de integridad en las operaciones de las empresas de servicios públicos. Asimismo, establece un incentivo para que las empresas de servicios públicos implementen avances en el tema”.



Lecciones aprendidas

A continuación, se comparten algunas ideas generales que surgieron de la validación de la herramienta y que pueden abrir espacios de discusión en torno de todas las herramientas de evaluación de integridad:

- La recolección de datos para completar la extensa batería de indicadores de esta metodología requiere niveles altos de coordinación entre diversas unidades internas de las empresas.
- La comprensión holística del concepto de integridad supone un reto para las organizaciones con poca experiencia de trabajo en la materia.
- Son recomendables la validación externa de las respuestas y la inclusión de medios de verificación. De esta manera, los resultados proporcionarán panoramas de integridad más objetivos.

Nota: El Equipo de cumplimiento normativo e integridad institucional de Sedapal forma parte de la alta dirección de la empresa y depende de esta. El equipo promueve una cultura institucional alrededor de la integridad y gestiona los riesgos de corrupción, fraude y otras prácticas deshonestas, mediante la mitigación, la detección, la investigación y el reporte, a fin de implementar acciones correctivas.

1.5. Evaluación de riesgos de integridad en la planificación y los procesos iniciales de toma de decisiones de proyectos de infraestructura de agua y saneamiento

WIN, la Iniciativa de Transparencia en Infraestructura (CoST, por sus siglas en inglés) y el BID se asociaron para elaborar un conjunto de indicadores que permiten reforzar la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad en la planificación y los procesos iniciales de toma de decisiones de proyectos de infraestructura de AyS. Para ello, se estableció un conjunto de indicadores que capturan las particularidades y vulnerabilidades del sector y proporcionan nuevas métricas que pueden ayudar a las partes interesadas a ser más transparentes en torno de la dinámica de planificación de infraestructura de AyS y los procesos de toma de decisiones. Además, la herramienta pretende fomentar el uso de la tecnología de datos abiertos con el fin de reducir las deficiencias de transparencia en el sector.

Un elemento innovador del proyecto es que se centra en la fase preparatoria del desarrollo de infraestructura. Existen varias iniciativas que se orientan a identificar y prevenir riesgos de corrupción en las etapas de contratación y construcción de infraestructura, pero se ha puesto menos atención en las etapas tempranas de selección, diseño y planificación de los proyectos, pese a que la falta de integridad en estas fases puede tener graves consecuencias económicas y sociales (Wells, 2015), así como provocar acciones que no se ajustan a las necesidades de la población. Otro

elemento para resaltar es que, a diferencia de la literatura especializada en la corrupción en el suministro de agua, que suele basarse en evaluaciones de la percepción, esta herramienta emplea indicadores cuantitativos y conjuntos de datos asociados para medir los riesgos de integridad de manera objetiva.



1.5.1. **Cuándo** usar la herramienta y **a quién** está dirigida

Los conjuntos de indicadores se centran en las primeras etapas de desarrollo de los proyectos, es decir, en las fases de planificación y toma de decisiones. Evalúan la forma en que la transparencia de los datos puede mejorar la integridad del proceso de selección y aprobación de los proyectos de AyS. Son indicadores orientados a los grandes proyectos de infraestructura, pues estos conllevan mayores oportunidades de corrupción.

Estos indicadores están en la etapa de estudio piloto, por lo cual la experimentación del enfoque en diversos contextos ayudará a consolidar su utilidad y permitirá mejorar y adaptar continuamente la metodología, así como aprender de ella. Es deseable que, en el futuro, este recurso integre las herramientas de evaluación de integridad para que, de esa manera, los hallazgos puedan ser insumos para las metodologías de gestión de la integridad en el sector.

La metodología está dirigida a los prestadores de servicios y a otras entidades contratantes

que se ocupan de la ejecución de infraestructura de AyS, como los ministerios, o a los organismos internacionales que quieren monitorear el uso de sus inversiones en proyectos de infraestructura. Los resultados del análisis son útiles para los encargados de la toma de decisiones, los reguladores y la sociedad civil con experiencia en el sector, puesto que pueden facilitar la implementación de diferentes tipos de decisiones informadas sobre la asignación de recursos. Además, pueden ayudar a los usuarios y a la sociedad civil a comprender mejor las áreas más propensas a las fallas de integridad en el proceso de planificación de infraestructura de AyS.



1.5.2. **Cómo funciona**

La herramienta comprende una serie de indicadores objetivos que se basan en señales de alarma observables directamente en los procesos de planificación y de toma de decisiones. Las señales de alarma no son una prueba de corrupción o de fallas de integridad, pero pueden ser un indicio de un posible comportamiento ilícito o irrazonable que debe ser investigado (OCP y DG, 2016).

Los indicadores tienen en cuenta los riesgos y las características del sector. En ese sentido, la metodología abarca siete áreas de riesgo de integridad, conformadas por un total de 32 indicadores. En conjunto, estos indicadores indirectos pueden ayudar a revelar los riesgos de integridad y son útiles para comprender

la dinámica política y económica en la toma de decisiones. A continuación, se describe brevemente cada área de riesgo:

- **Influencia indebida en la toma de decisiones:** Selección de proyectos que obedece a intereses privados y/o políticos y al enriquecimiento propio.
- **Toma de decisiones sin rendición de cuentas:** Deja margen para la captura privada y/o política en la selección y asignación de proyectos de infraestructura.
- **Conflictos de intereses no identificados y no gestionados adecuadamente:** Dejan espacio para la selección y asignación de proyectos en función de lealtades políticas y/o personales.
- **Desajuste de prioridades:** Aprobación de proyectos que no tienen en cuenta el interés general.
- **Malversación de fondos públicos:** Identificación y selección de proyectos antieconómicos, de alto valor y “elefantes blancos”.
- **Procesos de preparación sesgados de las necesidades, la idoneidad y la viabilidad del proyecto.**
- **Manipulación de los procesos presupuestarios:** Estimaciones presupuestarias poco realistas o falsificadas para favorecer o agilizar los procesos de aprobación.

Los datos generados por esta herramienta pueden favorecer ampliamente las etapas iniciales de los proyectos de infraestructura

mediante la orientación del proceso de planificación. En ese sentido, los procesos de toma de decisiones que no incluyan criterios ambientales, climáticos y sociales durante las fases de factibilidad pueden ser considerados incompletos. De esta manera, los indicadores pueden funcionar como una lista de control para desarrollar proyectos sostenibles y evitar grandes inversiones en proyectos inadecuados y mal adaptados. Además, los datos pueden, por ejemplo, establecer la falta de prácticas participativas o de transparencia. Por lo tanto, estos datos pueden propiciar la creación de una cultura de participación que beneficie a los distintos grupos afectados.

La carencia de información no debe ser considerada un signo automático de corrupción, pero las lagunas en la recopilación de datos pueden crear zonas grises. Los indicadores y los datos pueden ayudar a las partes interesadas a formular las preguntas adecuadas si se detectan decisiones cuestionables en la asignación de recursos de inversión. Los datos pueden suscitar debates sobre la participación en las etapas de factibilidad, así como generar atención sobre los responsables de la toma de decisiones y la necesidad de transparencia en las actividades

de los grupos de presión. De igual forma, los datos pueden ser añadidos a las plataformas de divulgación en uso, para mejorar el nivel de transparencia en las primeras etapas del desarrollo de infraestructura de AyS.

A modo de próximos pasos, otro piloto podría comparar los resultados y probar los indicadores y datos en contextos diferentes para consolidar la metodología. También sería importante desarrollar herramientas de analítica de datos y de visualización para facilitar la comprensión de la información recopilada.



1.5.3. **Dónde** se ha aplicado

A fin de poner a prueba el proyecto, y confirmar la viabilidad, la confiabilidad y la relevancia de la herramienta, se realizó un piloto, en un país de América Latina, en grandes proyectos de infraestructura, debido a que implican mayores oportunidades de corrupción, con diferentes opciones de financiamiento y en distintas etapas del ciclo de desarrollo.

Un examen en América Latina

Entre septiembre de 2022 y febrero de 2023, en un país de América Latina, se ejecutó un piloto para probar los nuevos indicadores y los datos necesarios para calcularlos, en una muestra de proyectos de AyS. Con ese objetivo, se desarrolló una plantilla de recolección de información que permite identificar los datos relacionados con cada indicador. La plantilla especificaba el formato en que debía proporcionarse la información y les pedía a los participantes que indicaran si la información no estaba disponible o si esta no era tenida en cuenta durante las fases de planificación y toma de decisiones.

Para probar la plantilla de divulgación se utilizó una muestra de 10 proyectos de AyS situados en entornos urbanos y con un umbral superior a US\$7 millones, lo cual funciona como un indicador de grandes proyectos de infraestructura en el contexto local. En la muestra había proyectos de agua financiados por el BID y con fondos públicos, así como proyectos en diferentes etapas del ciclo de desarrollo.



Lecciones aprendidas

A continuación, se comparten algunas ideas que marcan la necesidad de contar con una metodología de datos abiertos, ya que esta permitirá identificar la información requerida para mejorar la transparencia y la integridad en los proyectos de infraestructura en el sector AyS:

- Los indicadores no controlan todas las variables que originan diferencias en los resultados, pero levantan banderas rojas que permiten a las partes interesadas externas, como ciudadanos y periodistas, comparar proyectos similares. También pueden ser útiles para establecer cuándo la planificación de proyectos es poco clara, de modo de informar a los ciudadanos para pedir aclaraciones y rendición de cuentas.
- La combinación de distintos datos añade una capa de objetividad a la evaluación de los procesos de toma de decisiones.
- Las comparaciones de los indicadores a nivel de proyectos ofrecen un entendimiento sencillo que puede apoyar los procesos de priorización.
- La información más precisa y completa permite a los responsables de la toma de decisiones explorar sinergias y tener una visión coordinada de la infraestructura con las distintas autoridades del sector, así como con la sociedad civil y la población afectada por el proyecto.

Nota: El nombre de la institución y su ubicación se han anonimizado para mantener la confidencialidad.

Herramientas para la gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento



Las herramientas para la gestión de la integridad ayudan a las organizaciones a identificar y priorizar los riesgos de corrupción en la gobernanza corporativa, las operaciones y la prestación de servicios, y contribuyen a que estas definan planes de acción preventivos y correctivos pertinentes, específicos y prácticos.

En 2012, WIN, cewas y la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, por sus siglas en alemán) desarrollaron la caja de herramientas para la gestión de la integridad (CdH), con el objetivo de proporcionar apoyo a las entidades del sector en la búsqueda de la mejora de la integridad.

La CdH ofrece un enfoque participativo, “de abajo arriba”, que facilita la tarea de identificación y mitigación de los riesgos de integridad en los procesos por parte de las organizaciones. La implementación de la CdH, que requiere la orientación de un guía capacitado, es un proceso de cambio que puede durar varios meses y necesita apoyo institucional para alcanzar el éxito. La CdH no es un enfoque moralista, sino una metodología práctica que promueve la formación del personal en ética laboral y la implementación de herramientas para gestionar la integridad en los procesos operativos de las organizaciones (WIN, cewas y GIZ, 2014).

La CdH ha demostrado su capacidad de adaptación a diferentes contextos, usuarios e instituciones, pues parte de una misma base metodológica, pero los riesgos y las herramientas de integridad se ajustan a cada realidad. Las cajas de herramientas para la gestión de la integridad desarrolladas por WIN y sus socios, que incluyen el Consorcio por la

integridad (con el apoyo del BID), tienen, entre otras, las siguientes entidades como público objetivo:

- **Las organizaciones:** Suministra recursos adaptables y un proceso estructurado para la gestión sistemática de riesgos de integridad en prestadores de servicios, reguladores, entes rectores, organizaciones de cuencas hidrográficas y otras instituciones similares del sector.
- **Asentamientos informales:** Módulo de la CdH para asentamientos informales, que comprende riesgos y herramientas específicas para la prestación de servicios en procesos de distribución de agua y saneamiento en zonas no administradas y asentamientos humanos, particularmente susceptible a fallas de integridad.
- **Comunidades:** Proporciona un proceso estructurado para mejorar el desempeño y el cumplimiento en sistemas de agua rurales de escaso tamaño, grupos de pequeños agricultores y organismos de gestión de agua comunitaria.

2.1. Caja de herramientas para la gestión de la integridad en prestadores de servicios

La gestión de la integridad adopta el enfoque de gestión del cambio para mejorar la ética laboral y los procesos operativos de los prestadores de servicios. Su objetivo es contribuir a la minimización de los costos y los riesgos relacionados con la integridad (por ejemplo, los riesgos legales, los de reputación, los sociales, los ambientales y los de salud) en

la prestación de agua y saneamiento. En este sentido, la CdH es un instrumento valioso para prestadores de AyS, públicos o privados, que buscan prevenir fallas de integridad.

Con la aplicación de la CdH los prestadores pueden mejorar el servicio, reducir pérdidas innecesarias por corrupción y evitar prácticas no éticas en recursos humanos, contabilidad, operación y mantenimiento, entre otros procesos de trabajo, a partir de la optimización de su modelo de gestión, estrategia e impacto. Los beneficios de aplicar la CdH incluyen: el aumento de los ingresos y la estabilidad financiera, la mayor agilidad en los procesos, el incremento de la confianza de los usuarios y los planes de acción informados. Además, algunos prestadores que implementaron la CdH promovieron la transparencia mediante una mayor disponibilidad de datos en plataformas web abiertas y la organización de audiencias públicas para mostrar su compromiso con los usuarios y proporcionar información más clara sobre los ajustes tarifarios previstos.



2.1.1. **Cuándo**
usar la herramienta
y **a quién** está
dirigida

La CdH se puede aplicar en diversas situaciones, como las que se detallan a continuación:

- La organización quiere identificar y abordar riesgos de integridad que pueden perjudicar su rendimiento o reputación.
- La organización quiere aumentar su

rendimiento, realizar reformas internas para reforzar la integridad, mejorar las relaciones con los clientes y generar confianza entre los usuarios.

- El proceso o proyecto está estancado o han surgido problemas de integridad.
- La organización quiere implementar procesos de gestión del cambio para minimizar los riesgos relacionados con problemas de integridad.



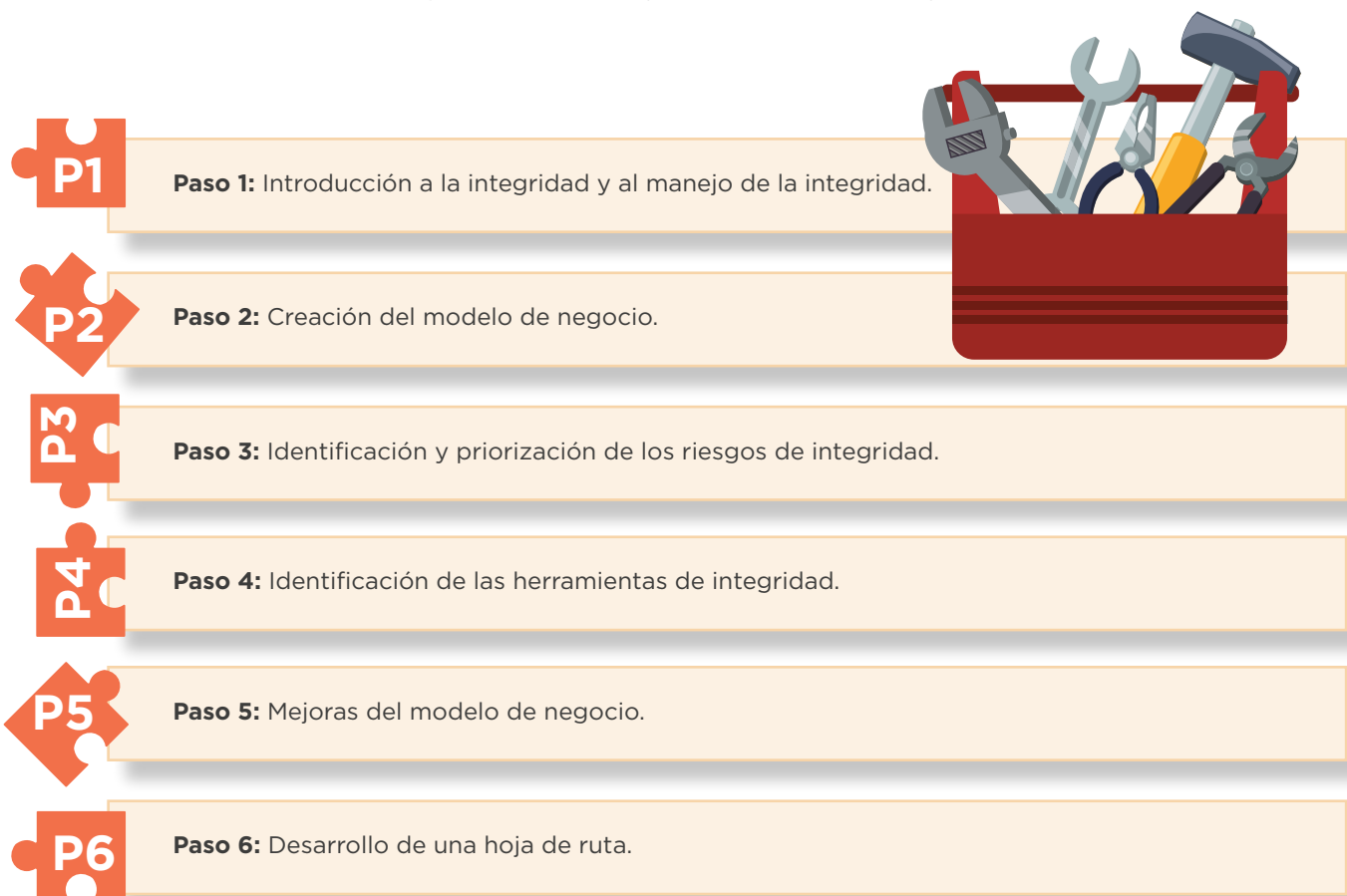
2.1.2. **Cómo**
funciona

La caja de herramientas para la gestión de integridad incluye tres fases: preparación, planificación e implementación. La fase 1, de **preparación**, la ejecuta un facilitador de integridad. Tiene dos objetivos esenciales: recopilar información básica sobre la organización y adaptar la herramienta al contexto local donde se aplica. En esta fase también es crucial convencer a toda la organización de la importancia de incorporar la integridad en los procesos operativos e involucrarla en el cambio. La aplicación de la metodología de la caja de herramientas requiere la participación de representantes de la alta gerencia, mandos medios, equipos de campo y otros funcionarios, así como del personal de departamentos claves (planificación, recursos humanos, comunicación y operaciones, entre otros).

La fase 2, de **planificación**, consiste en preparar y realizar un taller para crear, de forma colectiva, una hoja de ruta para el manejo de la integridad dentro de la organización. El taller se estructura alrededor de seis pasos (véase el gráfico 4) que, mediante diversas actividades, permiten determinar riesgos de integridad y generar herramientas para evitarlos. El objetivo final del taller es elaborar un plan de trabajo para la implementación y el monitoreo de actividades que promuevan la mejora de la integridad en la organización.

Gráfico 4.

Pasos para crear una hoja de ruta hacia la integridad



Fuente: WIN, cewas y GIZ (2014).

Para la ejecución de esta fase, la metodología contempla el uso de un kit de moderación, que se aplica en talleres participativos en los que se propicia el proceso de cambio. El kit incluye un manual para facilitadores que explica detalladamente cómo utilizar la caja de herramientas, un documento con la descripción de los riesgos de integridad y un documento con la descripción de los instrumentos de integridad. Además, contiene los materiales físicos necesarios para la realización del taller, como tarjetas de color rojo para los riesgos y de color verde para los instrumentos

asociados. Asimismo, comprende una serie de materiales electrónicos, como presentaciones, fotos y documentos, que están disponibles en español y pueden ser solicitados al Consorcio por la integridad.

Por último, la fase 3, de **implementación**, abarca la puesta en marcha y el seguimiento de las actividades establecidas en la hoja de ruta, así como los ajustes necesarios a corto y mediano plazo.



2.1.3. **Dónde** se ha aplicado

La CdH se ha utilizado en más de 25 organizaciones en 18 países de África, América Latina, Asia y Europa, tanto en zonas rurales como en áreas urbanas. La metodología ha sido efectiva para tratar problemas como el uso inadecuado de los recursos financieros, la gestión deficiente de los recursos humanos y el favoritismo, la falta de confianza pública, el mal servicio al cliente y el incumplimiento.



**“El cambio por
la integridad
puede fortalecer
la gobernanza del
agua”**

Luego de aplicar el Diagnóstico de integridad para prestadores de servicios, en marzo de 2022 el Sistema de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (SAPAS) de La Piedad, México, implementó la CdH con apoyo del Consorcio por la integridad y el BID.

Durante el taller de la CdH, en el que se realizaron todos los pasos de la fase de planificación de forma práctica y participativa, los asistentes aprendieron sobre el concepto de integridad y sus cuatro pilares: transparencia, rendición de cuentas, participación y lucha contra la corrupción. Además, crearon su propio modelo de negocios e identificaron la forma en que la organización genera valor y el modo en que las fallas y los riesgos de integridad atentan contra su misión y el cumplimiento de sus objetivos.

Los participantes en el taller definieron los posibles riesgos de integridad y los ordenaron, de acuerdo con criterios de prioridad determinados por su posible impacto y la probabilidad de su concreción.

Para prevenir la materialización de los riesgos priorizados, el equipo seleccionó algunos instrumentos de integridad y utilizó el modelo de negocios para entender el impacto positivo que tendrían estos instrumentos en la práctica.

Finalmente, los participantes establecieron los objetivos, los indicadores, las líneas de base y las metas para cada una de las acciones requeridas

para la implementación de los instrumentos. A partir de este ejercicio, construyeron la hoja de ruta con actividades concretas, responsables y fechas límites para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Durante los siguientes meses, el equipo de SAPAS La Piedad aplicó la hoja de ruta definida, con el apoyo permanente de la dirección de la entidad y el acompañamiento de los facilitadores del Consorcio, y logró así promover la integridad en el organismo.

Respecto de la experiencia, Jorge Rubio Olivares, director de SAPAS La Piedad, señaló:

“La gobernanza del agua se puede fortalecer a través de un proceso de cambio por la integridad. Entre los aspectos más importantes que es preciso considerar para gestionar la integridad se destaca tener el interés y el compromiso de las autoridades municipales (...). Nos hemos dado cuenta de que tenemos mucha oportunidad de mejorar en integridad y así evitar riesgos (...), con el objetivo principal de ofrecer mejores servicios para la población y tener un mejor manejo de los recursos”.



Lecciones aprendidas

La experiencia de aplicación de la caja de herramientas para la gestión de la integridad en SAPAS La Piedad y en otras empresas de AyS de la región ha puesto en evidencia los siguientes hechos:

- El enfoque participativo de la caja de herramientas promueve una mejor productividad en las organizaciones debido a la concientización del personal en materia de ética laboral y la creación de un clima de trabajo positivo.
- El proceso permite generar herramientas que detectan y gestionan riesgos y, a la vez, previenen y sancionan fallas. De este modo, propicia la evaluación y la optimización del modelo de negocio de la organización.
- La aplicación de la metodología de la caja de herramientas requiere el compromiso de la alta gerencia para implementar los instrumentos preventivos, de control y mitigación de los riesgos de integridad.
- La hoja de ruta para la gestión de la integridad es un documento vivo que debe evolucionar con las necesidades de cada organización, de manera que la gestión de la integridad esté incluida en el quehacer constante de la empresa de servicios de AyS.



Taller de caja de herramientas para la gestión de la integridad en Sistema de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de La Piedad, México (WIN, cewas e SIWI, 2022).

2.2. Caja de herramientas para la gestión de la integridad en asentamientos informales



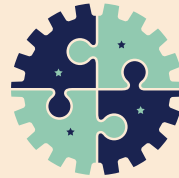
2.2.1. **Cuándo** usar la herramienta y **a quién** está dirigida

La prestación de servicios de agua en asentamientos informales es especialmente susceptible de fallas de integridad. La falta de datos e información fiables y accesibles, la ausencia de mecanismos eficaces de monitoreo y la carencia de mandatos, roles y responsabilidades claros para la distribución de agua en estas zonas pueden hacer la prestación de servicios de agua vulnerable a sobornos, al clientelismo y a la colusión, entre otras fallas de integridad.

Por tanto, reforzar la integridad es crucial para mejorar la prestación de servicios de agua en zonas no administradas y asentamientos informales, debido a que así es posible prevenir la materialización de los riesgos de integridad (legales, económicos, de reputación, ambientales y de salud pública).

La falta de acceso a agua y saneamiento en asentamientos informales tiene consecuencias negativas para el desarrollo socioeconómico y humano. En ese sentido, fortalecer la integridad en la prestación de servicios de agua en estos lugares no solo beneficia a las empresas, sino que también contribuye a garantizar el derecho humano al agua y saneamiento y a

alcanzar los objetivos nacionales o locales que se encuentran en línea con el ODS 6.



2.2.2. **Cómo** funciona

La caja de herramientas para la gestión de la integridad en asentamientos informales, que es una adaptación de la CdH descrita en la sección precedente, es el resultado de una revisión bibliográfica y de una serie de entrevistas efectuadas a informantes clave de diversas regiones del mundo a fin de mapear potenciales riesgos de integridad particulares de la prestación del servicio en asentamientos informales. La CdH en asentamientos informales sigue las mismas fases descritas en la sección 2.1.2, pero incorpora riesgos y herramientas específicos para la prestación de servicios en asentamientos informales.



2.2.3. **Dónde** se ha aplicado

Durante la pandemia del COVID-19, Sedapal (Perú) implementó la distribución gratuita de agua potable en zonas no administradas. En ese marco, se llevó a cabo una experiencia de aplicación de la CdH para asentamientos informales que permitió garantizar el objetivo social del programa.



Distribución gratuita de agua potable con camiones cisterna en zonas no administradas (Sedapal, 2022).

Una caja de herramientas con impacto social

Con el objetivo de asegurar el abastecimiento de agua en asentamientos informales durante la pandemia del COVID-19, Sedapal, en Perú, puso en marcha la distribución gratuita de agua potable en camiones cisterna en zonas no administradas. La iniciativa contó con el financiamiento del gobierno nacional.

En ese contexto, el BID, WIN y Sedapal se unieron para apoyar el fortalecimiento de la integridad en la prestación de servicios de agua en zonas no administradas y asentamientos humanos de Lima y El Callao. Para lograrlo, las entidades recurrieron a la caja de herramientas para la gestión de la integridad en asentamientos informales.

En diciembre de 2022, se realizó un taller participativo en la sede central de Sedapal, en Lima, con el propósito de sensibilizar a los funcionarios de la entidad en torno de la temática de integridad y validar los riesgos de integridad que pueden afectar el desempeño del prestador de servicios en asentamientos informales. Los participantes priorizaron dos riesgos de integridad. El primero fue el riesgo por fraude en la contratación y licitación. Para mitigarlo, Sedapal elaboró una hoja de ruta que incluía, entre otras, las siguientes medidas de integridad puntuales:

- Colocación de dispositivos de geolocalización en los camiones cisterna y verificación de la información recolectada.
- Estandarización del aplicativo para rastreo digital y registro de evidencias del reparto efectuado.
- Rotación del personal encargado de la supervisión.
- Instalación de cámaras de videovigilancia en cada estación de reparto.
- Gestión de la información sobre el volumen de agua repartido para detectar banderas rojas que conlleven verificaciones especiales.



El segundo riesgo priorizado fue la falta de reconocimiento legal de los habitantes de los asentamientos informales como legítimos usuarios. Se estableció que Sedapal carece de control sobre las acciones claves que se requieren para prevenir o mitigar el riesgo y solo posee la capacidad para influir al respecto. La ejecución de estas actividades depende de la coordinación entre diversas instituciones de diferentes niveles de gobierno: Sedapal, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y el área de planificación municipal de la ciudad de Lima. Sin embargo, algunas acciones sí pueden ser implementadas por Sedapal:

- Levantamiento de datos sobre la dimensión geográfica, poblacional y catastral del abastecimiento, así como sobre los obstáculos administrativos más recurrentes para solicitar la instalación de pilones.

- Creación de un equipo de trabajo para asentamientos informales con personal del área comercial, de integridad y del área de sociales.
- Suscripción de un compromiso de priorizar la atención de solicitudes para el suministro de agua por piletas públicas para los usuarios más vulnerables.

Respecto de la experiencia de aplicación de la CdH para asentamientos informales, Julio Milla, exdirector del equipo de cumplimiento normativo e integridad institucional de Sedapal, señaló:

“A partir de la aplicación de la CdH para asentamientos informales se logró implementar herramientas de integridad como la colocación de dispositivos GPS en los camiones cisterna, la rotación del personal encargado de la supervisión y la instalación de cámaras de videovigilancia en cada estación de reparto. El resultado de estas intervenciones fue la disminución de las fallas de integridad detectadas, la mitigación del riesgo de integridad y de sus efectos económicos y de reputación y, finalmente, se aseguró el logro del objetivo social del programa de reparto de agua en asentamientos humanos en Lima.”



Lecciones aprendidas

La experiencia de aplicación de la CdH para asentamientos informales en Sedapal ha dejado, entre otros, los siguientes aprendizajes:

- La CdH también se puede adaptar a situaciones particulares que enfrentan los prestadores de servicio cuando estas son de gran importancia y presentan oportunidades para que se materialicen posibles fallas de integridad. El objetivo debe ser incrementar la eficiencia y la sostenibilidad, a fin de asegurar la prestación de servicios de forma equitativa y transparente y ayudar a garantizar el derecho humano al agua y saneamiento.
- La adaptación de la CdH para asentamientos informales es crucial para mejorar la prestación de servicios de agua y, de esta manera, prevenir riesgos asociados para la empresa, tanto legales y económicos como de reputación.
- La integridad en el contexto de la prestación de servicios en asentamientos informales excede el cumplimiento normativo e involucra la inacción u omisión por parte de las autoridades, así como cuestiones de ética y equidad en el marco del derecho universal al agua y saneamiento.
- En el caso de Sedapal, el trabajo con la CdH en asentamientos informales se vio favorecido porque la entidad ya contaba con un modelo de gestión con herramientas y mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, participación y combate contra la corrupción.
- Los riesgos de integridad que involucran a varios actores del sector AyS plantean mayores desafíos para establecer las herramientas de integridad respectivas, porque suelen estar fuera del control o de la potestad del prestador del servicio. Por ende, sería útil explorar la posibilidad de ampliar el espectro de participantes en el taller para aplicar la CdH a la prestación del servicio de agua potable en asentamientos informales a fin de invitar a todos los actores vinculados con la gestión de estos asentamientos.

Cursos en línea

3



Los cursos en línea permiten que todos los actores del sector AyS entiendan el concepto de integridad y sus riesgos específicos, con lo cual brindan insumos para activar procesos de cambio por la integridad de manera general o particular, a fin de afrontar las desigualdades y la discriminación en asentamientos informales.

3.1. Integridad en el sector de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe

Este curso gratuito, elaborado por el Consorcio por la integridad (que integran WIN, cewas y SIWI), con el apoyo del BID, tiene como objetivo fortalecer las habilidades, los conocimientos y las aptitudes necesarios para iniciar e implementar con éxito el proceso de cambio por la integridad en instituciones relacionadas con el sector AyS en América Latina y el Caribe.



3.1.1. **Cuándo** usar la herramienta y **a quién** está dirigida

El curso permite que los profesionales de agua y saneamiento conozcan el concepto de integridad y los riesgos específicos del sector. Pueden participar todas las personas que desempeñan tareas en entidades rectoras y reguladoras o en prestadores de servicios, sin distinción en cuanto a la jerarquía interna o el conocimiento previo de integridad. La herramienta proporciona insumos para activar

un proceso de cambio por la integridad en las instituciones y comprender la metodología de la caja de herramientas para la gestión de la integridad.



3.1.2. **Cómo** funciona

El curso es de acceso remoto y la metodología contempla videos, lecturas y foros, lo cual facilita la adquisición de los conocimientos y las habilidades necesarios para promover la integridad en las instituciones donde se desempeñan los participantes y contribuir a un mejor servicio de agua y saneamiento.

El curso es asincrónico, es decir que cada participante puede realizarlo a su propio ritmo, según los horarios y los tiempos que tiene disponibles. Consta de seis módulos que abordan las siguientes temáticas:

- Módulo 1: Gestión de la integridad en los servicios de agua y saneamiento.
- Módulo 2: El agente de cambio en un proceso de cambio por la integridad.
- Módulo 3: Gestión de la integridad del encargado de formular políticas públicas.
- Módulo 4: Gestión de la integridad de los entes reguladores.
- Módulo 5: Gestión de la integridad del prestador de servicios.
- Módulo 6: Proceso de cambio por la integridad sectorial.



3.1.3. Dónde se ha aplicado

Al cierre del primer trimestre de 2023, casi 600 personas, de más de 15 países de América Latina y el Caribe, habían realizado el curso.



Primeros pasos en la región

El curso Gestión de la integridad en los servicios de agua y saneamiento no tiene costo para personas vinculadas con el sector en América Latina y el Caribe. Pueden formar parte de entidades prestadoras de servicios, reguladores, instituciones encargadas de formular políticas públicas, instituciones responsables de la toma de decisiones, entre otros. El curso está disponible en <https://cap-net.org/asal/>.

Al cierre del primer trimestre de 2023, alrededor de 600 personas, de más de 15 países de América Latina y el Caribe, habían realizado el curso. Según los participantes, los motivos principales que los llevaron a realizar el curso fueron: mejorar su rendimiento laboral, sensibilizarse sobre el tema en concreto y compartir los conocimientos y/o las competencias adquiridos.

Un elemento fundamental del curso es la promoción de la participación plena en los foros de discusión. En ese ámbito, y refiriéndose a la gestión de la integridad en los entes reguladores, un participante en el curso señaló que uno de los principales desafíos en materia de integridad para un ente regulador es:

“Establecer tolerancia cero hacia funcionarios e instituciones que estén en procesos de investigación o bajo sospecha de estar involucrados en actos de corrupción en sus diferentes formas. Si no se toman medidas que puedan mitigar los efectos de ese flagelo tan dañino y que crece cada día más, entonces no se está haciendo nada”.



Página de inicio del curso de integridad en el sector de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe (Cap-Net, 2023).



Lecciones aprendidas

En síntesis, este curso en línea contribuye a:

- Abogar por cambios o mejoras en las políticas.
- Impulsar cambios o mejoras en las comunidades.
- Adquirir nuevos conocimientos o ampliar conocimientos previos.

3.2. Integridad en asentamientos informales: garantizar el derecho humano al agua y saneamiento



3.2.1. **Cuándo** usar la herramienta y **a quién** está dirigida

Este curso tiene como objetivo examinar la forma en que la corrupción y las fallas de integridad en el sector AyS son factores clave en la prestación de un servicio deficiente en asentamientos informales. El curso se centra en la importancia de la integridad del agua como una manera de abordar las desigualdades y la discriminación en asentamientos informales.

El curso está dirigido a:

- Líderes políticos, miembros de la sociedad civil, defensores de derechos humanos, reguladores y personal de empresas de agua.
- Estudiantes e investigadores de disciplinas sociales y técnicas.
- Urbanistas, ingenieros y arquitectos.

A partir de estudios de casos implementados

en diferentes ciudades, como Bombay (India), Buenos Aires (Argentina), Bulawayo (Zimbabue) y Johannesburgo (Sudáfrica), los participantes aprenden a identificar fallas de integridad y comprenden que mitigarlas puede disminuir la corrupción, al aumentar la transparencia, la participación y la rendición de cuentas.



3.2.2. **Cómo** funciona

El curso Integridad en asentamientos informales está disponible en español e inglés y cada estudiante puede completarlo a su ritmo. Consta de tres módulos en los que se tratan las siguientes temáticas:

- Módulo 1. Primer acercamiento a los asentamientos informales: Introduce los debates actuales en torno de la prestación de servicios de agua y saneamiento y explora diversas causas que contribuyen a la aparición y consolidación de los asentamientos informales.
- Módulo 2. Manifestaciones de las fallas de integridad: Se centra en cómo surgen la corrupción y las fallas de integridad

cuando se negocian los servicios de agua y saneamiento en asentamientos informales.

- Módulo 3. Fortaleciendo la integridad: Se exponen diferentes razones y mecanismos por los cuales fortalecer la integridad puede mejorar la provisión del servicio y, de esa manera, garantizar el derecho humano al agua y saneamiento en asentamientos informales.



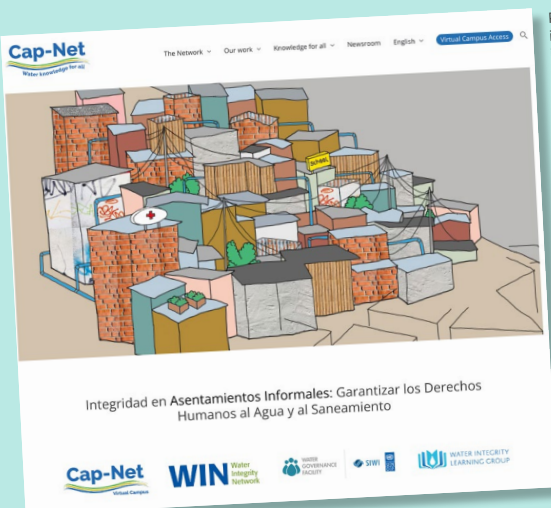
3.2.3. **Dónde** se ha aplicado

Al cierre del primer trimestre de 2023, algo más de 250 personas de 12 países de América Latina y el Caribe se habían inscrito en el curso.

La importancia del acceso al agua y saneamiento

El curso Integridad en asentamientos informales está abierto a integrantes de los diversos grupos de interés del sector AyS y no requiere conocimientos previos. Está disponible en: <https://cap-net.org/asentamientos-informales/?hilite=asentamientos+informales>.

Al cierre del primer trimestre de 2023, alrededor de 274 personas, de 12 países de ALC, se habían inscrito al curso, de las cuales 174 confirmaron el inicio de la formación y algunos ya la completaron y recibieron el certificado. En cuanto a los motivos por los cuales decidieron tomar el curso, los participantes señalaron que buscaban comprender mejor la importancia del acceso al agua potable y saneamiento adecuado como derecho humano básico del que aún carecen millones de personas en todo el mundo, y su impacto en la salud pública y el medio ambiente.



Página de inicio del curso de integridad en asentamientos informales (Cap-Net, 2023).

La formación ha sido calificada de manera positiva por quienes tomaron el curso. Después de haberlo completado, uno de los participantes afirmó:

“Me gustaron especialmente los dos videos explicativos del módulo 1. Eran claros, tenían buen ritmo e ilustraban muy bien el tema y sus principios básicos. Además, me gustó la variedad de métodos y funciones utilizadas en el curso”.



Lecciones aprendidas

Los cursos en línea son herramientas de gestión de la integridad que tienen el potencial de llegar a diversos públicos interesados en el sector AyS. Algunas de sus ventajas son:

- Los cursos en línea permiten fortalecer las capacidades en materia de integridad de actores del sector. Además, funcionan como espacios de intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con la gestión de la integridad en AyS y son fundamentales para que cada vez más actores reconozcan la importancia de trabajar por un sector más transparente y participativo.
- Permiten generar contenidos específicos en materia de integridad para actores del sector, como prestadores de servicios de AyS y entes reguladores. En ese sentido, es deseable analizar con los beneficiarios de los cursos de integridad las necesidades particulares de cada uno, a fin de delinear contenidos que creen valor agregado.
- Los foros de discusión que forman parte de los cursos permiten que los actores se sumen para plantear dudas, pero también para relatar experiencias concretas de transparencia, manejo de información, integridad en los procesos operativos, entre otras. De esta manera, los cursos refuerzan el intercambio de conocimientos entre organizaciones del sector.



**Una metodología
integral - InWASH**



4.1.1. Cuándo
usar la herramienta
y **a quién** está
dirigida

Las herramientas de evaluación y de gestión de la integridad que se describen en este documento funcionan de manera independiente. Sin embargo, pensando en el diseño de un proceso completo de diagnóstico, gestión y monitoreo de la integridad, WIN creó la herramienta InWASH, una metodología integral para prestadores de servicios de agua y saneamiento que quieren mejorar sus prácticas de integridad.

La herramienta InWASH puede ser utilizada por todos los prestadores de servicios de AyS que estén comprometidos con una acción continua y sistemática a, por lo menos, mediano plazo. Por ejemplo, cuando una organización pretende identificar y abordar los principales riesgos para la integridad que pueden socavar su rendimiento o reputación

o, también, cuando una organización busca aumentar su rendimiento, emprender reformas internas para reforzar la integridad o mejorar las relaciones con sus usuarios.

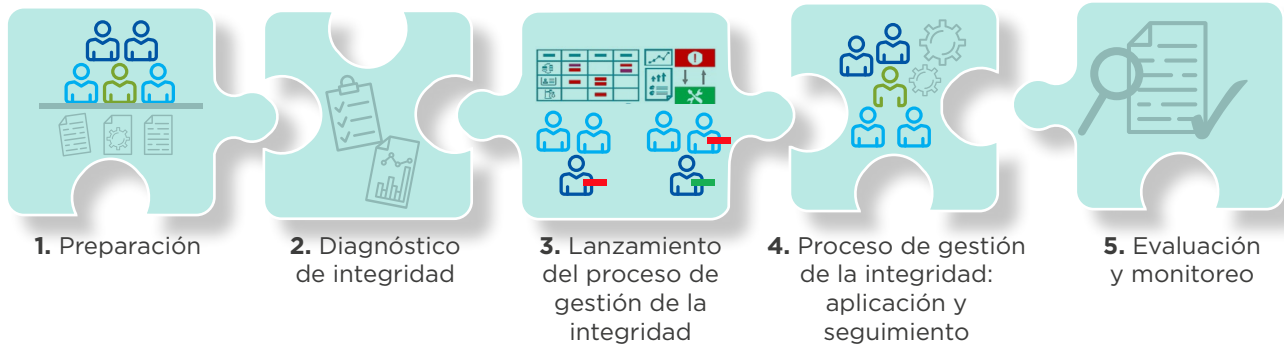


4.1.2. Cómo
funciona

InWASH combina el Diagnóstico de integridad, una rigurosa metodología de evaluación de la integridad en el sector AyS; la caja de herramientas, para priorizar y gestionar los riesgos de integridad y cumplimiento de forma participativa y práctica, e InWASH M&E, una herramienta sencilla de monitoreo y evaluación que captura y examina todos los datos relevantes relacionados con las aplicaciones de la metodología InWASH para comprender el impacto del trabajo de gestión de la integridad. El gráfico 5 muestra los pasos de la metodología InWASH.

Gráfico 5.

Fases principales de la metodología InWASH



Fuente: WIN (2023).

La fase 1, de preparación, consiste en adaptar el alcance de las herramientas a las necesidades específicas de cada organización y a su contexto particular e involucrar y comprometer a las personas y los grupos pertinentes desde el inicio de las actividades. En las fases 2 a 4 se utilizan la metodología de Diagnóstico de integridad para prestadores de servicios de AyS (que se detalla en el ítem 1.3 del presente documento) y la caja de herramientas para la gestión de la integridad en prestadores de servicios (que se describe en el ítem 2.1 del presente documento). La fase 5, de evaluación y monitoreo, incluye la posibilidad de crear una base de datos que recabe información y documente, con una visión completa, el proceso y el progreso hacia los resultados de la implementación de la hoja de ruta a corto plazo. Asimismo,

puede generar recomendaciones para seguir con las mejoras a mediano plazo y profundizar el cambio cultural por la integridad a largo plazo.



4.1.3. **Dónde** se ha aplicado

Si bien varios prestadores de servicios de agua y saneamiento de América Latina y el Caribe han aplicado las herramientas consideradas en InWASH de forma independiente, no es posible afirmar que la metodología se ha implementado en la región.

Conclusiones

Existe una necesidad concreta de mejorar los niveles de integridad en el sector AyS y las organizaciones sectoriales tienen un importante papel para desempeñar, ya que, si hay voluntad de ser profesional y cumplir objetivos de eficiencia y buena gobernanza, trabajar por la integridad no es una tarea imposible incluso en contextos en los que la corrupción puede parecer endémica. La realidad es que son muchas las formas prácticas disponibles para abordarla.

Este documento presenta algunas de las herramientas diseñadas por WIN y sus socios para evaluar y gestionar la integridad en el sector AyS. Estas herramientas son útiles para entender y considerar los riesgos de integridad, y su posible impacto, y, posteriormente, implementar acciones concretas para atender esos riesgos, paso a paso.

Las herramientas para la evaluación de la integridad en el sector AyS tienen diferencias significativas, pero también características comunes. Conocerlas permite determinar cuál es la más adecuada para un caso específico y un contexto particular (el cuadro 1 resume los aspectos principales de las herramientas disponibles).

De las cuatro herramientas para la evaluación incluidas en este documento, AWIS es la más general y permite un diálogo abierto entre todos los actores del sector AyS. En tanto, WIRI tiene un enfoque dirigido a los contextos urbanos, mientras que el

Diagnóstico de integridad y el Análisis focalizado de AquaRating son exclusivamente para los prestadores de servicios. Por último, se describe una herramienta para evaluar la integridad en los procesos de planificación y toma de decisiones de proyectos de infraestructura de agua y saneamiento.

En cuanto a las características comunes de las herramientas de evaluación de la integridad, a continuación se reseñan algunas de ellas:

- Son prácticas, pues examinan elementos concretos de integridad en función de cuatro principios: transparencia, rendición de cuentas, participación y lucha contra la corrupción.
- Son participativas, ya que involucran a diferentes actores de manera constructiva. En la herramienta AWIS, por ejemplo, la participación se da a través de un diálogo multiactor, mientras que en WIRI se fundamenta en un cuestionario que recoge las perspectivas sobre la integridad de varios actores del sector.
- Se basan en datos y están construidas con metodologías validadas. Cada herramienta requiere información cualitativa, cuantitativa o de las dos clases para generar resultados. Además, todas las herramientas pasan por procesos de piloto y ajustes para ser consideradas acreditadas.
- Son adaptables, puesto que son útiles en

diferentes contextos (urbanos o rurales), subsectores (de infraestructura, de planeación, de operación y mantenimiento) y niveles (nacional, municipal, local).

En gran cantidad de casos, el éxito en el uso de herramientas de evaluación recae en la existencia de información completa y comparable, ya que permite generar líneas de base en la situación de integridad que más adelante serán importantes, también, para evaluar los resultados de la aplicación de herramientas de gestión de integridad. Las evaluaciones no solo ofrecen una fotografía de la realidad, además permiten iniciar procesos de cambio a una mejor gestión de la integridad. Una vez que los encargados de la toma de decisiones pueden evaluar la situación de integridad de su organización y compararla con la de otras organizaciones similares crece el interés por llevar adelante acciones para aumentar las prácticas de integridad, mejorar los niveles de eficiencia y acelerar la garantía del derecho humano al agua y saneamiento.

Asimismo, este documento presenta varias herramientas para gestionar la integridad. WIN y sus socios han diseñado metodologías que permiten priorizar los riesgos de corrupción y desarrollar planes puntuales de acción preventivos y correctivos. En ese sentido, los cursos en línea favorecen el entendimiento entre los actores del sector del concepto de integridad y de los riesgos específicos que acarrearán las fallas de integridad para los servicios de agua y saneamiento. Por otro lado, la caja de herramientas es una metodología que, a través de un sistema participativo, propicia la incorporación de la integridad en

los procesos operativos de las organizaciones del sector por medio de la formulación e implementación de una hoja de ruta para el manejo de la integridad.

La adaptación de las herramientas al contexto específico de los asentamientos informales es más reciente y constituye una respuesta a la falta de garantía al derecho humano al agua y saneamiento en estas zonas urbanas, que quedó en evidencia, sobre todo, durante la pandemia del COVID-19. A partir de esta necesidad, se diseñó el curso Integridad en asentamientos informales: garantizar el derecho humano al agua y saneamiento que relaciona la bibliografía sobre asentamientos informales con la de integridad, reseña las fallas de integridad en la provisión de servicios de AyS en asentamientos informales y expone las herramientas que existen para prevenir y mitigar los impactos de estas fallas. Por su parte, la metodología de la caja de herramientas fue adecuada al contexto de los asentamientos informales a fin de que pueda identificar riesgos específicos y definir herramientas para evitarlos, sin dejar de considerar las desigualdades y la discriminación características de estas áreas urbanas. Finalmente, la herramienta InWASH permite el diseño de un proceso completo de evaluación, gestión y monitoreo de la integridad al interior de las empresas de agua y saneamiento.

Desde la mirada del BID y de WIN, es necesario que todas las entidades relacionadas con la prestación del servicio de agua y saneamiento trabajen con herramientas para generar hojas de ruta que permitan implementar y monitorear actividades que promuevan la mejora de la integridad en el sector.

Fortalecer la integridad en el sector AyS mediante el uso de las herramientas presentadas en este documento es una vía para impulsar una mejor prestación de servicios, la sostenibilidad a largo plazo y una gobernanza general del sector más eficiente, con el fin último de cerrar las brechas de acceso a agua y saneamiento en toda la región y contribuir a la consecución del ODS 6 y al cumplimiento

del derecho humano al agua y saneamiento, sin dejar a nadie atrás.

En ese sentido, se realiza, una vez más, la invitación para que todos los actores del sector de agua y saneamiento interesados en mejorar las prácticas de integridad en sus organizaciones, o de manera general en el sector, conozcan y utilicen las metodologías que se presentan en este documento.

Cuadro 1. Resumen de las herramientas presentadas

Tipo de herramienta	Enfoque principal	Análisis comentado de la integridad del agua (AWIS)	Índice de riesgo de integridad en el sector de agua y saneamiento (WIRI)	Diagnóstico de integridad	AquaRating	Indicadores de riesgos	Caja de herramientas para la gestión de la integridad (CdH)	Cursos en línea	InWASH
Evaluación	Territorial	Subnacional o local	Ciudad						
	Organizacional			Prestadores de servicios					Prestadores de servicios
	Proyecto de infraestructura					Planificación y fases iniciales de la toma de decisiones			
Gestión	Organizacional						Rectores, reguladores y prestadores de servicios		Prestadores de servicios
	Asentamientos informales							Rectores, reguladores y prestadores de servicios	
								Rectores, reguladores, prestadores de servicios, estudiantes, investigadores, y profesionales del sector de agua y saneamiento	
	Capacitación								

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Andina. 2020. Ministro de Vivienda visita la planta de tratamiento de La Atarjea de Sedapal [fotografía]. *Andina*, Agencia Peruana de Noticias. Disponible en: <https://andina.pe/agencia/galeria.aspx?GaleriaId=9822&Fotoid=695849>.
- Fazekas, M., U. Allakulov, A. Sánchez Hernández y J. Aje. 2020. Water and Sanitation Sector Integrity Risk Index. En Second International Conference Water, Megacities and Global Change - December 2021 [Ponencia de preconferencia] 7-11 de diciembre. Disponible en: <https://en.unesco.org/sites/default/files/fazekas.pdf>
- OCP (Open Contracting Partnership) y DG (Development Gateway). 2016. Red Flags for Integrity: Giving the Green Light to Open Data Solutions. Washington, D.C.: OCP. Disponible en: <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2016/11/OCP2016-Red-flags-for-integrityshared-1.pdf>.
- Patiño, D., A. Minatta, M. Basani, J. L. de la Vega, P. Gordon y M. Mendiburu. 2021. Integridad: hechos más que palabras en el sector de agua y saneamiento. *Volvamos a la fuente*, 29 de octubre. [Texto de blog.] Disponible en: <https://blogs.iadb.org/agua/es/integridad-empresas-agua-saneamiento/>.
- Wells, J. 2015. Corruption in the Construction of Public Infrastructure: Critical Issues in Project Preparation. Informe de investigación de U4 Anti-Corruption Resource Centre Chr. Michelsen Institute. *U4 Issue*, 8. Bergen: CMI. Disponible en: <https://www.cmi.no/publications/file/5470-corruption-in-the-construction-of-public.pdf>.
- WIN (Red de Integridad del Agua). 2021a. Water Integrity Global Outlook 2021. Urban Water and Sanitation. Berlín: WIN. Disponible en: <https://www.waterintegritynetwork.net/post/water-integrity-global-outlook-2021-urban-water-and-sanitation>.
- , 2021b. Water Integrity Scan (AWIS). Manual for Users and Facilitators. Berlín: WIN. Disponible en: <https://www.waterintegritynetwork.net/post/annotated-water-integrity-scan-awis>.
- , 2022. Informe de aplicación de WIRI en Lima y Arequipa, Perú, 2022. Proyecto Pilotaje y mejora de herramientas de evaluación de la integridad para operadores de agua y saneamiento. Red de Integridad del Agua y Banco Interamericano de Desarrollo. Documento interno. Berlín: WIN.
- , 2023. Integrity Management ToolBox. Manual for coaches. Berlín: WIN.

- WIN (Red de Integridad del Agua), cewas (Centro de emprendimiento en agua y saneamiento) y GIZ (Sociedad Alemana de Cooperación Internacional) . 2014. Integrity Management Toolbox for Water Service Providers: Manual for Facilitators. Berlín: cewas, WIN, GIZ.
- WIN (Red de Integridad del Agua), cewas (Centro de emprendimiento en agua y saneamiento) y SIWI (Stockholm International Water Institute). 2022. Reporte del Consorcio por la integridad. Informe de diagnóstico de riesgos, identificación de medidas y hoja de ruta del proceso de gestión de la integridad de SAPAS La Piedad. Documento interno.
- WIN (Red de Integridad del Agua), CoST (Iniciativa de Transparencia en Infraestructura) y BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2023. A Framework for Integrity in Infrastructure Planning (FIIP). A data tool by WIN, CoST and the IDB, to improve early-stage water infrastructure planning and decision-making. Berlín: WIN. Disponible en: <https://www.waterintegritynetwork.net/post/framework-for-integrity-in-infrastructure-planning-fiip>.
- WIN (Red de Integridad del Agua), Helvetas y Cosude (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación). 2014. Construyendo integridad en el sector agua. Berlín: WIN. Disponible en: https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/08_win_case_study_8_5x11_inch_guatemala_mr_1.pdf.

