

Qué aspectos han de tenerse en cuenta cuando se crea una asociación público-privada sólida para el acceso al agua y su gestión

“RANO HP ES EL PROYECTO DE ABASTECIMIENTO DE AGUA MÁS GRANDE FINANCIADO POR USAID EN MADAGASCAR. SE TRATA DE NUESTRO PROYECTO INSIGNIA EN EL SECTOR Y NOS ENORGULLECEMOS DE ÉL. TANTO EN MADAGASCAR COMO EN LA COMUNIDAD INTERNACIONAL SE HAN RECONOCIDO SUS ENFOQUES INNOVADORES PARA INCREMENTAR DE MANERA SOSTENIBLE EL ACCESO A SERVICIOS DE SANEAMIENTO Y ABASTECIMIENTO DE AUGA POTABLE”.

—PASAJE EXTRAÍDO DEL DISCURSO PRONUNCIADO POR RUDOLPH THOMAS, DIRECTOR DE MISIÓN DE USAID, EN LA CEREMONIA DE CLAUSURA DEL PROYECTO RANO HP

INTRODUCCIÓN

Entre octubre de 2009 y septiembre de 2013 (véase el cuadro que figura a continuación), Catholic Relief Services dirigió la ejecución de los proyectos *Rural Access to New Opportunities for Health and Prosperity* (RANO HamPivoatra) y *Rural Access to New Opportunities for Health and Water Management* (RANOn'ala) en Madagascar. Ambos proyectos, financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), mejoraron el acceso a servicios de agua y saneamiento confiables y seguros en zonas fijadas como objetivo, en parte gracias a la creación de asociaciones público-privadas. CRS ha seguido controlando estas asociaciones con la utilización de fondos privados. Si bien los proyectos no han estado exentos de desafíos, cerca del 90% de los sistemas estaban aún en funcionamiento al momento de la redacción del presente documento (esto es, dos años después de concluido el financiamiento del proyecto).

LOS PROYECTOS RANO DE MADAGASCAR		
Nombre completo	<i>Rural Access to New Opportunities for Health and Prosperity</i> (RANO HamPivoatra)	<i>Rural Access to New Opportunities for Health and Water Management</i> (RANOn'ala)
Meta	Dotar a las comunidades rurales de Madagascar de un acceso amplio a servicios de agua y saneamiento confiables y económicamente sostenibles en pro de la salud, la seguridad y la prosperidad.	Que las comunidades pobres y vulnerables de las localidades fijadas como objetivo tengan acceso a servicios de agua y saneamiento asegurados, económicamente viables y seguros para mejorar la salud y la gestión de los recursos hídricos.
Fechas	De octubre de 2009 a junio de 2013	De octubre de 2010 a septiembre de 2013
Miembros del consorcio	<ul style="list-style-type: none"> • CARE • Caritas Nationale Madagascar • Voahary Salama (Red malgache de ONG) • BushProof y Sandandrano (empresas privadas de agua, saneamiento e higiene - WASH) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación Internacional • RTI International • Caritas Fénéry-Est (organismo ejecutor para Caritas Nationale Madagascar)

CRS tiene la certeza de que los logros alcanzados y las lecciones aprendidas de las asociaciones público-privadas del proyecto RANO de Madagascar pueden sustentar el diseño y la ejecución de asociaciones público-privadas en otros países y otros sectores. A tales efectos, en 2015 CRS Madagascar y las Unidades de Agua, Medio Ambiente y Saneamiento y de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades de la organización mancomunaron esfuerzos para investigar y elaborar dos documentos basados principalmente en los ejemplos de los proyectos Madagascar/RANO sobre agua, saneamiento e higiene (WASH), pero diseñados para aplicarse en otros países u otros sectores:

- Una “Guía” que contiene un enfoque gradual para diseñar y poner en práctica asociaciones público-privadas en materia de agua, saneamiento e higiene (WASH).
- El presente documento “Qué aspectos han de tenerse en cuenta cuando se crea una asociación público-privada sólida para el acceso al agua y su gestión”.

Este documento está destinado principalmente al personal interno de CRS, incluido el personal técnico y de desarrollo empresarial que tiene a cargo el diseño de nuevos programas que incluyen asociaciones público-privadas y los funcionarios que buscan incorporar estas asociaciones a proyectos en curso. Los autores también procuran ayudar a posicionar a CRS como líder en materia de asociaciones público-privadas y dirigirse a los donantes y los socios actuales y potenciales.

Es posible que las estrategias que resultaron eficaces en Madagascar necesiten adaptarse para aplicarse a otras situaciones. Las soluciones a los retos que se enfrentaron durante la ejecución de los proyectos RANO no siempre fueron evidentes. En aras de mejorar continuamente la ejecución de los proyectos de CRS, los investigadores trabajaron para sintetizar los logros y las limitaciones de los proyectos RANO. Estas consideraciones pretenden ser solo eso: aspectos para reflexionar al momento de crear o ejecutar asociaciones público-privadas.



Miembros de la comunidad de Anovorano Est intercambian experiencias con las asociaciones público-privadas de RANO. Foto tomada por Cris Seremet de CRS.

ANTECEDENTES

RANO HP Y RANON'ALA

El modelo de negocios escogido para los proyectos RANO fueron las asociaciones público-privadas, a fin de aumentar la sostenibilidad de la infraestructura de abastecimiento de agua en zonas rurales de Madagascar y de proteger las inversiones de los proyectos. Los proyectos RANO HP y RANON'ala respaldaron la celebración de contratos de arrendamiento entre las comunas y gestores privados de sistemas de abastecimiento de agua e introdujeron un modelo de inversión y operación según el cual las empresas privadas invierten en la modernización o la rehabilitación de los actuales sistemas de abastecimiento de agua a cambio de contratos de gestión del abastecimiento a más largo plazo (20 años en vez de 10, como se suele estipular en los contratos de arrendamiento).

SELECCIÓN DE LOGROS DE LOS PROYECTOS RANO DE MADAGASCAR ¹	
RANO HAMPIVOATRA	RANON'ALA
<ul style="list-style-type: none">• Se benefició a 352.785 personas (acumulativo)• Se proporcionó acceso sostenible al agua desde una fuente mejorada a 63.325 personas• El sector privado construyó o rehabilitó 1.001 conexiones de agua• 97.685 personas están utilizando letrinas construidas sin subsidios por hogares y comunidades• 241 pueblos recibieron una certificación por haber eliminado la defecación al aire libre• 26 comunas crearon planes operativos comunitarios de agua y saneamiento	<ul style="list-style-type: none">• Se proporcionó acceso sostenible al agua desde una fuente mejorada a 81.620 personas• Se construyeron o se rehabilitaron 10 sistemas funcionales de abastecimiento de agua por gravedad• Se construyeron o se rehabilitaron 239 pozos funcionales con bombas manuales• 10 comunas crearon planes operativos comunitarios de agua y saneamiento• 17.858 personas están utilizando letrinas construidas sin subsidios por hogares y comunidades• 105 pueblos fueron considerados libres de defecación al aire libre• Se crearon dos “sani-marchés” (mercados especializados en la construcción y venta de baños de bajo costo) y se capacitó a 30 albañiles y carpinteros• Actualmente, el 38% de los hogares participan en iniciativas de protección de los recursos hídricos

¿QUÉ ES UNA ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA?

Una asociación público-privada es una colaboración entre instituciones públicas, como los organismos gubernamentales, y empresas del sector privado en pos de un objetivo común o complementario. Su carácter colaborativo la diferencia de una relación de proveedor, en la que una empresa presta servicios o suministra bienes al Estado. Al mismo tiempo, una asociación público-privada no

¹ Los detalles sobre los logros de los proyectos, los marcos lógicos y los mecanismos de ejecución pueden consultarse en los informes técnicos definitivos que CRS presentó a USAID: “Project Completion Report: RANO HP Water for Progress Madagascar (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JN71.pdf) y “Project Completion Report: RANON'ala Madagascar (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JPWX.pdf)

“ANTES DEL PROYECTO RANO HP SOLÍA HABER UNA BOMBA Y LA GENTE ESTABA CONTENTA PORQUE HUBO UN PERÍODO EN EL QUE FUNCIONABA BIEN. CON EL PASO DEL TIEMPO LA BOMBA SE ROMPIÓ Y YA NO HABÍA MÁS AGUA POTABLE. DESPUÉS VIÑO EL PROYECTO. POR SUPUESTO HAY QUE PAGAR, PERO LO BUENO ES QUE ESTÁ BIEN MANTENIDO Y UNO PUEDE ESTAR SEGURO DE QUE HABRÁ AGUA TODOS LOS DÍAS”.

—JOCELYNNE, PARTICIPANTE DEL GRUPO FEMENINO DE DISCUSIÓN, ANAVARANO EST

supone una privatización total: los detalles varían según la situación, pero los gobiernos suelen establecer normas y exigir su cumplimiento, por ejemplo, normas de calidad, de precio y de cobertura.

En términos generales, USAID define a una asociación público-privada de la siguiente manera: “una iniciativa o un proyecto de desarrollo respaldado por USAID que implica la participación del sector privado (incluidas empresas, fundaciones y otras partes intervinientes no gubernamentales) en calidad de socio principal que proporciona recursos”ⁱ

En lo que respecta a la prestación sostenible de servicios de agua, el Banco Mundial presenta las asociaciones público-privadas —concretamente la delegación pública de “operaciones y mantenimiento o solo de mantenimiento al sector privado a través de contratos formales y acuerdos de desempeño”— como una alternativa a los modelos de gestión comunitaria del aguaⁱⁱ

En la expresión “asociaciones público-privadas” solo se menciona a dos partes intervinientes, pero las poblaciones beneficiarias de los servicios de estas asociaciones también son agentes fundamentales. En un contexto de desarrollo, las organizaciones no gubernamentales ejecutoras —posiblemente organizaciones internacionales no gubernamentales en particular— y los donantes también son agentes importantes para el éxito de las asociaciones público-privadas. El presente documento se refiere a cada una de estas partes interesadas.

CARACTERÍSTICAS DE LAS ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS

Las empresas privadas a menudo prosperan, incluso en economías en recesión, y responden a las fuerzas del mercado de manera más ágil que las grandes burocracias gubernamentales. Cuando los gobiernos carecen de la capacidad o de otros recursos para proporcionar pleno acceso a un bien o un servicio público esencial, las organizaciones con fines de lucro pueden complementar los esfuerzos del gobierno.

Las extensas entrevistas, las visitas al terreno y la investigación documental realizadas en julio y agosto de 2015 pusieron de manifiesto que una asociación público-privada exitosa debería:

- Atender a los clientes o beneficiarios de manera confiable, imparcial y asequible y ofrecer productos o servicios de buena calidad.
- Cumplir con las normas internacionales y los requisitos públicos y complementar los actuales sistemas públicos sin socavar el papel del gobierno como administrador de recursos ni duplicar su labor.
- Ser lo suficientemente rentable para incentivar empresas privadas, favorecer la reinversión, la expansión y la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

“[LA ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA] ES UN BUEN ENFOQUE PORQUE PERMITE INCLUSO A EMPRESAS RELATIVAMENTE PEQUEÑAS TRABAJAR CON INSTITUCIONES PÚBLICAS, COMO LOS MUNICIPIOS.”

—JACINTO SANTOS, PROPIETARIO Y GESTOR DE VARANGA WATER SUPPLY MANAGEMENT, IMORNA, MADAGASCAR



Un gestor privado de abastecimiento de agua analiza planes de expansión con un funcionario de CRS. Foto tomada por Rebecca J. Bennett para CRS.

FACTORES DE ÉXITO

Al crear asociaciones público-privadas CRS se basa en los principios de subsidiariedad y de trabajo por el bien común y se compromete con el principio del valor compartido (véase el recuadro). Para abordar un desafío común, una asociación público-privada necesita la colaboración de empresas privadas, organismos de gobierno y las comunidades fijadas como objetivo. Los productos y los resultados de una asociación público-privada han de beneficiar a todas las partes equitativamente.

EJEMPLO DE VALOR COMPARTIDO DE UNA ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA		
Sector público	Sector privado	Población
Sistema mejorado que garantiza normas mínimas de calidad, seguimiento, impuestos para financiar el Ministerio	Mercados o clientes nuevos o ampliados, aumento de las ganancias	Mejora de la calidad y aumento de la cantidad de bienes y servicios esenciales, acceso equitativo a ellos, confiabilidad y /o sostenibilidad

En el ámbito del agua, el saneamiento y la higiene (WASH) en Madagascar, la voluntad política, la ubicación geográfica y la densidad de la población beneficiaria, la demanda latente de servicios y productos y el apoyo técnico y financiero de los donantes fueron factores importantes que contribuyeron al éxito de los proyectos RANOⁱⁱⁱ. Evidentemente, la voluntad política y la rentabilidad (una consecuencia clave del tamaño, la ubicación y la demanda) son requisitos previos para el establecimiento de cualquier asociación público-privada. El papel que desempeñan los donantes puede variar, pero ese aspecto se abordará en la página 8.

DISCUSIÓN

CRS tiene la convicción de que el modelo de asociación público-privada empleado para los proyectos RANO puede reproducirse y mantenerse en otras comunidades y otros sectores. Los factores clave que las personas encargadas del diseño y la ejecución del proyecto han de tener en cuenta pueden clasificarse en tres categorías principales, que se han utilizado para organizar esta sección del presente documento.

- Entorno propicio
- Papel, funciones y capacidad técnica y organizacional de las principales partes intervinientes
- Umbral de rentabilidad y asequibilidad

ENTORNO PROPICIO

El éxito de cualquier asociación público-privada depende de qué tan bien responda la asociación a su situación operativa. El diseño de la asociación ha de responder tanto a las estructuras y las políticas de derecho, como a los procesos de hecho. En algunos casos, un socio ejecutor puede tener el tiempo, el financiamiento o la orden de abogar por un entorno más favorable para el futuro (por ejemplo, un cambio en las políticas para dar más eficacia a los procesos), pero la mayoría de las veces el proyecto deberá adaptarse para funcionar más eficazmente en el entorno actual, tal cual es.

SECTOR PÚBLICO Y GOBIERNO

CONSIDERACIÓN: Los ejecutores han de tener en cuenta los diversos niveles y sectores del gobierno que podían afectar a la asociación público-privada. Los diferentes organismos y niveles gubernamentales pueden tener competencia—por ley o por precedente— sobre temas que van desde establecer y hacer cumplir normas mínimas de calidad hasta otorgar permisos de construcción para organizar campañas de divulgación comunitaria. El sector público de un país también puede ser propietario de parte (o de la totalidad) de la infraestructura que utiliza la asociación público-privada.

Las comunas malgaches son propietarias de sus recursos hídricos, por lo que los alcaldes y las comunidades son socios importantes en el desarrollo de los sistemas hídricos de RANO. Ahora bien, para un proyecto en el que se procura ampliar el alcance de un sistema existente podría ser necesario trabajar con JIRAMA, la entidad de prestación de servicios de agua públicos administrada por el Estado.

En Madagascar, los alcaldes (ejecutivos locales) desempeñaron un papel fundamental en la selección y la contratación de gestores privados para el suministro del agua y son las contrapartes con las que las empresas privadas tratan diariamente. Sin embargo, por ley, el

Ministerio de Agua, Saneamiento e Higiene es la única autoridad que puede ratificar contratos comunitarios relacionados con ese recurso. El Ministerio de Agua, Saneamiento e Higiene también establece las normas nacionales de calidad del agua que han de aplicar los directores regionales, cuyas enmiendas solo pueden efectuarse por medio de la legislación (gobierno administrativo central).

EMPRESAS PRIVADAS Y NEGOCIOS

CONSIDERACIÓN: Al momento de analizar el entorno propicio para una asociación público-privada, los ejecutores han de determinar si hay empresas que actualmente desempeñen la función deseada o que puedan adaptarse para estos fines.

En el caso de los proyectos RANO se trataba de la gestión del abastecimiento de agua. A efectos de identificar a socios potenciales, los proyectos RANO emitieron una convocatoria nacional para partes interesadas en la gestión del abastecimiento del agua en las regiones fijadas como objetivo. Se hizo una preselección de las empresas calificadas que respondieron al llamado y posteriormente los encargados de los proyectos les solicitaron presupuestos.

CONSIDERACIÓN: Las empresas en perspectiva (que han de elegirse por medio de un proceso de selección competitivo, imparcial y abierto) deberían efectuar operaciones en las zonas geográficas fijadas como objetivo o cerca de ellas, desempeñar actualmente una función similar al servicio solicitado y estar familiarizadas con el sector o la industria en cuestión. Los proyectos pueden ayudar a establecer algunos sistemas organizacionales o crear conocimientos técnicos (véase la página 11), pero un requisito previo para lograr buenos resultados es que los socios del sector privado estén bastante bien establecidos.

CONSIDERACIÓN: También se requiere que estos socios privados tengan diferentes grados de acceso al capital financiero, ya sea a través de mecanismos de donantes (por ejemplo, la Administración de Crédito para el Desarrollo (DCA) de USAID), el sector de la banca privada o inversionistas externos (por ejemplo “inversiones de impacto”). WASH todavía no se considera un emprendimiento rentable en Madagascar. Habida cuenta de los problemas en la economía del país, la disponibilidad de los fondos no provenientes de donantes ha sido limitada.

POBLACIÓN; COMUNIDAD Y SOCIEDAD CIVIL

CONSIDERACIÓN: Se ha escrito mucho sobre cómo crear demanda de productos o servicios que puedan mejorar el bienestar o cómo cambiar el comportamiento de los hogares con respecto a estos productos o servicios (por ejemplo, la higiene de manos, la educación de la primera infancia o la utilización de mosquiteros). La investigación formativa ha de incluir información de referencia sobre los conocimientos, las actitudes, las prácticas y los recursos que tiene una población fijada como objetivo con respecto a la intervención planificada.

Al analizar el entorno propicio (véase la página 6), los ejecutores han de analizar si en las zonas fijadas como objetivo hay otras iniciativas comunitarias en materia de salud que transmitan mensajes o utilicen medios de comunicación complementarios. Los ejecutores pueden averiguar aprovechando los esfuerzos de otros grupos y deberían evitar duplicarlos innecesariamente.

Durante la ejecución de los proyectos RANO, la sensibilización de los clientes consistía en brindar información acerca de las asociaciones público-privadas y realizar campañas de cambio de comportamiento con respecto a la importancia de manejar adecuadamente el agua no contaminada y mantener la higiene en los hogares y los patios.

CONSIDERACIÓN: Dado que la rentabilidad es una preocupación importante (véase la página 21), los ejecutores también deberían evaluar la asequibilidad y la buena disposición de la población para pagar por esos servicios o productos.

En general, incluso los hogares muy pobres pueden pagar por servicios de agua, saneamiento e higiene (WASH) y así lo harán, en especial si pueden apreciar el valor y confiar en la prestación de esos serviciosⁱⁱⁱ. El establecimiento de Comunidades de ahorro y préstamo interno (SILC) o de asociaciones con instituciones de microfinanciamiento puede ayudar a los hogares a acceder a fondos, en particular para inversiones iniciales o reparaciones. El calendario de pagos puede variar^{vi}, pero las tácticas de facturación como el pago en cuotas o el pago por adelantado en periodos de alto flujo de dinero en efectivo (por ejemplo, en la época de la cosecha)ⁱⁱⁱ pueden aumentar las probabilidades de obtener un reembolso total.

DONANTES Y EJECUTORES

CONSIDERACIÓN: Dado que en muchos casos el desarrollo económico de una comunidad es por naturaleza multisectorial, la mayoría de las asociaciones público-privadas afectarán a otros sectores distintos del sector en que se centran y viceversa. Por ejemplo, el sector de agua y saneamiento suele solaparse con los sectores de salud y nutrición, gestión del medio ambiente o educación. A fin de maximizar los beneficios y reducir los costos sociales, es fundamental lograr una coordinación constante entre los donantes y los ejecutores del proyecto.

PAPEL, FUNCIONES Y CAPACIDADES

CONSIDERACIÓN: El papel y las funciones que desempeñan los diferentes intervinientes de las asociaciones público-privadas suelen evolucionar y sustentar los niveles de capacidad que cada parte interviniente contribuye a la asociación. Como se ha mencionado, las partes interesadas deben reconocer que el ámbito legislativo o de políticas en un país o sector puede ser diferente de las condiciones reales de funcionamiento. Las asociaciones que logran buenos resultados tendrán en cuenta ambos aspectos al momento de diseñar y aplicar los enfoques.

Panorama de las funciones y los papeles característicos de las diferentes partes intervinientes en la asociación público-privada

<p>Sector público</p>	<p>En el ámbito nacional, los socios del sector público suelen establecer los marcos jurídicos y normativos y exigir su cumplimiento. Es más probable que los gobiernos provinciales participen en la aplicación de las políticas, mientras que los órganos gubernamentales locales prestan apoyo técnico y están mejor posicionados para interactuar cotidianamente con los socios privados o las comunidades.</p>
<p>Empresas privadas</p>	<p>Las empresas privadas prestan un servicio u ofrecen un producto a cambio de una tarifa, en colaboración con las instituciones públicas. Esa tarifa tiene por objeto mantener el servicio y dar ganancias para ayudar a mejorar el nivel del servicio. Esto complementa las iniciativas del gobierno para proporcionar bienes públicos.</p>
<p>Comunidad y sociedad civil</p>	<p>La sociedad civil y los ciudadanos que representa son indispensables para sensibilizar y promover la gobernanza de las asociaciones público-privadas (incluido el control de la rendición de cuentas) en el plano local. Podrían trabajar en colaboración con representantes del gobierno de los diferentes ministerios pertinentes y con las organizaciones internacionales no gubernamentales y pueden desempeñar un papel en la selección de empresas privadas.</p>
<p>Donantes y organizaciones internacionales no gubernamentales</p>	<p>Normalmente, las organizaciones internacionales no gubernamentales actúan en nombre de los donantes, propiciando la creación de asociaciones público-privadas y promoviendo las relaciones entre las partes interesadas. Esos socios ofrecen respaldo técnico, conocimientos especializados e innovaciones en materia de asociaciones público-privadas funcionales y pueden dirigir la implementación de iniciativas de fortalecimiento de capacidades adecuadas y adaptables para diversas partes interesadas.</p>

SECTOR PÚBLICO Y GOBIERNO

CONSIDERACIÓN: El posible papel del gobierno en una asociación público-privada varía considerablemente según el país, el sector y el nivel de gobierno (es decir: ministerios nacionales frente a organismos regionales o comunas locales). El gobierno nacional de un país debería, como mínimo:

- Proporcionar marcos jurídicos y normativos (por ejemplo, normas de calidad, facultades contractuales; reglamentación fiscal y la competencia para adquisiciones y contrataciones).

- Garantizar el cumplimiento (o delegar esta tarea a otras autoridades) de esas leyes, políticas y normas.
- Ayudar a coordinar a los diferentes donantes y ejecutores a fin de evitar duplicaciones y omisiones.
- Trabajar dentro de la asociación público-privada para garantizar que haya un modelo que responda a las necesidades de los más vulnerables (por ejemplo, conexiones sociales más baratas o subsidiadas al servicio de cuatro o cinco hogares, en vez de uno).

A falta de marcos normativos nacionales, instituciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS) o los organismos de las Naciones Unidas ofrecen directrices y normas internacionales que los ejecutores pueden adaptar a una situación concreta. En la medida de lo posible, los organismos gubernamentales pertinentes deberían participar en este proceso para que las asociaciones público-privadas no perjudiquen ni reproduzcan funciones del sector público o por inadvertencia hagan que las instituciones del sector público se desentiendan de la carga.

Como se mencionó en la sección Entorno propicio, más de un ministerio u otro organismo de gobierno pueden tener competencia sobre diferentes aspectos de una asociación público-privada. Los ejecutores deberían analizar la manera de abordar las facultades y los mandatos superpuestos o posiblemente opuestos en evaluaciones iniciales y trabajos de identificación de partes interesadas.

Un gobierno sólido y funcional con experiencia en la labor con el sector privado puede necesitar un mínimo de asistencia técnica para iniciar una asociación público-privada eficaz. En países de ingresos medianos y bajos es más probable que la asociación tenga que detectar y subsanar ciertas deficiencias en materia de financiamiento y capacidad.

Si bien las partes intervinientes del ámbito subnacional están regidas por mandatos y financiamiento nacionales, estas entidades trabajan más cerca de las comunidades y tienden a implicarse más a fondo en los contratos de asociaciones público-privadas que sus contrapartes nacionales.

EL RETO DE LA CENTRALIZACIÓN

Los proyectos RANO prestaron apoyo técnico a los comités comunitarios (integrados por representantes de la comunidad y del sector público) para convocar a licitaciones abiertas y competitivas y seleccionar gestores del abastecimiento de agua por medio de un proceso imparcial y transparente. De esa manera, cada comunidad inició un período de prueba de seis meses con los proveedores seleccionados. Los contratos se ajustaban a los precios máximos establecidos en el país y a las normas de calidad del agua, y respondían al sentido de identificación de cada comuna con respecto a sus recursos hídricos, aceptado a nivel nacional. A pesar de este proceso descentralizado, sólo el Ministerio de Agua tiene la potestad de ratificar contratos de servicios de agua a largo plazo con empresas privadas. A menudo este requisito dilataba la finalización de los contratos (por lo menos en un caso, por más de un año), lo que exasperaba a las partes interesadas de la comunidad. Durante la mayor parte del período de ejecución de los proyectos RANO, las sanciones económicas que los Estados Unidos impusieron a Madagascar también limitaron seriamente el

.....

EL PROCESO DE NEGOCIAR Y RESOLVER LO QUE HABÍA DE INCLUIRSE EN EL CONTRATO REALMENTE TOMÓ TIEMPO. ... PERO LOS BENEFICIARIOS... QUIERO DECIR, ¡LAS PERSONAS NECESITAN AGUA TODOS LOS DÍAS! ENTONCES, ¿QUÉ PUEDEN HACER?

—RADO ANDRIANTATIANA RASOANAIVO,
DIRECTOR DE LA EMPRESA VELO,
MADAGASCAR

apoyo del proyecto a los órganos gubernamentales, lo que dificultaba la coordinación y la creación de consenso.

Las personas entrevistadas de todos los niveles de los sectores público y privado expresaron frustración con la autoridad centralizada de Madagascar competente en materia de contratos.

Dado que los dirigentes comunitarios, los socios privados y los clientes de los servicios de agua ya habían invertido mucho tiempo y esfuerzo en la asociación público-privada, siguieron funcionando en el marco de contratos informales según los cuales todas las partes respetaban los términos del contrato pendiente. En estos períodos de transición, a veces los contratos informales diferían de los contratos formales pendientes. Por ejemplo, la comuna de Mananara convino con la empresa privada gestora del abastecimiento de agua (EGK3S) en seguir prestando los servicios pero posponer el pago de tarifas a la comuna hasta que se ratificara el contrato.

LA LUCHA DE LOS SOCIOS PÚBLICOS QUE CARECEN DE RECURSOS

Según las políticas de Madagascar, las oficinas del Ministerio de Agua (dirigidas por DirEau) son las más locales. DirEau es la entidad encargada de respaldar el acceso al agua y el saneamiento, prestando asistencia técnica y garantizando la calidad del agua en la comunidad. Algunas oficinas de DirEau cuentan con personal calificado (por ejemplo, ingenieros) con capacidad suficiente para desempeñar esas funciones, pero en general las oficinas reciben muy poco financiamiento y carecen de recursos incluso para comprar combustible para realizar una visita a instalaciones de su propia jurisdicción. En términos generales, esta situación obedece tanto a temas de prioridades de financiamiento dentro del Ministerio como a la economía débil de Madagascar.

CRS se sirvió de fondos privados de organismos para hacer un seguimiento del abastecimiento de agua en las instalaciones de RANO y proporcionar asistencia técnica sobre el terreno, ayuda para reparar equipos y resolver problemas. Si bien esta iniciativa fue útil y en general muy positiva, no es la mejor manera de sustituir un control de calidad periódico.

Además, la Organización no cuenta con una autoridad de ejecución en materia jurídica o contractual (los contratos se celebran entre el gobierno y la empresa privada; los miembros del consorcio RANO solo oficiaban de facilitadores). Los ejecutores han de ser realistas en lo que respecta a los recursos de control de calidad existentes (financieros y técnicos) y explícitos en el diseño y el financiamiento de las funciones de aseguramiento de la calidad.

EMPRESAS PRIVADAS Y NEGOCIOS

CONSIDERACIONES: La función de una empresa privada en una asociación público-privada es subsanar las deficiencias en la



Un "monobloque" bien mantenido, manejado por una de las empresas privadas socias de RANO. (Este sitio no está afiliado a los proyectos RANO). Foto tomada por Rebecca J. Bennett

Sandandrano es una empresa privada malgache especializada en la construcción y la gestión de infraestructura de abastecimiento de agua y saneamiento en zonas rurales. Su modelo de negocios se basa en la prestación de servicios modernos de abastecimiento de agua y de saneamiento público en zonas con una densidad de población media-alta que siguen estando subatendidas y ampliamente monopolizadas.

BushProof Madagascar fue fundada en 2004 por varios profesionales de ayuda de emergencia y de desarrollo y está registrada en el Reino Unido y en Madagascar (donde desempeña la mayoría de sus actividades). BushProof diseña productos de agua, saneamiento e higiene (WASH), brinda capacitaciones y consultoría y trabaja para crear oportunidades innovadoras y de bajo costo para que las comunidades rurales tengan acceso a servicios de agua y saneamiento.

prestación de un servicio o la entrega de un bien público. En general, las empresas privadas de propiedad y funcionamiento local forman parte de las comunidades que sirven y, cuando son viables, tienen más probabilidades de seguir funcionando independientemente de que los donantes dejen de prestar apoyo financiero.

En el marco de los proyectos RANO se ofrecieron instalaciones de gestión autosuficiente del abastecimiento del agua (conocidas como "monobloques", que prestan múltiples servicios, como lavadero, baños y duchas). Se trataba de un servicio nuevo en Madagascar, pero varios negocios de construcción de sistemas de agua vieron en él una oportunidad para ampliar su cartera de clientes. Su experiencia

en materia de construcción de sistemas de agua era pertinente (por ejemplo, el mantenimiento y las reparaciones que eran responsabilidad de los gestores del abastecimiento de agua) y conocían por experiencia propia la realidad de trabajar en Madagascar.

DISTINTAS EMPRESAS PRIVADAS PARA DIFERENTES FUNCIONES

Los proyectos RANO trabajaron con empresas privadas para realizar evaluaciones de factibilidad sobre cuestiones de ingeniería y rentabilidad y para construir o rehabilitar la infraestructura hídrica en las comunas fijadas como objetivo. Estas actividades se desarrollaron a propósito simultáneamente con el llamado y la selección de empresas privadas gestoras del abastecimiento de agua para las asociaciones público-privadas. Esta división del trabajo aumentó la cantidad de empresas privadas con posibilidades de participación en todo el proceso (porque una empresa no tenía que ser competente en los tres ámbitos) y contribuyó a cumplir los plazos del proyecto.

El proyecto RANO HP exigió a las empresas privadas que construían o rehabilitaban infraestructuras hídricas una garantía de 12 meses, pero los términos de dichas garantías no quedaron bien definidos ni se comprendieron adecuadamente. Es de suma importancia que las empresas de construcción, los gestores del abastecimiento de agua y las comunas sean claros entre sí.

Todos los representantes de empresas privadas entrevistados en 2015 señalaron que las evaluaciones de factibilidad de sus respectivos ámbitos de competencia fueron en algún punto inexactas (un argumento secundado por la publicación “Public-Private Partnerships and Water: Theoretical and Practical Considerations”), porque los evaluadores carecían de información suficiente sobre las variables o de incentivo para determinar de manera precisa los costos y la rentabilidad del funcionamiento del sistema. Cabe destacar que se trataba de un modelo sin precedentes en Madagascar, por lo que cualquier empresa que llevara a cabo las evaluaciones de factibilidad podría haber caído en las mismas imprecisiones.

Asimismo, los gestores del abastecimiento de agua entrevistados para el presente documento aludieron a una curva de aprendizaje relacionada con el mantenimiento de un sistema que no ayudaron a construir. Los socios de infraestructura trabajaron con los futuros gestores del abastecimiento de agua para orientarlos en el sistema (en un caso incluso desarrollaron un sistema de aprendizaje). La capacidad de los socios (la actual y la mantenida) es de suma importancia en una asociación público-privada y esos sistemas de aprendizaje están en completa sintonía con el compromiso de CRS respecto del acompañamiento (véase el recuadro).

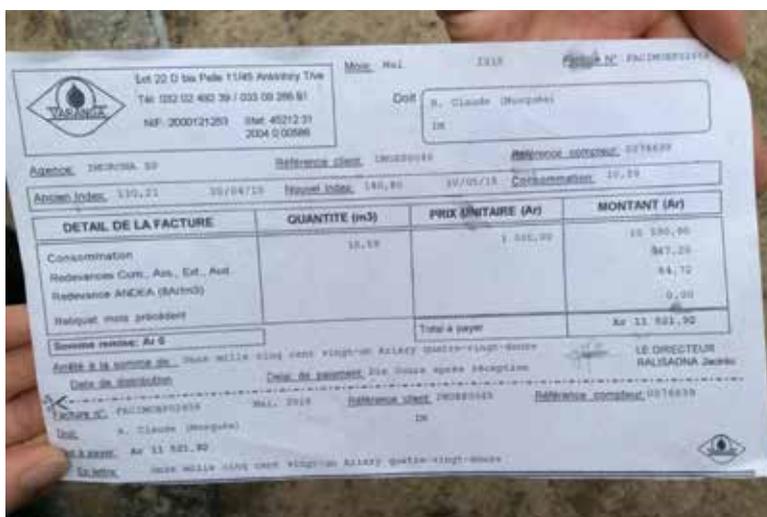


Le propriétaire et gestionnaire d'une société de gestion de l'approvisionnement en eau qui a travaillé avec RANO partage ses expériences de travail dans la communauté pendant la durée du projet et depuis sa clôture. Photo prise par Alberto Andretta.

El acompañamiento, uno de los tres componentes principales del modelo de CRS para el fortalecimiento de las capacidades locales, combina instrucción constante y mentoría individualizada para personas y equipos tras intervenciones como talleres, diseño de la organización o capacitación en el empleo.

HABILIDADES Y FUNCIONES NUEVAS

Hasta las empresas bien establecidas podrían tener que adquirir nuevas habilidades o perfeccionar las que ya poseen para cumplir con su ámbito de trabajo en una asociación público-privada. Por ejemplo, la mayoría de las empresas que trabajan como gestoras del abastecimiento de agua a través de los proyectos RANO tuvieron que crear nuevos sistemas para facturar periódicamente a los clientes, de conformidad con las lecturas sistemáticas de los contadores. A través de RANO se prestó apoyo técnico y financiero a esas empresas para comprar programas de facturación y dominar su utilización, crear procedimientos para leer periódicamente los contadores en cada conexión, facturar a los clientes en consecuencia (en formatos claros y fáciles de comprender) y desarrollar sistemas para rastrear pagos, incluso parciales, de esas facturas.



Rastrear el consumo de agua en cada centro de abastecimiento y facturar a los clientes en consecuencia fueron innovaciones importantes que se lograron gracias al apoyo brindado a las empresas privadas a través de los proyectos RANO. Foto tomada por Alberto Andretta.

“EL VALOR DE TENER AGUA. COMO MUJER Y COMO MADRE VEO EL AGUA COMO UN ELEMENTO MUY IMPORTANTE PARA LA SALUD DE LA FAMILIA”

—MONIQUE, PARTICIPANTE DEL GRUPO FEMENINO DE DISCUSIÓN Y EX ASESORA DEL ALCALDE, ANAVARANO EST

Otras habilidades y funciones que una empresa debe tener en una asociación público-privada podrían ser: el control de la calidad de los bienes y servicios, la presupuestación o la amortización de grandes inversiones y la gestión de la cadena de suministro para insumos esenciales para los bienes o servicios.

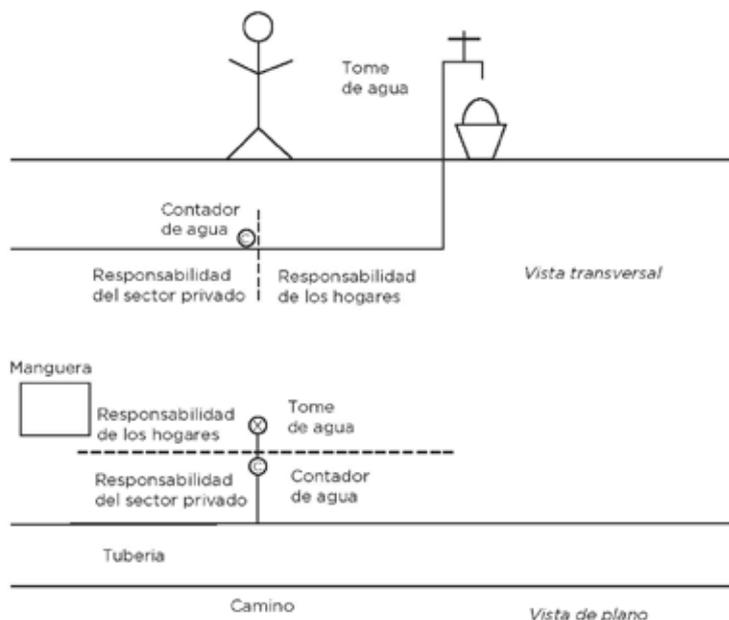
POBLACIÓN: COMUNIDAD Y SOCIEDAD CIVIL

CONSIDERACIÓN: Los miembros de las comunidades son los beneficiarios finales—y los clientes principales— de una asociación público-privada, pero las partes interesadas de esta asociación deberían reconocer que los ciudadanos tienen un papel que desempeñar en la asociación, además del de “consumidores”, y analizar si tienen la disposición, las habilidades y los recursos para hacerlo. La sociedad civil también puede contribuir sensibilizando al público y haciendo que los ciudadanos exijan cuentas a las entidades públicas y privadas en aras de una buena gobernanza y un alto desempeño. Las organizaciones de la sociedad civil pueden ser un valioso catalizador en las asociaciones público-privadas al impulsar la rendición de cuentas por parte del gobierno, de las empresas privadas e incluso de los ciudadanos y al hacer participar a las comunidades beneficiarias de la asociación.

LOS CIUDADANOS SON MÁS QUE CLIENTES

Según los contratos RANO para la gestión del abastecimiento de agua en Madagascar la empresa privada es responsable del mantenimiento de una fuente de agua mejorada y de las tuberías de distribución de agua para cada contador, y de las bombas manuales de la comunidad. Los clientes son responsables de toda extensión de tubería o toma de agua que se realice más allá del contador (véase el Gráfico A).

Gráfico A: Responsabilidades de los gestores del abastecimiento de agua y de los clientes con relación a la construcción y el mantenimiento



Se dispone de directrices normalizadas en materia de construcción de tomas de agua y de mantenimiento de sitios (por ejemplo, drenaje y limpieza adecuados), pero los gestores del abastecimiento de agua no tienen la obligación de proporcionar esta clase de información a los clientes ni tampoco el incentivo ni la potestad de inspeccionar suministros de agua más allá del contador. Las personas o algunas familias (para las conexiones domésticas y sociales, respectivamente) terminaron por encargarse de este “último tramo” crítico de la prestación del servicio y a raíz de esto algunos clientes obtuvieron un producto de calidad inferior. Un sistema creado por medio de una asociación público-privada debería contar con un mecanismo para preparar a los ciudadanos para ese tipo de responsabilidades o sistemas para hacer un seguimiento y corregir cualquier deficiencia que pueda surgir.

LA SOCIEDAD CIVIL PARA LA GOBERNANZA, LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y LA MOVILIZACIÓN

Los comités de gestión del agua son grupos de miembros de la comunidad capacitados que tienen a cargo una serie de responsabilidades relacionadas con la supervisión y el seguimiento del abastecimiento de agua y la infraestructura de sus comunidades. Tienen por objeto promover el sentido de identificación de la comunidad con la infraestructura y el recurso y responsabilizar tanto a las comunidades como a los proveedores de agua (públicos o privados) por sus respectivas funciones en el mantenimiento del acceso a fuentes de agua mejoradas. Esos comités son una práctica habitual en el sector del agua, el saneamiento y la higiene (WASH), pero no siempre son eficaces.

Sin embargo, sigue siendo necesario contar con un mecanismo de participación y rendición de cuentas; es una oportunidad para la sociedad civil.

Según indicó una persona entrevistada, tras varios años de inestabilidad política la sociedad civil en Madagascar está “hibernando”, lo que ha traído aparejado bajos niveles de capacidad, de sensibilización pública y de participación activa en la gobernanza

Organizaciones de la sociedad civil mejor capacitadas podrían aumentar la sensibilización pública, por ejemplo, promoviendo la presión de pares sobre las personas y las familias para que adopten y reproduzcan una desviación positiva (por ejemplo, el mantenimiento de jardines), alentando la transparencia en cuanto al pago de tarifas comunales por parte de empresas privadas a los gobiernos locales, en virtud de los contratos RANO e incluso abogando por la descentralización de los procesos del Ministerio del Agua y un mejor financiamiento para DirEau, para que cumpla su mandato de exigir el cumplimiento de las normas de calidad del agua. Organizaciones de la sociedad civil más sólidas podrían complementar las iniciativas de DirEau en materia de observancia, organizando a los consumidores para que ejerzan presión sobre las

“ES DE SUMA IMPORTANCIA SENSIBILIZAR A LA POBLACIÓN PARA CREAR [DEMANDA]. ESA ES LA RESPONSABILIDAD DE LA COMUNIDAD Y LA ONG”

—SERGE RANAIVOJAONA, GERENTE GENERAL DE BUSHPROOF, MADAGASCAR

empresas gestoras del abastecimiento de agua que presentan un bajo rendimiento. Sin embargo, para determinar las deficiencias esas organizaciones también requerirán información por parte de DirEau (o los conocimientos técnicos y los recursos).



Ce tableau d'affichage communautaire placé dans un monobloc contient des informations de contact concernant le personnel de l'entreprise de gestion de l'approvisionnement en eau (en bas, à gauche), les résultats d'une analyse des eaux effectuée récemment (en haut, le deuxième à partir de la gauche) et les heures d'ouverture des installations (en haut, le deuxième à partir de la droite). Le fait d'afficher ces informations pour qu'elles soient facilement accessibles est un bon premier pas pour assurer la transparence. Le tableau d'affichage contient également une liste des prix des latrines (en haut, à gauche) vendues par l'entreprise de gestion de l'approvisionnement en eau. Photo prise par Alberto Andretta.

Un posible indicador de buena gobernanza, dirigida o promovida por la sociedad civil local, sería armonizar la asociación público-privada con cinco dimensiones de equidad^{vi,vii}:

- Acceso a los recursos públicos
- Acceso a la toma de decisiones en el sector público
- Imparcialidad de los procedimientos
- Normas de calidad
- Resultados de políticas

DONANTES Y EJECUTORES

CONSIDERACIONES: Además de servir de catalizadores de las asociaciones público-privadas, los donantes y las organizaciones internacionales no gubernamentales contribuyen con inversiones de capital financiero (véase la sección relativa a la Rentabilidad), son agentes importantes de la generación de la demanda y la sensibilización pública (véase la página 19) y pueden promover las relaciones intersectoriales. Los donantes y los ejecutores también aportan conocimientos técnicos fundamentales para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y técnicas de los socios.

“LA ONG DESEMPEÑÓ EL PAPEL DE CREADORA DE CAPACIDADES... Y FAVORECIÓ LA COOPERACIÓN ENTRE [LA EMPRESA PRIVADA] Y LA COMUNA”.

—JACINTO SANTOS, PROPIETARIO Y GESTOR DE VARANGA WATER SUPPLY MANAGEMENT, IMORNA, MADAGASCAR

TRANSPARENCIA EN LAS ADQUISICIONES

Para lograr asociaciones público-privadas eficaces es fundamental que haya una competencia abierta (y la consiguiente presión para lograr un buen rendimiento). Los proyectos RANO colaboraron estrechamente con los comités comunitarios, creados específicamente con este fin, para fortalecer sus capacidades en materia de procesos adecuados de adquisiciones y contrataciones. Los proyectos RANO propiciaron un proceso imparcial y transparente desde el llamado a licitación hasta la redacción de los contratos entre el gobierno y las empresas privadas. Los donantes y los ejecutores han de trabajar en el marco de las directrices en vigor en materia de adquisiciones en el país, incorporar normas externas que sean pertinentes e introducir herramientas, como modelos de contratos o prácticas óptimas para la selección de proveedores.

NUEVAS HABILIDADES Y CAPACITACIÓN PERMANENTE PARA EMPRESAS PRIVADAS

Incluso las organizaciones sólidas y maduras necesitan desarrollar nuevas habilidades o nuevos sistemas, en particular cuando se expanden a nuevos sectores. También tienen que actualizar sus capacidades con respecto a los cambios tecnológicos o a la rotación de personal. Se puede recurrir a recursos de fortalecimiento de capacidades locales, pero los donantes y los ejecutores pueden estar en una posición única para proporcionar orientación “típica del sector” o herramientas de última generación².

Adaptar los sistemas de contabilidad y facturación es bastante sencillo, pero dominar el funcionamiento y el uso de tecnología, como las máquinas de cloración para desinfectar las reservas de agua, puede requerir capacitación o acompañamiento continuo.

En la medida de lo posible, los ejecutores deberían tener en cuenta los recursos y las redes locales para el fortalecimiento de sus capacidades. Por ejemplo, los constructores de los sistemas de agua del proyecto RANO (Sandrandano y BushProof) impartieron cierta capacitación y prestaron apoyo técnico a distintos gestores del abastecimiento de agua de la comunidad. Además, la Asociación de Distribuidores de Agua del Sector Privado de Madagascar (iniciada por Sandrandano) es una asociación profesional para gestores del abastecimiento de agua. Los miembros pueden intercambiar experiencias o la red puede servir como cadena de difusión de nuevas tecnologías o prácticas prometedoras.

² Annis y Razafinjato, 2011, exigir la “capacitación especializada y el apoyo continuo para garantizar el profesionalismo” de las empresas privadas, mediante proyectos financiados bilateralmente en zonas rurales y el apoyo a la Asociación de Distribuidores de Agua del Sector Privado.

RENTABILIDAD Y ASEQUIBILIDAD

Como se ha mencionado en el presente documento, una asociación público-privada eficaz generará valor compartido para todos los participantes. Por definición, toda empresa con fines de lucro está motivada por las ganancias: durante un lapso razonable las ganancias obtenidas de la venta de bienes o servicios deben exceder los costos asociados a la fabricación o la prestación del producto o servicio³. Las empresas que forman parte de una asociación público-privada han de tener en cuenta diversas variables que afectan a la rentabilidad. Algunas son típicas de cualquier mercado medianamente competitivo, mientras que otras son exclusivas de las asociaciones público-privadas o del sector específico⁴.

COSTOS DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Los gastos a largo plazo asociados con el desarrollo de infraestructura, la rehabilitación y el mantenimiento suelen ser excesivos para una sola empresa privada. En el modelo RANO, esos gastos correspondieron a la construcción inicial o la rehabilitación del sistema central de agua, la instalación de conexiones para los clientes (desde la rama más cercana del sistema hasta un punto de suministro de agua acordado) y el mantenimiento y las continuas reparaciones.

USAID realizó la mayoría de sus inversiones iniciales en infraestructura a través de los proyectos RANO. En casos específicos, empresas privadas contribuyeron a los gastos a cambio de un contrato de servicios a más largo plazo. Los hogares pagaron entonces una tarifa predeterminada por concepto de instalación de conexiones privadas o sociales (el contador y la conexión). Los modelos híbridos que incluyen inversionistas de impacto privados pueden ser opciones viables al momento de diseñar asociaciones público-privadas para ciertos servicios y modelos de negocios. Probablemente el costo de los proyectos de abastecimiento de agua, como los que se desarrollaron en el marco del proyecto RANO, es demasiado bajo para atraer a este tipo de inversionistas, pero otros sectores o proyectos pueden sacar provecho.

La inversión de impacto consiste en la idea de que, además de un rendimiento financiero, las inversiones pueden y deberían generar beneficios sociales y ambientales positivos y cuantificables.

Si bien las empresas son responsables total o parcialmente de la inversión de capital, la mayoría de ellas tendrán que financiar por lo menos algunos de los costos. La disponibilidad y los términos de esos préstamos influirán en gran medida la posible rentabilidad. En el modelo RANO las empresas privadas socias tienen a cargo el mantenimiento de rutina del sistema (por ejemplo, la limpieza de los filtros de arena o el cambio de las tuberías rotas) y por ende deberían tener en cuenta estos gastos en su modelo de negocios general.

³ Alternativamente, el déficit que ocasiona un producto promocional dará ganancias por otro lado.

⁴ Para cuantificar y verificar las observaciones y las hipótesis lógicas, esta sección se basa mucho en el análisis del documento "Public-Private Partnerships and Water: Theoretical and Practical Considerations".

Cuando se preguntó a los representantes de los socios del sector privado entrevistados si podrían haber participado en la asociación público-privada para proyectos de agua, saneamiento e higiene (WASH) sin el financiamiento de los donantes, se mostraron escépticos e indicaron que en Madagascar los préstamos para ese tipo de proyectos son prácticamente inaccesibles⁵. Si bien algunos estimaron que las empresas podrían financiar obras de expansión, ninguno parecía tener planes concretos para hacerlo. Asimismo, ni las personas entrevistadas del sector público ni las del sector privado expresaron de manera clara las modalidades de reemplazo de los sistemas en el futuro (dentro de varias décadas).

ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES

Las comunidades que se busca atender a través de una asociación público-privada de desarrollo probablemente estarán subatendidas por motivos que van desde la geografía hasta la marginación política o económica. Si bien esas desigualdades pueden presentar retos, no ha de verse a las personas marginadas como particularmente indigentes: muchas de ellas (incluso la mayoría) pueden pagar por un servicio valioso a un precio razonable y lo harán. Como se ha demostrado a través de los proyectos RANO, en los que los hogares construyeron letrinas sin subsidios y las Comunidades de ahorro y préstamo interno (SILC) ayudaron a ampliar el acceso al agua^{viii,ix}, crear grupos SILC y establecer relaciones con instituciones de micro financiamiento puede también mejorar la capacidad de pago de las familias, particularmente en lo que respecta a las tarifas por concepto de conexión.

Una vez que se ha determinado la existencia de un mercado en funcionamiento y se ha evaluado el nivel de competencia, el análisis ulterior de una asociación público-privada es similar al análisis de mercado. Las empresas privadas han de tener en cuenta el tamaño, la ubicación geográfica y el posible crecimiento (o disminución) de una población fijada como objetivo. Las empresas también tienen que evaluar si pueden satisfacer las necesidades de una población en crecimiento (por ejemplo, analizar cuál es la capacidad de carga de la fuente de agua).

La responsabilidad social de las empresas alude a las prácticas empresariales del sector privado que tienen en cuenta el impacto social del negocio o promueven un cambio social positivo.

La densidad de población tiende a guardar relación proporcional con el beneficio potencial, lo que plantea la posibilidad de que atender a las zonas poco pobladas pueda no resultar rentable. Las asociaciones público-privadas han de pensar en ello y analizar formas de subsidiar eficazmente esos mercados. Algunas estrategias podrían ser conseguir donantes (inversionistas tradicionales o de impacto) o aprovechar la responsabilidad social de un socio comercial o los

⁵ Esto queda recogido en Burr, P. y Fonseca, C (2013). "Applying a life-cycle costs approach to water (...)" (8). Extraído del sitio virtual de IRC (Centro Internacional de Agua y Saneamiento) <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Annis-2012-Public-private.pdf>

“UN SECTOR QUE CONSIDERO ADECUADO PARA UNA ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA ES EL DE SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD. LA POBLACIÓN DETERMINÓ QUE ESTE TEMA ES UNA PRIORIDAD”

—JACINTO SANTOS, PROPIETARIO Y GESTOR DE VARANGA WATER SUPPLY MANAGEMENT, IMORNA, MADAGASCAR

fondos de una empresa social. Las asociaciones público-privadas también pueden trabajar con las municipalidades para agrupar zonas de mayor o menor rentabilidad y subsidiar de manera cruzada las zonas menos rentables con ingresos de las más rentables, a fin de generar suficientes beneficios globales para que el proyecto resulte interesante para la empresa.

CONDICIONES PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Todas las empresas deben recuperar el capital invertido y los costos operativos periódicos a través de estrategias de venta y de fijación de precios. En el caso de una asociación público-privada de desarrollo, el gobierno puede fijar el precio e incluir impuestos y tarifas exclusivos. Asimismo, es preciso tener en cuenta la competencia (si la hubiere). Por último, el consumidor debe considerar que el precio de esos bienes y servicios es justo y aceptable. Los proyectos RANO trabajaron para ayudar a las poblaciones a comprender que estaban pagando por un servicio (por ejemplo, acceso al agua, desinfección, etc.) más que por el agua en sí.

Los proyectos RANO buscaron atender a comunas que necesitaban fuentes de agua mejoradas y de esa manera las empresas gestoras del abastecimiento de agua no tenían que competir con otras empresas que ofrecieran servicios similares. En muchos lugares se accedía al agua de manera gratuita, pero no era potable y a menudo se encontraba lejos. El cambio de “gratis a pago” fue difícil para muchas comunidades, hasta que lograron apreciar el valor del servicio prestado: agua potable y fácilmente accesible.

ANEXO A: METODOLOGÍA

En respuesta a una solicitud formulada por el programa de país de CRS en Madagascar, las Unidades de CRS de Asociación y el Fortalecimiento de Capacidades y de Agua, Medio Ambiente y Saneamiento prestaron asistencia técnica y financiera para un ejercicio estructurado de aprendizaje. Se llevó a cabo una investigación bibliográfica de documentos corrientes de proyecto (por ejemplo, informes técnicos o herramientas de evaluación) y de estudios especializados pertinentes (examinados por homólogos y literatura gris; véase la bibliografía comentada). Gracias al diálogo con las partes interesadas de CRS en Madagascar y las Unidades de Asociación y el Fortalecimiento de Capacidades y de Agua, Medio Ambiente y Saneamiento, se planificó una actividad de investigación participativa (véase el recuadro) para julio de 2015, que se llevó a cabo en esa fecha. Los investigadores contactaron expresamente a un amplio conjunto de partes interesadas para definir, recabar e interpretar datos heterogéneos a través de una serie de conversaciones individuales y de discusiones grupales.

DATOS HETEROGÉNEOS

Los datos contienen intencionalmente información cuantitativa, descriptiva, cualitativa, etnográfica e interpretativa. Las percepciones y los conjuntos de datos heterogéneos se agruparon en torno a tres líneas de investigación principales: entorno propicio, papel, funciones y capacidad técnica y organizacional de las principales partes intervinientes; y el umbral de rentabilidad y asequibilidad. Los datos incluyen:

Notas y grabaciones de entrevistas en profundidad con partes intervinientes de la asociación público-privada (incluidos representantes de las comunas locales, empresas privadas locales y nacionales, funcionarios ministeriales y gubernamentales regionales, donantes institucionales, personal de CRS y representantes de los beneficiarios (duración: una o dos hora; discusiones individuales o en grupos pequeños).

Documentación de los proyectos (por ejemplo, informes técnicos) e investigación financiada por CRS y seguimiento de los sitios de proyecto; esto proporcionó;

- datos sobre la rentabilidad del modelo de asociación público-privada, incluido el uso expandido y la clientela y las eficiencias operativas.
- pruebas de los papeles de fortalecimiento de capacidades y facilitación que cada agente principal aportó a la asociación público-privada

La combinación de elementos cualitativos y cuantitativos tiene por objeto aprovechar las fortalezas de ambos puntos de vista.

A través de la investigación se procuró poner de manifiesto ambas perspectivas: los aciertos de los proyectos RANO y lo que podría mejorarse.

ANEXO B: LISTA DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS Y SUS AFILIACIONES

Tatiana Tang, Coordinadora de Crecimiento Económico (SILC y actividades de cambio de valor), CRS Madagascar

Serge Ranaivojaona, Gerente General de BushProof (www.bushproof.com), Madagascar

Gerard Razafinjato, Director General de Sandandrano, Madagascar

Angelica Ramaherison, Representante de asociación público-privada, Ministerio del Agua, Madagascar

Solphi Joli Hamelo, Director Principal de agua, saneamiento e higiene (WASH), Ministerio del Agua, Madagascar

HeryLanto Rasonina, Consultor Técnico en materia de agua, saneamiento e higiene (WASH), CRS Madagascar

Rado Andriantatiana Rasoanaivo, Director de la empresa VELO, Madagascar

Nadine Razafindrafotsy, Segunda Adjunta del Alcalde de Anivorano Est, Madagascar

Lucien Augustin, Técnico en materia de agua, saneamiento e higiene (WASH), Anivorano Est, Madagascar

Marie Raminaja, Directora Regional del Ministerio del Agua, Tamatave, Madagascar

Victor Dominique Chan Sao Chan, Alcalde de Mananara, Madagascar

Sylvain Randriamiadana, Propietario y Presidente de Entreprise Générale de Construction

Sylvania-Sylverina-Sylvaincia EGC3S, Mananara, Madagascar

Jacinto Santos, Propietario y Gerente de Varanga, Imorna, Madagascar

Benjamin Bogardus, Colaborador graduado (ingeniería), Villanova

Morgan Gruenewald, Estudiante becado (análisis de la rentabilidad), Villanova

ANEXO C: BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

DEFINICIONES ACTUALES DE ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS DE PAÍSES EN DESARROLLO O INDUSTRIALIZADOS

IRC - Centro Internacional de Agua y Saneamiento (2012). “Public Private Partnerships for Rural Water Services”(4). Extraído del sitio virtual del Banco Mundial <http://water.worldbank.org/sites/water.worldbank.org/files/publication/Public-Private-Partnerships-for-Rural-Water-Supply.pdf>

Ese documento contiene una excelente lista concisa de los trabajos mencionados en las asociaciones público-privadas para servicios de agua, saneamiento e higiene (WASH), algunos de los cuales se mencionan en esta bibliografía.

En él se presentan las siguientes definiciones sobre asociación público-privada:

- “Delegar las operaciones y el mantenimiento, o solo este último, al sector privado a través de contratos formales y acuerdos de desempeño” (página 1, en inglés)
- “La delegación pública al sector privado de la prestación servicios de agua en zonas rurales” (página 2, en inglés)

Los autores proponen a los donantes las siguientes medidas de intervención: prestar apoyo técnico y financiero externo a las iniciativas dirigidas por el gobierno para promover las asociaciones público-privadas y discutir con el gobierno sobre el tipo de normativa y apoyo necesarios para garantizar que los consumidores reciban servicios aceptables y sean tratados de manera imparcial. Las asociaciones público-privadas tienen más probabilidades de funcionar en los países de derecho civil que en los de derecho consuetudinario. El documento también analiza diferentes experiencias de delegación de la gestión de bombas manuales rurales a operadores privados de sistemas de tuberías. En la página 4 figura un cuadro en el que se detallan opciones organizacionales para los órganos de contratación, desde el gobierno central hasta asociaciones de consumidores de agua, y se incluyen ejemplos específicos de cada una de ellas. En la página 5 figura un cuadro en el que se describen los tipos de contratos abastecimiento de agua en zonas rurales para asociaciones público-privadas (por ejemplo el contrato de arrendamiento), así como sus respectivos grados de riesgo. La normativa en materia de agua sigue siendo un punto débil en muchas de estas asociaciones público-privadas y es importante seleccionar un órgano de contratación adecuado para el sistema. Entre las recomendaciones que figuran al final del documento se encuentra la de “publicar información en línea sobre los costos, los aranceles y el desempeño, para motivar un extenso análisis y la comprensión en materia de rentabilidad y sostenibilidad de las asociaciones público-privadas que suministran agua en zonas rurales en diferentes situaciones” (página 7, en inglés). Esto propiciaría muchísimo la investigación sobre los factores, como los umbrales de población, que influyen en la rentabilidad de las asociaciones público-privadas.

DIRECTRICES O REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN PAÍSES EN DESARROLLO

Akers, David Bradlee, “Lead (Pb) Contamination of Water Drawn from Pitcher Pumps in Eastern Madagascar” (2014). Disertaciones y tesis de grado <http://scholarcommons.usf.edu/etd/4975>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2010). “Rapport de suivi des objectifs du millénaire pour le développement à Madagascar” http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/MDG%20Country%20Reports/Madagascar/Madagascar_MDGReport_2004_FR.pdf?download/

La Meta 7C describe cuantitativamente (en francés) los avances logrados en Madagascar en las últimas décadas para mejorar el acceso al saneamiento y el abastecimiento de agua. La conclusión sintetiza de qué manera se vio afectado el financiamiento de los proyectos de agua, saneamiento e higiene (WASH) por la crisis sociopolítica de 2009. Esta crisis supuso un gran obstáculo que fue preciso sortear para la puesta en marcha de asociaciones público-privadas en el marco del proyecto RANO HP.

Annis, J., et Razafinjato, G. (2012). “Public-private partnerships in Madagascar: Increasing the sustainability of piped water-supply systems in rural towns.” *Waterlines*, 31(3), 184-196. <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Annis-2012-Public-private.pdf>

Los autores de este documento (el Coordinador Técnico para el proyecto RANO HP y el Presidente de la empresa de agua Sandandrano) presentan tres casos de estudio sobre asociaciones público-privadas en Madagascar y abordan los posibles factores que contribuyen a su éxito: la voluntad política, el tamaño y la ubicación geográfica, la demanda latente de servicios modernos y el apoyo de los donantes. Además de financiar la construcción, los donantes desempeñan un papel muy importante en la “creación de un entorno propicio en la comuna para que los políticos y la mayoría de los beneficiarios del proyecto acepten el modelo de asociación público-privada” (página 193). Algunos pasos para crear un entorno propicio son el requisito de realizar una convocatoria pública para la presentación de propuestas, en la que las empresas licitan para construir o administrar el sistema, y la elaboración de planes operativos plurianuales en materia de agua, saneamiento e higiene (WASH). Entre las recomendaciones formuladas se encuentra la de incrementar la demanda por medio de campañas informativas dirigidas a beneficiarios, empresas y personas encargadas de la formulación de políticas.

Bakalian, A. y otros (2009). “Post-Construction Support and Sustainability in Community-Managed Rural Water Supply.” <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11720>

En este documento se abordan los factores que propician un alto rendimiento de los sistemas de agua gestionados por la comunidad en

el Perú, en el Estado Plurinacional de Bolivia y en Ghana. Los autores analizan dos tipos de enfoques en lo que respecta la ayuda posterior a la construcción: el enfoque basado en la oferta (organizaciones externas brindan apoyo no solicitado a las comunidades) y el enfoque basado en la demanda (los repuestos y la asistencia técnica están a disposición, pero las comunidades tienen la responsabilidad de ir en busca de ellos). Entre las conclusiones clave se menciona que las comunidades “exitosas” habían participado en la planificación previa a los proyectos y contribuido con los costos de capital. Si bien los comités de agua de los pueblos de las zonas estudiadas buscaron financiamiento para reparar el sistema (principalmente fuera de la comunidad) y los sistemas seguían funcionando, su situación financiera era generalmente deficiente. Si bien las comunidades están logrando reparar sus sistemas, es improbable que sean capaces de reemplazar la infraestructura o de hacer ampliaciones. En las conclusiones se plantean tres razones por las cuales las comunidades no son capaces de recaudar fondos suficientes para gestionar las reparaciones: inseguridad en la recaudación o el ahorro de los fondos; se da prioridad a otros proyectos del pueblo frente a las reparaciones; y los fondos o materiales para realizar las reparaciones a menudo provienen de organizaciones externas (página xvi).

Rural Water Supply Network. (2010). “Myths of the Rural Water Supply Sector” RWSN Perspectives, 4, 7. Extraído de <http://www.rural-water-supply.net/en/resources/details/226>

En este documento se describen los principales problemas en la prestación de servicios de agua en zonas rurales por parte de ONG. En particular, el Mito 5: “Sabemos lo que queremos y lo que podemos obtener del sector privado” (página 4), describe las limitaciones para motivar la inversión del sector privado en la construcción o el mantenimiento de instalaciones para el abastecimiento de agua en zonas rurales. Los autores mencionan varias situaciones en las que empresas prestan servicios directamente a pobladores rurales.

A esta lista se puede añadir la bomba manual (pitcher pump), una bomba poco profunda fabricada e instalada por artesanos locales, que desde mediados de la década de 1960 ha sido utilizada de manera sostenible para suministrar agua a las comunidades malgaches de la costa oriental de Tamatave (véase la cita que figura abajo). Además, la síntesis del final (página 6) presenta propuestas interesantes para mejorar la gestión y el financiamiento de los sistemas de agua en zonas rurales.

LECCIONES APRENDIDAS Y PRÁCTICAS ÓPTIMAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO

Catholic Relief Services Madagascar. (2013). “Capitalisation des acquis du projet RANO HP”

En este documento se presenta un panorama general de la elaboración, la puesta en marcha y los logros del proyecto RANO HP.

En particular, en el Capítulo 3, relativo a las asociaciones público-privadas (páginas 35 a 66, en francés), se describe el proceso de elaboración de contratos, llamado a licitación y seguimiento del desempeño de las asociaciones público-privadas y del sistema de agua. En él se incluyen varios gráficos que representan el marco normativo, los pasos para la selección de empresas gestoras y el papel y las responsabilidades de las partes interesadas. Al final del capítulo (página 63) figura una lista de lecciones aprendidas: factores de éxito, principales debilidades, retos y perspectivas. Se destaca la importancia de crear una abrir común entre la empresa y la comuna para favorecer la transparencia, la relevancia de contar con una fuerza de trabajo conocida y competente y la necesidad de cambiar los contratos para que la empresa pueda revisar los precios con el transcurso del tiempo. Sería pertinente tener en cuenta las recomendaciones que figuran en esta lista al momento de crear una asociación público-privada en cualquier sector. Esta lista se ha copiado en el informe de terminación del proyecto USAID RANO HP ("RANO HP Project Completion Report", mencionado a continuación) y se ha ampliado en las páginas 23 a 26.

Catholic Relief Services Madagascar. (2013). "RANO HP Project Completion Report." http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00jn71.pdf

Catholic Relief Services Madagascar. (2014). "Project Completion Report: RANOn'ala Madagascar" http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JPWX.pdf

Wales, J. y Wild, L. (2015). "CARE's Experience with Community Score Cards." Extraído del sitio virtual odi.org: <http://www.odi.org/publications/9282-cares-experience-community-score-cards-works>

Se trata de una herramienta propuesta en el documento RANO HP para que las partes interesadas mejoren la transparencia entre los clientes, la comuna y la empresa gestora. A través de tarjetas de puntuación, las comunidades aportan comentarios y sugerencias a los supervisores sobre la calidad de la prestación del servicio y posteriormente los proveedores del servicio analizan la tarjeta de puntuación para reflexionar sobre su desempeño. Este enfoque da mejores resultados cuando hay un alto compromiso con los diferentes niveles del sistema estatal (por ejemplo, las comunas y el Ministerio del Agua en Madagascar).

Ermilio, J., Cain, D., Pattison, I. y Sohail, M. (2014). "Performance Evaluation of Community Managed Water Supply Infrastructure." En la 37ª Conferencia Internacional del Centro del Agua, la Ingeniería y el Desarrollo (WEDC).

Para hacer un seguimiento del desempeño de los sistemas de agua en lo que respecta al abastecimiento y la calidad del agua podrían utilizarse transductores de presión, para medir los niveles de los tanques, e instrumentos simples como tiras de ensayo y reactivos.

Esta información podría utilizarse para mejorar la transparencia entre la empresa y los clientes y permitiría a estos últimos responsabilizar a los gestores del cumplimiento de los criterios establecidos en el contrato.

DATOS, DIRECTRICES Y FÓRMULAS CON RESPECTO A LOS BENEFICIOS NECESARIOS PARA MANTENER ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN UN PAÍS EN DESARROLLO

Burr, P. y Fonseca, C (2013). “Applying a life-cycle costs approach to water” (8). Extraído del sitio virtual de IRC (Centro Internacional de Agua y Saneamiento) <http://www.ircwash.org/resources/washcost-working-paper-8-applying-life-cycle-costs-approach-water>

En este documento se analiza la manera de calcular el costo de construir y mantener pozos con bombas manuales y pequeños sistemas de tuberías en la India, Burkina Faso, Ghana y Mozambique (resumido en la página XVII). En general, los gastos recurrentes son una fracción de los costos recurrentes, lo que conduce al cese de funcionamiento o a la ruptura del sistema. Los autores indican que para mantener el sistema en funcionamiento es necesario alcanzar un determinado umbral anual de gastos recurrentes y “un mensaje importante que se desprende del proyecto WASHCost es que si no hay un compromiso claro por parte de los gobiernos, las ONG y los donantes para subsidiar una parte de los costos recurrentes a largo plazo, seguirá siendo inalcanzable para los pobres de zonas rurales de países en desarrollo acceder a servicios sostenibles de agua” (página XVIII, en inglés). Se incluyen también muchas observaciones interesantes sobre la manera en que cambian los costos según los niveles del servicio en las diferentes zonas objeto de estudio.

Ryan, P. (2014). “Madagascar WASH Sector Sustainability Check” Extraído del sitio virtual de UNICEF: <http://www.mineau.gov.mg/wp-content/uploads/filebasee/documentation/eaueetassainissement/SC%20Final%20Report%20v1.pdf>

Para evaluar a sostenibilidad del sector se recurre a encuestas a las partes interesadas de una gran variedad de proyectos de agua, saneamiento e higiene (WASH). Se utiliza una base de datos del Ministerio del Agua para determinar los sitios de muestreo. Una amplia gama de factores que podrían afectar a la sostenibilidad, como la tecnología y la funcionalidad del sistema de agua, la población y la accesibilidad, y la cantidad y la calidad del agua se evalúan utilizando los resultados de esas encuestas. Al igual que con los datos recabados del proyecto FARARANO, la información utilizada para este informe podría ayudar a determinar los factores que influyen en la rentabilidad de las asociaciones público-privadas.

Triche, T. (2007). “Engaging local private operators in water supply and sanitation services: initial lessons from emerging experience in Cambodia, Colombia, Paraguay, the Philippines, and Uganda”

Extraído del sitio virtual del Comité de expertos del sector de agua y saneamiento de la red de infraestructura del Grupo del Banco Mundial: <http://water.worldbank.org/publications/engaging-local-private-operators-water-supply-and-sanitation-services-initial-lessons-e>

Se brinda una descripción pormenorizada de los diferentes tipos de contratos de asociaciones público-privadas y ejemplos específicos en los países mencionados, que van desde contratos de “operación y mantenimiento” hasta contratos de “diseño, construcción, operación y mantenimiento”. Un gráfico que figura en la página 11 compara “el porcentaje de inversión a largo plazo realizada por el sector privado” con “el alcance de las funciones asumidas por el sector privado”. Cabe destacar el ejemplo de los contratos de “diseño, construcción y operación” en Camboya, en los que los operadores privados invirtieron entre un 40% y un 50% del capital para construir los sistemas (páginas 4 y 5). Los subsidios se reciben en forma de financiamiento no reembolsable o de préstamos gubernamentales. En las páginas 14 y 15 figura una descripción de los operadores privados locales que se presentaron a licitación y de sus características.

DATOS Y ANÁLISIS ADICIONALES

- Estudios de viabilidad para cada sistema (anteproyecto pormenorizado y anteproyecto sumario). La comparación con el consumo real de agua y la rentabilidad podría ayudar a afinar las futuras previsiones sobre la demanda y el crecimiento.
- Registros vigentes de los ingresos y los gastos de los sistemas de agua, los monobloques y otros productos y servicios que ofrecen las asociaciones público-privadas. Los resultados iniciales muestran que el umbral de población necesario para que las asociaciones público-privadas en zonas rurales sean rentables oscila posiblemente entre 7.000 y 10.000 personas, mientras que los monobloques no pueden tener éxito en zonas rurales y solo pueden ser rentables en zonas de alta densidad de población. Un análisis adicional nos permitirá proporcionar estimaciones cuantitativas de estos umbrales.

Gruenewald, M. (2016). “Public-Private Partnerships and Water: Theoretical and Practical Considerations” Villanova: Universidad de Villanova

Análisis de los registros financieros de VELO a partir de su sistema en Anivorano Est. El proceso utilizado para determinar en qué momento el sistema comenzó a ser rentable, el período hipotético de reembolso con una determinada inversión y las contribuciones de diferentes tipos de conexiones podrían aplicarse fácilmente con datos de otros sistemas.

En este momento un estudiante está analizando la rentabilidad de los sistemas de agua y los bloques sanitarios en zonas rurales gestionados por asociaciones público-privadas. Esta investigación implica un análisis cuantitativo de los diferentes factores que afectan a la rentabilidad de las asociaciones público-privadas y a su alcance/ponderación. Además, estamos examinando los períodos hipotéticos de reembolso para diferentes sistemas si la empresa había invertido un determinado porcentaje al principio (ya sea financiado con capital de la empresa o a través de un préstamo). Los resultados iniciales muestran que se estima que el umbral de población necesario para que un sistema de agua gestionado por una asociación público-privada sea rentable oscila entre 7.000 y 10.000 personas y que los bloques sanitarios no son rentables en un entorno rural debido a la escasa demanda, la poca densidad de población y la costumbre de utilizar duchas o baños.

-
- i USAID. Base de datos de USAID sobre asociaciones público-privadas (Washington, DC, 2016). <https://www.usaid.gov/data/dataset/83ace88b-c6a3-4520-990f-439ffc74e08f>
 - ii E. Kleemeier. "Public-Private Partnerships for Rural Water Services." Water Services That Last: Nota informativa N° 4 20 de septiembre de 2015 <http://water.worldbank.org/sites/water.worldbank.org/files/publication/Public-Private-Partnerships-for-Rural-Water-Supply.pdf>
 - iii J. Annis y G. Razafinjato. "Public-private partnerships in Madagascar: A Promising Approach to Increase Sustainability of Piped Water Supply Systems in Rural Towns." Presentado en el Sexto Foro de la Red Rural de Abastecimiento de Agua, Uganda, 2011.
 - iv Catholic Relief Services. "Water Services that Last in Central America: Recommendations for Financial Viability, Equitable Distribution, and Water Source Protection". (Baltimore, MD, 2013). <http://globalwaterinitiative.org/media/AchievingWaterServicesThatLastInCentralAmerica.pdf>
 - v Gruenewald, M. (2016). "Public-Private Partnerships and Water: Theoretical and Practical Considerations" Villanova: Universidad de Villanova.
 - vi M. Rogers, A. Chassy y T. Bamat. [Integrating Peacebuilding into Humanitarian and Development Programming](#). (Baltimore, MD, 2010).
 - vii Banco Mundial. "What is Governance?" (Baltimore, MD, 2016). <http://go.worldbank.org/O7NKGLDBTO>
 - iv Catholic Relief Services. "Project Completion Report: Rural Access to New Opportunities for Health and Prosperity RANO HP (HamPivoatra) Water for Progress Madagascar". (Baltimore, MD, 2013). http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00jn71.pdf
 - iv Catholic Relief Services. "Project Completion Report: Rural Access to New Opportunities for Health and Water Management". (Baltimore, MD, 2014). http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JPWX.pdf

