



mideplan
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica



Programa Integral de Abastecimiento de Agua para Guanacaste - Pacífico Norte (PIAAG)



631.7
C8375pr

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Programa integral de abastecimiento de agua para Guanacaste – Pacífico Norte (PIAAG) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Ambiente y Energía. - San José, CR : MIDEPLAN, 2019.

1 recurso en línea (358 p.)

ISBN 978-9977-73-155-1

1. AGUA. 2. ABASTECIMIENTO DE AGUA. 3. EVALUACION.
4. GUANACASTE. 5. COSTA RICA.
I. Costa Rica. Ministerio de Ambiente y Energía.
II. Título.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| RESUMEN EJECUTIVO | V |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| I.DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN DEL PIAAG | 1 |
| 1.1. Contexto y origen de la intervención del PIAAG | 2 |
| 1.1.1 Rasgos y características de la Región Pacífico Norte | 3 |
| 1.2. Problemática que origina el PIAAG | 4 |
| 1.2.1. Causas y efectos del problema principal del PIAAG | 7 |
| 1.3 Evolución histórica del PIAAG | 8 |
| 1.4. Marco Normativo del PIAAG | 16 |
| 1.5. Estrategia de ejecución del PIAAG | 19 |
| 1.5.1. Actores claves de la intervención | 21 |
| 1.6. Estructura organizativa del PIAAG | 25 |
| 1.6.1 El proceso de coordinación del PIAAG | 29 |
| 1.6.2 El proceso de comunicación del PIAAG | 33 |
| 1.6.3. Cadena de Resultados | 38 |
| 1.7. Factores externos | 41 |
| II.DISEÑO Y PROCESO DE LA EVALUACIÓN | 42 |
| 2.1 Características centrales de la evaluación | 42 |
| 2.1.1 ¿Qué se va a evaluar? | 42 |
| 2.2 Objetivos de la evaluación | 42 |
| 2.2.1 General | 42 |
| 2.2.2 Específicos | 42 |
| 2.3 Preguntas de evaluación | 42 |
| 2.4 Alcance de la evaluación | 43 |
| 2.5 Actores de la evaluación | 43 |
| 2.6 Criterios de evaluación | 43 |
| 2.7 Metodología de evaluación a utilizar | 43 |
| 2.7.1 El enfoque cualitativo | 44 |
| 2.7.2 Selección y descripción de las técnicas cualitativas a utilizar | 44 |
| 2.7.3 Estrategia de sistematización y análisis de los datos | 50 |
| 2.7.4 Análisis e interpretación de los datos | 50 |
| 2.8 Resultado de la fase de ejecución de campo | 52 |
| 2.8.1 Información documental obtenida | 52 |
| 2.9 Resultado de la aplicación de las técnicas en terreno | 53 |
| 2.9.1 Resultado de la aplicación de la técnica de Entrevista (6 guías) | 53 |
| 2.9.2 Resultado de la ejecución de la técnica de grupo focal | 55 |
| 2.9.3 Resultado de la ejecución de la técnica de entrevistas en estudios de caso | 56 |
| 2.10 Limitaciones y fortalezas para el logro del objetivo de evaluación | 57 |
| 2.10.1 Fortalezas | 62 |
| 2.10.2 Retos e implicaciones de la metodología para el logro del objetivo de la evaluación | 62 |
| III.HALLAZGOS | 62 |
| 3.1 I Pregunta de evaluación | 62 |
| 3.2 II Pregunta de evaluación | 68 |
| 3.3 III Pregunta de evaluación | 72 |
| 3.4 IV Pregunta de evaluación | 80 |
| 3.5 V Pregunta de evaluación | 86 |
| 3.6 VI Pregunta de evaluación | 92 |
| IV.CONCLUSIONES | 99 |
| V.RECOMENDACIONES | 101 |
| VI.LECCIONES APRENDIDAS | 106 |
| VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 108 |
| VIII.ANEXOS | 111 |
| 8.1 Matriz de evaluación | 111 |
| 8.2 Instrumentos de evaluación | 117 |
| 8.3 Tablas Hallazgos de evaluación | 139 |
| 8.4 Memorias grupos focales | 140 |
| 8.5 Estudios de caso | 140 |

Índice de cuadros

| | |
|---|----|
| Cuadro 1 Relación causas – efectos del problema del PIAAG | 8 |
| Cuadro 2 Tipos de coordinación | 29 |
| Cuadro 3 Diseño de los mecanismos e instrumentos de la coordinación del PIAAG | 30 |
| Cuadro 4 Contenidos del proceso de comunicación interna del PIAAG | 34 |
| Cuadro 5 Preguntas para la evaluación del PIAAG | 42 |
| Cuadro 6 Tipos de entrevista según muestras de estudio | 45 |
| Cuadro 7 Actor informante de los grupos focales ejecutados | 47 |
| Cuadro 8 Lista de tipos de informantes consultados según estudio de caso | 49 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Declaratorias relevantes relacionadas a la normativa vinculada al PIAAG | 17 |
| Tabla 2 Actores claves dentro de la intervención del PIAAG | 22 |
| Tabla 3 Cadena de Resultados del PIAAG | 39 |
| Tabla 4 Factores externos identificados que afectan la solución a la problemática del PIAAG | 41 |
| Tabla 5 Resultados de la recolección de la información documental del Programa PIAAG | 52 |
| Tabla 6 Total entrevistas realizadas de la muestra ST, CAN y Diputados | 53 |
| Tabla 7 Total de entrevistas realizadas de actores públicos regionales, representantes OSC y otros actores | 54 |
| Tabla 8 Total participantes grupos focales | 55 |
| Tabla 9. Participación de las Cámaras Empresariales | 55 |
| Tabla 10. Entrevistas realizadas para los estudios de caso | 57 |
| Tabla 11. Cantidad de respuestas NO SABE de Guías de entrevista a actores informantes | 58 |
| Tabla 12. Razones argumentadas por actores (OSC y otros actores) entrevistados sobre el desconocimiento de temas del PIAAG | 59 |
| Tabla 13 Trabajo de campo: limitaciones, riesgos y medidas de administración del riesgo | 60 |
| Tabla 14 Nivel de satisfacción de los actores civiles y privados sobre el CC | 67 |
| Tabla 15 Nivel de satisfacción de los actores públicos (CAN-ST) sobre mecanismos e instrumentos diseñados y utilizados en el proceso de CC del PIAAG | 71 |
| Tabla 16 Percepción de la implementación de los mecanismos e instrumentos del proceso de GG según actores públicos (CAN, ST, IPES) | 74 |
| Tabla 17 Elementos de éxito del proceso de CC según actores públicos (ST - IPES) | 75 |
| Tabla 18 Percepción de la implementación de mecanismos e instrumentos del diseño del proceso de CC según actores no públicos (OSC-ASADAS-ADIS-Cámaras Empresariales) Municipalidades y otros actores | 76 |
| Tabla 19. Incidencia de la CC a la articulación de recursos entre IPES en el PIAAG según actor público (CAN) (ST) | 82 |
| Tabla 20. Incidencia de la CC en la capacidad del sector público según actores consultados por niveles (nacional, regional, local) | 83 |
| Tabla 21. Incidencia de la CC en la capacidad del sector público según actores consultados por niveles (político, técnico, operativo) | 83 |
| Tabla 22 Participación (alta, baja, regular) de los actores OSC, Municipalidades y otros en la toma de decisiones de los recursos de los proyectos | 91 |
| Tabla 23 Existencia de contribución del CC al seguimiento/supervisión de los proyectos del PIAAG de los diferentes actores, según actores CAN y ST | 139 |
| Tabla 24. Percepción de la participación de la sociedad civil y otros actores en la supervisión de los proyectos del PIAAG (alta,regular,baja) y si de la contribución de la CC | 139 |
| Tabla 25. Contribución de la CC a la rendición de cuentas de los proyectos del PIAAG de parte de los diferentes actores (según actores CAN y ST) | 140 |
| Tabla 26. Percepción de la participación (alta, regular, baja) de la sociedad civil y otros actores en la rendición de cuentas de los proyectos | 140 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Características del proceso de evaluación | VI |
| Figura 2 Hitos en la formulación del PIAAG | 9 |
| Figura 3 Ejes estratégicos del PIAAG | 20 |
| Figura 4 Medios del proceso de comunicación del PIAAG durante el periodo 2015-2017 | 34 |
| Figura 5 Triangulación de técnicas cualitativas | 51 |
| Figura 6 Triangulación de actores de evaluación | 51 |

Índice de Esquemas

| | |
|--|----|
| Esquema 1. Estructura organizativa del PIAAG | 28 |
| Esquema 2. Proceso de coordinación implementado en el PIAAG durante el periodo 2015-2017 | 31 |
| Esquema 3. Propuesta del proceso de coordinación por implementarse en el PIAAG33 | |
| Esquema 4. Implementación del proceso de comunicación en el PIAAG durante el periodo 2015-2017 | 37 |
| Esquema 5. Propuesta del proceso de comunicación por implementarse en el PIAAG | 38 |

Índice de Mapas

| | |
|---|----|
| Mapa 1 Escenario de lluvia en Costa Rica para el año 2015 | 13 |
|---|----|

Índice de Ilustraciones

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Ilustración 1 Preguntas de evaluación | VII |
|---------------------------------------|-----|

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 Índice multivariado del ENOS para los años 2014 y 2015 | 11 |
| Gráfico 2 Índice del ENOS para los años 1950 al 2015 | 11 |
| Gráfico 3 Cartera de Proyectos de las mesas intersectoriales de Guanacaste | 14 |
| Gráfico 4 Proyectos de infraestructura por eje estratégico del PIAAG | 15 |
| Gráfico 5 Estimación de la población beneficiaria por eje estratégico | 21 |

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

A

ACAT
Área de Conservación Arenal Tempisque
ACG
Área Conservación Guanacaste
ADIS
Asociaciones de Desarrollo Integral
ANE
Agenda Nacional de Evaluaciones
ASADAS
Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes
AyA
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

B

BCIE
Banco Centroamericano de Integración Económica

C

CAN
Comisión de Alto Nivel
CC
Procesos de coordinación y comunicación
CCCI
Comité cantonal de coordinación interinstitucional

CCSS
Caja Costarricense de Seguro Social
CNE
Comisión Nacional de Emergencias
CNP
Consejo Nacional de la Producción
CONIMBOCO
Comisión para el manejo integrado del Acuífero Nimboyores y Acuíferos Costeros de Santa Cruz de Guanacaste
COREDES
Consejo Regional de Desarrollo
COSEL
Comités Sectoriales Locales
CTI
Comisión Técnica Interinstitucional para la Gestión del Agua Subterránea

D

DA
Dirección de Agua
DINADECO
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

E

EBAIS
Equipos Básicos de Atención Integral en Salud

EE
Equipo Evaluador
EGIRH
Estrategia Nacional para la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos
ENOS
Fenómeno de El Niño - Oscilación Sur
ET
Equipo Técnico Interinstitucional

I

ICAP
Instituto Centroamericano de Administración Pública
ICE
Instituto Costarricense de Electricidad
ICODER
Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
ICT
Instituto Costarricense de Turismo
IFAM
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IMAS
Instituto Mixto de Ayuda Social
IMN
Instituto Meteorológico Nacional
INCOPESCA
Instituto Costarricense de Pesca y Agricultura
INDER
Instituto de Desarrollo Rural
INEC
Instituto Nacional de Estadística y Censos
INTA
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
IPCC
Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático
IPES
Instituciones Públicas Ejecutoras

M

MAG
Ministerio de Agricultura y Ganadería
MCJ
Ministerio de Cultura y Juventud
MH
Ministerio de Hacienda
MIDEPLAN
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAE
Ministerio de Ambiente y Energía
MOPT
Ministerio de Obras Públicas y Transportes
MP
Ministerio Público
MTSS

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

O

ONG
Organización No Gubernamental

P

PAACUME
Proyecto de abastecimiento de abastecimiento de la cuenca media del río Tempisque y comunidades costeras
PIAAG
Programa Integral de Abastecimiento de Agua para Guanacaste
PIMA
Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos
PND
Plan Nacional de Desarrollo
PNGIRH
Plan Nacional para la Gestión Integrada de los Recursos Hídrico
PROCOMER
Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

S

SENARA
Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento
SEPLASA
Secretaría de Planificación Sectorial de Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial
SEPSA
Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
SETENA
Secretaría Técnica Nacional Ambiental
SIMASTIR
Sistema de Monitoreo de Agua Subterránea en Tiempo Real
SINAC
Sistema Nacional de Áreas de Conservación
SINIGIRH
Sistema Nacional de Información para la Gestión Integrada del Recurso Hídrico
ST
Secretaría Técnica

T

TDR
Términos de Referencia
TI
Teoría de la Intervención

U

UCR
Universidad de Costa Rica

RESUMEN EJECUTIVO

Evaluación del Programa Integral de Abastecimiento
de agua para Guanacaste, PIAAG.

Equipo Evaluador:

Ramón Rosales
Sylvia Jiménez
Gustavo Blanco
Andrea Araya

Descripción de la intervención evaluada

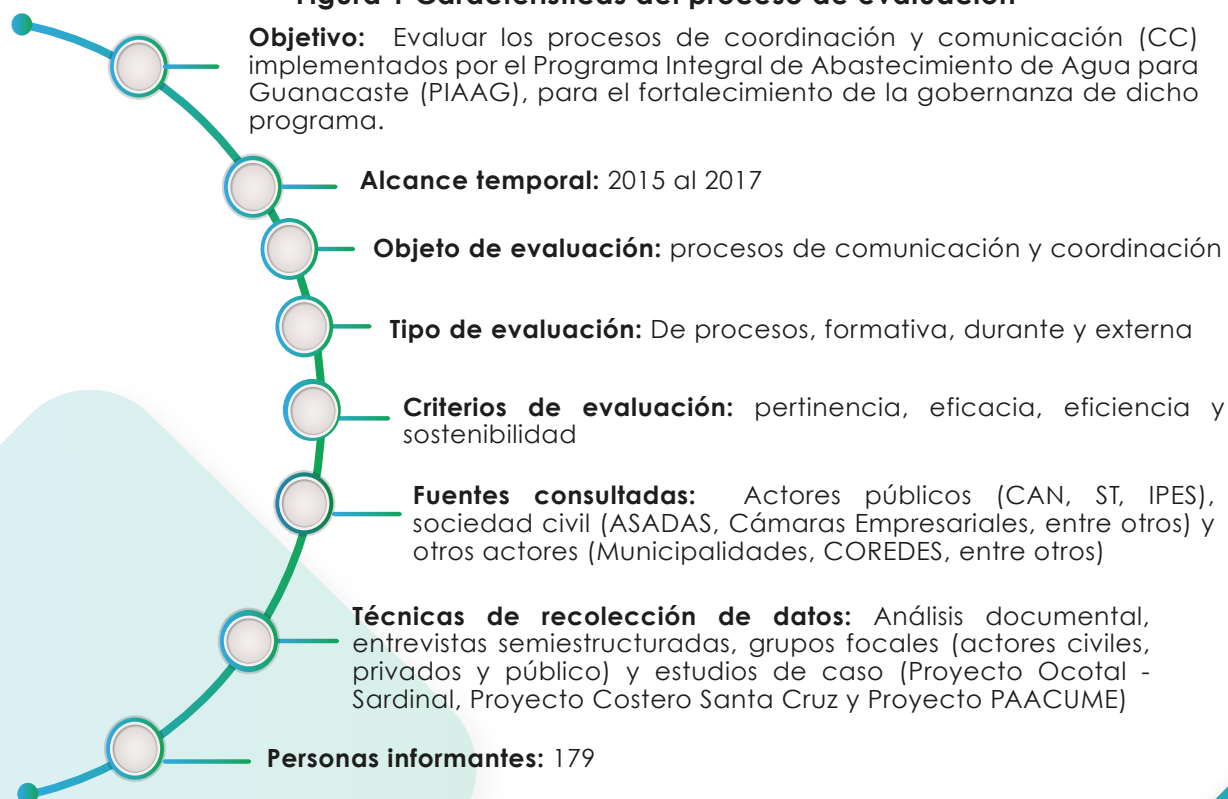
El Programa Integral de Abastecimiento de Agua para Guanacaste (PIAAG), inició su formulación durante el proceso de construcción del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018, en un contexto de marcado descontento social producto de las tensiones causadas por las crecientes demandas del recurso hídrico por parte de diversos actores del territorio. Esto se vió acentuado en el marco de una de las sequías más severas en la región Pacífico Norte del país, la cual involucra a todos los cantones de la provincia de Guanacaste y a los distritos de Cóbano, Paquera y Lepanto de la provincia de Puntarenas.

En este contexto se establece el PIAAG con el objetivo de “asegurar el aprovechamiento óptimo del recurso hídrico en la región Pacífico Norte y satisfacer las demandas de agua por parte de las comunidades y las distintas actividades productivas, así como el mejoramiento del acceso al agua en cantidad y calidad adecuada”. (MIDEPLAN, pág 3, 2018)

Debido a la importancia estratégica de este Programa, en la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE), incorporada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 Alberto Cañas Escalante, se incorporó una evaluación que cumpliera el objetivo de: evaluar los procesos de coordinación y comunicación (CC) implementados por el PIAAG, para el fortalecimiento de la gobernanza de dicho programa, durante el periodo 2015 al 2017. Esto por solicitud de la Dirección de Aguas (DA) y canalizada a través de la Secretaría de Planificación Sectorial de Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial (SEPLASA).

La responsabilidad de dicha evaluación estuvo a cargo de un Equipo Evaluador (EE) del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) bajo la coordinación de un Equipo Técnico Interinstitucional (ET) constituido por Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), la Dirección de Agua (DA) del Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE), Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) y Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).

Figura 1 Características del proceso de evaluación



La evaluación responde a 6 preguntas expuestas en la siguiente ilustración.

Ilustración 1. Preguntas de evaluación

1. ¿Que tan detallada y documentada está la teoría de intervención del PIAAG y qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG?

2. ¿En qué medida los procesos de CC (y sus mecanismos e instrumentos) han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG?

3. ¿En qué medida la implementación del proceso de CC (mecanismos e instrumentos) es eficaz para a) participación, conocimiento, apropiación actores b) conciliación de intereses de actores c) credibilidad de la gestión de las instituciones públicas?

4. ¿En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a) la coordinación de los actores participantes b) ejecución de los proyectos, supervisión y rendición de cuentas?

5. ¿En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos para la realización de los proyectos del PIAAG?

6. ¿Cuáles son los factores presentes en los procesos evaluados que inciden en la gobernanza del PIAAG desde el punto de vista de todos los actores?

Fuente: Elaboración propia, basada en los TDR. 2018.

Para ello, se analizaron los procesos de comunicación y coordinación por separado con la finalidad de identificar la gestión del proceso efectuado para el alcance de objetivos y resultados de la intervención; de este modo, se examinan los procedimientos, mecanismos, actividades, articulación de actores, forma de organización y estructura, uso de los recursos, entre otros.

Como punto de partida en esta evaluación, se recopiló toda la información disponible sobre la forma en la que se diseñó el PIAAG (elementos definidos de la Teoría de la Intervención (TI)), esto permitiría conocer la contextualización del Programa y los insumos con que este contaba en sus inicios. La información disponible se complementó con una reconstrucción de otros elementos considerados fundamentales para completar dicha TI como los son: los procesos de coordinación y comunicación, la cadena de resultados, entre otros.

En la evaluación se lograron identificar dos momentos de configuración del PIAAG:

1. Inicio y formalización: durante la fase de planificación del Programa se realiza un diagnóstico con las autoridades de gobierno, las instituciones públicas del sector y sociedad civil, bajo la modalidad de una consulta sobre la Agenda Prioritaria de Proyectos del PIAAG en el marco de la “Mesa de agua e infraestructura hídrica”, donde se ejecuta primeramente la acción de coordinación y comunicación del PIAAG, así como la divulgación de este mediante el Plan de Comunicación. Esta fase concluye con el consenso del Portafolio de los proyectos del Programa.

2. Ejecución, supervisión y rendición de cuentas de los proyectos: Al momento de la ejecución de los proyectos, se establece una relación de coordinación y comunicación estable y permanente alrededor del Portafolio de Proyectos entre la Comisión de Alto Nivel (CAN) y la Secretaría Técnica (ST) con las diferentes Instituciones Públicas Ejecutoras (IPES), y de estas, en algunos casos, con la diversidad de actores participantes.

En vista de que la presente evaluación se enfocó en evaluar los procesos de coordinación y comunicación, es importante señalar que existieron mecanismos de coordinación presenciales e instrumentos metodológicos.

Entre los mecanismos se destacan las reuniones presenciales, las Mesas Intersectoriales de Trabajo por Guanacaste, el Consejo Regional de Desarrollo (COREDES), las visitas presenciales a la zona (para observar avances de los proyectos y la rendición de cuentas cada 25 julio), las visitas a los espacios regionales existentes: Comités Técnicos Interinstitucionales (CTI), Consejos Municipales, Alcaldías, Cámaras empresariales, además las Comisiones de diálogo con los diputados, gobiernos locales y sociedad civil, estas últimas de acuerdo a lo establecido en el DE N° 38665-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG.

En lo que respecta a los instrumentos metodológicos, se contó con la matriz de avances de proyectos, los informes de avance y las fichas técnicas, los cuales permiten recopilar información clave de los proyectos, para darla a conocer a los jerarcas y plasmarla en otros documentos, según sea del interés de la ST y MIDEPLAN.

El proceso de comunicación del Programa se analizó en dos niveles (interno y externo), desde el punto de vista interno se utilizaron los medios tradicionales (presencial, digital, impreso y prensa nacional y regional) y a nivel externo, tomaron relevancia las Mesas de Trabajo por Guanacaste, el Plan de Comunicación y las redes sociales.

CONCLUSIONES

Ahora bien, a partir de los hallazgos encontrados en la evaluación y de todas las evidencias recopiladas en campo, se obtuvieron las principales conclusiones por cada criterio analizado, las cuales se presentan a continuación:

Criterio Pertinencia

-Preg. 1: No existe un documento único y oficial que describa e integre todos los componentes existentes de la TI, sin embargo, en su implementación, se obtuvieron resultados adecuados en relación con los elementos del diseño definidos, en el nivel de la institucionalidad pública (CAN-ST-IPES), quienes tuvieron el peso de la ejecución del Programa y el portafolio de los 54 proyectos.

El diseño e implementación del Programa constató la falta de creación de un modelo de gestión que definiera y operacionalizara el proceso de CC de una manera más explícita, para solventar los problemas del recurso hídrico que se presentaron en la región de una manera más inclusiva y participativa entre todos los actores involucrados.

-Preg 2: Los procesos de gestión CC se constatan pertinentes al contribuir al conjunto de actividades de la intervención y así aportar al cumplimiento del objetivo general del PIAAG, pues la gestión del programa atiende de una manera relevante, pronta y sostenible las necesidades de las poblaciones beneficiarias que habitan el Pacífico Norte; confirmando un nuevo estilo de gestión de la inversión pública del Gobierno del Presidente Solís Rivera; el cual construye la viabilidad política del PIAAG y hace relevante la presencia estatal en una región marginada y de baja presencia histórica de la inversión pública. La gestión vista desde el ángulo del diseño y en la opinión de los actores que son participantes reconocen mecanismos e instrumentos de la gestión como pertinentes, otros débiles y otros ausentes del todo.

Criterio Eficacia

-Preg 3: La eficacia en la implementación del proceso de coordinación y comunicación (CC) para el cumplimiento del objetivo general del PIAAG se alcanza debido a niveles de apropiación de los diversos actores públicos participantes en el nivel CAN-ST-IPES, producto de la participación en la gestión, el conocimiento y el acceso a información de mecanismos e instrumentos de trabajo. La credibilidad de las instituciones públicas del PIAAG se deriva de esta conciliación exitosa de intereses entre partes, además también las IPES obtienen reconocimiento de las cámaras empresariales de la gestión política y técnica del Programa en la región.

-Preg 4: La implementación del PIAAG a nivel de articulación de recursos diversos para la realización del portafolio de proyectos así como la gestión del CC asociada a las fases de ejecución, supervisión y rendición de cuentas influyó sustantivamente en la elevación de la capacidad desplegada por el sector público en la atención de la problemática hídrica de la región Pacífico Norte. Este resultado obtenido por la gestión es eficaz al aportar al cumplimiento de los objetivos de la intervención.

Criterio Eficiencia

-Preg 5: La gestión CC fue eficiente y aportó al uso racional de los recursos disponibles del PIAAG pues promovió mediante la coordinación y articulación interinstitucional de los recursos existentes además gestionó la movilización de recursos entre IPES (especialmente financiero y humano) y amplió los recursos, mediante nuevas gestiones de financiamiento; lo que en su conjunto, favoreció el cumplimiento de actividades y objetivos de la intervención.

En la perspectiva de la gobernanza y del uso y toma de decisión sobre los recursos disponibles en los proyectos de parte de los diversos actores participantes, el resultado es que los actores públicos -en calidad de administradores de los proyectos- son los que tienen mantienen la autoridad en el uso y toma de decisiones e los recursos de los proyectos. Por ende, se considera que la exclusión de los actores OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales) y Municipalidades en el manejo de la información de los recursos en las acciones de supervisión y rendición de cuentas impidió una participación ciudadana informada y proactiva, propia de la Gobernanza del PIAAG. También se reconoce que en los procesos de gestión CC de los proyectos locales de agua potable del AyA, se generan acciones significativas de participación, transparencia y toma de decisiones de los actores OSC y Municipalidades en la supervisión de los recursos disponibles de los proyectos.

Criterio Sostenibilidad

-Preg 6: La gobernanza del PIAAG fue potenciada en un estilo más consultivo, inclusivo, transparente de parte de los representantes de CAN-ST-IPES gracias a factores potenciados por la gestión CC implementada tales como la normativa, liderazgo, estructura, coordinación y articulación inter-institucional así como la conciliación exitosa de intereses en conflicto a nivel local. La dinámica del PIAAG demuestra que el nuevo paradigma de gestión de la autoridad pública administrativa se superpone a la cultura institucional pre- existente de las IPES en donde se encuentran funcionario(a)s públicos que reproducen estilos de gestión tradicional pública y otros que vinculan la gestión social y la técnica pública en favor del nuevo paradigma.

Algunos factores presentes de CC que afirman las características esperadas de la gobernanza son: transparente, legal, efectiva, equitativa, con prioridades creadas por el consenso. En particular, la gobernanza participativa, se mostró en un nivel mayor de participación articulada del actor público más no obtuvo niveles significativos de participación e inclusión las OSC y municipalidades y otros actores, en la gestión general y en los procesos de ejecución, supervisión y rendición de cuentas de los proyectos del PIAAG.

La participación ciudadana, se ve afectada por la ausencia de la claridad sobre los tipos de participación y metodología para hacerlos participar de parte de los responsables del Programa.

RECOMENDACIONES:

Las principales recomendaciones para la mejora de los procesos de coordinación y comunicación se señalan a continuación:

| Actores | Recomendaciones |
|--|--|
| Comisión de Alto Nivel | Mejorar la gobernanza del PIAAG mediante un incremento de la participación de la OSC y de otros actores (Municipalidades, Cámaras Empresariales) en las actividades del COREDES, para que éste cumpla la función de espacio de comunicación, coordinación y articulación regional a favor del PIAAG, según lo establecido en el Acuerdo Presidencial N° 048- MP-MTSS-MINAE-MH-MOPT-MAG-PLAN. |
| CAN (y unidades de gestión social de IPES) | Mejorar la gobernanza del PIAAG mediante una precisión de la metodología y tipo de participación esperado de OSC (ASADAS, ADIS, Municipalidades, Cámaras Empresariales y otros actores) en las fases de ejecución, supervisión y rendición de cuentas. |
| Secretaría Técnica | Mejorar el rol de interlocución y de representación civil de COREDES mediante la elevación de la participación de OSC y otros actores en COREDES. Orientar la instancia a roles proactivos de auditoría social o control ciudadano del avance de los proyectos y del PIAAG mediante acciones semestrales de rendición de cuentas del Programa. |
| Comisión de Alto Nivel y Secretaría Técnica | Diseño y ejecución de una estrategia de comunicación externa que involucre los diversos públicos meta en Pacífico Norte (comunidades beneficiarias, sociedad civil organizada, otros actores: municipalidades). |
| | Diseño y ejecución de una estrategia de coordinación del PIAAG que articule las instituciones públicas participantes (central y regional), las organizaciones civiles representativas y los liderazgos de las comunidades beneficiarias del Pacífico Norte. |
| | Diseño y ejecución de una estrategia de comunicación interna del PIAAG que sea explícita, continua y operativa según niveles e instituciones/organizaciones participantes en el conjunto del Programa. |
| | Aplicar la formulación de indicadores del Programa a fin de garantizar un mayor rigor metodológico a la tarea de supervisión de los proyectos y el Programa. Esto debe implicar generar indicadores técnicos propios de la naturaleza del Programa y otros alineados al PND- MIDEPLAN, Contraloría General de la República, y elaborar indicadores de desempeño para la gestión de la coordinación y comunicación. |

Actores

Recomendaciones

**Secretaría
Técnica e
Instituciones
Públicas Ejecu-
toras**

Fortalecimiento regional del PIAAG a través de mayor personal en la zona y desarrollo de equipos mixtos de trabajo de existir una segunda Etapa del Programa que atiendan procesos de gestión en las diversas etapas de los proyectos del Programa.

**Secretaría
Técnica y
Acueductos y
Alcantarillados**

Sistematizar la modalidad implementada de gestión del proceso de coordinación/comunicación y la estrategia de participación de actores en las fases de los proyectos locales a cargo de AyA.

Formular y divulgar un modelo de gestión para la viabilidad social y política de proyectos que sirva para la capacitación del personal de IPES del PIAAG.

LECCIONES APRENDIDAS:

Finalmente, algunas de las lecciones aprendidas en esta evaluación son las siguientes:

- a)** Algunos aspectos claves de la TI reconstruida durante el proceso de evaluación (cadena de resultados, proceso de CC) y los elementos identificados de la estrategia del PIAAG tienen validez en cuanto a la viabilidad política y a la definición técnica del programa si es replicable en otras regiones de Costa Rica.
- b)** Un conocimiento adquirido respecto al enfoque metodológico de la evaluación, es que la evaluación constata la existencia de factores potenciados- con evidencia empírica- por la gestión CC sobre las características claves del concepto de gobernanza utilizado en la presente evaluación. Ciertamente que la gobernanza sea transparente, legal, efectiva, participativa y con prioridades nacionales/regionales consensuadas resultan elementos vitales del nuevo paradigma sobre gestión de inversión social pública y gobernanza, que son pertinentes para una replicabilidad en otras realidades geográficas.
- c)** Los proyectos de inversión pública a nivel comunitario son exitosos cuando construyen viabilidad política y social mediante las alianzas, el diálogo, la tolerancia y la concertación con las comunidades y sus organizaciones sociales y privadas representativas. Y no solo cuando implementan la viabilidad técnica y económica.

INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al tercer producto de la consultoría desarrollada por el ICAP para la Evaluación del Programa Integral de Abastecimiento de Agua para Guanacaste (Pacífico Norte), en adelante PIAAG. La región Pacífico Norte está conformada por todos los cantones de la provincia de Guanacaste y los distritos de Lepanto, Cóbano y Paquera de la provincia de Puntarenas.

Esta evaluación se realiza en el marco de la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE), incorporada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015 -2018 "Alberto Cañas Escalante", por solicitud de la Dirección de Aguas (DA) y canalizada a través de la Secretaría de Planificación Sectorial de Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial (SEPLASA).

El 8 de octubre del 2014, en la sesión extraordinaria del Consejo Ambiental, se firmó el Decreto Ejecutivo 38668-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG para la ejecución del Programa; este contempla la creación de una Comisión de Alto Nivel, coordinada por el ministro de Ambiente y Energía y una Secretaría Técnica, coordinada por la Dirección de Aguas del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE); esta última es conformada también por otras instituciones estatales competentes con la temática del recurso hídrico.

El objetivo por el cual se creó el Programa es asegurar el aprovechamiento óptimo del recurso hídrico en la zona Pacífico Norte, para satisfacer las demandas de agua por parte de las comunidades y las distintas actividades productivas, así como el mejoramiento del acceso al agua en cantidad y calidad adecuada. (MIDEPLAN, pág 3, 2018)

En el marco de la ejecución del PIAAG, esta evaluación tiene como objetivo general *evaluar los procesos de coordinación y comunicación implementados para el fortalecimiento de la gobernanza de dicho Programa*. Específicamente, se pretende valorar la teoría de la intervención, así como los procesos de coordinación y comunicación del PIAAG, a nivel de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, así como generar recomendaciones que orienten la toma de decisiones para la mejora del Programa.

Este Informe contiene el resumen del trabajo de campo efectuado y procesado con todas las técnicas y herramientas de recopilación descritas en el Plan de Trabajo. Además, presenta la teoría de intervención reconstruida, el diseño y proceso de la evaluación, los principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y las lecciones aprendidas.

I. DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN DEL PIAAG

La Teoría de la Intervención (TI) es la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos, los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad. (MIDEPLAN, 2017).

Entre los elementos que deben ser considerados como parte de la TI están: el contexto general de la intervención, el problema que origina la intervención y sus objetivos, los actores claves de la intervención, la lógica causal de la intervención y los factores externos (Bamberger, Rugh y Mabry, 2006). Cada uno de los elementos mencionados describe aspectos fundamentales que deben ser contemplados en el desarrollo de una teoría para una evaluación.

1.1 Contexto y origen de la intervención del PIAAG

Los dos regímenes de precipitación en Costa Rica (Pacífico y Caribe), la altura y orientación de las montañas, junto con los vientos predominantes y la influencia de los océanos, permiten diferenciar siete grandes regiones climáticas: Pacífico Norte, Pacífico Central, Pacífico Sur, Región Central, Zona Norte, Región Caribe Norte y Región Caribe Sur.

La región Pacífico Norte se caracteriza por poseer una época seca y una lluviosa bien definidas. No obstante, la región se ha visto afectada por algunos eventos meteorológicos extremos a lo largo de los años¹. Esta región es conformada por los cantones de Liberia, Nicoya, Santa Cruz, Bagaces, Carrillo, Cañas, Abangares, Tilarán, Nandayure, La Cruz y Hojanca de Guanacaste, y los distritos de Lepanto, Paquera y Cóbano de Puntarenas.

Dentro de estos eventos meteorológicos se encuentran las inundaciones y las sequías; los primeros son definidos como *“eventos naturales recurrentes que se producen en las corrientes de agua como resultado de lluvias intensas o continuas que, al sobrepasar la capacidad de absorción del terreno y de los cauces, desbordan e inundan extensiones”, mientras que las sequías son “una ausencia prolongada de precipitación...o un conjunto de condiciones meteorológicas anormalmente secas y prolongadas, que producen importantes desequilibrios hidrológicos...afectando alguna actividad o grupo de personas”* (IPCC, 2007, pág. 88).

En el periodo 2010-2014 se presentó en esta región, una sequía causada principalmente por el fenómeno El Niño-Oscilación Sur (ENOS), el cual generó efectos ambientales, económicos y sociales muy importantes en la zona², provocando situaciones difíciles para los sectores agropecuarios, turísticos, comerciales, entre otros, lo que además evidenció la carencia de una infraestructura hídrica y una gestión del agua adecuada, lo cual hizo que algunas comunidades afectadas se manifestaran ante el Gobierno entrante para solicitar ayuda y apoyo urgente.

¹ Según el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático, IPCC (2007, pág. 21), *“los eventos meteorológicos extremos son fenómenos raros en un determinado lugar y época del año. Las definiciones sobre lo que se considera raro pueden variar, pero un fenómeno meteorológico extremo puede ser normalmente tan raro o más raro que el percentil 10 o 90 de la función de densidad de probabilidad observada. Por definición, las características de una meteorología extrema varían según los lugares. Si el efecto del evento meteorológico extremo persiste en el tiempo, puede clasificarse como evento climático extremo”*.

Para Costa Rica, se conceptualizó el evento extremo como una situación de emergencia donde un fenómeno hidrometeorológico (frecuente o no) causa alteraciones significativas en el estado del tiempo o clima de alguna zona y cuyas consecuencias son impactos negativos importantes en actividades sociales o productivas (IMN, 2008).

² ENOS es el fenómeno que más se relaciona con variabilidad climática en Centroamérica y en general es la fuente de variabilidad climática interanual más dominante en el Trópico. Por tal motivo, es el evento que más se ha estudiado en Costa Rica. ENOS es el acrónimo de El Niño-Oscilación Sur. Se puede describir como un fenómeno de variabilidad climática que acopla dos componentes: el componente oceánico que es la corriente de El Niño, costera, cálida que anualmente se desplaza a lo largo de la costa de Ecuador y Perú; y el componente atmosférico que son los cambios interanuales de las condiciones atmosféricas sobre el océano Pacífico Ecuatorial (Vega y Stolz 1997). ENOS presenta dos fases: i) La cálida o El Niño: se caracteriza entre otras cosas, por un calentamiento anormal de las aguas del Pacífico Ecuatorial, acoplado a una disminución de la Oscilación del Sur, y ii) La fase fría o La Niña: corresponde con la presencia de aguas más frías de lo normal en el Pacífico Ecuatorial, y un aumento de la Oscilación del Sur (Vega y Stolz 1997).

Ante esta situación, la Administración Solís Rivera (2014-2018) inició una serie de acciones para mitigar los problemas hídricos y sociales a los que se enfrentaba la región, comenzando con una búsqueda de espacios de articulación y coordinación entre las instituciones provenientes de las regiones del Pacífico Norte y Central relacionadas con la temática, con la finalidad de tratar de resolver los puntos más urgentes y críticos relacionados con agua. Esta acción facilitó que el gobierno contara con el apoyo de las instituciones y las personas de las diferentes comunidades afectadas, estableciéndose diferentes espacios para desarrollar acciones en conjunto, entre los que destacan las “Mesas Intersectoriales de Trabajo por Guanacaste”.

Estas mesas fueron divididas por diversas temáticas, en las cuales destacó la situación ambiental antes descrita en la denominada “mesa de agua e infraestructura hídrica”, en la cual se decide incluir el PIAAG como el programa trascendental de esta. En este contexto, se inicia la creación y desarrollo del PIAAG, con la finalidad de articular, ordenar y asegurar el aprovechamiento adecuado del recurso hídrico en todas las áreas de producción y desarrollo de la región Pacífico Norte.

1.1.1 Rasgos y características de la Región Pacífico Norte

La región Pacífico Norte está conformada por 11 cantones de Guanacaste y 3 de Puntarenas (antes descritos), y según la Encuesta Nacional de Hogares del INEC a julio 2015, existen un total de 29.959 hogares en pobreza, de los cuales 18.385 son pobres y 11.574 sufren pobreza extrema (CSAC, 2015). Los principales problemas de la región se relacionan con la inversión, el empleo, la conectividad, el recurso hídrico y la oferta de servicios básicos; prevalecen en esta región las cámaras de ganaderos, los centros agrícolas cantonales, cooperativas y asociaciones de productores.

Según el último Censo Nacional Agropecuario del INEC (2014), las principales actividades agropecuarias en la región son: granos básicos: arroz, maíz y frijol; melón, sandía, tiquizque, yuca, ñampí y ñame; tomate, papa, caña de azúcar, naranja, café, mango, plátano, aguacate, banano, papaya, piña, cacao, coco y rambután. Este sector agropecuario genera aproximadamente 22,9% de los empleos totales de la provincia, y más de 28.000 mil personas dependen de él (CSAC, 2015).

En esta región, muchas haciendas se convirtieron en modernas empresas, con fuertes inversiones, usos más intensivos de la tierra, contratando mayor mano de obra asalariada e implementando novedosas tecnologías de producción que han generado un mayor impacto en la cantidad y uso del agua. Además, las características propias de la zona han provocado el surgimiento de nuevos sectores, como es el caso de los nuevos trabajadores del turismo. Por otra parte, surgieron modernas unidades productivas de tamaño pequeño y mediano en actividades como el café y la ganadería de leche, ejerciendo una presión sobre los recursos naturales (Estado de la Nación, 2000).

En las últimas tres décadas del siglo XX se creó un importante sistema de conservación ambiental en la Región Chorotega. Esta última, junto con algunas zonas aledañas, se encuentra dividida en tres áreas de conservación: Área Conservación Guanacaste (ACG), hacia el norte, Área Conservación Arenal-Tempisque (ACAT), que incluye zonas de la provincia de Alajuela, y Área Conservación Tilarán, que se extiende al extremo sur de la península de Nicoya, en territorio de la provincia de Puntarenas. En estas áreas de conservación tiene asiento el 16,9% de las áreas silvestres protegidas del país y de los veinticinco parques nacionales de Costa Rica, ocho se hallan en esta región (23,6%). Las zonas protegidas, cuyo fin es resguardar y mejorar los acuíferos y cuencas hidrográficas, no están en mejor situación, ya que 27.263 hectáreas declaradas bajo esta categoría de manejo se encuentran en un 100% bajo propiedad privada y aún no ha sido priorizada su adquisición. Solamente en el ACAT la mayoría del territorio (62,8%) es propiedad estatal, quizá por la importancia del recurso hídrico en esta área (Estado de la Nación, 2000).

Una característica general sobre el abastecimiento de agua para las diversas activida-

des sociales y productivas en la región ha sido la búsqueda de una mayor integración entre los habitantes y ciertos sectores productivos. Producto de los cambios económicos y sociales en la región, la sociedad guanacasteca se ha tornado muy compleja debido a grupos sociales ligados a diversos sistemas productivos y comerciales, cada uno de los cuales está buscando, solo o en coaliciones, su lugar en la nueva economía regional (Estado de la Nación, 2000).

Este abastecimiento de agua en la región es todo un reto para cada Gobierno que inicia, pues no solo debe confrontar a pobladores cansados de pedir ayuda para tener acceso al recurso, sino también enfrentar a sectores productivos crecientes que demandan de un recurso que es vulnerable y que debe protegerse. Se debe hacer un manejo adecuado por parte de las autoridades fortaleciendo la legislación y manteniendo un ordenamiento territorial y un uso del suelo adecuado.

1.2 Problemática que origina el PIAAG

La región Pacífico Norte, en los últimos años, ha crecido significativamente tanto en las áreas comerciales y turísticas como en los sectores agropecuarios, productivos y poblacionales. Todos los anteriores requieren del recurso hídrico para solventar sus necesidades. Sin embargo, si no se realiza una gestión adecuada y controlada del recurso, éste puede llegar a generar conflictos socioambientales de gran impacto, más aún cuando se adiciona una situación climática crítica e inesperada. Tal fue el caso de la región mencionada, la cual necesitó mayor atención ante la problemática vivida y desarrollada en años anteriores. Los principales problemas que dieron origen a la creación del PIAAG en la Administración Solís Rivera, específicamente en el año 2014 se detallan a continuación.

a) La fuerte sequía en la región Pacífico Norte

La sequía provocada por el fenómeno de El Niño en el periodo 2014-2015 ha sido la peor desde el año 1930 en Costa Rica. En 1930 llovió 1.093,6 milímetros (mm), para un déficit de 760,4 mm (41%), mientras que en el 2015 llovió 1.388 mm para un déficit preliminar de 466 mm, lo que significa un 25%. Las predicciones del IMN determinaron que, para el mes de febrero del 2016, la temperatura aumentaría entre 1 y 4°C, más de lo normal en la provincia de Guanacaste (IMN, 2015).

En el caso de nuestro país, las áreas más vulnerables al fenómeno de El Niño son el litoral Atlántico por el aumento en la precipitación, y por déficit hídrico, la zona Norte baja (Guatuso, Upala, Los Chiles), el Pacífico Central Norte (Montes de Oro, Puntarenas, Esparza, San Mateo, Orotina y Garabito) y el Pacífico Norte (Guanacaste y distritos peninsulares de Puntarenas) (MAG, 2015).

Según los modelos dinámicos y estadísticos analizados por especialistas del IMN, junto con las observaciones realizadas en el trimestre de mayo-julio del 2014 se da una transición de fase neutra a condiciones de Niño en el país. Esto implica un escenario de temperaturas medias cálidas de lo normal en el océano Pacífico Tropical, con una disminución de las lluvias, sobre todo, en la Vertiente del Pacífico y Valle Central (CNE, 2015).

Entre enero y mayo del 2014, se registraron porcentajes de déficit de lluvia en todo el país que oscilaban entre 20% y 42%. Para el mes de junio 2014, mientras la Vertiente Caribe mostró una relativa recuperación, en Guanacaste se acentuó la falta de lluvia, donde estaciones meteorológicas como la de Liberia y Filadelfia registraron 65% menos lluvia del promedio al final del mes (CNE, 2015).

Los modelos predictivos del Fenómeno El Niño analizados por el IMN, señalaron un aumento en el calentamiento de la región del océano Pacífico en los meses siguientes de julio – agosto. En estos meses el déficit de lluvias registrado en el Pacífico Norte (Guanacaste) se mantuvo entre un 40% y un 60%, acentuándose el impacto existente y extendiéndose a otras regiones del país, como el Valle Central y Pacífico Central que registraron déficits de lluvias importantes (CNE, 2015)

Según el IMN, en agosto del 2014 la región Pacífico Norte recibió menos del 50% de la cantidad de lluvia esperada para un año normal y el mes de julio 2014 fue el más seco de los últimos 50 años (IMN, 2014).

Esta sequía ha afectado los cultivos de caña de azúcar, arroz, maíz, naranja, mango, sandía, carne, miel y hasta la actividad pesquera. Además, ha provocado la muerte de muchos animales silvestres y ganado, y se han generado incendios forestales más continuos que han afectado la flora y la fauna. Esto dejó pérdidas al sector agrícola por unos 20 mil millones de colones, de acuerdo con una estimación hecha con datos al 30 de julio 2014 por el Departamento de Extensión Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2014).

Esta sequía afectó también a los acuíferos y pozos en Guanacaste. De acuerdo con un informe de SENARA, presentado en enero del 2015, se evidenció como los acuíferos Huacas-Tamarindo y Potrero-Caimital, entre muchos otros, sufrieron serias repercusiones por el faltante de agua que ha aquejado la provincia en los últimos años por la sequía (Rojas, 2015).

El documento señala el descenso de los niveles del acuífero de Huacas-Tamarindo para el evento de sequía actual por debajo de los niveles registrados en el evento del 2002 al 2005. Pozos secos excavados (anteriormente no se reportó seco ninguno de los 18 pozos de monitoreo y solo se reportó pozos secos en el acuífero cuando estos fueron afectados por la influencia de la explotación de pozos profundos), en referencia a 19 pozos del acuífero Huacas-Tamarindo, que presentó cambios desde 2010.

En ese acuífero 8 de los 18 pozos de la red de monitoreo se reportaron secos en 2014 y uno en 2013. Uno de ellos se reportó seco en julio de 2013 y de mayo a setiembre de 2013, precisamente cuando más embates produjeron la escasez de lluvia. Asimismo, el documento expone que la recarga del acuífero no es suficiente para la recuperación de agua en invierno.

En el caso de Potrero-Caimital también está expuesto a una alta explotación del recurso hídrico por medio de pozos y a una afectación de sus zonas de recarga. En 11 pozos analizados con información comprendida entre 2005 y 2014 se evidenció el evento de sequía ocurrida entre 2012 y 2014.

El SENARA explicó que la explotación del recurso también es determinante y manifestó que “los acuíferos que tengan menor escurrido de explotación estarán menos expuestos a los cambios por la sequía” y que “es un efecto que se podría esperar en toda la región” (Rojas, 2015).

b) La escasez de agua para la ingesta humana

Como bien se mencionó anteriormente, la sequía provocó que muchos acuíferos y pozos se vieran afectados; estos no abastecían de agua a los sectores productivos de la región, ni a muchas comunidades. Las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes (ASADAS) son las encargadas de brindar este recurso a las comunidades, en las cuales no existe un servicio directo de abastecimiento de parte del AyA o la municipalidad local.

Sin embargo, muchas de estas ASADAS carecen de la infraestructura adecuada, algunas se encuentran obsoletas y en malas condiciones y no se cuenta con el recurso financiero, en la mayoría de los casos, para realizar las mejoras oportunas. Por otra parte, la sequía afectó los pozos que tenían estas ASADAS para ofrecer el recurso, no solo por dejarlos prácticamente secos, sino por la salinización que se presentó en la zona costera, debido a la intrusión marina en ellos; por lo que el AyA debió llevar camiones cisterna por largos periodos para brindar el recurso a las comunidades.

Ante tantas necesidades, el AyA implementó una serie de acciones amparadas por el Decreto Ejecutivo N° 38642 MP-MAG, el cual señala a la Región Pacífico Norte en estado de emergencia por la sequía, priorizando desde ese año la atención a esta provincia con siete proyectos de infraestructura por más de 39.000 millones de colones.

Asimismo, el diálogo con las comunidades fue primordial para encontrar soluciones consensuadas y reconstruir la confianza con los diferentes actores locales. Realizó campañas informativas en las diferentes comunidades sobre las buenas prácticas del uso del agua solicitando a la población y los turistas que ahorren el preciado líquido e implementó también programas educativos como: "Vigilantes del Agua" en más de 120 centros educativos de la provincia de Guanacaste. Además, realizó el levantamiento de la información de las ASADAS, con el fin de mejorar su infraestructura y capacidades de gestión. Para esto se utilizó el "Instrumento Unificado", el cual se aplicó en el 2016 a 158 ASADAS de los cantones de: Carrillo, Cañas, Hojanca, La Cruz, Liberia, Nicoya y Santa Cruz. En el 2017, se aplicó a otras 155 ASADAS de los cantones de Abangares, Bagaces, Cañas, Carrillo, Hojanca, Liberia, Nandayure, Nicoya, Santa Cruz y Tilarán (Gobierno de la República et al., 2017).

Para resolver los problemas de desabastecimiento, por déficit de agua o por salinización, se han perforado 28 pozos desde el 2016 y 12 más en 2017, para una inversión de más de 800 millones de colones. Otras medidas inmediatas incluyen las nuevas interconexiones que han aumentado el caudal de agua para la población, la distribución con camiones cisterna a 20 comunidades y la instalación de tanques de almacenamiento, acciones con un presupuesto de 45 millones de colones (Gobierno de la República, 2017).

c) La escasez de agua para el sector agropecuario

El sector agropecuario de la Región Pacífico Norte sufrió una afectación directa por la sequía del año 2014. Los productores, animales y cultivos fueron víctimas de la escasez de agua, que provó pérdidas millonarias en productos y cultivos, así como de vida de algunos animales pecuarios, equinos y porcinos.

Con la declaratoria de emergencia nacional por la sequía, mediante el Decreto Ejecutivo N°38642 MP-MAG, el MAG ejecutó recursos por 1 753,5 millones de colones, de los cuales el 20,9% correspondió a la Región Pacífico Central y el 79,1% a la Región Chorotega. De los productores beneficiados con estos recursos 3 633 (48,3%) corresponden al área agrícola y 3 885 (51,7%) son del área pecuaria. En ambas regiones se beneficiaron 7 518 productores, de los cuales el 74,3% son de la Región Chorotega. Los recursos provinieron de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) y están sujetos a un plan de inversiones previsto para tres años, por lo que los resultados que se muestran son parciales y delimitados a inversiones realizadas solamente en el año 2016 con recursos efectivamente ejecutados (SEPSA, 2018).

Estos recursos permitieron continuar el proceso de mitigación de los efectos provocados por la sequía y carencia de agua ocasionada por el Fenómeno del Niño, así como, brindar infraestructura básica a los productores para enfrentar eventos posteriores. En este sentido, los productores suplieron necesidades de alimentación animal, compra de insumos agrícolas, adquisición de semilla de caña de azúcar, de frijol y de maíz, obtención de materiales y accesorios para riego, adquisición de equipo y maquinaria agrícola, establecimiento de tecnologías para bombeo de agua (molinos a viento y paneles solares) en fincas agropecuarias y adquisición de fertilizantes.

Además, se crearon capacidades para que en eventos futuros los productores puedan enfrentar fenómenos de este tipo a partir de la disposición de infraestructura productiva que proteja los cultivos, disponer de agua para cultivos y animales, pero también realizando Emergencias en el Sector agropecuario (SEPSA, 2018).

d) Poco conocimiento de los proyectos de recurso hídrico desarrollados en la región

Antes del PIAAG, no se tenía claridad acerca de la cantidad de proyectos que las instituciones ejecutaban en la zona relacionados con la temática, ya que cada institución a nivel central y/o regional ejecutaba sus propios proyectos. En muchos de los casos, se desarrollaban con recursos técnicos, humanos, operativos y financieros propios, en otros, se efectuaban convenios entre instituciones o se buscaban fuentes externas de apoyo.

Con la implementación del PIAAG y con la matriz de avance de proyectos, se lograron

identificar la mayoría de estos, logrando articular acciones en la región para solventar distintas necesidades y evitando la duplicidad de esfuerzos entre las instituciones involucradas.

e) Problemas sociales y políticos presentes en la región

Desde antes de la fuerte sequía del año 2014, en la región Pacífico Norte siempre se han presentado condiciones climáticas con meses muy secos que llevaban a los pobladores a buscar soluciones ante la falta de agua para sus cultivos y para sus actividades diarias.

Con la llegada de esta sequía, se presentaron problemas más serios, por lo que la Administración Solís Rivera asumió el reto de solucionar la necesidad de agua en la región, articulando y poniendo en marcha nuevas acciones, entre ellas el PIAAG.

Aunado a lo anterior, existió un problema relacionado con el manejo y disponibilidad del recurso, en el cual la región Pacífico Norte presentaba una gran falta de inversión en obra pública de infraestructura hidráulica integral, y una mala gestión del recurso hídrico, que, si bien no escapa al escenario nacional, dadas las condiciones propias de la zona en este caso, se potencializaba y afectaba seriamente el abastecimiento de agua de la población y el desarrollo económico desde años anteriores (UNA, 2016).

En una entrevista para *La Voz Guanacaste*, el ex Ministro de Ambiente y Energía, Édgar Gutiérrez Espeleta señaló que “en los últimos 25 años, lo único que ha habido son intentos, no ha habido una obra sustantiva importante de desarrollo de infraestructura, ya que chocaron con una pared por no contar con presupuesto o tener un diseño listo” (Montes de Oca, 2016).

A la vez, el subgerente del AyA, Manuel Salas, en el 2016 reconoció la existencia de fuentes no explotadas por falta de infraestructura, pero también señaló la necesidad de mejorar la planificación urbana. La mitad de los cantones carecen de planes reguladores. Además, recomendó revisar la normativa aplicable al recurso hídrico (La Nación, 2016).

1.2.1 Causas y efectos del problema principal del PIAAG

Los problemas presentados en el PIAAG involucran a las instituciones relacionadas a la temática, la sociedad civil, los gobiernos locales y el Gobierno de la República. Por todo lo anterior, en resumen, se determina que el problema principal que atiende el PIAAG es: **acceso deficiente del recurso hídrico para el uso y consumo humano, agropecuario, industrial, comercial y turístico en la región Pacífico Norte**. La relación causa y efecto del problema se sintetiza del siguiente modo:

Cuadro 1 Relación causas – efectos del problema del PIAAG

| Causas | Efectos |
|--|---|
| a) Poca atención en la región Pacífico Norte de parte de los Gobiernos Costarricenses | a.1) Problemas de acceso, uso y consumo del recurso hídrico en los sectores económicos, productivos y sociales de la región. a.2) Descontento social |
| b) Poca inversión por parte de gobiernos en la región para atender los problemas de agua potable (infraestructura hídrica), riego y del sector agropecuario. | b.1) Incremento del descontento civil por el poco acceso al agua b.2) Se limitan las opciones de riego por la insuficiencia de agua b.3) Se reduce la cantidad y calidad de la producción |
| c) Inexistencia de un ordenamiento territorial controlado en la zona (falta de planes reguladores) | c.1) Desarrollo turístico y urbano sin planificación ni control c.2) Conflicto de los sectores por la demanda de recurso hídrico |
| d) Débil coordinación y comunicación por parte de las instituciones para atender la situación crítica del agua en la región | d.1) Sistema de comunicación y coordinación interna interinstitucional ineficiente d.2) Duplicidad de esfuerzos a nivel interinstitucional d.3) Actores vinculados con la gestión del recurso hídrico sin conocimiento de las acciones que realizan |
| e) Desarticulación en el uso de los recursos económicos para proyectos | e.1) Débil fiscalización en el uso de los recursos económicos por parte de todos los actores involucrados |
| f) Condición climatológica adversa (sequía) | f.1) Afectación negativa en las actividades productivas y en la disponibilidad de agua para consumo humano f.2) Afectación en la cantidad y calidad del agua de los acuíferos y ríos de la región |

Fuente: Elaboración propia. 2018.

1.3 Evolución histórica del PIAAG

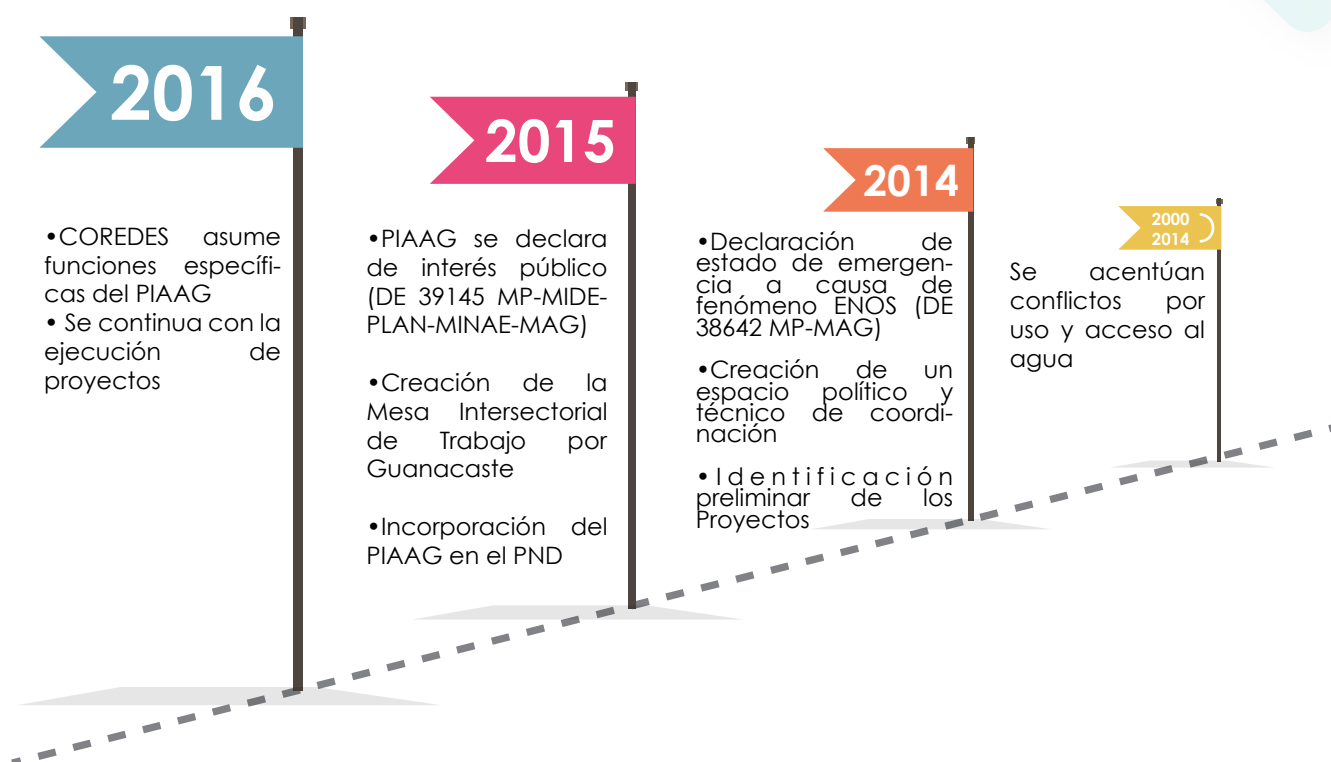
Desde inicios del año 2000, la condición de alta demanda y la brecha de inversión pública en acueductos y otras obras de infraestructura, se ha traducido en conflictos por el uso y acceso al agua. La Estrategia Nacional para la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos, EGIRH (2005) señaló, que las competencias por el uso del recurso podrían generar conflictos entre usuarios si no se aplicaban las medidas correctivas, en especial, si no se invertía de manera sustancial en infraestructura hídrica.

El Plan Nacional para la Gestión Integrada de los Recursos Hídrico (PNGIRH) oficializado desde el 2008, ya contemplaba como eje estratégico la atención de la brecha del abastecimiento de agua para Guanacaste. Sin embargo, las inversiones han sufrido atrasos importantes y, como consecuencia de esto, los conflictos por el agua se incrementan en contextos desfavorables de sequía y las condiciones cada vez más anormales en el comportamiento del patrón del agua en el espacio y tiempo, colocan a la provincia en una condición de alto riesgo (Secretaría Técnica, 2018).

Entonces, ¿cómo surge la idea de conformar un Programa que atendiera las necesidades de toda una región?

Tomando como referencia la investigación documental y las fuentes primarias, se logran identificar como hitos importantes en la línea histórica del PIAAG, los presentados en la figura 2.

Figura 2 Hitos en la formulación del PIAAG



Fuente: Elaboración propia, 2018.

A continuación, se explicará cada uno de los hitos incluidos en la formulación del PIAAG:

a) Periodo 2000-2014: Se acentúan conflictos por el uso y acceso al agua en Guanacaste

Como ya se mencionó, la región Pacífico Norte, se ha visto recurrentemente afectada por eventos meteorológicos extremos (sequías e inundaciones), derivados de la variabilidad climática la cual se entiende como *“las variaciones del estado del clima en todas las escalas temporales y espaciales, debido a procesos internos naturales del sistema climático o a variaciones del forzamiento externo natural o antropogénico”* (DCC, s.f.), que es también una característica de la región intertropical en la cual se localiza el país y se relaciona con aquellas anomalías meteorológicas que inciden de manera reiterada y persistente en la modificación de los patrones promedio de temperatura, humedad y precipitación.

En parte, esta incidencia es el resultado de la creciente vulnerabilidad climática global que sugiere un aumento de la frecuencia con la que se presentan estos fenómenos, y la cada vez mayor amplitud geográfica y persistencia que tienen sus efectos, los cuales han adquirido un peso creciente sobre el esfuerzo económico y de desarrollo social que se realiza a nivel nacional (CMS, 2001).

La fuerte sequía en la zona, el acceso limitado al recurso hídrico, la carencia de una infraestructura de acueductos y riego adecuada, el acelerado crecimiento turístico desmesurado, la falta de empleo y la situación crítica vivida por los habitantes de las zonas costeras, pescadores, en su mayoría, fueron algunos de los conflictos y situaciones que acrecentaron el descontento de grupos sociales de la región (CMS, 2001).

En este contexto, la Administración Chinchilla Miranda, en un comunicado publicado el 08 abril del 2010 por la Universidad de Costa Rica, da a conocer los inicios de algunos proyectos ambientales que tratarían de solucionar algunos de los conflictos mencionados anteriormente. Uno de estos fue: "Agua para Guanacaste", que requerirá una inversión de nueve mil millones de colones. Este alberga los proyectos Canal del Sur, la Presa Embalse Piedras y el Tránsito Corobici – Canal Oeste, los cuales serían financiados con recursos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y del Programa Nacional de Alimentos del MAG y serán ejecutados por el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA)" (UCR, 2010). Este proyecto inicia acciones bajo dicho nombre en la región, sin embargo, pocos fueron los que se relacionaron directamente con él; más adelante, en 2015, cambió su nombre por el ya conocido PAACUME, el cual es integrado al PIAAG.

b) Año 2014: Declaración en estado de emergencia a causa del fenómeno del Niño-Oscilación Sur (ENOS), creación de un espacio político y técnico de coordinación e identificación preliminar de proyectos

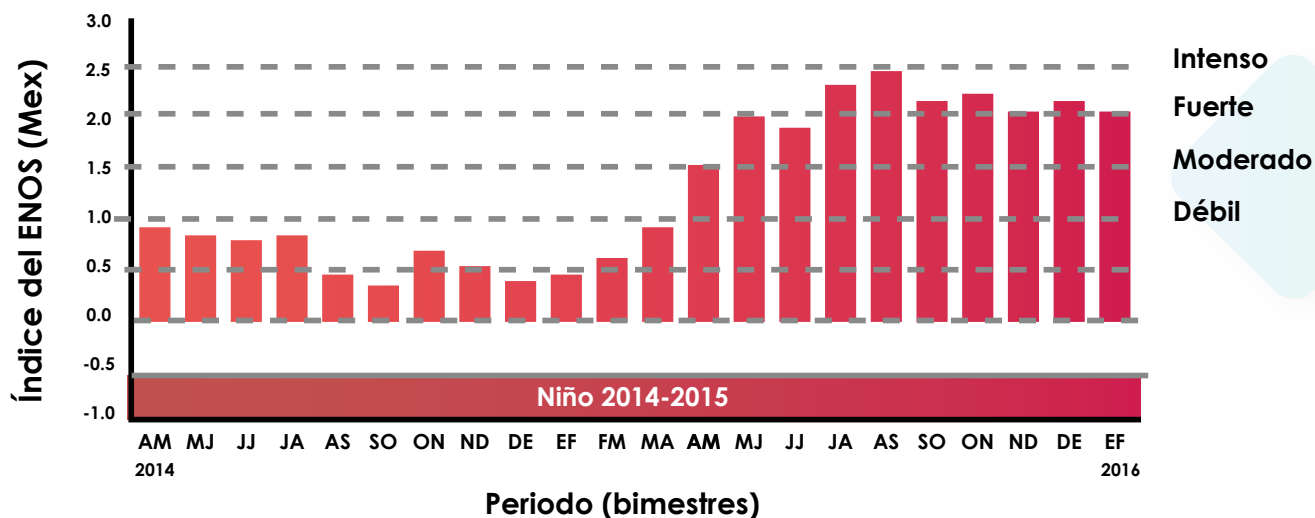
b.1 Declaración en estado de emergencia a causa del fenómeno ENOS (DE 38642 MP-MAG)

Con el fenómeno ENOS del año 2014, el país sufrió cambios climáticos drásticos en algunas regiones. La mayoría presentaron condiciones de sequía, pero los fuertes aguaceros en la región Caribe (Norte y Sur) también provocaron inundaciones que generaron pérdidas de cultivos e infraestructura. Si ya la región del Pacífico Norte venía sufriendo cambios severos relacionados a la falta de agua en años anteriores, es para ese año en específico donde el indicador de ENOS registra una disminución de lluvias promedio de hasta 60%, con puntos críticos de menor precipitación en algunos cantones de Guanacaste.

Aunque anteriormente se ha explicado acerca de los Fenómenos Niño y Niña, es importante señalar que la ocurrencia de estos no es periódica; en otras palabras, no ocurre un evento de este tipo cada cierto número de años. Por otro lado, a un evento del Niño no lo sigue necesariamente uno de la Niña o viceversa. Aún más, se ha encontrado que la actividad de estos eventos varía en escalas mucho mayores de tiempo, aproximadamente en forma interdecadal, siendo la actividad de los ochentas y noventas más intensa que la vista unas décadas antes. (Alfaro, 2000).

En el gráfico 1 se aprecia la serie de tiempo de la magnitud del Índice multivariado de ENOS, donde se evidencia la presencia de El Niño desde el 2014, el cual presentó un primer máximo entre abril y mayo, y luego disminuyó entre setiembre y octubre de ese año, pero desde marzo del 2015 su intensidad aumentó gradualmente para alcanzar su máximo absoluto, entre agosto y setiembre. Debido al valor tan alto de este máximo se considera que El Niño es de categoría "intensa".

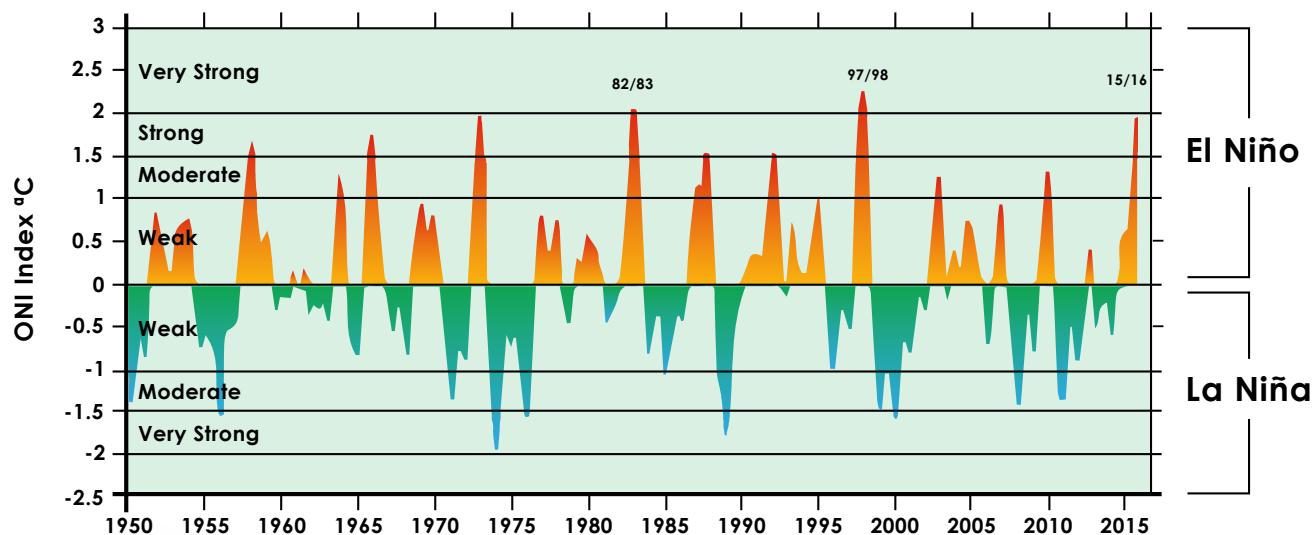
Gráfico 1: Índice multivariado del ENOS para los años 2014 y 2015



Fuente: IMN, 2015 (Boletín #87). Basado en datos de ESRL, NOAA.

Además, para evidenciar más ampliamente el histórico de ENOS, en el gráfico 2 se presenta la intensidad de El Niño y la Niña desde el año 1950 al 2015; allí se aprecia cómo la intensidad de El Niño tuvo “picos” altos en algunos años. Es desde el año 2000 en adelante que se mantuvo moderado, hasta que en el 2014 aumentó su intensidad fuertemente.

Gráfico 2: Índice del ENOS para los años 1950 al 2015



Fuente: ESRL, NOAA.

Esta crítica sequía se extendió desde el 2014 al 2015, por lo que el Gobierno entrante (Administración Solís Rivera, 2014-2018) decidió actuar de manera inmediata y declaró al país en estado de emergencia en 19 cantones, de acuerdo con la CNE (2014): Liberia, Tilarán, Nicoya, Santa Cruz, Bagaces, Carrillo, Cañas, Abangares, Nandayure, La Cruz, Hojancha, Orotina, San Mateo, Atenas, Aguirre, Garabito, Montes de Oro, Esparza y el Cantón Central de Puntarenas, mediante el Decreto Ejecutivo N° 38642-MP-MAG, publicado en La Gaceta del 10 de octubre del 2014.

De acuerdo con el informe presentado por la Secretaría Técnica del PIAAG en abril del 2018, Guanacaste presentaba una sensible vulnerabilidad por estar en la zona climática más propensa al déficit de agua, sino que hasta el año 2014, también presentaba que además presentaba una evidente falta de inversión en infraestructura hídrica y gestión del agua, por lo que su atención la convirtieron en un reto para el Gobierno.

Esto incidió para que el Ministro en su función de rectoría del sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial y a través de la Secretaría de Planificación del Sector Ambiental (SEPLASA), incluyera en el PND 2015-2018, la necesidad ineludible de atención de la brecha de gestión e infraestructura hídrica para Guanacaste, que finalmente se dispuso como el Programa Integral de Abastecimiento de Agua para Guanacaste (PIAAG), que contempla el desarrollo de proyectos, obras y actividades orientadas a suplir las necesidades hídricas del Pacífico Norte.

b.2 Creación de un espacio político y técnico de coordinación

Por la relevancia estratégica y alcances del Programa, además del tiempo disponible para su ejecución y ante la presencia de la fuerte sequía que amerita una atención con sentido de urgencia; el Consejo Nacional Ambiental dispuso conformar una estructura gerencial y técnica sólida y del más alto nivel, bajo la rectoría del Ministerio de Ambiente y Energía para coordinar y asegurar su efectiva ejecución.

En este sentido, el 8 de octubre del año 2014 en la sesión extraordinaria del Consejo Ambiental se firmó el Decreto Ejecutivo 38668-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG³ que contempla la creación de una Comisión de Alto Nivel (CAN), coordinada por el Ministro de Ambiente y Energía, y que tiene como función coordinar y apoyar la ejecución del PIAAG (Pacífico Norte).

Además, en el artículo 4 del Decreto Ejecutivo se establece la Secretaría Técnica (ST), órgano adscrito al despacho del Ministro de Ambiente, con el objetivo de llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento del PIAAG, el coordinador es el director de la Dirección de Aguas del MINAE. Más adelante, en el apartado de "estructura organizativa del PIAAG", se detalla la conformación y las funciones específicas de la CAN y ST.

b.3 Identificación preliminar de los Proyectos

En el año 2014, existían ya en ejecución tres grandes proyectos bajo la responsabilidad de la Dirección de Aguas del MINAE en coordinación con otras entidades como SENARA y AyA, estos eran: el Sistema Nacional de Información para la Gestión Integrada del Recurso Hídrico (SINIGIRH), el Sistema de Monitoreo de Agua Subterránea en Tiempo Real (SIMASTIR) y el Proyecto río Piedras (posteriormente llamado PAACUME). Para ese mismo año, en el proceso de formulación del PND, se suman 19 nuevos proyectos, todos relacionados al recurso hídrico; y así, sucesivamente se fueron conformando otros hasta obtener un total de 54 proyectos dentro del PIAAG (más conocido como el Portafolio o la Cartera de Proyectos del PIAAG).

Además, es importante recalcar que el proyecto de Abastecimiento de Agua para la Cuenca Media del Río Tempisque y Comunidades Costeras (PAACUME), se encuentra en la etapa de pre-inversión y cuyo objetivo es: incrementar la disponibilidad del agua en la margen derecha del río Tempisque, mediante la construcción de obras de infraestructura, como medidas de adaptación al cambio climático para un mejor aprovechamiento del agua, estimulando el desarrollo socioeconómico de la región (SENARA, 2016).

La ejecución y los recursos (humanos, técnicos, económicos, operativos) de cada proyecto es responsabilidad de la institución ejecutora. Los avances de cada uno se ven reflejados en la matriz de proyectos diseñada para el PIAAG y son retroalimentados en las reuniones de la ST y la CAN.

³ Publicado en el periódico La Gaceta el miércoles 12 de noviembre de 2014.

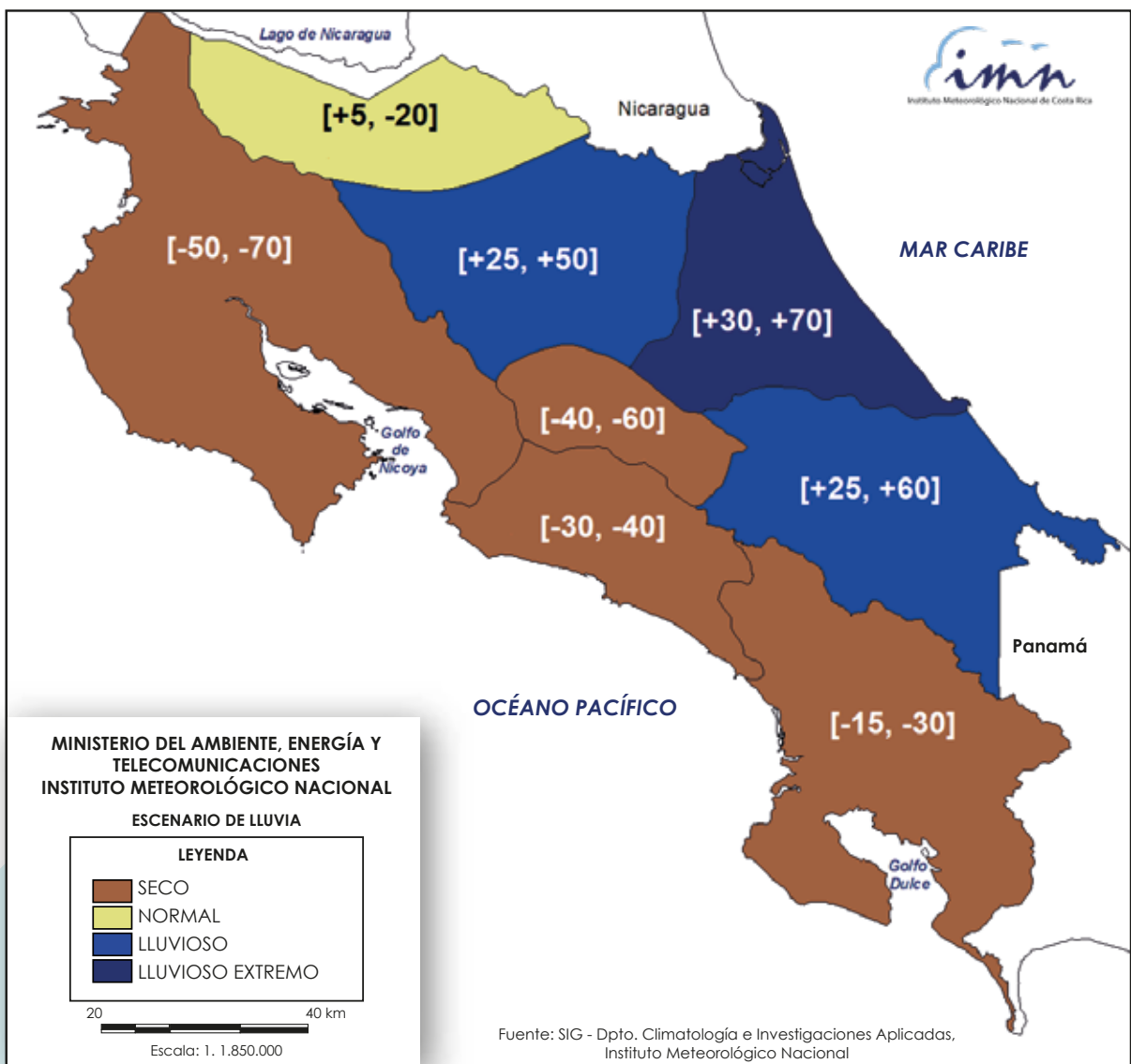
Es importante destacar, que en la rendición de cuentas presentada en el mes de abril del 2018, por parte del ministro del MINAE saliente, se detalló que de los 54 proyectos del PIAAG: 21 están ejecutados, 31 en ejecución y únicamente 2 de infraestructura pendientes de financiamiento (Embalse Las Loras y Tránsito Liberia). De los 21 proyectos ejecutados: 9 corresponden a infraestructura y 12 a gestión. Y por otro lado, de los 31 proyectos en ejecución: 18 son de infraestructura y 13 de gestión (Secretaría Técnica, 2018).

c) Año 2015: El PIAAG es declarado de interés público y creación de la Mesa Intersectorial de Trabajo por Guanacaste

c.1. El PIAAG es declarado de interés público

Para el año 2015, el escenario de lluvia en Costa Rica (julio-setiembre), y según datos del Instituto Meteorológico Nacional (IMN), el Pacífico Norte seguía presentando condiciones secas significativas, como se observa en la figura 3, por lo que las instituciones y proyectos relacionados en la zona, se mantuvieron realizando acciones y controles pertinentes ante la situación durante este y los años siguientes.

Mapa 1 Escenario de lluvia en Costa Rica para el año 2015



Fuente: IMN, 2015.

De acuerdo con el informe presentado por la Secretaría Técnica del PIAAG en abril 2018, “atender esta situación requirió de la declaratoria de emergencia nacional, así como de un proceso cívico del más alto altruismo de los actores del desarrollo en Guanacaste y el Pacífico Norte. A este proceso que nace en el año 2015 se le denominó “Mesa Intersectorial de Trabajo por Guanacaste”.

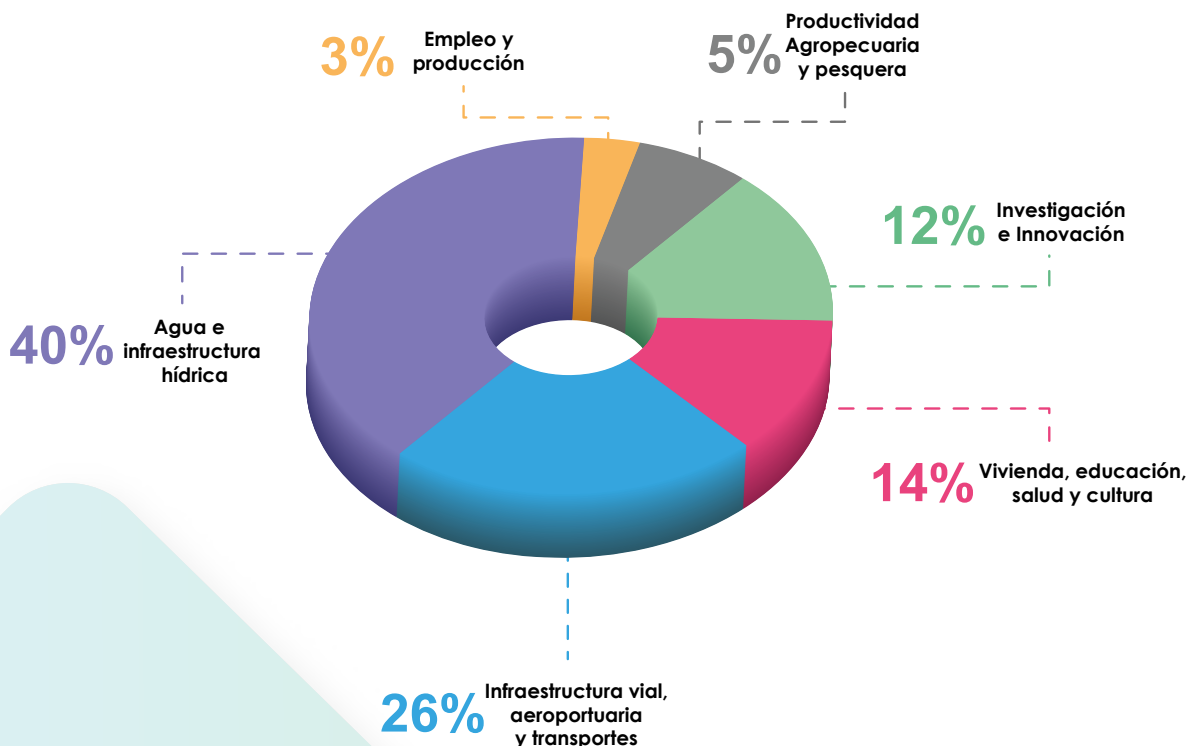
En concordancia con lo anterior, como parte de las acciones gestadas desde el gobierno central para atender tanto la necesidad de agua de las comunidades como el desarrollo productivo, con visión de mediano y largo plazo, se emite el Decreto Ejecutivo N°39145-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG, por medio del cual se declara al PIAAG de interés público. Lo anterior, además de la declaratoria de estado de emergencia (DE38642-MP-MAG), permitió agilizar la implementación de acciones de inmediato y corto plazo de las instituciones involucradas, solventando de manera más expedita las necesidades de la comunidad y el desarrollo productivo (Secretaría Técnica, 2018).

c.2. Creación de la Mesa Intersectorial de Trabajo por Guanacaste

Mediante el Acuerdo Presidencial N° 039-MP-MTSS-MINAE-MH-MOPT-MAG del 25 de julio del 2015, se crea la Mesa Intersectorial de Trabajo por Guanacaste para la mejora de la calidad de vida y la promoción del empleo y desarrollo productivo. Esta Mesa es integrada por representantes del Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, sectores sociales y productivos de la provincia y entidades académicas que han sesionado una vez al mes de manera periódica. Esta Mesa se instaló el 28 de agosto del 2015 en Liberia.

A través de este mecanismo se dio una identificación y priorización de los proyectos estratégicos para la provincia de manera consensuada entre los sectores que la integran y a partir de los 6 ejes de trabajo definidos, a saber: agua e infraestructura hídrica, productividad agropecuaria y pesquera, empleo y producción, infraestructura vial y aeroportuaria, vivienda, educación, salud y cultura y, por último, investigación e innovación. Como se refleja en el gráfico 3, la mayor cantidad de proyectos (40%) se encuentran en la Mesa de Agua e infraestructura hídrica.

Gráfico 3. Cartera de Proyectos de las Mesas Intersectoriales de Guanacaste

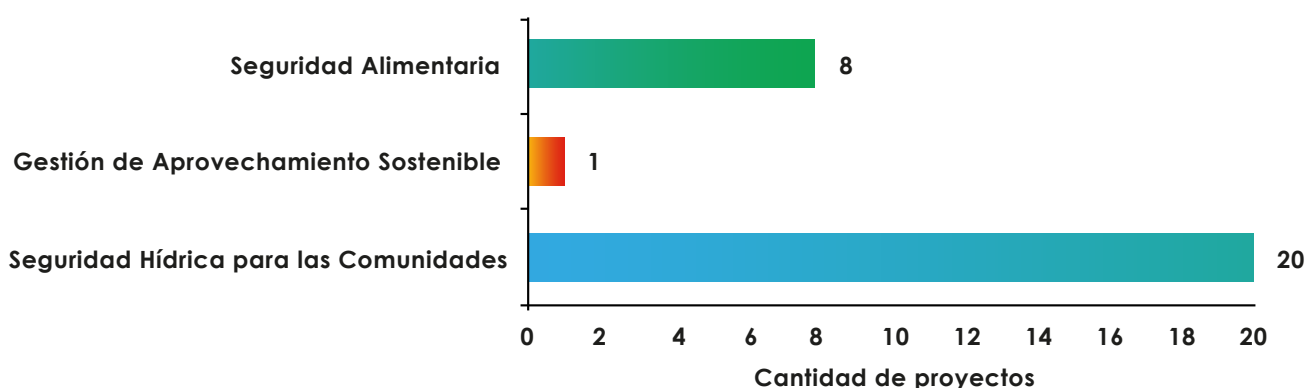


Fuente: Secretaría Técnica, 2018.

Como un producto de la Mesa Intersectorial de Trabajo por Guanacaste, específicamente en la Mesa de Agua e Infraestructura hídrica, surge la necesidad de atender con prioridad el PIAAG, el cual *“materializó un cambio de visión hacia un enfoque integral y holístico que busca mediante la articulación de las instituciones, contribuir a la calidad de vida en función a la disposición para consumo humano del agua potable”* (Secretaría Técnica, 2018).

Dentro de este Programa, en el año 2015, se crea el “Portafolio de Proyectos”, como se mencionó anteriormente, conformado por 54 proyectos. Estos se agrupan en los cuatro ejes estratégicos establecidos en el Programa, los cuales se describen más adelante. De este total de proyectos, 29 son de infraestructura hidráulica y el resto de gestión. La mayoría de estos 29 proyectos se enfocan en la seguridad hídrica para las comunidades, como se muestra en el gráfico 4, de acuerdo con lo establecido hasta abril del 2018.

Gráfico 4 Proyectos de infraestructura por eje estratégico del PIAAG⁴



Fuente: Secretaría Técnica, 2018.

c.3) Incorporación del PIAAG en el PND

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el marco orientador de la acción de un gobierno para promover el desarrollo del país (MIDEPLAN, 2014).

En la Administración Solís Rivera, se estableció el Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante” y su vigencia se extendió desde enero del 2015 hasta diciembre del 2018. Este Plan fue un esfuerzo de alcance nacional para dar un paso decidido en la coordinación y articulación de la labor del Gobierno, de sus políticas, programas y proyectos, y está orientado a nivel regional. El Plan se alimenta de una visión estratégica del país que los habitantes de Costa Rica quieren y merecen, por lo tanto, es el encuentro de aspiraciones de los diversos sectores productivos, sociales, comunitarios, así como del conjunto de colectivos representativos de la diversidad de nuestra nación (MIDEPLAN, 2014).

La ausencia de una visión integral de los recursos ambientales de Costa Rica y la presencia de una gestión aleatoria, desarticulada y parcial han traído como consecuencia fuertes impactos en el paisaje, los recursos naturales y la calidad del ambiente humano. El desarrollo desordenado de la ganadería y la agricultura de exportación, el turismo masivo y un desorganizado sistema de ciudades mayores e intermedias han sido razones dadas en diversos estudios para explicar la degradación del suelo, los bosques, el agua, el aire, y los mares (MIDEPLAN, 2014).

⁴ En el gráfico 4, el eje de “Necesidades de agua de los ecosistemas” no cuenta con proyectos de infraestructura, por lo cual no se agregó.

A mediados del año 2014, en ejercicio de la rectoría sectorial del Ministro de Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial y a través de SEPLASA, se coordinó el proceso para la identificación de las acciones estratégicas del sector, incluyéndose en el PND, 14 proyectos en materia de agua, necesidad ineludible de atención de la brecha de gestión e infraestructura hídrica para Guanacaste, que finalmente se dispuso como el Programa Integral de Abastecimiento de Agua para Guanacaste (PIAAG), el cual contempla el desarrollo de proyectos, obras y actividades orientadas a suplir las necesidades hídricas del Pacífico Norte (MIDEPLAN, 2014).

d) Año 2016: COREDES asume funciones específicas del PIAAG

El 24 de junio del 2016 se conformó el Consejo Regional de Desarrollo (COREDES) de la región Chorotega con el propósito de coordinar las políticas y proyectos (incluidos los del PIAAG) de la provincia de Guanacaste.

Mediante acuerdo N° 048- MP-MTSS-MINAE-MH-MOPT-MAG-MIDEPLAN se establece el proceso de transición de la Mesa Intersectorial de Trabajo por Guanacaste al Consejo Regional de Desarrollo de la región Chorotega “Julián Cesar Jaén”, como órgano de articulación de instituciones públicas, gobiernos locales, actores privados y organizaciones cívico comunales, que permitan definir acciones para promover el desarrollo regional, territorial y cantonal con participación ciudadana y a partir de sus competencias y funciones, participen en la ejecución y seguimiento de los proyectos en desarrollo generados en el marco de la Mesa.

De acuerdo con la Secretaría Técnica (2018), el COREDES como órgano colegiado apoya la ejecución y seguimiento de todo el PIAAG, así como sus proyectos.

1.4 Marco Normativo del PIAAG

Es importante señalar todos los reglamentos, leyes y decretos que se utilizaron dentro del proceso del PIAAG; sin embargo, cada uno de los 54 proyectos que forman parte del Programa utilizaron leyes y/o reglamentos de acuerdo con la orientación y desarrollo de éstos, por lo que en el cuadro 4 únicamente se detallan algunos de los principales decretos que fueron establecidos y utilizados de manera general, con su respectiva pertinencia al PIAAG.

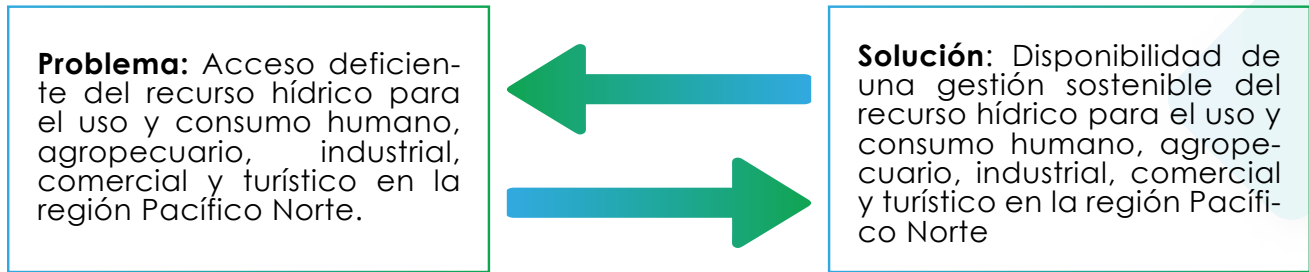
Tabla 1 Declaratorias relevantes relacionadas a la normativa vinculada al PIAAG

| FECHA | DECRETO/ REGLAMENTO | DECLARATORIA | PERTINENCIA CON EL PIAAG |
|--|---|--|--|
| Publicado en La Gaceta N° 156 - Agosto del 2008 | Decreto Ejecutivo N° 34678-MP-MI-NAE-MAG | Declaratoria de interés público y conveniencia nacional el proyecto presa-embalse regulatorio del canal del oeste del distrito de riego Arenal-Tempisque, denominado también "Embalse Piedras" | El proyecto hidráulico "Embalse Piedras" fue el único que tenía la atención de los Gobiernos anteriores en la provincia, por lo que al iniciar el PIAAG, este forma parte fundamental y principal para conocer los problemas específicos presentes y permanentes en la zona. |
| Publicado en La Gaceta N° 112 -Junio del 2002 | Decreto Ejecutivo N° 30480-MINAE | Determina los principios que regirán la política nacional en materia de gestión de los recursos hídricos, y deberán ser incorporados, en los planes de trabajo de las instituciones públicas relevantes. | Dada las directrices señaladas en este Decreto, las instituciones que tengan proyectos dentro del PIAAG deben incorporar los principios establecidos en la gestión integral de recursos hídricos. |
| Publicado en La Gaceta N° 156 - Agosto del 2008 | Decreto Ejecutivo N° 34679-MP-MI-NAE | Declaratoria de interés público y conveniencia nacional del Proyecto de Abastecimiento de Agua Potable para la margen occidental del Río Tempisque a partir del Sistema Arenal | La cuenca del Río Tempisque forma parte fundamental dentro del PIAAG, pues mide 3405 km ² y este río bordea la Península de Nicoya desembocando en el Golfo, donde hay presencia de muchos proyectos desarrollados dentro del PIAAG. |
| Publicado en La Gaceta N° 156 - Agosto del 2008 | Decreto Ejecutivo N°34677-MP-MAG-MINAE | Declaratoria de interés público y conveniencia nacional del Proyecto presa-embalse "La Cueva". | Este proyecto se localiza sobre el cauce del Río Tempisque, y se pretende constituir un reservorio de agua para ser utilizada en la época seca que supliría las necesidades y demanda del sector costero contribuyendo en forma adicional a amortiguar las inundaciones de la cuenca baja del Tempisque. Toda esta región está contemplada dentro del PIAAG. |
| Marzo del 2008 | Decreto Ejecutivo N° 34433-MINAE | Reglamento a la Ley de Biodiversidad | Este Reglamento es de suma importancia, pues en él se contemplan las directrices a seguir por parte de todos los proyectos que forman parte del PIAAG, para la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos, así como la distribución justa y equitativa de los beneficios y costos derivados. |
| Septiembre del 2014 | Decreto Ejecutivo N° 38642 MP-MAG | Región Pacífico Norte en estado de emergencia | Por la situación de sequía que vive la región, el Gobierno declara 19 cantones en estado de emergencia para que sean atendidos con prioridad. |
| Octubre del año 2014 | Decreto Ejecutivo N° 38665-MP-MIDE-PLAN-MINAE-MAG | Decretan la Constitución de la Comisión de Alto Nivel (CAN) para la ejecución del PIAAG (Pacífico Norte) | La Comisión de Alto Nivel que ejerce el rol de tomadores de decisión en el Programa y está compuesta por ministros y Presidencias Ejecutivas de algunas entidades relacionadas con la temática. |

| FECHA | DECRETO/ REGLAMENTO | DECLARATORIA | PERTINENCIA CON EL PIAAG |
|---------------------------|--|--|--|
| Setiembre del 2015 | N° 39145-MP-MIDE-PLAN-MINAE-MAG | Declaratoria de interés público del PIAAG (Pacífico Norte) | Programa en el Pacífico Norte que se conforma para articular y conocer todos los proyectos que se trabajan en la región sobre la temática del recurso hídrico. |
| Julio del 2016 | N° 048-MP-MTSS-MINAE-MH-MOPT-MAG-PLAN | Proceso de transición de la mesa de trabajo por Guanacaste al Consejo Regional de Desarrollo (COREDES) "JULIO CESAR JAÉN" | COREDES se encarga de coordinar las políticas y proyectos de la provincia de Guanacaste que se encuentran dentro del PIAAG. |
| Enero del 2017 | Decreto Ejecutivo N° 40098-MINAE-S-TUR | Reglamento de Sistemas de Salinización | Este reglamento tiene como objetivo regular el trámite para la evaluación, aprobación, concesión e instalación de estos sistemas en el país, incluyendo aquellos proyectos relacionados al tema dentro del PIAAG. |
| Junio del 2017 | Decreto Ejecutivo N° 40453 MINAE-MAG-TUR | Acciones para la atención de la gestión sostenible de agua ante la sequía y acceso de agua a las poblaciones y producción en la vertiente Pacífico Norte | Este Decreto promueve en su primer artículo el acceso al agua para consumo humano y para el desarrollo económico de actividades bajo un escenario de sostenibilidad hídrica, por lo que todos los proyectos que conforman el PIAAG lo deben cumplir. |

Fuente: Elaboración propia. 2018.

1.5 Estrategia de ejecución del PIAAG



La solución al problema descrito es la disponibilidad de una gestión sostenible que englobe la importancia del recurso hídrico en todos los sectores socioeconómicos y productivos de la región; esto basado en seis enunciados descritos en el Decreto N° 30480-MINAE, el cual determina los principios que regirán la política nacional en materia de gestión de los recursos hídricos, y deberán ser incorporados, en los planes de trabajo de las instituciones públicas relevantes:

1. El acceso al agua potable constituye un derecho humano inalienable y debe garantizarse constitucionalmente.
2. La gestión del agua y sobre todo las reglas de acceso a este recurso deben regirse por un principio de equidad y solidaridad social e intergeneracional.
3. El agua debe ser considerada dentro de la legislación como un bien de dominio público y consecuentemente se convierte en un bien inembargable, inalienable e imprescriptible.
4. Debe reconocerse el valor económico del agua que procede del costo de administrarla, protegerla y recuperarla para el bienestar de todos.
5. El aprovechamiento del agua debe realizarse utilizando la mejor infraestructura y tecnología posibles de modo que se evite su desperdicio y contaminación.
6. La gestión del recurso hídrico debe ser integrada, descentralizada y participativa partiendo de la cuenca hidrográfica como unidad de planificación y gestión.

La creación, ejecución, función e implementación del PIAAG responde al objetivo general que se planteó en el Programa en su inicio: asegurar el aprovechamiento óptimo del recurso hídrico en la zona Pacífico Norte, para satisfacer las demandas de agua por parte de las comunidades y las distintas actividades productivas, así como el mejoramiento del acceso al agua en cantidad y calidad adecuada (Secretaría Técnica, 2018).

Este objetivo integra una serie de acciones estratégicas para el desarrollo de infraestructura hidráulica, promoción y desarrollo de alternativas tecnológicamente novedosas, así como actividades de conservación y uso eficiente del agua, todo con el fin atender y mejorar el acceso de este recurso en el inmediato, corto, mediano y largo plazo de la población de la región Pacífico Norte (Secretaría Técnica, 2018).

El Programa enmarca también cuatro ejes estratégicos que se mencionan en la figura 3, con sus respectivos objetivos específicos. Los 54 proyectos que se desarrollan dentro del Programa se encuentran ubicados entre estos cuatro ejes; para efectos de la presente evaluación solo se analizaron los ejes de seguridad hídrica y seguridad alimentaria.

Figura 3 Ejes Estratégicos del PIAAG



Fuente: Secretaría Técnica, 2018.

Es importante mencionar que al inicio de las Mesas Intersectoriales de Trabajo por Guanacaste (descritas anteriormente), se incorpora el PIAAG a la Mesa de agua e infraestructura hídrica, lo cual sirvió como un espacio de articulación y comunicación entre los actores públicos, civiles y otros.

Además, el PIAAG al inicio, une todos los proyectos, tanto los que ya habían iniciado, como los que estaban por empezar a ejecutarse y otros que se fueron incorporando en el desarrollo del PIAAG. El requisito era que todos se vincularan a la temática del agua en todos los ejes estratégicos establecidos.

Una de las funciones principales del PIAAG es darle seguimiento a todos los proyectos incluidos en el Programa y que se ejecutan en la zona, esto mediante la articulación, coordinación y comunicación entre todas las instituciones y actores involucrados en la temática. Además, el Programa busca acciones y decisiones concretas que permitan solventar las necesidades hídricas presentes, no sólo en temas de infraestructura para agua potable, sino en temas que involucren a los sectores agro-productivos y socioeconómicos que permitan generar alternativas sostenibles de mejoras a corto, mediano y largo plazo en la zona.

Para darle ese seguimiento a los proyectos, se elaboró una "matriz de avances de proyectos", donde cada institución debía indicar los progresos y/o retrasos que se iban presentado en ellos, y se exponen a la ST. Esta herramienta le permitió a la CAN y ST conocer y tomar acciones políticas y ejecutivas en los casos que ameritan. El PIAAG, bajo la rectoría del ministro de Ambiente y Energía en la Comisión de Alto Nivel (CAN), junto a otras instituciones que también forman parte de esta Comisión, llevan la coordinación del Programa cumpliendo las funciones que se establecen en el Decreto Ejecutivo N° 38665-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG.

A la vez, existe la Secretaría Técnica (ST), conformada por trece instituciones relacionadas a la temática y coordinada por el Director de Aguas del MINAE, la cual se encarga de brindar, entre otros aspectos, los informes de avances de los proyectos del PIAAG a la CAN. La descripción de estas Comisiones se detalla más adelante en el apartado de "estructura institucional y organizativa del PIAAG".

Tanto la CAN como la ST realizan reuniones periódicas (cada mes y medio) para conocer la ejecución, avances y seguimiento de los proyectos que desarrolla cada institución en la región, y que están incluidos dentro del PIAAG, para así tomar decisiones políticas y ejecutivas, intercambiar opiniones y apoyarse en las acciones que realizan. En cada reunión se elaboran las minutas y actas correspondientes.

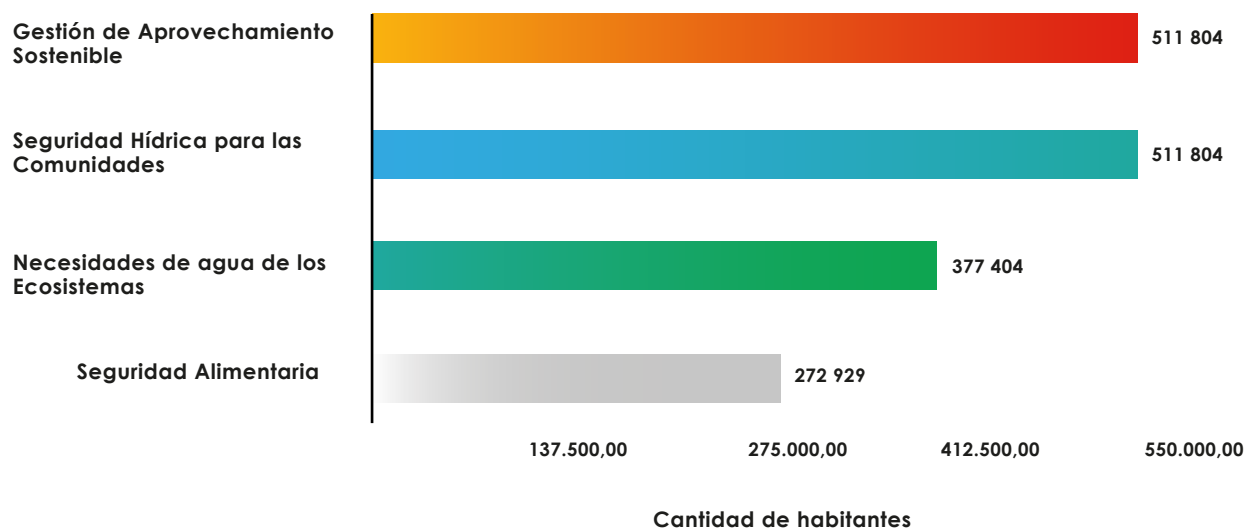
El PIAAG se puede señalar como una solución política y ejecutiva que, ante los problemas descritos en la región, no sólo engloba los proyectos hídricos más importantes, sino que alinea a las instituciones, al menos a articularlas dentro de un solo Programa para conocer sus alcances y avances en temas de ejecución de proyectos.

1.5.1 Actores claves de la intervención

Las acciones del PIAAG se dirigen a los gestores del programa y a los beneficiarios directos (población beneficiaria). Esta población perteneciente a la región Pacífico Norte, son los habitantes de Liberia, Nicoya, Santa Cruz, Bagaces, Carrillo, Cañas, Abangares; Tilarán, Nandayure, La Cruz, Hojancha de Guanacaste y los distritos Lepanto, Paquera y Cóbano de Puntarenas.

En el gráfico 5, se presenta la estimación de la población beneficiaria para el año 2017 según cada eje estratégico propuesto en el PIAAG.

Gráfico 5 Estimación de la población beneficiaria por eje estratégico



Fuente: Secretaría Técnica, 2018.

En la tabla 2, se presentan los actores claves dentro de la intervención del PIAAG, estos son los tomadores de decisión, las instituciones ejecutoras de proyectos, otros actores y la sociedad civil; lo anterior se elaboró mediante un mapeo de actores. El mapeo de actores se define según Tapella (2007) como: *una metodología ampliamente extendida y vinculada con la teoría de redes sociales. Esta herramienta descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores e instituciones sociales de diverso tipo. Además, menciona que busca no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y los objetivos de su participación. En tal sentido, es importante destacar que en el mapeo de actores hay que identificar roles y poderes de los actores sociales más relevantes.*

Tabla 2 Actores claves dentro de la intervención del PIAAG⁵

| Descripción | Actor | Rol en intervención | Intereses respecto al PIAAG |
|--|---|--|---|
| Tomadores de decisión | 1. Consejo Nacional Ambiental | -Recibir las recomendaciones e informes del CAN | Aseguramiento del aprovechamiento óptimo del recurso hídrico en la zona para satisfacer las demandas de agua por parte de todos los involucrados. |
| | 2. Comisión de Alto Nivel | -Articular las políticas e instrumentos de planificación. - Impulsar la implementación de las acciones. -Coordinar el proceso de cumplimiento y evaluación del Programa. -Informar sobre el avance del programa a las autoridades superiores. | |
| Instituciones ejecutoras de proyectos (IPES) | 1. Dirección de Agua (DA) | -Coordinar Secretaría Técnica del PIAAG. -Liderar procesos de coordinación y comunicación. -Control y seguimiento del Programa. | Aseguramiento del aprovechamiento óptimo del recurso hídrico en la zona para satisfacer las demandas de agua por parte de todos los involucrados |
| | 2. Instituto Costarricense de Acueductos Alcantarillados (AyA) | -Integrar el CAN y la Secretaría. -Abastecimiento poblacional y alcantarillado sanitario. -Capacitación y apoyo de las ASADAS. | Mejoras en el acceso al agua en cantidad y calidad mediante nuevas obras de infraestructura (acueductos) |
| | 3. Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento (SENARA) | -Integrar el CAN y la Secretaría. -Proyectos para riego de cultivos. -Administración del distrito de riego. -Investigación en variables de aguas subterránea. | Administración, distribución y protección adecuada del uso del agua subterránea, tanto para riego como para permisos de extracción de agua de los pozos y otros |
| | 4. Instituto Meteorológico Nacional (IMN) | -Integrar la CAN y la Secretaría. -Desarrollo de estudios, pronósticos, modelos e indicadores de la condición hidrometeorológica. | Identificar mediante monitoreos el clima de la región, específicamente cuando hay condiciones de sequía crítica |
| | 5. Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA) | -Integrar la CAN y la Secretaría. | Velar por que los EIA ingresen cumpliendo todos los requisitos establecidos |
| | 6. Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) | -Integrar la CAN y la Secretaría. -Desarrollo de estudios de impacto ambiental, planificación y ejecución de proyectos hidroeléctricos. | Uso racional del agua para los proyectos hidroeléctrico y nuevas obras |

⁵De acuerdo a la observación señalada por MIDEPLAN, las Cámaras pasan a formar parte de los actores de la Sociedad Civil

| Descripción | Actor | Rol en intervención | Intereses respecto al PIAAG |
|---------------|---|---|--|
| | 7.Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) | -Integrar la Secretaría Técnica del PIAAG. -Manejo de incendios forestales. -Protección de la biodiversidad y bosques. | Conservación de los recursos naturales |
| | 8.Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) | -Sistemas de riego, asentamientos comunales rurales | Asesoramiento a los asentamientos comunales sobre la importancia de proteger el recurso hídrico |
| | 9.Comisión Nacional de Riesgos y Prevención de Emergencias (CNE) | -Integrar la Secretaría. -Implementación de sistemas de alerta temprana. -Seguimiento a declaratorias de emergencia, coordinación y apoyo logístico. | Fomento del respeto de las normas establecidas en casos de emergencia relacionados a inundaciones u otros eventos naturales |
| | 10.Comisión Técnica Interinstitucional para la Gestión del Agua Subterránea (CTI) | -Integrar y potencializar esfuerzos técnicos. -Definir acciones de monitoreo, control y seguimiento de acuíferos. - Informar a la población sobre los resultados de las investigaciones realizadas. -Consensuar y acordar sobre las condiciones de la perforación del subsuelo y aprovechamiento sostenible del agua y sistemas de acuíferos | Protección de acuíferos, nacientes y otros |
| | 11. Universidades | -Integrar el CAN y la Secretaría. -Proyectos para riego de cultivos. -Administración del distrito de riego. -Investigación en variables de aguas subterránea. | Cumplimiento de proyectos en los tiempos definidos, brindando informes para tomar medidas y acciones. Además, brindar asesoría específica solicitada por las IPES. |
| Otros actores | 1.Municipalidades | -Brindan información clave e importante de sus cantones, para utilizarla en la ejecución de proyectos y tomas de decisiones | Identificar mediante monitoreos el clima de la región, específicamente cuando hay condiciones de sequía crítica |
| | 2.Instituto Costarricense de Pesca y Agricultura (INCOPECA) | -Desarrollar oportunidades de empleo y desarrollo económico para las poblaciones cuya actividad económica se asocia con la pesca | Velar por que los EIA ingresen cumpliendo todos los requisitos establecidos |
| | 3.Consejo Regional de Desarrollo (COREDES) | -Coordinar y articular políticas, planes, programas y proyectos institucionales e interinstitucionales, mediante la participación activa de los diferentes segmentos involucrados en el desarrollo del espacio regional | Control y seguimiento de actividades relacionadas con la temática del agua |

| Descripción | Actor | Rol en intervención | Intereses respecto al PIAAG |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Organizaciones de la sociedad civil | 1. Población de cantones y distritos de Guanacaste y Puntarenas | -Receptora de la intervención. | Trabajo articulado para la defensa y protección del recurso hídrico. Sensibilización a la población sobre la importancia de este. |
| | 2. Asociaciones Administradoras de Acueductos Comunales (ASADAS) | -Abastecimiento poblacional, servicio de acueducto y alcantarillado. | |
| | 3. Cámaras empresariales, turismo, comerciales, agropecuarias | -Coordinar y articular los esfuerzos y acciones de las actividades económicas afines. | Expansión de la agricultura, la ganadería, comercio, empresas y otros en la zona. |
| | 4. Asociaciones de Desarrollo Integral (ADIS) | -Estimular la cooperación y participación y voluntaria de la población, para el desarrollo de la comunidad | Trabajo articulado con la población para la defensa de este recurso. |

Fuente: Elaboración propia, basado en el Anexo B de los términos de referencia, MIDEPLAN. 2018.

1.6. Estructura organizativa del PIAAG

El PIAAG como programa requiere una estructura organizativa para operar las fases de toma de decisiones, coordinación, la ejecución de los proyectos, la búsqueda y negociación de recursos y la realización de los proyectos que integran el PIAAG.⁵

La modalidad de trabajo para el PIAAG se definió a partir del Decreto Ejecutivo N° 38665-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG, que dicta la normativa sobre los actores y roles de la Comisión de Alto Nivel (CAN) la Secretaría Técnica (ST) y una red de instituciones públicas ejecutoras de proyectos (IPES).

Las características de estas instancias son las siguientes:

a) Una Comisión de Alto Nivel que ejerce el rol de tomadores de decisión en el Programa. Está conformada por los jefes o máximas autoridades de las siguientes instituciones: Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) quien actúa como coordinador, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), Ministerio de Salud (MINSA), Ministerio de Hacienda y Ministerio de la Presidencia, cabe resaltar que los tres últimos se incorporaron durante el desarrollo del PIAAG.

Las funciones de la CAN son las siguientes:

- Articular, integrar y conciliar las políticas e instrumentos de planificación emitidos en materia hídrica; impulsando su implementación a través de las instituciones con las competencias en materia hídrica.
- Tomar acuerdos y recomendar al Presidente de la República las directrices necesarias que aseguren el cumplimiento del Programa.
- Aprobar el Programa con sus respectivos proyectos y presupuestos suministrados por las instituciones responsables de ejecución.
- Coordinar el proceso de cumplimiento y evaluación permanente del Programa, que permita ajustar de ser necesario, los lineamientos y el plan de acción para asegurar la efectiva ejecución del Programa.
- Conocer y aprobar los informes de avance del Programa que le sean elevados a su consideración por la Secretaría Técnica.
- Promover y aprobar los convenios interinstitucionales que se requieran para la buena marcha del Programa.
- Presentar periódicamente al Presidente de la República informes de avance de ejecución del Programa.

b) Una Secretaría Técnica que ejerce el rol de coordinación y seguimiento de los proyectos del Programa, conformada por representantes de las siguientes instituciones: Dirección de Aguas (el director quien actúa como coordinador), MIDEPLAN, ICE, AyA, SENARA, MINSA, Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Instituto Meteorológico Nacional (IMN), Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA), Sistema Nacional de las Áreas de Conservación (SINAC), Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) y el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM). Las funciones de la ST son las siguientes:

⁵Se entiende el concepto de la organización como "el propósito de crear una estructura estable de trabajo que permite definir jerarquías y puestos, determinando la autoridad y responsabilidad de éstos y estableciendo los cauces de comunicación, así como la simplificación del trabajo", (por lo que) busca "una óptima coordinación de personas, recursos y actividades para alcanzar las metas de la planeación". (Munch, 2010, pág. 55).

- Elaborar y diseñar el contenido del Programa con sus respectivos proyectos, presupuestos e instituciones responsables para la implementación efectiva del mismo y someterlo a aprobación de la Comisión de Alto Nivel.
- Elaborar la hoja de ruta para la ejecución del programa.
- Dar seguimiento a la ejecución del Programa aprobado por la Comisión de Alto Nivel.
- Coordinar con los usuarios de agua, municipalidades e instituciones del Estado, así como con las comunidades en general, las acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento del agua, conforme el Programa.
- Garantizar la adecuada coordinación intersectorial e interinstitucional, para la atención y seguimiento del Programa y hoja de ruta.
- Coordinar las actividades técnicas, administrativas y financieras de la Comisión de Alto Nivel.
- Evaluar e informar trimestralmente a la Comisión de Alto Nivel sobre el avance de las actividades, obras y proyectos, contemplados en el Programa.
- Velar porque los proyectos cumplan con la normativa y directrices emitidas en la materia.
- Realizar inspecciones periódicas debiendo levantar el acta respectiva, a fin de verificar el avance de las acciones, obras y proyectos.

c) Un conjunto de instituciones públicas participantes en calidad de entes ejecutores (responsables de proyectos), entre ellas las instituciones integrantes de la Secretaría Técnica, además de la Comisión Técnica Interinstitucional para la Gestión del Agua Subterránea (CTI), el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y las Universidades Públicas. Este conjunto de órganos constituye la base organizativa del PIAAG, y ejercen la responsabilidad de la gestión económica y técnico-operativa del Programa actuando en diversas actividades de las fases de pre-inversión, negociación y ejecución de los proyectos.

Además, el Decreto indica que la Administración Pública Central y Descentralizada, y las municipalidades de la provincia de Guanacaste de los cantones de Liberia, Nicoya, Santa Cruz, Bagaces, Carrillo, Cañas, Abangares, Tilarán, Nandayure, La Cruz, Hojancha y los distritos de Lepanto, Paquera y Cóbano de la provincia de Puntarenas, deberán contribuir, de acuerdo con las potestades que la legislación vigente les atribuye, en forma prioritaria y efectiva, con la colaboración que le requiera la Comisión de Alto Nivel a fin de contribuir con el desarrollo del Programa.

Cada institución que conforma tanto la CAN como la ST, con competencias específicas en la aplicación y desarrollo de los fines, objetivos y metas del PIAAG, pondrá a disposición de la misma los recursos necesarios y deberá incorporarlo en los planes operativos institucionales, y destinar los recursos presupuestarios necesarios para atender la realización de sus acciones de acuerdo con su competencia para el cumplimiento del objetivo señalado en este Decreto. Con el fin de promover la consulta y participación ciudadana en la ejecución del Programa se promoverán comisiones de diálogo con los diputados, gobiernos locales y sociedad civil.

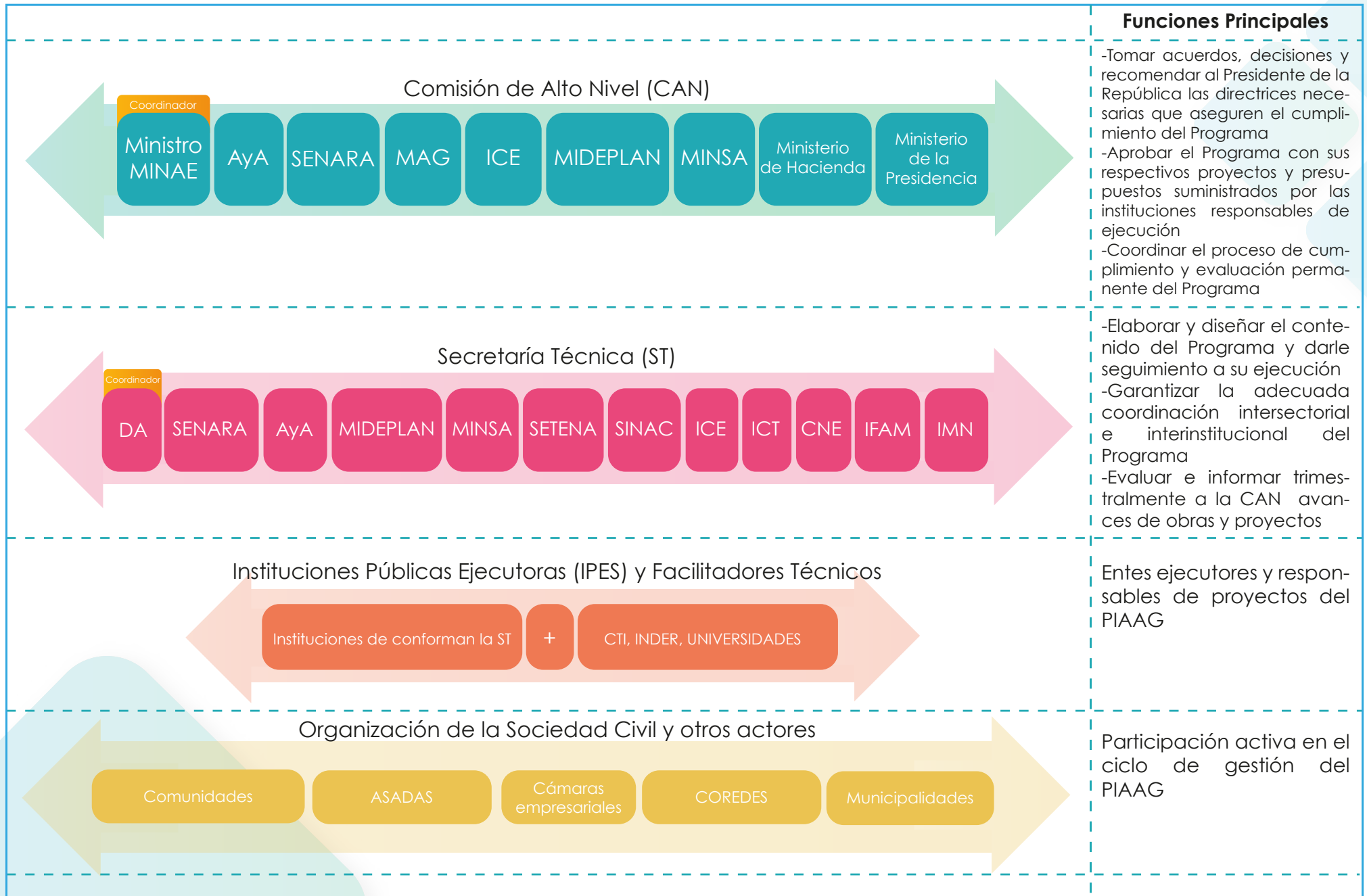
En el esquema 3, se detalla la estructura organizativa del PIAAG, esta explica según Mintzberg (1979), la utilización de una forma estructural de ápice estratégico (actores tomadores de decisiones) y un núcleo operativo (compuesto por el personal que ejecuta proyectos y acciones). En el caso del PIAAG, de acuerdo a lo que se estableció en el Decreto Ejecutivo N° 38665-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG, la CAN es la figura central de ese ápice, ya que cumple el rol de la toma de decisiones ejecutivas. A pesar de tener esta función de alto nivel y estar a la cabeza de un nivel jerárquico establecido y definido, la coordinación que ejerce con la ST y el resto de instancias descritas en la figura anterior, hace que logre articular, asesorar, apoyar y mantener relaciones sinérgicas con todos los actores involucrados, para mejorar la eficiencia del Programa, sin dejar de lado, el mantener siempre una supervisión directa.

La CAN y las funciones que ejerce, logra alcanzar un importante posicionamiento político y ejecutivo dentro del PIAAG, ya que es la Comisión encargada de recomendar al Presidente de la República las directrices y acciones estratégicas que le permitan asegurar que el Programa como tal funcione y cumpla los objetivos. La coordinación entre las instituciones que conforman esta Comisión es directa y constante, pues deben evaluar en conjunto el desarrollo del Programa permanentemente. El ministro del MINAE cumple el rol de coordinador en esta Comisión, por lo que debe mantener constante y directa comunicación, no sólo con la CAN, sino con el coordinador de la ST.

La ST es la encargada de coordinar y darle seguimiento a la ejecución del Programa y desarrollo de los proyectos, por lo que su coordinador (el director de la Dirección de Aguas) debe mantener una comunicación abierta con la CAN y con las instituciones que integran la ST, ya que es la cabeza visible de la Secretaría ante la CAN, y debe velar porque se desarrollen las redes de contactos, actividades y avances de los proyectos del Programa, entre otros roles; queda claro que los responsables de los proyectos son las IPES en conjunto con los facilitadores técnicos de las otras instancias descritas en la figura. Estas instituciones, a la vez, deben articular con las distintas organizaciones de la sociedad civil, tanto regional como local, para enfrentar y buscar soluciones en conjunto ante las adversidades que se presentan en los proyectos y en la zona en general.

Estas organizaciones de la sociedad civil, municipalidades y otros actores, tienen una participación activa a inicios de la gestión del Programa, más que todo en las Mesas de Trabajo por Guanacaste (ya que el DE N° 38665 y el Acuerdo Presidencial N° 039 así lo establecen). Además, al ser actores de la región, conocen el entorno existente a causa de las diferentes situaciones socio ambientales que se han presentado a lo largo de los años, por lo que su participación dentro de los procesos de CC del PIAAG es fundamental. Sin embargo, estos roles de participación se fragmentan en estos procesos con el paso de los años, por lo que el COREDES llega a ser el interlocutor civil del Programa (con su propio Decreto), tratando de hacerlos partícipes nuevamente en los diferentes espacios de coordinación del PIAAG.

Esquema 1 Estructura Organizativa del PIAAG



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.6.1. El proceso de coordinación del PIAAG

Los tipos de coordinación ayudan a enlazar a personas y unidades de la estructura organizacional. Mintzberg (1979) recoge seis mecanismos de coordinación. Una explicación de estos tipos de coordinación es el que se muestra en el cuadro 2. De acuerdo con Moyano et al. (2005), existen siete tipos de coordinación, los cuales se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 2 Tipos de coordinación

| Tipos de coordinación | Descripción |
|--|---|
| 1. Adaptación mutua | Consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, por lo que el control del trabajo pasa a cargo de los que lo realizan. Es el trabajo que realizan dos personas que trabajan en la misma tarea |
| 2. Supervisión directa | La supervisión directa consigue la coordinación al responder una persona del trabajo de los demás, emitiendo órdenes y controlando sus acciones. Exige una cadena de mando que requiere del nivel superior y el nivel subordinado. |
| 3. Normalización del trabajo | Son 4 formas: la normalización de los procesos de trabajo en sí, de los conocimientos que se requieren para realizar dicho trabajo, de los resultados que se esperan del mismo y de las normas que, de manera general, guían el trabajo. |
| 4. Normalización del proceso de trabajo | Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido de este queda especificado. Requiere poca supervisión y ahorra comunicación bilateral. |
| 5. Normalización de los resultados | Por su parte, los resultados quedan normalizados al especificar los mismos. De este modo, los dirigentes de las unidades se comunican con el órgano central en base a unas normas de rendimiento. |
| 6. Normalización de las habilidades | Cuando las tareas a realizar son complejas, aunque estandarizables, la coordinación se puede conseguir mediante la estandarización, a priori, de la cualificación de las personas que han de ejecutar el trabajo. La coordinación se logra, entonces, gracias a lo que los diferentes operadores saben que pueden esperar de los demás. Se estandariza al trabajador más que al trabajo. |
| 7. Normalización de la ideología | La estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y valores y, por tanto, logran coordinarse y mantenerse unidos a partir de este hecho. Una vez que el individuo se identifica fuertemente con las creencias comunes de la organización, se le puede dar un grado considerable de libertad para tomar decisiones. Cuando este sistema se implanta se reduce el uso de los sistemas de planificación |

Fuente: Elaboración propia, basado en Moyano, Fuentes, José y Bruge Canessa, Sebastián (2005).

Con base en los tipos de coordinación antes descritos, el PIAAG utiliza con más frecuencia tres tipos de coordinación: la adaptación mutua, la supervisión directa y la normalización del proceso de trabajo.

En primer lugar, la *adaptación mutua* y el principio de *supervisión directa* son las modalidades de coordinación más predominantes, en la medida en que la CAN y el ministro del MINAE como coordinador (tomadores de decisiones) del Programa ejercen la autoridad sobre el resto de las instituciones y responsables de proyectos, en una relación de nivel superior; además, la ST ejerce la función de supervisión directa en los avances de los proyectos.

En segundo lugar, la *normalización* del proceso de trabajo opera como modalidad de coordinación, en la medida que los resultados de los proyectos resultan del acuerdo previo de cada IPE con la CAN y ST, al asumir la responsabilidad delegada. Y esto está regulado por la acción de supervisión.

En este caso, las otras modalidades de la normalización del proceso de trabajo (de las habilidades y la ideología) existen al interior de la gestión de cada una de IPES pero no son explícitas ni decisivas en el PIAAG. De igual manera, la CAN y la ST mantienen relaciones sinérgicas con todos los actores involucrados en el PIAAG, más allá de las funciones establecidas en el Decreto Ejecutivo N° 38665-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG, permitiendo lograr acciones concretas visibles y adecuadas a la región Pacífico Norte.

Se pueden identificar dos momentos de configuración del PIAAG:

- Primer momento: inicio y formalización

Durante la fase de planificación del Programa se realiza un diagnóstico con las autoridades de gobierno, las instituciones públicas del sector y sociedad civil, bajo la modalidad de una consulta sobre la Agenda Prioritaria de Proyectos del PIAAG en el marco de la “Mesa de agua e infraestructura hídrica”, donde se ejecuta primeramente la acción de coordinación y comunicación del PIAAG, así como la divulgación de éste mediante el Plan de Comunicación. Esta fase concluye con el consenso del Portafolio de los proyectos del Programa.

- Segundo Momento: ejecución, supervisión y rendición de cuentas de los proyectos

Al momento de la ejecución de los proyectos, se establece una relación de coordinación y comunicación estable y permanente alrededor del Portafolio de Proyectos entre el CAN y la ST con las diferentes IPES, y de éstas, en algunos casos, no en la mayoría, con la diversidad de actores participantes.

Ahora bien, lo que el PIAAG contempla sobre la coordinación en su diseño se representa en el siguiente cuadro.

Cuadro 3 Diseño de los mecanismos e instrumentos del proceso de coordinación del PIAAG

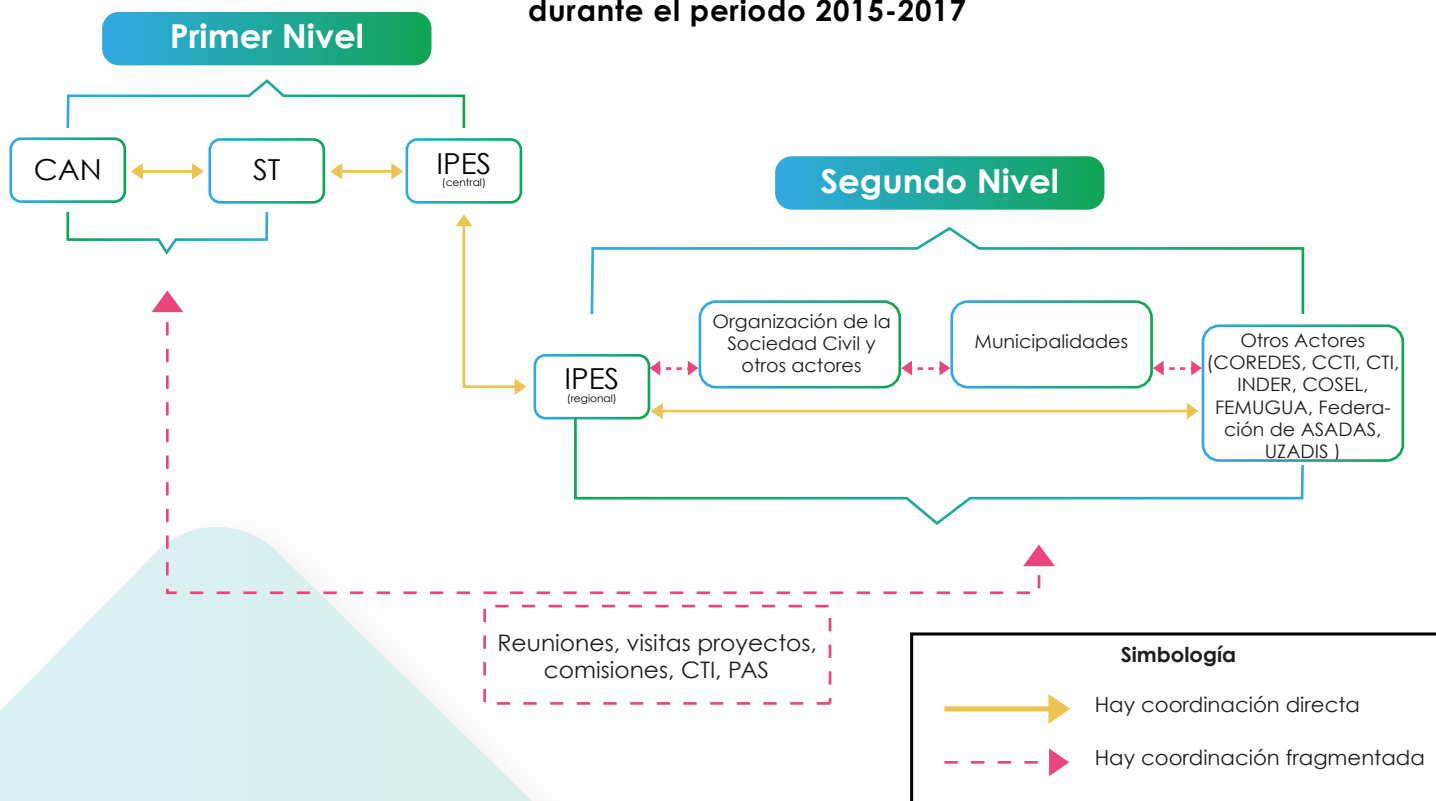
| Mecanismos (Presenciales) | | Instrumentos (Metodológicos) |
|---|---------------------------|---|
| Reuniones | Decretos y normativas | Matriz de avance de proyectos |
| Mesas de Trabajo por Guanacaste | CTI | Informes de avances de proyectos (ST, MIDEPLAN) |
| COREDES | Comisiones de PAS | Fichas técnicas de proyectos |
| Visitas a la zona | Comisiones de Seguimiento | - |
| Firma de Convenios Interinstitucionales | Comisiones de Diálogo | - |

Esta describe que existen mecanismos de coordinación presenciales e instrumentos metodológicos. En los mecanismos se destacan las reuniones de la CAN y ST, las cuales se llevan a cabo cada mes y medio independientemente, y en otra reunión en conjunto, el coordinador de la ST se reúne con la CAN cada tres meses para brindarle los informes de avances de proyectos, entre otras actividades. Estas reuniones son convocadas por correo y se efectúan las minutas y actas con los acuerdos establecidos. Otros mecanismos que se destacan son las Mesas Intersectoriales de trabajo por Guanacaste, las cuales cumplen un proceso plenamente participativo, por lo que es necesario mantener la participación ciudadana como un eje esencial en el objetivo de alcanzar consensos y alianzas en cuanto a la problemática y su solución.

Por su parte, el COREDES, como órgano de articulación de instituciones públicas, Gobiernos Locales, actores privados y organizaciones cívicas comunales, que permiten definir acciones para promover el desarrollo regional, territorial y cantonal con participación ciudadana. Tan importante como los espacios mencionados anteriormente están las visitas presenciales a la zona (para conocer y observar avances de los proyectos, y la rendición de cuentas cada 25 de julio); también las visitas a los espacios regionales existentes: CCTI, Consejos Municipales, Alcaldías, Cámaras empresariales, entre otros. De igual manera, las Comisiones de diálogo con los diputados, gobiernos locales y sociedad civil, establecidas en el Decreto mencionado, pretenden promover la consulta y participación ciudadana en la ejecución del PIAAG.

En lo que respecta a los instrumentos metodológicos, se cuenta con la matriz, los informes de avance y las fichas técnicas, los cuales permiten recopilar información clave de los proyectos, para darla a conocer a los jefes y plasmarla en otros documentos, según sea del interés de la ST y MIDEPLAN. En cuanto a la implementación que se presenta en la coordinación hacia y entre todos los actores del PIAAG, se representa en el siguiente esquema.

Esquema 2 Proceso de coordinación implementado en el PIAAG durante el periodo 2015-2017



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

En este esquema se detalla que existe una coordinación directa en el primer nivel (CAN-ST-IPES central), de igual manera de las IPES (central) a las IPES (regionales), pero no así en el segundo nivel, donde se produce una fragmentación entre los actores, a excepción de las IPES regionales con COREDES. Se denota la fragmentación por parte de la CAN y ST hacia las OSC, Municipalidades y otros actores debido a los vacíos o rupturas representadas en la falta de visitas y participación en espacios como las CTI, Comisiones de diálogo y hasta en las reuniones presenciales en conjunto, entre otros, para lograr el intercambio de saberes y acciones por parte de todos los actores.

Tampoco existe una relación directa, ni una supervisión y rendición de cuentas del PIAAG por parte de la CAN y ST con las organizaciones civiles regionales como: CCTI, COSEL, FEMUGUA, Federaciones de ASADAS o UZADIS. La coordinación ejercida con las municipalidades es ausente o escasa y es demandada por los Consejos Municipales. De la misma manera ocurre con la participación de las OSC y otros actores.

Importante mencionar que las IPES (central) mantienen una coordinación directa con las IPES (regionales), según consultas realizadas, pero no son todas las que lo realizan de esta manera, sino que se destacan: DA, AyA, SENARA y MAG, reflejado en su mayor parte por la cantidad de proyectos que tienen en la zona, por lo que deben estar permanentemente en contacto.

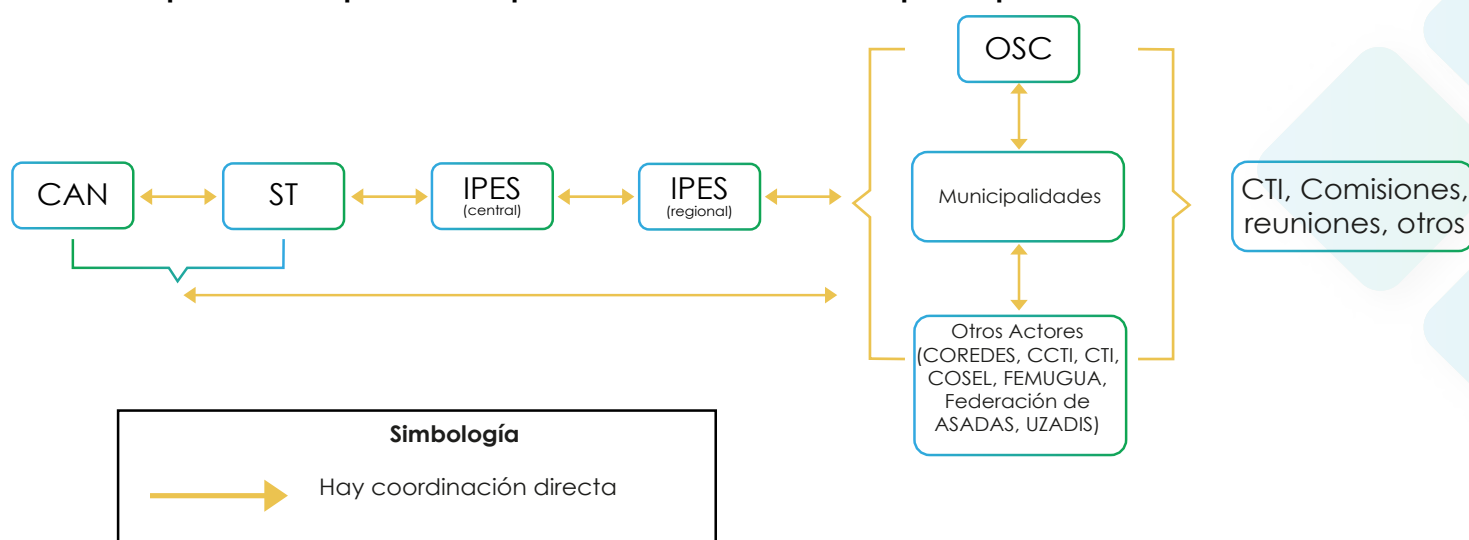
Las instituciones públicas ejecutoras (IPES), son las encargadas de velar por el desarrollo de los proyectos. Estas trabajan con sus propios recursos, tanto económicos y humanos como técnicos y operativos, pero coordinan y dan a conocer a la ST los avances de los proyectos (no se han establecido fechas fijas para el envío de los avances a la ST, sin embargo, a MIDEPLAN se deben enviar cada tres meses, con el fin de ser incluidos dentro del PND para el periodo 2015-2018 para el correspondiente seguimiento). En algunos casos, las IPES realizan convenios y solicitan apoyo económico de otras instituciones nacionales, y algunas veces hasta de instancias internacionales.

Está la salvedad de las IPES, en los proyectos locales del AyA y en el estudio de pre factibilidad del PAACUME, que sí se consta que ejercieron una coordinación directa y efectiva con las OSC y otros actores, a pesar de que en algunos casos los actores no siempre participan de las reuniones o talleres por diversas razones; pero no existió este tipo de coordinación hacia las municipalidades como en el caso de Cañas, Abangares y Liberia, donde se presentaron brechas en este sentido.

En lo que respecta a la coordinación de las IPES (regional) con las OSC y otros actores, es fragmentada en términos de gobernanza, pues estos actores participan poco o son excluidos del proceso y desarrollo de los proyectos en la región.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, se ha identificado que el proceso de coordinación para el PIAAG debe realizarse de manera directa y efectiva, de manera tal que permita remediar los vacíos, rupturas o fragmentos que no permiten que se efectúe una coordinación entre todos los actores. En el siguiente esquema, se presenta la propuesta que realiza el equipo evaluador para el uso de los espacios de los CTI, Comisiones de diálogos, reuniones presenciales en la zona, entre otros ya mencionados.

Esquema 3 Propuesta del proceso de coordinación por implementarse en el PIAAG



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

1.6.2. El proceso de comunicación del PIAAG

La comunicación es un intercambio y comprensión de información entre dos o más personas, grupos o instituciones. Comunicar significa “poner en común” es decir, intercambiar información recíproca.

En general, la comunicación supone que los actores sean emisores y receptores a la vez, y se le atribuye cuatro funciones a la comunicación (Faxas, Yolanda, 2004, pág. 39):

- Informar: transmitir información para la toma de decisión y gestión eficaz
- Motivar: mediante el verbo se busca estimular el rendimiento de las personas
- Controlar: se trata de monitorear o supervisar el cumplimiento de resultados, objetivos, tareas
- Expresar emociones: comunicar sentimientos entre personas

Igualmente, identifican de manera conceptual, los medios o canales de comunicación de tres tipos (Faxas, Yolanda, 2004, pág. 40):

- Formales y controlados: a cargo de la organización y para comunicaciones internas y relaciones públicas. Se realiza por medios orales y escritos
- Informales y no controlados: se refiere a la información transmitida de persona a persona o interpersonal, generalmente por vía oral.
- Masivas: de promoción o imagen institucional (mensajes visuales, sonoros, audiovisuales, impresos).

Según los términos de referencia (TDR) de la presente evaluación, la comunicación se define como: “el proceso mediante el cual dos o más personas, instituciones o actores en general intercambian ideas, mensajes y propuestas con el fin de mejorar una condición inicial”⁶. (MIDEPLAN, 2018, pág. 6)

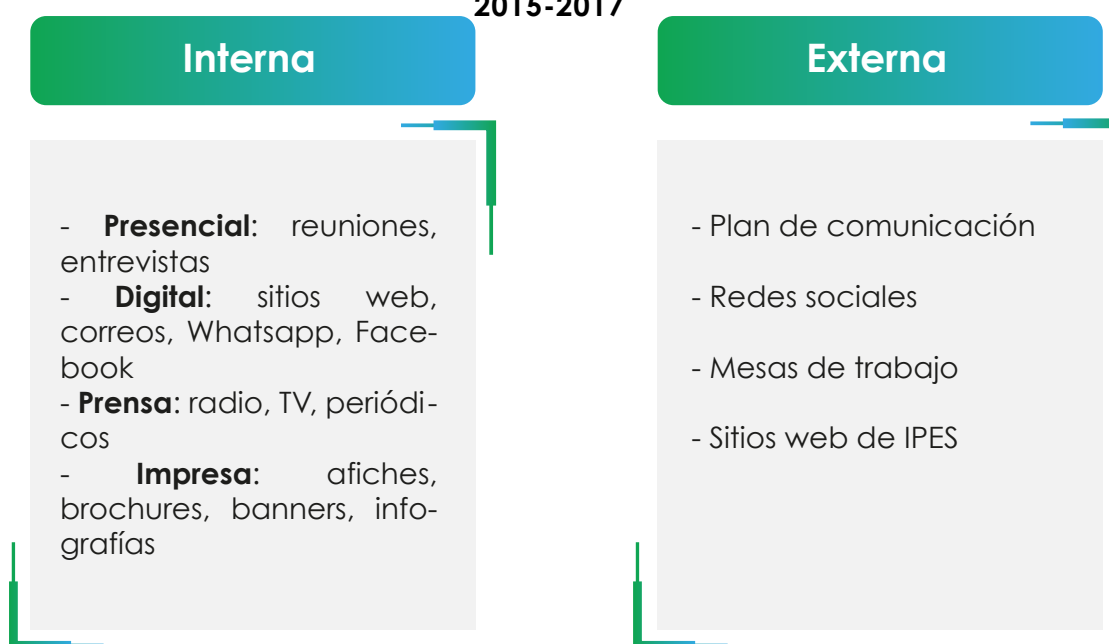
⁶Ver TdR, MIDEPLAN, 2018, pág. 6

A su vez, Yolanda Faxas (2004) indica como objetivos de la comunicación:

- Establecer relación entre diversos niveles institucionales o entre diversas instituciones
- Informar políticas, estrategias y objetivos
- Explicar normas, reglamentos y funciones
- Activar sentido de pertenencia grupal o institucional
- Fomentar la participación
- Fomentar la capacitación
- Resaltar éxitos o resultados
- Difundir información de interés
- Combate rumores.

En el diseño del PIAAG se desarrolla la comunicación (y sus medios) en dos niveles (interna y externa), como se refleja en la siguiente figura.

Figura 4 Medios del proceso de comunicación del PIAAG durante el periodo 2015-2017



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

a) A nivel interno: son los medios existentes que hacen que la comunicación en el PIAAG sea divulgada. Para eso, se encuentran mecanismos a nivel presencial, digital, prensa e impresa. En el siguiente cuadro se detallan los contenidos.

Cuadro 4 Contenidos del proceso de comunicación interna del PIAAG

| CONTENIDOS | MODALIDAD EJERCIDA |
|------------------------|---|
| Emisor de mensajes | Al interior del Programa, la función la ejerce la Comisión de Alto Nivel y la Secretaría Técnica |
| Receptores de mensajes | Los actores ejecutores (IPES) Los actores civiles y privados (Municipalidades, INCOPECA, ASADAS, Asociaciones, Cámaras, entre otros) |

| | |
|------------------------------|--|
| Reciprocidad | Las IPES son -a la vez - receptores y emisores de mensajes |
| Funciones de la comunicación | En el PIAAG la comunicación tiene como función informar y controlar los proyectos que se ejecutan. En la etapa inicial del PIAAG la comunicación tuvo una función de sensibilización del público meta hacia el Programa (con el Plan de Comunicación). |
| Objetivos de la comunicación | Dar información de interés sobre: política, estrategia, objetivos, normativa, financiamiento, proyectos dentro del PIAAG, entre otros. |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018

En primer término, existe un proceso de comunicación de doble vía entre la CAN y la ST con base en un conjunto de productos que deben ser comunicados a través de los medios más usuales: físicos o impresos (cartas, brochure, afiches, documentos, otros), electrónicos (sitio web, correo electrónico) y telefónicos.

En segundo término, también existe un proceso de comunicación de doble vía entre la ST y las IPES, a nivel central, con base en un conjunto de productos que también deben ser comunicados a través de los mismos medios.

En tercer término, la comunicación ejercida entre los actores públicos (CAN, ST e IPES) hacia las OSC, Municipalidades y otros actores, se presenta principalmente en el espacio del COREDES, ya que es un espacio de comunicación participativo, donde se expone información de los avances de proyectos del Programa, charlas de concientización del recurso hídrico, entre otros. De igual manera estos actores civiles, tienen espacios de comunicación (uniones, cámaras, ligas, asambleas comunitarias, entre otros), en los cuales pueden discutir aspectos y proyectos relacionados con la temática.

b) *A nivel externo:* es el Plan de Comunicación del PIAAG, las redes sociales y las Mesas de Trabajo por Guanacaste (esta última fue explicada en el apartado de "Hitos en la formulación del PIAAG", por lo que no se detallará en este punto).

La producción del Plan de Comunicación del PIAAG se llevó a cabo en los dos primeros años de la Administración Solís Rivera (2014-2015). Durante este tiempo, fue diseñado y dado a conocer a las diferentes actores, tanto a nivel central como regional. Presentó un diseño y un contenido único que dio a conocer la información más relevante, este contenido abarcó los siguientes temas: situación recurso agua en Pacífico Norte a mediano y largo plazo, objetivos y alcances del PIAAG, proyectos del PIAAG y responsable, avance de proyectos del PIAAG y sensibilización y educación para el uso eficiente del recurso hídrico. Consistió principalmente en sensibilizar a la población acerca de la situación que vivió la región y brindó información acerca del PIAAG. Para esto se utilizaron los siguientes medios de comunicación:

- Publireportajes en las emisoras de radio locales y nacionales
- Pautas publicitarias en televisión (canales locales y nacionales)
- Comunicados en los periódicos locales: La Voz de la Pampa, La Voz de Guanacaste, el Mensaje, La Anexión, El Chorotega y Guanacaste de Altura
- Giras de campo de los jefes a las obras y proyectos en ejecución

- Consejo de Gobierno y rendición de cuentas los 25 de julio
- Reuniones con líderes comunales (intercambio de experiencias)
- Redes sociales
- Página web institucional
- Brochures, volantes
- Banner oficial del PIAAG
- Folletos específicos sobre los problemas del agua para cada cantón
- Boletines informativos
- Afiches entregados en los EBAS, instituciones públicas, algunas escuelas y en reuniones
- Infografías entregadas a los ministros para que las utilizaran en sus presentaciones

Dentro del Plan se enmarcaron los siguientes objetivos: a) propiciar la comprensión de qué es el PIAAG a mediano y largo plazo y divulgar los proyectos, b) evidenciar la situación actual del recurso hídrico y sensibilizar a la población respecto al uso adecuado del recurso y c) mostrar la sinergia de las instituciones públicas involucradas en la consecución del PIAAG.

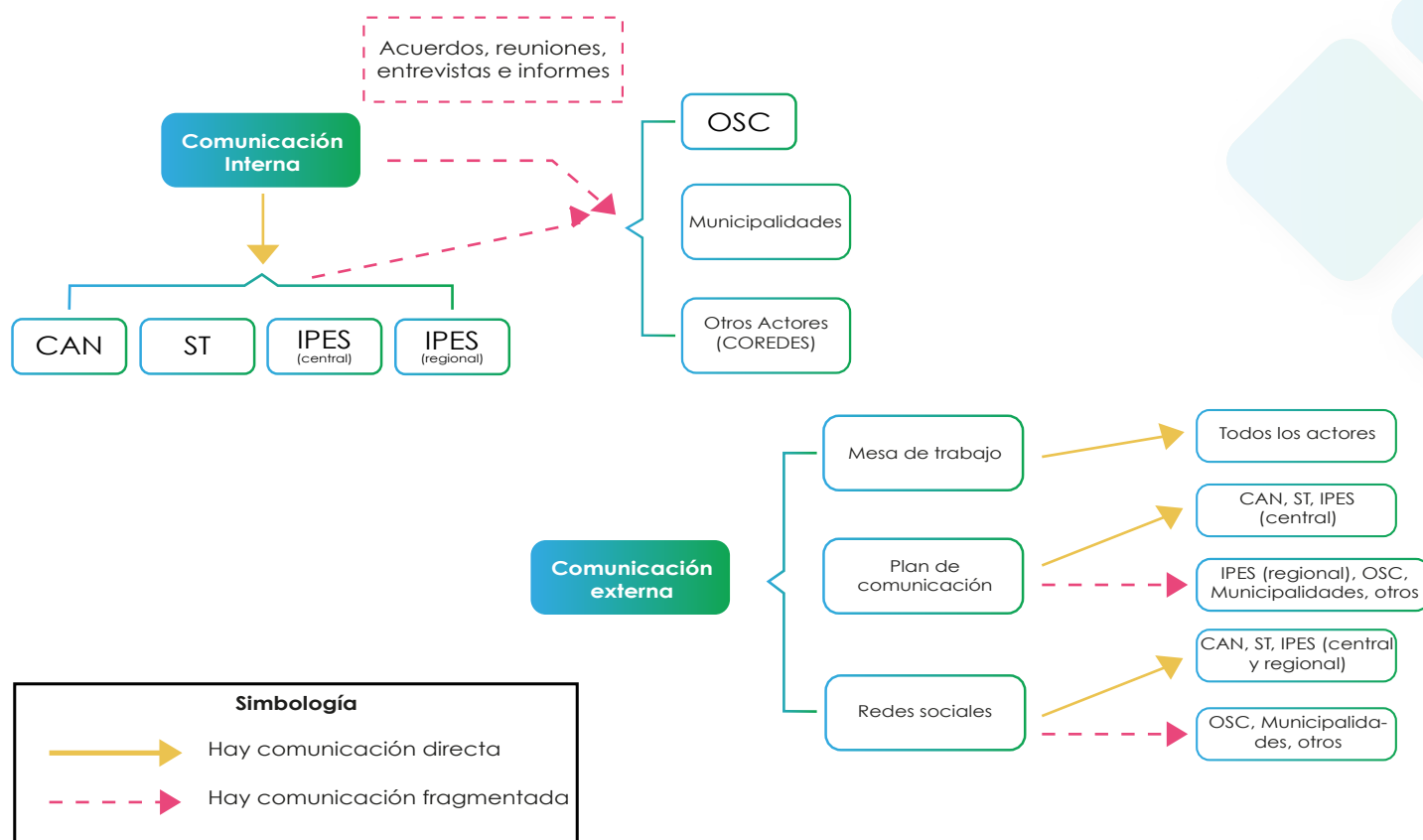
Los mecanismos propuestos para lograr cumplir con los objetivos fueron: la realización de esfuerzos de comunicación coordinados entre las instituciones y los actores involucrados, el compromiso de la CAN en apoyar el Plan, el aporte de las instancias públicas y privadas con información y un mayor acercamiento a medios informativos nacionales y locales.

Este Plan de Comunicación fue diseñado, elaborado y ejecutado por un equipo de trabajo de las oficinas de prensa y comunicación del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Ambiente y Energía, Instituto Costarricense de Electricidad y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

En lo que respecta a las redes sociales utilizadas como mecanismos de comunicación, las dos principales son: el Facebook de algunas instituciones (por ej. MINAE, AyA, SENARA), que permite dar a conocer noticias sobre lo que se desarrolla en el PIAAG, así como su avance y seguimiento. También la aplicación de Whatsapp, la cual sirve para comunicar noticias entre todos los actores involucrados en el Programa y divulgar información relevante, incluyendo temas de reuniones.

Ahora bien, la implementación de este plan de comunicación entre los actores se detalla en los siguientes esquemas.

Esquema 4 Implementación del proceso de comunicación del PIAAG durante el periodo 2015 - 2017



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

A nivel interno, con todos los medios presentados, existe una comunicación directa hacia los actores de la CAN, ST, IPES (central y regional) y entre ellos, es decir, la información del PIAAG logró implementarse de una manera directa y adecuada, lo que facilitó la comunicación entre ellos mismos para tomar acciones concretas de divulgación de los componentes del Programa.

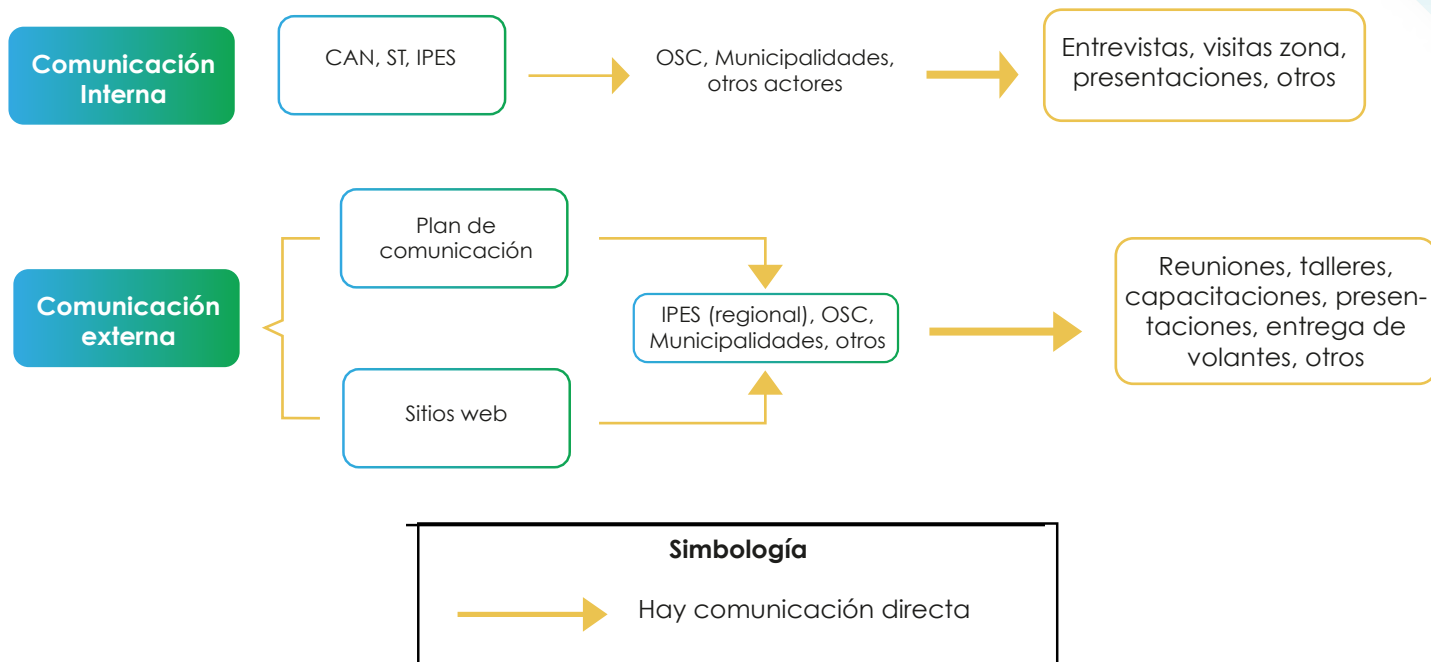
No ocurrió así hacia los actores de la OSC, Municipalidades y otros, ya que se considera que existe una fragmentación en el proceso de comunicación, es decir, existe una carencia de información relacionada con el PIAAG; además, faltó un mayor acercamiento de la CAN, ST, IPES con estos actores mediante visitas, reuniones, mayor divulgación de la información en talleres, con volantes, con información local en prensa, entre otros, que permitiera crear una participación más activa e inclusiva en los procesos del PIAAG. Se da la salvedad del acercamiento que sostuvo el ministro del MINAE a inicios del Programa, donde efectuó dos visitas a los Consejos Municipales de la región; además, visitó a la Cámara de Turismo, a la Cámara de Ganaderos y a algunos proyectos in situ.

En lo que respecta a la comunicación externa, las Mesas de Trabajo, al inicio del Programa, permitieron tener una comunicación directa, fluida y participativa con todos los actores. Posteriormente, en las reuniones del COREDES y con el paso del tiempo, se fue diluyendo y generando poca participación por parte de los actores regionales; en relación con el Plan de Comunicación, su diseño técnico fue amplio y conocido por los actores de la CAN, ST, IPES (central), pero su implementación fue insuficiente debido a la falta de presupuesto y de gestión, por lo que no fue tan conocido para el resto de actores.

Finalmente, las redes sociales fueron utilizadas por los actores públicos, por la facilidad y acceso a internet y computadoras; sin embargo, es importante destacar que aún existen brechas de comunicación en diversos sectores de la región, por lo que a veces imposibilita el acceso a estos medios por parte de los actores de la OSC y otros actores que viven en zonas más alejadas.

Por todo lo anterior es que se quiere lograr llevar a cabo una comunicación más directa y efectiva entre y hacia todos los actores en el PIAAG, más que todo donde existen estas brechas, como por ejemplo en la ejecución de proyectos entre las IPES (regional), las OSC y otros actores; de igual forma, lograr una comunicación pública viable y asequible a diversos públicos beneficiarios y comunitarios, permitiendo que todos los actores conozcan y sean comunicados de los sucesos y avances del PIAAG, así como de la evolución de cada proyecto, mediante talleres, presentaciones, reuniones, entre otros. Esto se detalla en el siguiente esquema.

Esquema 5 Propuesta del proceso de comunicación por implementarse en el PIAAG



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

1.6.3. Cadena de Resultados⁷

Basándose en el objetivo del PIAAG, en los ejes estratégicos del programa y en la información recopilada a la fecha, se presenta a continuación la cadena de resultados del PIAAG.

⁷ Una parte de la información fue obtenida en los TdR de MIDEPLAN y otra parte fue construida por el EE

Tabla 3 Cadena de Resultados del PIAAG

| Insumos | Actividades | Productos | Efectos (TdR lo enfoca como los usos de los productos) | Impactos |
|---|---|---|---|---|
| <p>Recurso humano: CAN, ST, IPES</p> <p>Recurso económico: presupuesto de la República, presupuesto de entes de cooperación internacional y presupuesto de cada institución pública ejecutora de proyectos</p> <p>Recurso tecnológico y especialista en temas ambientales: herramientas, mapas, SIG, fichas y bases de datos de cada proyecto, otros</p> <p>Equipos de trabajo para cada proyecto: computación, transporte, comunicación, maquinaria especializada, otros</p> | <p>Gestión de los proyectos: diseño, ejecución, control, avance y seguimiento</p> | <p>Desarrollo de 27 proyectos de infraestructura hídrica (acueductos comunales) y gestión (eje de seguridad hídrica para comunidades)</p> | <p>-Acceso oportuno al consumo de agua – en cantidad y calidad adecuada- de los pobladores de los cantones y distritos del Pacífico Norte.</p> | <p>Aprovechamiento óptimo y sostenible del recurso hídrico para la ingesta humana y riego</p> |
| | | <p>Desarrollo de nueve proyectos en el área agropecuaria (eje de seguridad alimentaria)</p> | <p>-Incremento de la producción en zonas de bajo riego -Satisfacción de las demandas de agua de parte de los actores productivos de la región</p> | |
| | | <p>Desarrollo de un Proyecto (eje de necesidades de agua de los ecosistemas)</p> | <p>-Control adecuado de los servicios ecosistémicos</p> | <p>Promoción de la sostenibilidad de los ecosistemas (Efecto, variar)</p> |
| | | <p>Desarrollo de 17 proyectos (eje de gestión de aprovechamiento sostenible)</p> | <p>-Comunidades beneficiadas con proyectos sostenibles para sus actividades de desarrollo</p> | <p>Aprovechamiento del recurso para las actividades socio económicas de la región</p> |
| | | <p>Recurso humano: CAN, ST, IPES, Municipalidades, ASADAS</p> | <p>Gestión de coordinaciones a nivel central, regional, local, sectorial e interinstitucional</p> | <p>Instituciones más coordinadas para desarrollar acciones y proyectos</p> |
| <p>Recurso humano: ST, CO-REDES, IPES, Municipalidades, ASADAS</p> | <p>Actores articulados y con conocimiento acerca del Programa, por medio de diversos espacios de comunicación</p> | | | <p>Contribución al desarrollo social, económico y ambiental en la región</p> |

| Insumos | Actividades | Productos | Efectos | Impactos |
|----------------------------------|--|---|---|--|
| Recurso humano: CAN, ST, COREDES | Diseño y ejecución de un plan y un proceso de comunicación | Actores con conocimiento del Programa y sus avances mediante el Plan de Comunicación implementado | Comunicación e información oportuna hacia los actores involucrados sobre el PIAAG | Mayor sensibilización de los actores respecto al uso y consumo del recurso hídrico |

Fuente: Elaboración propia, 2018

1.7 Factores externos

En el apartado de la problemática se mencionaron las causas y efectos relacionados directamente con el Programa. Sin embargo, es importante mencionar algunos factores externos que de alguna manera han afectado positiva o negativamente la solución a la problemática.

Tabla 4 Factores externos identificados que afectan la solución a la problemática del PIAAG

| POSITIVOS | NEGATIVOS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">•El crecimiento turístico ha incidido en el desarrollo de la región, ya que el atractivo por los recursos naturales que existen en la zona, permiten que se generen visitas y desarrollos urbanos que crean trabajo a los actores locales, mejorando sus condiciones de vida.•Además, el crecimiento comercial beneficia a que la zona sea más reconocida y expuesta, atrayendo a pobladores e inversionistas que dejan divisas importantes.•En ambos casos, por ese mismo crecimiento, el Gobierno toma medidas para controlar la gestión integral del recurso hídrico (incluye plantas de tratamiento, acueductos comunales, tarifas hídricas, Cánones, entre otros), que permiten regular el uso del recurso en la zona. | <ul style="list-style-type: none">•Las condiciones climatológicas y eventos naturales no pueden ser controlados por el hombre; pero sí es posible mitigar los efectos de estos en la zona mediante diferentes acciones.•La falta de un ordenamiento territorial (planes reguladores) en la región, mediante el cual los gobiernos locales controlen las construcciones de infraestructura comercial, urbanística, industrial, entre otras. Esto puede verse como un factor externo influyente a la hora de hacer un uso del recurso hídrico, ya que con los permisos otorgados legalmente se llevaría un orden sobre cuánta agua se dispone para ser repartida.•La legislación vigente, que rige décadas anteriores y no se adecúa a los cambios presentes en la zona. A causa de esto, aún se realizan actividades utilizando irracionalmente algunos de los recursos naturales.•El descontento social constante en la zona. Son muchas las comunidades organizados para alzar su voz y proteger el recurso, lo cual afecta algunas veces las construcciones de obras y aprobaciones de reglamentos. Si bien es cierto tienen el derecho a hacerlo como locales, en la mayoría de los casos el diálogo entre ambas partes (gobierno y ciudadanos) no se concreta, lo cual atrasa obras ya financiadas. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

II. DISEÑO Y PROCESO DE LA EVALUACIÓN

2.1 Características centrales de la evaluación

2.1.1 ¿Qué se va a evaluar?

Los procesos de coordinación y comunicación implementados en la gestión del Programa PIAAG.

2.2 Objetivos de la evaluación

2.2.1 General

Evaluar los procesos de coordinación y comunicación implementados por el PIAAG para el fortalecimiento de la gobernanza de dicho programa.

2.2.2 Específicos

- Valorar la teoría de la intervención del PIAAG.
- Valorar los procesos de coordinación y comunicación del PIAAG, a nivel de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.
- Generar recomendaciones que orienten la toma de decisiones para la mejora del programa.

2.3 Preguntas de evaluación

Para el desarrollo de esta evaluación, se utilizaron las preguntas incluidas en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Preguntas para la evaluación del PIAAG

| PREGUNTAS | |
|-----------|--|
| 1 | ¿Qué tan detallada y documentada está la teoría de la intervención del PIAAG? ¿Qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG? |
| 2 | ¿En qué medida los procesos (y sus mecanismos e instrumentos) de coordinación y comunicación han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG? |
| 3 | ¿En qué medida la implementación de los procesos de coordinación y comunicación han sido eficaces para la i) participación, conocimiento y apropiación del PIAAG por parte de los diversos actores, ii) el acceso a información o por tina por parte de los actores; iii) conciliar los intereses entre los actores por el acceso al agua; iv) credibilidad en la gestión realizada por las instituciones públicas vinculadas? |
| 4 | En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a i) coordinación de los actores, ii) ejecución de proyectos del sector hídrico en la zona PN, iii) supervisión y rendición de cuentas. |
| 5 | ¿Cuáles son los factores presentes en los procesos evaluados que inciden en la gobernanza del PIAAG desde el punto de vista de todos los actores? |
| 6 | ¿En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos para la realización de los proyectos del PIAAG? ⁸ |

⁸ Esta pregunta fue agregada por el EE en vista de su ausencia en TDR.

2.4 Alcance de la evaluación

Los aspectos fundamentales de la intervención a considerar para la evaluación son:

- **Población y Unidad de Estudio:** los colectivos que se relacionan con el proceso de coordinación y comunicación del PIAAG, representantes de diversas actividades productivas así como la población beneficiaria (mesas de trabajo).
- **Temporal:** el período a evaluar es del 2015 al 2017.
- **Geográfico:** Zona Pacífico Norte y San José.
- **Tipo de evaluación:** Evaluación de Gestión de Proceso, que implica conocer las dinámicas de la implementación de la intervención e identificar fortalezas, debilidades, vacíos o brechas del proceso para proponer medidas correctivas de cara a la mejora de la gestión de la intervención a futuro.
- **Ejes o componentes por evaluar:** se seleccionan dos de cuatro Ejes del PIAAG: Seguridad Hídrica y Seguridad Alimentaria.

La evaluación realizada fue de carácter formativo, enfocado a identificar fortalezas y debilidades de gestión de los procesos de coordinación y comunicación implementados, con la finalidad de proponer medidas para la mejora de la gestión de la intervención a futuro, así como a localizar lecciones y aprendizajes.

Aunado a lo anterior, esta evaluación es de Gestión de Proceso, debido a que el propósito es evaluar las dinámicas surgidas mediante la implementación de la intervención (específicamente en los procesos de coordinación y comunicación), identificando fortalezas y debilidades, fallas o brechas del proceso, para proponer medidas correctivas tendientes a la mejora de la gestión de la intervención.

2.5 Actores de la evaluación⁸

De acuerdo con los TDR que delimitan el accionar en esta evaluación, en el Anexo B se incluye el siguiente cuadro de actores del PIAAG, los cuales conformaron la población a la cual se le aplicaron los instrumentos de evaluación.

2.6 Criterios de evaluación⁹

De acuerdo con los TDR (2018), se definen como criterios de evaluación los siguientes:

- **Eficacia:** Los procesos de coordinación y comunicación son eficaces en la medida en que aportan a la gestión y cumplimiento de los objetivos de la intervención.
- **Pertinencia:** Los procesos de coordinación y comunicación son pertinentes en la medida en que aportan al objetivo y actividades de la intervención y resultan congruentes con las necesidades y características de la población meta, objetivos institucionales e intersectoriales, y política del país.
- **Eficiencia:** Los procesos de coordinación y comunicación son eficientes en la medida que aportan a la gestión y cumplimiento de los objetivos de la intervención, de acuerdo con los recursos disponibles (tiempo, financieros, materiales, informáticos, humano, otros).
- **Sostenibilidad:** Los procesos de coordinación y comunicación son sostenibles en la medida en que los cambios positivos alcanzados por el mismo contribuyen a la gobernanza de la intervención.

2.7 Metodología de evaluación a utilizar

La metodología de la evaluación se centró en recuperar las características propias de los procesos antes mencionados. Entre ellos destacan: procedimientos, mecanismos, actividades, articulación de actores, forma de organización y estructura, uso de los recursos, prestación de bienes y servicios, entre otros.

⁸ Ver Tabla 2.

⁹ De acuerdo con el oficio N° UE-032-18 del 20 de junio del 2018 remitido por el ET al ICAP, se ajusta la definición de los criterios de eficiencia y eficacia y son los que se presentan en este apartado.

El EE entiende la coordinación y comunicación como procesos de gestión imbricados entre sí, sin embargo, para efectos de análisis, éstos serán abordados como procesos separados, sujetos a descripción e interpretación. Por esta razón, la coordinación se analizó a nivel interno del programa, aplicando la definición incluida en los TDR (2018, pág. 6):

“Es el proceso que facilita el diálogo, integración y compromiso interinstitucional, intersectorial y con otros actores (cámaras, sociedad civil, ONG´s, gobiernos locales, academia), para el cumplimiento del objetivo del PIAAG.”

Por su parte, la comunicación se visualizó como un proceso que se ejerce tanto a lo externo como a lo interno del programa e igualmente, se aplica la definición incluida en los TDR (2018, pág. 6):

“El proceso mediante el cual dos o más personas, instituciones o actores en general intercambian ideas, mensajes y propuestas con el fin de mejorar una condición inicial”

Además, la gobernanza, se define en los TDR (2018, pág. 6) como:

“El ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país a todos los niveles de gobierno. La misma comprende los mecanismos, los procesos y las instituciones a través de las cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y resuelven sus diferencias. Desde este punto de vista, la gobernanza adecuada se caracteriza como participativa, transparente [...] con control público [...], efectiva y equitativa [...] promotora del Estado de derecho [que] asegura que las prioridades políticas, sociales y económicas estén basadas en un amplio consenso en la sociedad “

2.7.1 El enfoque cualitativo

La selección del método cualitativo por parte del EE, se fundamenta en criterios como la: naturaleza del objeto de evaluación, enfoque de los objetivos de la evaluación y la opción de evaluación formativa (valoración y obtención de oportunidades de mejora).

En correspondencia con MIDEPLAN (2015, pág.40), este método es *un esfuerzo por “reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido”*. Tal reconstrucción se intentó llevar a cabo en la fase 1.

2.7.2 Selección y descripción de las técnicas cualitativas a utilizar

Las técnicas cualitativas de recolección de información que se utilizaron se identifican a continuación.

-El análisis documental:

Entendido como la búsqueda de información a través de la revisión de documentación diversa: estudios, libros, estadísticas y datos que poseen diversas fuentes (instituciones u organizaciones) participantes del Programa. Esta información fue relevante para la contextualización y para el análisis de la gestión del Programa. Se consideran tanto las fuentes primarias y secundarias.

En esta evaluación se orienta al conocimiento de la información y documentación del programa (informes, planes, normativa, sitios web institucional, medios de comunicación, otros)

-La entrevista estructurada:

Denzin y Lincoln (2005, pág. 643), la define como *“una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”*, es decir, se trata de una técnica donde una persona interroga a otra para obtener datos o información sobre un tema o problema determinado. En esta evaluación, se opta por una guía de entrevista estructurada basada en los temas de interés plasmados en la matriz de evaluación. Además, *“en el caso de la entrevista estructurada, las preguntas (y eventualmente su orden) están predefinidas (MIDEPLAN, 2017, pág. 85), es decir, el investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular y prepara un guión con preguntas.*

La entrevista estructurada será utilizada de dos formas: entrevista estructurada individual (una sola persona que es interrogada por la persona evaluadora) y entrevista estructurada colectiva (varias personas son interrogadas por la persona evaluadora). Esta última es definida por Durán (2002, pág. 15) como *“aquella conversación que se realiza con un grupo de personas (...) se trata de una actividad grupal”*.

Esta técnica se aplicó de manera individualizada a varios tipos de actores: actores públicos, actores civiles y actores privados. Se elaboraron 5 guías de entrevista estructurada orientadas a: funcionarios públicos con conocimiento del diseño del PIAAG, Miembros del CAN en calidad de tomadores de decisión, Diputados de Guanacaste con conocimiento del PIAAG, Miembros de Secretaría Técnica, Directores Regionales de IPES y Universidades, Actores civiles vinculados a la ejecución de proyectos, Ejecutores del Plan de Comunicación y liderazgos civiles y privados.

Cuadro 6 Tipos de entrevista según muestras de estudio

| Técnicas por utilizar | Unidad de análisis (Actor de evaluación) | Rol en intervención |
|------------------------------|---|--------------------------------|
| Entrevista estructurada #1 | a.Ex ministro MINAE b.Coordinador Secretaría Técnica | 2 personas (San José) |
| Entrevista estructurada # 1 | Tomadores de decisión: Miembros del CAN (años 2015-2017) | 11 jerarcas (San José) |
| Entrevista estructurada # 2 | Tomadores de decisión: Diputados de la Provincia de Guanacaste en el período 2015-2017 | 2 Ex Diputado(a)s (Guanacaste) |

| Técnicas por utilizar | Unidad de análisis (Actor de evaluación) | Rol en intervención |
|-----------------------------|--|--|
| Entrevista estructurada #3 | 1.Representantes de la Secretaría Técnica 2.Representantes regionales 3.Universidades Estatales | a.11 representantes de la ST (San José) b.11 representantes regionales de instituciones y universidades (la mayoría están en Liberia) |
| Entrevista estructurada # 4 | a.Representantes de Municipalidades b.OSC c.COREDES | a.11 municipalidades b.3 miembros de Consejos Municipales de distritos (intendencias) –Lepanto, Paquera y Cóbano) c.1 liga Gobiernos locales de Guanacaste. d.1 INCOPECA e.7 COREDES (5 coordinadores intersectorial regionales, 1 presidente, 1 secretaría técnica) |
| Entrevista estructurada # 5 | d.Representantes de Municipalidades e.Organizaciones civiles f.Informantes civiles y municipales de los estudios de caso | a.Misma muestra de la entrevista estructurada 4 b.Misma muestra de las entrevistas individuales y colectivas de los estudios de caso. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- El Grupo Focal

Es la técnica cualitativa más conocida para determinar actitudes y opiniones debido a que permite obtener información acerca de lo que la gente piensa y opina.

Para Orlando Mella (2006, pág. 3) *“los grupos focales son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión(...) El moderador es un profesional generalmente miembro del equipo de investigación y con conocimientos calificado en la guía de grupos y su dinámica(...) El conjunto de datos e información que se extrae de la discusión grupal está basado en lo que los participantes dicen durante sus discusiones”.*

El tema general del debate es la valoración de la gestión del Programa PIAAG y específicamente de los procesos de la coordinación y la comunicación del PIAAG desde la experiencia de los actores participantes en los proyectos del PIAAG en el Pacífico Norte. Esta técnica se aplicó a una muestra representativa -previamente seleccionada en base a criterios de elegibilidad o conveniencia- de los actores OSC y otros actores del Programa.

Para la aplicación de esta técnica, se realizaron un total de cuatro (4) grupos focales con una selección de los siguientes tipos de participantes:

- **GF 1:** representantes de OSC, en este caso grupo de ASADAS. Además, se realizó un grupo focal adicional con personas representantes de la Comisión para el manejo integrado del Acuífero Nimboyores y Acuíferos Costeros de Santa Cruz de Guanacaste.
- **GF 2:** representantes de OSC, es decir, quienes forman parte de las cámaras empresariales relacionadas con el Eje de Seguridad Alimentaria y el Eje de Seguridad Hídrica.
- **GF 3:** representantes de los actores civiles y otros actores vinculados al proyecto PAACUME
- **GF 4:** representantes de instituciones públicas regionales. Este grupo sustituye un grupo focal originalmente planificado con representantes de OSC (ADIS).

Cabe destacar que los grupos focales 3 y 4, se modificaron por acuerdo con personal de MIDEPLAN en reunión del 30 de agosto del 2018, utilizando como criterio de selección, la cantidad de personas que debían ser entrevistadas para el Proyecto PAACUME y la importancia de conocer la percepción de los funcionarios de instituciones públicas y actores civiles relacionados con el Proyecto PIAAG.

Cada uno de los grupos focales tuvo una duración de tres (3) horas, además de un periodo adicional de desayuno y almuerzo o café.

En ellos, se utilizaron criterios como representatividad, el ser contraparte civil o de actores participantes del PIAAG, tener conocimiento de la gestión del Programa, haber estado vinculado a un proyecto del mismo, o estar a favor o en contra del PIAAG. A continuación, la muestra de actores de evaluación según Grupo Focal.

Cuadro 7 Actor informante de los grupos focales ejecutados

| GRUPO FOCAL | ACTORES DE EVALUACIÓN |
|---------------------------------------|---|
| GF #1 (actores civiles) | a.8 Agrupaciones de ASADAS (Ligas, Unión y Federación). |
| GF #2 y #3 (cámaras empresariales) | a.Cámaras Eje Seguridad Hídrica. b.Cámaras Eje Seguridad Alimentaria. c.Representantes Relacionados al proyecto PAACUME |
| GF #4 (actor público) | a.Representantes del AyA, ASADAS, CCSS, CNP, DINADECO, ICE, Dirección de Aguas, ICODER, ICT, IFAM, INDER, IMAS, INCOPECA, MCJ, MAG, PIMA; INTA, MIDEPLAN, MOPT, PROCOMER, Universidades, M. de Seguridad Pública, Ministerio de Hacienda, |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los pasos metodológicos aplicados a esta técnica fueron: Selección del público participante, elaboración del guion de facilitación, ejercicio de debate con los participantes, registro adecuado de la información y elaboración de la memoria del debate

- Estudio de Caso

Bizquera (2009, pág. 30) los define como la *“comprensión de un hecho o situación social, a través de una descripción extensiva de la misma y el análisis de la situación en su conjunto dentro de su contexto.”*

Para esta evaluación en particular, aplicar esta técnica colaboró en realizar una descripción del proceso en sitio (valoración del proceso de coordinación/comunicación del PIAAG en términos de sus características, dinámicas, debilidades y fortalezas y oportunidades de mejora, a la luz de cada caso seleccionado, para posteriormente, utilizar esta aproximación en la documentación de hallazgos de las preguntas de evaluación y temas de interés de la evaluación del PIAAG.

La elaboración del estudio de caso considera los siguientes pasos: La definición del objetivo, los temas de interés, las preguntas de investigación, la selección de actores informantes, las técnicas de investigación e instrumentos, la interpretación de la información y la guía de contenido del Perfil del informe.

Las técnicas cualitativas de investigación utilizadas fueron el análisis documental, la entrevista estructurada individual y, de forma opcional, la entrevista colectiva o el grupo focal. La técnica de análisis documental se utiliza al inicio, en la revisión de la información acopiada por el PIAAG de cada uno de los tres casos seleccionados. (información del Drive de Mideplan, información de sitios web de instituciones públicas involucradas, información local de los actores informantes).

Los actores informantes seleccionados para aplicar esta técnica debieron cumplir con los siguientes criterios:

- Haber tenido contacto con el proyecto y tengan opinión
- Haber participado como actores del proceso de ejecución del proyecto
- Estar a favor o en contra del proceso vivido con el proyecto y con el proceso de coordinación y comunicación ejecutado.

A continuación, se adjunta la lista de informantes de acuerdo con cada caso:

Cuadro 8 Lista de tipos de informantes consultados según estudio de caso

| Proyecto | Tipo de actor |
|---|---|
| <p>Proyecto Ocotol-Sardinal</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ADIS <input type="checkbox"/> Uniones zonales de ADIS (UZADIS) <input type="checkbox"/> Asociaciones campesinas <input type="checkbox"/> ASADAS <input type="checkbox"/> Pymes <input type="checkbox"/> Municipalidad <input type="checkbox"/> ICámaras empresariales <input type="checkbox"/> Comisión PAS <input type="checkbox"/> Representantes de instituciones públicas vinculadas al proyecto |
| <p>Proyecto Costero Santa Cruz</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ADIS <input type="checkbox"/> Asociaciones ambientalistas <input type="checkbox"/> ASADAS <input type="checkbox"/> CONIMBOCO <input type="checkbox"/> Municipalidades <input type="checkbox"/> Representantes locales y regionales de instituciones públicas vinculadas al proyecto <input type="checkbox"/> proyecto |
| <p>Proyecto PACCUME</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El primer grupo, contempla a propietarios en el área del embalse y el segundo propietarios ubicados precisamente en el área de riego, más conocido como margen derecha del río Tempisque. (por ejemplo: finqueros o propietarios de unidades productivas, empresas agropecuarias, otros) <input type="checkbox"/> El segundo grupo se refiere a beneficiarios directos en distintas actividades productivas, agrícolas, pecuarias y turísticas (por ej.: líderes y lideresas comunitarias, artesanas, asociaciones ambientales, asociaciones de desarrollo, ASADAS, cámaras de caña, meloneros, etc.) |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En los estudios de caso se consideró en la muestra la entrevista a representantes de organizaciones a favor o en contra de los 3 proyectos:

Actores a favor

CONIMBOCO (Santa Cruz- aproximadamente 15 ASADAS y 9 instituciones)

Pro-PAS (Sardinal-similar a la anterior)

Actores PAACUME –ver listado en la carpeta Drive-

Actores en oposición

Confraternidad Guanacasteca (aplica también para PAACUME)

Instituto Oceanología

Comité Pro-defensa Agua Sardinal

2.7.3 Estrategia de sistematización y análisis de los datos

Con la finalidad de sistematizar y ordenar la información suministrada por los actores a los que se aplicaron las técnicas de investigación, el EE construyó una serie de productos informativos (insumos) necesarios para la fase de interpretación a saber:

- a) Elaboración de un documento síntesis de la entrevista, que sistematizara la información aportada por cada informante según guía de entrevista aplicada, basada en el orden de las preguntas de evaluación.
Importante resaltar que las entrevistas no fueron grabadas, razón por la cual no se solicitó consentimiento al informante.
- b) Elaboración de una base de datos (en formato Excel) de la información recolectada de las entrevistas sobre las preguntas "cerradas" de las guías de entrevista # 4 (actor público) y # 5 (actor civil y privado) a fin de elaborar tablas y gráficos.
- c) Elaboración de cuatro (4) documentos de memorias de grupos focales basadas en el formato de memoria del Grupo Focal según Documento Plan.
- d) Redacción de tres documentos "perfiles de estudios de casos". La información se sistematizó a la luz de los temas definidos del índice de perfil de estudio de caso según Documento Plan.

2.7.4 Análisis e interpretación de los datos

Para la interpretación de los datos se recurrió a la triangulación, siendo el propósito de la misma alcanzar el abordaje del objeto de evaluación desde diversos ángulos, con el fin de garantizar una comprensión integral del fenómeno y aumentar validez y consistencia a los hallazgos de la evaluación.

Como señalan Benavides et al (2005, pág. 34) *"La triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas, grupos focales, talleres investigativos). Al hacer esto, se cree que las debilidades de cada estrategia en particular no se superponen con las de las otras y que en cambio sus fortalezas se suman"*.

-Triangulación de técnicas cualitativas

Figura 5 Triangulación de técnicas cualitativas

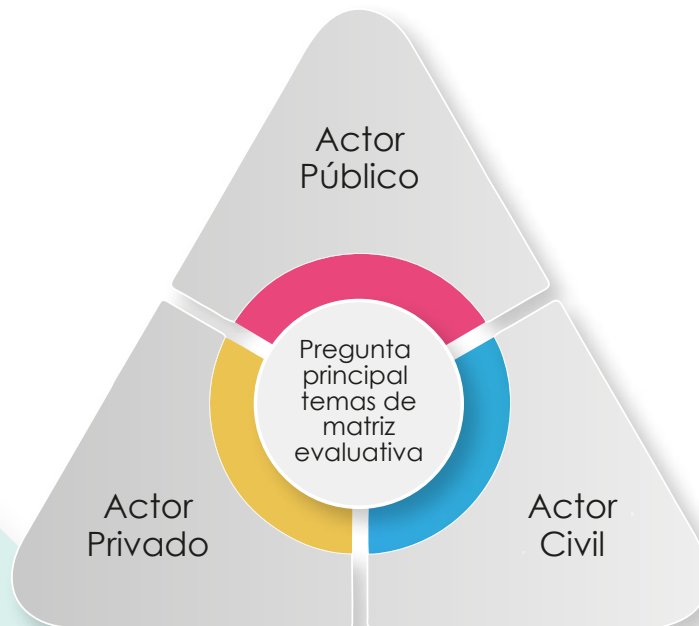


Fuente: Elaboración propia, junio 2018

La triangulación se realiza través de la vinculación y cruce de los hallazgos empíricos de informaciones que surgieron de cada técnica cualitativa aplicada, según preguntas de evaluación y temas de la matriz de evaluación.

- Triangulación de actores de evaluación

Figura 6 Triangulación de actores de evaluación



Fuente: Elaboración propia, junio 2018

Un segundo enfoque fue la vinculación y cruce de los hallazgos empíricos de las percepciones de cada actor de evaluación consultados, según preguntas de evaluación y temas de la matriz de evaluación.

2.8 Resultado de la fase de ejecución de campo

2.8.1 Información documental obtenida

Los resultados de la recolección de la información documental del Programa PIAAG son los siguientes:

Tabla 5 Resultados de la recolección de la información documental del Programa PIAAG

| Tipo de información | Tipo de información | Resultado |
|------------------------------------|--|--|
| Documentación interna del Programa | <input type="checkbox"/> Actas del CAN <input type="checkbox"/> Actas de ST <input type="checkbox"/> Memorias de reuniones <input type="checkbox"/> Memorias de eventos <input type="checkbox"/> Informes de instancias organizativas <input type="checkbox"/> Fichas de proyectos <input type="checkbox"/> Informes de avance proyectos <input type="checkbox"/> Estadística de avance de proyectos <input type="checkbox"/> Estadísticas del proceso de CC (por ejemplo: cantidad de reuniones, cantidad de actores participantes, cantidad de minutas) <input type="checkbox"/> Formatos o Fichas (de coordinación y comunicación) <input type="checkbox"/> Material informativo elaborado en el Plan de Comunicación | <input type="checkbox"/> Se obtuvo acceso a toda la información mencionada en el sitio Drive creado por la Unidad de Evaluación de MIDEPLAN. <input type="checkbox"/> Esta información se complementó con el acceso al sitio web de la Dirección de Aguas del MINAE. <input type="checkbox"/> http://www.da.go.cr/ Esta información se complementó en el acceso al sitio web de la Presidencia https://presidencia.go.cr/ |
| Normativa | <input type="checkbox"/> Decretos <input type="checkbox"/> Leyes atinentes al Programa <input type="checkbox"/> Anteproyectos de ley atinentes al Programa <input type="checkbox"/> Procedimientos que norman el Programa | <input type="checkbox"/> Se tuvo acceso a toda la información mencionada en el sitio Drive creado por la Unidad de Evaluación MIDEPLAN. |
| Información de contacto | <input type="checkbox"/> Detalle de nombre, dirección física, electrónica y telefónica de los listados de contacto para cada técnica e instrumento de evaluación a aplicar. <input type="checkbox"/> Información de personas responsables del PIAAG a nivel del Pacífico Norte y oficinas centrales | <input type="checkbox"/> Se tuvo acceso a toda la información mediante la Unidad de Evaluación de MIDEPLAN y ET. |

| | | |
|--|--|---|
| Comunicados de prensa, noticias medias de comunicación | <input type="checkbox"/> Productos comunicacionales del <input type="checkbox"/> Plan de comunicación <input type="checkbox"/> Información de noticias del PIAAG en el período de evaluación (2015-2018) <input type="checkbox"/> Infografías del PIAAG | <input type="checkbox"/> Se tuvo acceso a la información mediante las entrevistas realizadas a las ejecutoras del Plan (MINAE, AyA) <input type="checkbox"/> Esta información se complementó en el acceso al sitio web de la Presidencia https://presidencia.go.cr |
| Material metodológico | <input type="checkbox"/> Manual de Evaluación MIDEPLAN <input type="checkbox"/> Guías metodológicas específicas <input type="checkbox"/> Informes de evaluación similares u homólogos (dentro y fuera del país) | <input type="checkbox"/> Esta información fue entregada por la unidad de Evaluación de MIDEPLAN, salvo informes de evaluación homólogos |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

2.9 Resultado de la aplicación de las técnicas en terreno

2.9.1 Resultado de la ejecución de la técnica de Entrevista (6 guías)

Las guías de entrevistas se aplicaron en algunas oficinas de representantes de CAN, ST e IPES ubicadas en la provincia de San José y Heredia, así como en los diversos cantones y distritos de la Región Pacífico Norte.

Como se observa el nivel de eficacia alcanzado en la muestra de actores públicos de la evaluación es del 85%. Este porcentaje es alto, tomando en cuenta el riesgo¹⁰ #2 advertido sobre la dificultad de entrevistar a funcionarios públicos de alto nivel que dejaron su cargo público o aquellos que permanecen en cargos públicos y el riesgo #4 relacionado con contingencias en el proceso de recolección de información, las cuales se vieron reflejadas al iniciar la huelga pública en contra del proyecto de ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas que detonó en bloqueos e impedimentos del tránsito vehicular sobre todo en zonas alejadas, como lo fueron en las provincias de Guanacaste y Puntarenas.

En el caso del 15 % restante está compuesto por personas que no asistieron a la entrevista el día convenido o no contestaron la solicitud realizada por diversos medios (correo electrónico, mensaje de texto, recado con sus secretarías, entre otros), aun cuando se contó con el apoyo directo del MIDEPLAN para coordinar este tipo de entrevistas.

En el caso de la ST, CAN y diputados, solamente una entrevista de un diputado no se realizó (debido a su deceso en 2017) y además se sustituyó un representante institucional de ST por otro de la misma institución.

Tabla 6 Total entrevistas realizadas de la muestra ST, CAN y Diputados¹¹

| Actor | Planificado | Sustitución | Realizado | % |
|-----------------|-------------|-------------|-----------|------|
| CAN | 8 | | 6 | 75% |
| Subtotal | | | 6 | |
| ST | 13 | 1 | 13 | 100% |
| Subtotal | | | 13 | |

¹⁰ Estos riesgos fueron incluidos por parte del EE en el Producto 1 denominado "Plan de Trabajo".

¹¹ En esta muestra se incluyen nuevos entrevistados incluidos por MIDEPLAN en setiembre 2018.

| Actor | Planificado | Sustitución ¹⁶ | Realizado | % |
|----------------------------------|-------------|---------------------------|-----------|--------------------------|
| Incluidos MIDEPLAN ¹² | 7 | | 7 | 100% |
| Subtotal | | | 7 | |
| Diutados | 3 | | 2 | 67% |
| Subtotal | | | 2 | |
| Totales | 28 | 1 | 28 | 85% ¹³ |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

En el caso de los actores informantes consultados en los cantones y distritos de la Región Pacífico Norte se alcanzó un nivel de eficacia del 90% promedio.

La diferencia entre lo planificado y realizado 5 entrevistas (10% del total), se debe a la limitación #2 (Dificultad para la consecución de la entrevista con actores públicos en el plazo previsto por varias razones), destaca el caso de Alcaldes que no otorgaron del todo la entrevista debido a sus agendas apretadas (3 alcaldes), un representante de COREDES y un responsable de Prensa de institución pública.

Tabla 7 Total de entrevistas realizadas de actores públicos regionales, representantes OSC y otros actores

| Actor | Planificado | Sustitución | Realizado | % |
|---------------------------|-------------|-------------|-----------|------------|
| Instituciones Regionales | 15 | 0 | 15 | 100% |
| Alcaldes | 25 | 0 | 22 | 88% |
| Consejos Municipales | 3 | 0 | 3 | 100% |
| Liga de Gobiernos locales | 2 | 0 | 2 | 100% |
| COREDES | 7 | 0 | 6 | 86% |
| Prensa | 3 | 0 | 2 | 67% |
| Totales | 55 | 0 | 50 | 90% |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

¹² Incluidos refiere a una ampliación de la muestra de funcionarios públicos sustituyendo bajas de la muestra del órgano CAN. Se sustituye un nombre de responsable de institución pública en ST por otro de la misma institución.

¹³ El 85 % es un promedio del total porcentual de cada muestra según actor.

2.9.2 Resultado de la ejecución de la técnica de grupo focal

Como se observa el nivel de eficacia alcanzado varía según cada grupo focal, en el caso del Grupo Focal #1 del Actor Civil (ASADAS) se obtiene un 100%, en el caso del Grupo Focal #2 (CÁMARAS) (que fusionó las cámaras empresariales de Seguridad Hídrica y Seguridad Alimentaria en un solo taller) se obtiene un 71% de eficacia y en el caso del Grupo Focal #4 (público regional) se obtiene una eficacia del 42%. Cabe destacar que no se incluye el nivel de participación de los actores del Grupo Focal de PAACUME que fue el Grupo Focal #3, debido a que los mismos fueron entrevistados por el EE de manera personalizada durante el trabajo de campo.

En el caso de los grupos focales #1 (ASADAS) y #2 (CAMARAS), aplican los riesgos #3 "Poca participación de las personas convocadas a Grupos Focales" y el riesgo #4 explicado en apartados anteriores. En el caso del Grupo Focal #4, surge como sustitución del Grupo Focal de El Coco- Sardinal, decisión tomada en pleno trabajo de campo, debido a que el EE ya tenía muy adelantado el trabajo de campo en cuanto a entrevistas individuales y colectivas de este caso. Quizás la poca asistencia se debe a que la convocatoria se hizo solo con una semana de anticipación y que ese mismo día en el MAG había una reunión de instituciones públicas convocada para el proyecto de mercado regional del MAG.

Tabla 8 Total participantes grupos focales

| Grupo focal | Lista convocados | Total asistentes | % |
|---|------------------|------------------|------------|
| # 1:ASADAS | 14 | 14 | 100% |
| # 2: Cámaras empresariales (fusión Eje Seguridad hídrica y Seguridad alimentaria) | 28 | 20 | 71% |
| # 3: Funcionarios públicos regionales | 48 | 20 | 42% |
| Totales | | | 71% |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

En el caso del Grupo Focal #2 la participación de las cámaras empresariales es la siguiente:

Tabla 9 Participación de las cámaras empresariales

| Categoría | Total | % |
|-----------------------|----------|-------------|
| Seguridad Alimentaria | 1 | 25% |
| Seguridad Hídrica | 3 | 75% |
| Total | 4 | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

Adicionalmente (Grupo Focal # 5) se realizó un Grupo Focal de representantes civiles y privados para el estudio de caso de PAACUME. Este contó con una participación de 17 personas pertenecientes a 12 organizaciones civiles de la margen derecha del Río Tempisque y del cantón de Bagaces, todas relacionadas con el embalse que se hará con el proyecto.

Con respecto a la consulta a los grupos de oposición a PAACUME y a algunos proyectos del PIAAG debe mencionarse lo siguiente:

a) Las listas entregadas por ET y SENARA no incluyeron representantes de grupos ambientalistas opositores para ser convocados al grupo Focal de PAACUME. El seguimiento a las posiciones opositoras se obtiene de indagación documental (artículos de prensa en medios como periódico Universidad, blog digital Surcos y entrevista a la exdiputada Suray Carrillo, la que aportó documentación complementaria sobre la Reserva Barbudal. Se le consultó al ex diputado Ronald Vargas (FA) actual funcionario regional del AYA y manifestó no representar la posición ambientalista en la actualidad como sí en el pasado con proyectos como El Coco y Nimboyores.

b) El grupo opositor del estudio de caso Proyecto Costero Nimboyores fue consultado mediante lideranzas de la Comunidad La Lorena (ADIS y ASADA) y de Cartagena, que son responsables de la presentación de la denuncia en Sala Constitucional. También se entrevistó a un líder civil opositor representante de la Cámara de Turismo (CATURGA) vinculado al proyecto en cuestión (Hubert Gysemans).

c) El grupo opositor del estudio de caso Proyecto de Ampliación El Coco (Asociación para la protección del acuífero Sardinal) -responsable de las tres denuncias en Sala Constitucional no aceptó la entrevista, a pesar de que se le solicitó 3 veces.

2.9.3 Resultado de la ejecución de la técnica de entrevistas en estudios de caso

El nivel de eficacia en la recolección de información en el trabajo de campo de los estudios de caso es variado, por ejemplo, en el Proyecto Acueducto Costero Santa Cruz y Proyecto Ampliación El Coco Ocotol es alto con un 100% y 80% respectivamente, mientras en el caso de PAACUME apenas llega al 57%.

El alcance del 80% de las entrevistas individuales planificadas en el Proyecto Ampliación El Coco Ocotol se explica por las limitaciones mencionadas # 1 (personas sin conocimiento) y la limitación # 5 (informantes no quieren aceptar la entrevista) sin embargo la información recolectada con las entrevistas realizadas unido a la amplia base documental del caso de Estudio no afecta la calidad de la información recolectada para describir e interpretar el caso.

El alcance del 57 % de entrevistas individuales planificadas en PAACUME es explicable, puesto que el EE toma una decisión de seleccionar una muestra representativa de 43 actores¹⁴ del total de la lista de informantes potenciales del estudio de caso aportada por ET, para cumplir el trabajo de campo en el tiempo previsto dado el amplio espectro geográfico de los informantes de PAACUME.

Si partimos de la muestra representativa seleccionada se realizaron 38 de 43 entrevistas, por tanto, el porcentaje de ejecutoria en el Proyecto PAACUME sube a 88% y el total de ejecutoria de las entrevistas en los 3 estudios de caso pasa a 89.33%.

¹⁴ La muestra se hizo en base al cálculo para muestras finitas.

Tabla 10 Entrevistas realizadas para los estudios de caso

| Actor | Planificado | Sustitución | Realizado | % |
|---|-------------|-------------|-----------|------------|
| Proyecto Acueducto Costero Santa Cruz | 24 | 0 | 24 | 100% |
| Proyecto Ampliación Acueducto El Coco Ocotil | 20 | 2 | 16 | 80% |
| Proyecto PAACUME | 67 | 20 | 38 | 57% |
| TOTALES | 111 | 22 | 78 | 79% |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

2.10 Limitaciones y fortalezas para el logro del objetivo de evaluación

Se hace necesario destacar como la limitación principal encontrada en el desarrollo del trabajo de campo la existencia de un número de informantes de la muestra de los tres tipos: actor público, actor civil y actor privado que tienen poco, muy poco o ningún conocimiento, criterio o percepción sobre los temas y preguntas de evaluación, con base en el recuento realizado por el EE sobre las preguntas que reportan un No Sabe.

La causa de este hecho no proviene de los instrumentos de recolección de información que eran muy amplios a nivel de temas de consulta y fueron oportunamente validados, sino del hallazgo mismo de una escasa o nula comunicación que el PIAAG tiene con los actores civiles y privados durante la vida del Programa.

De la siguiente tabla se deduce que un 26 % de las preguntas de 3 guías¹⁵ de actores públicos (CAN-ST-IPES) y actores civiles y otros actores no reciben respuesta (es decir contestan NO SABE); quiere decir que de 542 potenciales respuestas que involucran el total de preguntas de las 3 tipos de entrevista, un total de 141 preguntas se responden con el NO SABE. Este dato implica que se redujo la recolección de información y la cantidad de respuestas esperadas para identificar evidencia empírica para comprender hallazgos y elaborar conclusiones y recomendaciones.

Este es un hallazgo en sí mismo de la evaluación, la ausencia de información está presente principalmente en actores civiles y privados, lo que permite afirmar que el nivel de conocimiento es producto de escasa o nulo acceso a la información del PIAAG, de parte de un segmento amplio de la muestra de actores civiles y privados.

¹⁵ En el recuento no se incluye la guía #2 de diputado(as) pues son solo dos entrevistas, así como la guía de Plan de comunicación #5 pues son solo dos entrevistas a las comunicadoras de prensa y el resultado del tema en las entrevistas de trabajo de campo del estudio de caso han sido incorporadas en la matriz de triangulación.

Tabla 11 Cantidad de respuestas NO SABE de Guías de Entrevista a actores informantes

| # de pregunta | Guía #1 CAN Cantidad NS | Guía #3 Actores públicos Cantidad NS | Guía #4 Actores civiles y otros actores Cantidad NS | TOTAL |
|--|-------------------------------|--|--|------------|
| 1 | 2 | 2 | 0 | |
| 2 | 0 | 0 | 0 | |
| 3 | 1 | 1 | 17 | |
| 4 | 1 | 2 | 11 | |
| 5 | 1 | 1 | 9 | |
| 6 | 1 | 1 | 8 | |
| 7 | 1 | 0 | 10 | |
| 8 | 1 | 1 | 10 | |
| 9 | - | 1 | 7 | |
| 10 | - | 1 | 28 | |
| 11 | - | - | 12 | |
| 12 | - | - | 11 | |
| TOTAL del No Sabe | 8 | 10 | 123 | 141 |
| TOTAL general de respuestas | 56 | 150 | 336 | 542 |

Nota: El símbolo (-) significa que esa pregunta no se incluye en la guía respectiva.

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

Las causas que explican esta falta de información de parte de los actores públicos, civiles y privados se exponen en la siguiente tabla, lo cual será retomado en el capítulo de hallazgos. Nótese que no hay ninguna referencia a que no entienden la pregunta de la guía de entrevista: sencillamente la tendencia del actor informante es contestar que no tiene conocimiento de lo que se está preguntando.

Tabla 12 Razones argumentadas por actores (OSC y otros actores)entrevistados sobre el desconocimiento de temas del PIAAG

| CATEGORÍA | TOTAL | % |
|--|-----------|--------------|
| 1.No obtuvo información del proyecto del PIAAG durante su gestión (como líder o como alcalde, etc.) | 2 | 15,38 % |
| 2.No tuvo ningún contacto con representantes del PIAAG ni con instituciones públicas sobre la ejecución de proyectos | 2 | 15,38 % |
| 3.No se le incluyó o invitó a las reuniones del PIAAG | 3 | 23% |
| 4.Se invitó a actividades informativas del PIAAG, pero a destiempo y a lugares donde se tenía que viajar mucho | 2 | 15,38 % |
| 5.Poca comunicación y coordinación- en general -del PIAAG con nuestra organización | 2 | 15,38 % |
| 6.Pocos materiales disponibles del PIAAG hacia el público en general | 1 | 7,69 % |
| 7.No se ha vinculado a las municipalidades en la gestión de los proyectos del PIAAG. | 1 | 7,69 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

El balance que hace el EE sobre las limitaciones, riesgos y medidas de administración del riesgo en la aplicación de las acciones de la fase de trabajo de campo son los siguientes:

Tabla 13 Trabajo de campo: limitaciones, riesgos y medidas de administración del riesgo

| Tipo de Limitación o riesgo | Medida | Efecto para la evaluación |
|--|--|--|
| <p>Limitación # 1: el nivel de conocimiento sobre el objeto de evaluación que posee el informante seleccionado sea bajo</p> | <p>La muestra definida de actores informantes parte del conocimiento que tienen los representantes de instituciones públicas que participaron como IPES del PIAAG y de la Secretaría Técnica (DA-MINAE, SENARA y AyA) por lo que para el EE no está en duda que la muestra recoge los potenciales informantes de la presente evaluación. Por ello, en pocos casos se hizo una sustitución del actor informante, cuando no era posible realizar la entrevista o la persona decía desconocer información del PIAAG. Sucedió también que la persona sustituta presentaba la misma limitación de desconocimiento del PIAAG (por ej. la entrevista de alcalde se sustituye por Subalcaldesa o por gestor ambiental y estas personas desconocen o nunca tuvieron contacto con el PIAAG para contestar la entrevista)</p> | <p>El dato del 26 % del total de las respuestas de guías de entrevista aplicadas al total de actores informantes no tenga conocimiento (nulo o poco) de las preguntas de evaluación resulta un hallazgo en sí mismo, lo que se explica adelante en el capítulo de hallazgos, buscando indagar las causas.</p> <p>Sin embargo, la consecuencia que tiene para la presente investigación descansa en qué la fundamentación de algunos hallazgos queda sin suficiente base empírica especialmente en el caso de temas de interés de las preguntas de evaluación que involucra la percepción del actor civil y privado.</p> <p>En esta circunstancia, la respuesta a este efecto es el cuidado del EE en la afirmación y fundamentación de hallazgos. El EE optó por hacer explícito en el capítulo de hallazgos -cuando amerita- si se puede sustentar suficientemente o no el hallazgo o bien, cuando se limita la interpretación del hallazgo, por falta de prueba empírica proveniente del actor civil y privado.</p> <p>Esta limitación no ocurre en los estudios de caso, porque el listado de actores informantes seleccionado en su mayoría fueron protagonistas civiles y privados en la vida del proyecto del PIAAG en estudio, es decir, en los años 2015-2017.</p> |
| <p>Limitación # 2: Dificultad para la consecución de la entrevista con actores públicos en el plazo previsto, por problemas de agenda, tiempo disponible, negativa a la entrevista, otros</p> | <p>Se realizaron las gestiones de comunicación pertinentes: correo electrónico, llamada telefónica y WhatsApp. No se pudo resolver cuando no había respuestas a los medios utilizados. Mideplan apoyó directamente la consecución de entrevista a este tipo de informantes.</p> | <p>El nivel de eficacia alcanzado señala que las medidas aplicadas ante los riesgos dieron resultados. La causa de que el EE no pudiera cumplir con el 100 % de las entrevistas planificadas escapa de la gestión del EE, puesto que se trata de casos de autoridades o funcionarios públicos cuyas agendas no permitieron a tiempo la programación de la entrevista de la presente evaluación (lo que sucedió con jerarcas de instituciones públicas).</p> <p>La ausencia de información del 15 % de entrevistas no realizadas limita la cantidad de las percepciones de los actores públicos para no afecta el ejercicio de identificación de hallazgos y de interpretación del equipo evaluador, porque se obtuvo la suficiente información de los actores públicos consultados.</p> |
| <p>Limitación # 3-1: Poca participación de las personas convocadas a Grupos Focales</p> | <p>Se realizaron las gestiones de comunicación pertinentes: correo electrónico, llamada telefónica y WhatsApp. Se insistió telefónicamente en la convocatoria. Se planteó la participación de dos delegados por institución u organización convocada.</p> | <p>El nivel de eficacia alcanzado indica que las medidas aplicadas a los riesgos tuvieron poco efecto en la calidad de la consulta en el grupo focal # 1 (civil) y # 2 (que comprende dos grupos de cámaras empresariales). Sin embargo, si hay afectación en el Grupo Focal # 3 por cuanto no se logró recolectar la opinión de otros actores públicos regionales (42% de eficacia), lo que limita parcialmente el conocimiento de la percepción del funcionario público de IPES en Pacífico Norte y lleva al uso prudente de la información obtenida para efectos de interpretación.</p> |

| Tipo de Limitación o riesgo | Medida | Efecto para la evaluación |
|---|--|---|
| <p>Limitación # 3-2: Poca participación de las personas convocadas a entrevistas individuales, Entrevistas Colectivas o Grupos Focales en los estudios de casos.</p> | <p>Se realizaron las gestiones de comunicación pertinentes: correo electrónico, llamada Telefónica y WhatsApp. En caso necesarios se fue al sitio de trabajo o de vida de la persona informante.</p> | <p>En el caso de los estudios de caso de Proyecto Costero Santa Cruz y del Proyecto El Coco-Ocotol esta limitación no afectó el resultado de comprensión del caso, porque existe buena información documental recolectada y las entrevistas realizadas cuentan con información de calidad sobre el caso en estudio.</p> <p>En el caso del estudio de caso de PAACUME, tal limitación no afecta el resultado del estudio de caso, porque la muestra utilizada es representativa del universo del listado general de actores informantes.</p> |
| <p>Limitación #4 Contingencias -fuera de control del EE -afecten las metas de recolección de información (emergencias sociales: huelgas, paros, bloqueos o emergencias ambientales: tornados, huracanes, frentes fríos, tormentas tropicales, otros)</p> | <p>Se realizó la medida de reprogramación de entrevista</p> | <p>No tuvo efectos puesto que el equipo evaluador se vio afectado en el uso del tiempo y en los traslados debido a la huelga nacional, pero no en el resultado de las entrevistas programadas.</p> |
| <p>Limitación # 5: Informantes civiles y privados no quieren aceptar la entrevista o dar información</p> | <p>Se realizaron las gestiones de comunicación pertinentes: correo electrónico, llamada Telefónica y WhatsApp.</p> | <p>El efecto existe, pero es pequeño porque el número de informantes que no dio la entrevista es muy bajo. Tiene efectos en el sentido de que no se puede recolectar las percepciones de esas personas, pero el nivel de eficacia de entrevistas del actor privado y civil es bastante alto, lo que implica que existe información para identificar hallazgos.</p> |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

2.10.1 Fortalezas

-El cumplimiento de un nivel alto de eficacia de la aplicación de las tres técnicas utilizadas en las muestras de público informante. (Ver estadística presente en tablas 3,4,5)

-El nivel de confiabilidad de la información obtenida, visto que las muestras de actor informante creadas responden al público que tiene algún conocimiento sobre los procesos de coordinación y comunicación y sobre la gestión del PIAAG.

2.10.2 Retos e implicaciones de la metodología para el logro del objetivo de la evaluación

En general la metodología utilizada (el enfoque cualitativo y las técnicas de entrevista estructurada, grupo focal y estudio de caso), ha sido la adecuada a la naturaleza de la evaluación y los objetivos general y específicos; en tal sentido, la metodología es la correcta para ganar validez y certeza (fiabilidad) de la información para el EE.

El reto está situado en la calidad de la información recolectada a partir de las muestras de actores informantes acordadas entre ET y EE, en vista de que se constató como hallazgo que hay actores en el nivel público, civil y privado (especialmente en el nivel civil y privado) que tienen poca información para opinar con algún nivel de profundidad o sobre los diversos tópicos que se han consultado mediante las diversas técnicas.

Las muestras de actores han sido sugeridas por Mideplan y miembros del ET, lo cual tiene sentido en la medida en que los representantes del ET (Dirección de Aguas, Senara y AyA), son los que tienen conocimiento directo de la ejecución del PIAAG y de los informantes potenciales de la evaluación. Por tanto, el EE no cuestiona las muestras, sino que se enfrenta al cumplimiento de objetivos y preguntas de evaluación con una información sesgada por la falta de conocimiento o involucramiento de la muestra de actores informantes en el fenómeno en estudio.

En este punto, la falta de información de los actores informantes (civiles y otros actores) es considerado por el EE como una limitación y como un hallazgo y tiene implicancia en el abordaje de los hallazgos (descripción e interpretación) en el sentido de que el EE debe determinar con cautela cuando un hallazgo tiene suficiente evidencia empírica a la hora de abordar las preguntas de evaluación.

III.HALLAZGOS

I Pregunta de Evaluación: ¿Qué tan detallada y documentada está la teoría de la intervención del PIAAG? ¿Qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG?

•Hallazgo general

La teoría de la intervención (TI) del PIAAG está detallada y documentada en elementos que en su diseño sí fueron definidos como: la problemática a atender, normativas, ejes estratégicos y objetivos, portafolio de proyectos, actores participantes, públicos beneficiarios, elementos que se encuentran desagregados en diversos documentos y decretos. Por otra parte, existen otros elementos que no fueron definidos totalmente, como la estrategia de gestión de los procesos de coordinación y comunicación (CC), la estructura organizativa y la cadena de resultados del Programa; es por eso que, durante el proceso evaluativo, la TI debe reconstruirse como se expone en el acápite de TI y según los TDR. Además, no existe un documento único y oficial que describa e integre todos los componentes existentes de la TI, ni tampoco un documento de formulación del Programa como tal, para efectos de la administración de proyectos.

Por la naturaleza de la TI, en su implementación, se obtuvieron resultados adecuados en relación con los elementos del diseño definidos (proyectos, ejes estratégicos, actores participantes, normativas, población beneficiaria), los cuales permitieron enfrentar la situación y problemática que vivieron los pobladores de la región y resolverlos mediante los proyectos y decretos, generando alternativas, mecanismos, instrumentos y estrategias de articulación interinstitucionales acertadas. Por otra parte, los elementos no definidos (estructura organizativa para la ejecución + estrategias de gestión de coordinación /comunicación y la cadena de resultados)no garantizan una coherencia entre la implementación y el alcance de resultados esperados del Programa.

a. ¿Qué tan detallada y documentada está la teoría de la intervención del PIAAG?

En lo que respecta al diseño, se presentan elementos documentados relevantes y oportunos hacia las necesidades y características de la población meta del Programa. Por ejemplo, por medio del diseño del PIAAG se logra realizar un diagnóstico, una gestión y una intervención congruente para atender la problemática regional: una sequía que afectó a la cantidad y la calidad del agua para la ingesta humana, a los productores, a los animales y a los cultivos, entre otros; misma que generó preocupaciones en los habitantes regionales, quienes desconocían la acción que tomaría el Gobierno. Tal inquietud ocurrió dado que, históricamente, la situación se ha centralizado en una ausencia de inversión en obra pública en lo relativo a la infraestructura hidráulica y en una desorganización para el aprovechamiento del recurso hídrico de parte de los diferentes sectores socioeconómicos involucrados en el problema. Al respecto, un funcionario del MINAE indicó a La Voz Guanacaste que “en los últimos 25 años, lo único que ha habido son intentos por parte de los Gobiernos, no ha habido una obra sustantiva importante de desarrollo de infraestructura, ya que chocaron con una pared por no contar con presupuesto o tener un diseño listo”.

Con la creación y diseño del PIAAG durante la administración Solís Rivera (2014-2018) se aborda el manejo del problema histórico de escasez del agua de la región Pacífico Norte de una manera interinstitucional, intersectorial e interdisciplinaria, mediante los diferentes estudios técnicos, el diálogo y el consenso en las Mesas de Trabajo por Guanacaste, para el alcance de las soluciones del Programa. De este modo, existe una coherencia entre la respuesta de la institucionalidad pública y la problemática que origina su atención. El ex jerarca del MINAE reconoce que “el PIAAG inició bajo una gran estrategia de articulación y de coordinación interinstitucional. Además, se elaboró un diagnóstico de las necesidades, prioridades y urgencias de la región para atender la problemática existente de agua”.

Con respecto a la normativa diseñada, elaborada y establecida en el PIAAG, se establece como prioridad la atención a la escasez del agua. Por lo tanto, se crean instancias a partir de decretos gubernamentales que generan una estructura de trabajo apoyada en las instituciones involucradas con su propia estructura, normativa y procedimientos. Un ejemplo es el Decreto Ejecutivo N°39145-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG, donde se declara al PIAAG de interés público y se establece la base de la estructura organizativa del Programa mediante instancias de trabajo como la CAN, la ST y la articulación con las instituciones ejecutoras (IPES) a nivel central. Al respecto, el coordinador de la ST menciona que “no existe un documento oficial del Programa, mucho menos en lo que respecta a la coordinación y comunicación, todo se deriva de lo que se establece en el Decreto del PIAAG y sus directrices”.

Importante mencionar que mediante el Acuerdo Presidencial N° 039-MP-MTSS-MINAE-MH-MOPT-MAG, se crea la Mesa Intersectorial de Trabajo por Guanacaste, específicamente la Mesa de Agua e Infraestructura Hídrica, la cual atiende con prioridad el PIAAG. Posteriormente, se establece el proceso de transición de las Mesas al Consejo

Regional de Desarrollo de la Región Chorotega (COREDES), para coordinar las políticas y proyectos incluidos los del PIAAG. Las organizaciones de la sociedad civil, municipalidades y otros actores, participaron activamente en estos espacios a inicios del PIAAG. Desde el Viceministerio de la Presidencia se menciona que “en el proceso de comunicación de las Mesas de Trabajo se invirtió en charlas informativas sobre la problemática regional (con datos técnicos, mapas) para insertar el tema de agua en la agenda de desarrollo y crear consciencia en actores civiles a partir de la dimensión del problema. Participaron jerarcas, agricultores, ganaderos, hoteleros, ASADAS, cooperativas, estudiantes, entre otros”.

En lo referente al portafolio de proyectos del PIAAG se da una continuidad, ya que se inicia con tres proyectos en el 2014 y al año siguiente se contabilizaron 54, todos coherentes con el objetivo principal y las necesidades de la población meta; la inclusión de nuevos proyectos durante el desarrollo del Programa -por ejemplo, los de agua potable detallados en esta evaluación- permite solventar con mucha más fuerza las necesidades que vive la región Pacífico Norte.

Para la coordinación de la ejecución y supervisión de proyectos, se definieron herramientas: matriz de avance, bases de datos (SIG), informes y fichas técnicas. Estas se definieron al inicio y durante el transcurso del PIAAG. Su finalidad fue analizar los avances de los proyectos y las obras de ejecución en la zona, permitiendo, además, que los resultados de los proyectos se fueran presentando de una manera más comprensible y ordenada. A nivel de CAN-ST-IPES, la matriz de avance de proyectos se convirtió en una de las herramientas fundamentales para unificar el estado de avance de los proyectos, lo cual tiene importancia para generar medidas correctivas o posibles desviaciones, o bien determinar los atrasos de los proyectos.

Uno de los apartados más importantes que faltó de definir en el diseño de la TI, fue la cadena de resultados, por lo que se reconstruyó posteriormente, ya que no existían elementos definidos, documentados y consensuados sobre este aspecto al inicio, lo cual generó un vacío de información en la vida del Programa en relación con los insumos, actividades, productos, efectos, impactos y monitoreo de los factores externos que determinan los resultados del Programa como tal.

Un aspecto importante omitido en el Decreto Ejecutivo mencionado, son los relacionados a la articulación, los canales, mecanismos, instrumentos y los procedimientos de coordinación y comunicación de estas instancias (CAN, ST, IPES) con las organizaciones de la sociedad civil y otros actores a nivel regional-local en la dinámica de ejecución de los proyectos, su control y seguimiento. Es decir, no queda claro en el diseño del Programa cómo coordinar y comunicar todo lo relacionado al PIAAG y sus componentes a las organizaciones de la sociedad civil (ASADAS, ADIS, Cámaras) y otros actores. Según menciona un funcionario regional del AyA “el proceso coordinativo y comunicativo hacia la población fue un poco débil, faltó mayor compromiso para llegarle más a esas localidades, con lenguajes no tan técnicos. Hubo panfletos, algunos se entregaban en las reuniones, pero la sociedad civil era poca la que participaba. COREDES funcionó, pero le faltó mayor presencia en la zona. El proceso de comunicación debe sostenerse, pero mejorarse. Se debe poner más cuidado, ya que muchas veces los grupos opositores distraían acciones y avances, hubo varios núcleos negativos que opacaban el ambiente y no dejaban que avanzaran como se debían los proyectos”.

Aunado a lo anterior, la falta de definición de la estrategia de ejecución de los procesos de CC, fomenta que se deban intuir elementos de la gestión, en los decretos y de los aportes de actores ejecutores; por ejemplo, el PIAAG se ve como un Programa regional que articula recursos de instituciones públicas para atender el problema de la zona Pacífico Norte y, por ello, se engarza la solución plasmada con la agenda de desarrollo regional y la apropiación del objetivo del PIAAG por parte de diversos actores públicos.

Con esto se afirma que existe una gestión política marcada en la CAN y una gestión técnica en las IPES; la gestión social es incipiente y está más presente en los proyectos a cargo del AyA y en los procesos de consulta de PAACUME.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente y por la naturaleza del Programa, muchos aspectos no fueron concebidos por los gestores del Programa desde el diseño, sino que fueron construyéndose en el camino de la implementación; a pesar de eso, en el diseño del PIAAG se definieron claramente el problema, el objetivo general, los ejes estratégicos, la solución global planteada, los actores participantes y el público beneficiario del área de influencia de la región, esto en el ámbito interinstitucional del nivel central, regional y local, por lo que el PIAAG puede permanecer activo por muchos años más, siempre y cuando se refuercen los procesos de comunicación, coordinación y la gobernanza entre todos los actores involucrados.

b. ¿Qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG?

Esta implementación toma en cuenta el contexto y origen de la problemática a nivel de la región. En este sentido, existe coherencia entre el problema y el diseño de componentes y la carpeta o portafolio de proyectos del Programa. Estos proyectos atienden las necesidades y demandas detectadas, con procesos de consulta participativos y representativos de las organizaciones de la sociedad civil y otros actores, realizadas a través de las Mesas de Trabajo por Guanacaste. Además, se genera una idea de cambio para la problemática del agua, los componentes y los proyectos alineados a una solución /objetivo global.

La implementación del PIAAG se apoya en la normativa existente, creada para el funcionamiento organizativo del Programa; especialmente, el Decreto Ejecutivo N°39145-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG permitió que el Programa, a nivel político, tuviera una intervención adecuada para agilizar la implementación de acciones a corto plazo de las instituciones involucradas, activar proyectos detenidos o con poco avance, optimizar recursos, brindar seguimiento gubernamental y aliviar las presiones de la comunidad ante la situación vivida, solventando así de manera más expedita las necesidades de la región.

Dentro del PIAAG, la coordinación se puede ver ejecutada desde dos niveles: el primer nivel referido a la CAN-ST e IPES (central); y el segundo nivel a las IPES (regional), organizaciones de la sociedad civil, municipalidades y otros actores. Estos niveles de coordinación presentan características diversas dado que, a nivel de institucionalidad pública (CAN, ST, IPES) la coordinación es directa: busca integrar, articular, unificar voluntades, capacidades y recursos de las diferentes instituciones públicas con el objetivo del Programa, además la CAN y ST favorecen cierto nivel de compromisos alrededor de la coordinación interinstitucional e intersectorial con las IPES, por lo que se establece en el Decreto ya mencionado.

Por su parte, a nivel de IPES regional, organizaciones de la sociedad civil, municipalidades y otros actores, la coordinación se fragmenta entre los actores involucrados, es decir, no todos los proyectos regionales/locales son reconocidos por la sociedad civil e identificados como parte del PIAAG, además que estos actores no cuentan con espacios para coordinar. En este sentido, juega un papel fundamental la institución ejecutora que lideraba el proyecto y el trabajo que realizaron en las comunidades afectadas. Esta situación asegura un resultado de escasos mecanismos de coordinación en el nivel de la ejecución de los proyectos, según la valoración existente con las organizaciones de la sociedad civil (ASADAS, Cámaras), Municipalidades y otros actores (COREDES) a partir de los hallazgos de la evaluación realizada. Actores del grupo focal de las ASADAS reconocen que “los mecanismos de coordinación son poco pertinentes, porque no se logra establecer metodologías capaces de brindar de forma articulada, amigable y participativa que logren aclarar dudas sobre el avance y las posibilidades de participación de la sociedad y su conjunto”.

Este tipo de accionar en la implementación del PIAAG a nivel institucional provocó que la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la ejecución, planificación (diagnóstico, formulación, negociación, supervisión y rendición de cuentas) y toma de decisiones de los proyectos no se realizara de manera concreta ni activa, únicamente participaron en primer lugar en las Mesas de Trabajo al inicio del PIAAG, y

en segundo lugar, con menor presencia, en las rendiciones de cuentas en COREDES. De este modo se evidenció la necesidad de definir mejores canales de comunicación y procedimientos precisos para incluir a este actor en el proceso de implementación del Programa. Este aspecto se refleja en el Caso de Estudio del Proyecto PAACUME (2018, pág. 22) “con base en el esquema de coordinación ejecutado, podríamos indicar satisfacción en los niveles (CAN-ST) del PIAAG, satisfacción en la coordinación con instituciones públicas y sus estructuras regionales, pero poca satisfacción por la no concreción de espacios de trabajo participativos claros (con actores civiles, cámaras y otros) al no haberse desarrollado aún el componente de desarrollo que los involucra”.

A nivel de comunicación interna, el PIAAG manejó mecanismos tradicionales de divulgación de avances y seguimiento de proyectos, como reuniones, medios escritos y digitales. En ellos se brinda información de interés referida a la estrategia, objetivos, normativa, financiamiento y proyectos dentro del PIAAG. Además, en las reuniones de la CAN, ST e IPES central, existe una dinámica de información y análisis de las situaciones de los proyectos en ejecución, tal y como se constata en las minutas de las reuniones y los acuerdos tomados. El ex jerarca del MINAE indicó que “se insiste en que la comunicación es del PIAAG y no de cada institución, para dejar claro a la población que es un plan integrado”.

Por su parte, la comunicación del Programa a nivel externa utilizó el Plan de Comunicación, redes sociales y las Mesas Intersectoriales de Trabajo, específicamente la de Agua e Infraestructura Hídrica. Este tipo de comunicación sensibilizó a una parte de la sociedad civil participante en el PIAAG y los concientizó para realizar un uso eficiente del recurso hídrico. De acuerdo con los actores públicos entrevistados, el 35,7% conoce el Plan de Comunicación, el 7,1% no respondió y el 57,2% no lo conoce. Con base en las entrevistas efectuadas a los actores de las ASADAs, Cámaras y Municipalidades, se detalla que no conocieron el Plan en cuanto al diseño, pero sí mencionan conocer acerca de algunos mensajes que fueron divulgados en diferentes medios de comunicación (radio, televisión y periódicos locales).

Con lo anterior se muestra que el Plan de Comunicación tuvo un buen diseño, pero una baja implementación a nivel masivo, por tanto, no alcanzó el efecto esperado de sensibilización, pues los actores reconocen poco de los mensajes del Plan; además, la comunicación digital de redes sociales es conocida por el actor público pero no es reconocida por los actores civiles y municipales. La información de sitios web no llega a la población en general por la brecha digital existente en la Región.

De lo señalado por los funcionarios de las instituciones regionales (grupo focal 3), se determinó que estos no tienen conocimiento de la existencia de un Plan de Comunicación para la ejecución del PIAAG. Los participantes no saben cómo se ejercen las relaciones de coordinación y comunicación entre instituciones públicas desde el nivel central hacia el nivel regional. Para la encargada de la oficina de prensa del AyA, “algunas de las debilidades del Plan fueron que el presupuesto era bastante limitado y tardó mucho el trámite para su ejecución. Además, la campaña fue de corto alcance (en tiempo y medios), pues todas teníamos recargo de trabajo en nuestras respectivas oficinas. No se lograron hacer todas las actividades planteadas y no se le dio una continuidad a lo planificado”.

Un punto importante a destacar en la implementación de los procesos de CC a nivel de institucionalidad pública, es el seguimiento del PIAAG por parte de la Contraloría General de la República (CGR). El informe que se presentó fue puntual y no se giraron recomendaciones ni disposiciones a este por parte de la CGR, a pesar de no presentar indicadores. Por otra parte, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, sí existe un indicador que da información sobre el porcentaje de avance del PIAAG; según el último informe a julio 2018, el avance fue de 78,77% (se tiene como meta llegar al 80%).

Al consultar entre los entrevistados de la CAN, ST y representantes de las oficinas regionales de las IPES y de universidades públicas acerca del **conocimiento de algún mecanismo o herramienta de control de avances y de retroalimentación para hacer mejoras**,

se obtuvo que un 85,7% de los entrevistados de la CAN dijeron conocer algunos mecanismos e instrumentos, entre los que se destacan: la matriz de avances, las fichas/informes técnicos y las reuniones presenciales. Por otra parte, el 80% del resto de actores públicos mencionados, también expresaron conocer alguna herramienta y señalaron, principalmente, la matriz de avances de proyectos y las reuniones.

En la pregunta realizada a las organizaciones de la sociedad civil, municipalidades y otros actores sobre **el nivel de satisfacción de ambos procesos** se reflejó una apreciación dividida de este en la coordinación y comunicación; esto se presenta en la siguiente tabla, donde se puede observar que el 29.9% tienen una valoración positiva, mientras que el 40.7% una valoración negativa (ni satisfecho, poco o insatisfecho), excluyendo el porcentaje que no respondieron en ambos procesos.

Tabla 14 Nivel de satisfacción de los actores civiles y privados sobre el CC

| Categoría | Coordinación | Comunicación |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Muy satisfecho | 11,3% | 10,7% |
| Satisfecho | 18,5% | 14,3% |
| Ni satisfecho ni insatisfecho | 14,8% | 7,1% |
| Poco satisfecho | 18,5% | 21,4% |
| Insatisfecho | 7,4% | 14,3% |
| NS | 28,6% | 32,1% |
| Total | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

El grupo focal de las cámaras empresariales manifestó como debilidad "la atención a las comunidades así como una falla de coordinación y la comunicación. Esto es concordante con la idea de que el Programa no avanza hacia temas de mejoramiento del conocimiento sobre el recurso hídrico, por ejemplo, se apuesta a las zonas de riego y las actuales tomas de agua, pero no se avanza hacia formas de protección como creación de reservorios de agua. Además, la comunicación fluye cuando hay presiones de las Cámaras. La CC debería ser en dos vías: realizar una mejor estrategia de comunicación desde el PIAAG y tener otra estrategia de diálogo con los líderes comunales".

Según el presidente del Consejo Municipal de Abangares, "la coordinación y comunicación no fue adecuada a las necesidades de la población, porque debe existir más contacto con las comunidades y con el poder local... más transparencia...por ejemplo, no se sabe sobre las inversiones que provoca el PAACUME en Bagaces".

Aunado a lo anterior, en el grupo focal de las Cámaras Empresariales, manifestaron que COREDES dió informes de avances de proyectos, pero solo 1 vez por año durante el 2016 y 2017, a las municipalidades se les dió información del Programa en los años 2015 y 2016 en los Consejos Municipales, y en los Consejos Regionales del INDER se habló del PIAAG, pero no se dió ninguna rendición de cuentas ni seguimiento. Se pudieron haber usado más estos espacios del INDER, CCCI, COSEL y Municipalidades, para dar a conocer más al respecto.

Un hallazgo importante del proceso de evaluación (CC) es que una cantidad significativa de la muestra de actores informantes, especialmente de las OSC, Municipalidades y otros actores muestran un 26% de las preguntas de guías no respondidas; esto se debe principalmente a: a) la escasa comunicación externa con las comunidades y con las organizaciones representativas de la sociedad civil (salvo excepciones) presente en el desarrollo del PIAAG durante el período de estudio y b) la coordinación insuficiente de los funcionarios públicos de IPES a nivel de la ejecución de proyectos específicos, con los líderes civiles relacionados con los proyectos.

Para esto último, por ejemplo, de acuerdo a los alcaldes entrevistados, indicaron no recibir información salvo en dos visitas en tres años, además mencionan que la información del PIAAG no llega a través de FEMUGUA, y mucho menos que las IPES brindan información de los proyectos concretos como el de la Potabilización en Bagaces, Cañas o Liberia a las Municipalidades. De igual manera sucede con las ASADAS y las ADIS que no están representadas en COREDES y, por tanto, no tienen un medio de acceder a la información por las instancias del INDER, CDT, CCTI, ni por los consejos del MAG (COSELES).

De acuerdo con todo lo que se ha mencionado, los proyectos y normativas incluidos en el PIAAG permitieron alcanzar resultados positivos ante los problemas que enfrentó la región Pacífico Norte a causa de la sequía; sin embargo, los procesos de CC y la participación e inclusión de las organizaciones de la sociedad civil, Municipalidades y otros actores en todos los procesos de esos proyectos (ejecución, seguimiento, rendición de cuentas) y en los de CC, no se evidenciaron totalmente en la implementación del Programa.

En lo que respecta, a la existencia de la CAN, ST y los roles que ejercen en el Programa, si realizaron gestiones adecuadas durante la implementación, pero deben considerar un mayor acercamiento con la ciudadanía. En otras palabras, es necesario incorporar a los actores regionales y locales en los diferentes procesos de CC para que éstos sean partícipes en las decisiones y acciones que se realizan en los proyectos y junto con las normativas existentes lograr acciones concretas y satisfactorias en la región.

II Pregunta de evaluación ¿En qué medida los procesos (CC) y sus mecanismos e instrumentos han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG?

• **Hallazgo general:**

Los procesos CC (sus mecanismos e instrumentos), son pertinentes al aportar al cumplimiento de los objetivos del PIAAG, por cuanto contribuyen a una pronta respuesta a las necesidades de la población del PN, producto de la sequía. Esto se realizó en el marco de un estilo de gestión pública de la nueva administración del ex-Presidente Solís Rivera que favorece la viabilidad política del PIAAG, se constata un contexto político institucional favorable que coloca en el mapa de la política pública las regiones Chortega y Pacífico Norte, antes marginadas de la inversión pública social a pesar de sus bajos niveles de desarrollo social, económico y ambiental.

Pertinencia de la gestión PIAAG según necesidades de la población y contexto político institucional.

La gestión del CC del PIAAG es pertinente porque aportó a la atenuación del conflicto social regional, producto de la problemática hídrica acumulada históricamente en el PN y agudizada con las sequías derivadas del fenómeno ENOS durante los años 2014-2015. El Gobierno del ex-Presidente Solís Rivera planteaba una solución inmediata a las necesidades de las poblaciones afectadas.

Hay que recordar que la región PN cuenta con un historial de poca inversión por parte de los gobiernos en general, y en especial en infraestructura hídrica, mal ordenamiento territorial y baja coordinación y presencia de instituciones públicas en la zona. Las comunidades de Guanacaste fueron acumulando a lo largo de los años las necesidades

del recurso hídrico -para consumo y riego- hasta que se hace sentir su voz ciudadana con la alerta de la sequía.

Así diagnostica el Plan Nacional de Desarrollo (PND) la situación regional en el año 2014:

El caso de Guanacaste es quizás el más crítico. Es una zona estacionalmente seca, el agua es clave para la producción, por lo que hay grandes efectos económicos, sociales y ambientales ligados a la distribución, acceso y uso de esta. Por esta razón, existen grandes preocupaciones por parte de algunos sectores de usuarios, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, respecto a la disponibilidad del recurso hídrico y la demanda de este. La condición a futuro de la zona guanacasteca es compleja, debido a la disminución de las precipitaciones y al aumento de temperatura, en comparación con los cambios en el resto del país. Esta condición obliga a que las políticas para el manejo del recurso hídrico tengan que tomarse con brevedad y ser muy claras para atender las necesidades de la región. (MIDEPLAN, PND, pág. 472)

Con el fenómeno de ENOS en su máxima expresión el Gobierno hace la "Declaración en estado de emergencia en la Región Chorotega"(DE 38642 MP-MAG) y canaliza las demandas válidas de las comunidades afectadas y sus representantes civiles a través de las Mesas de Trabajo en el año 2014 ,en especial, la Mesa por el agua y la infraestructura hídrica. La alianza que surge de aquí permitirá el encuentro de soluciones de sostenibilidad ambiental (global y específicas) y el consenso en el portafolio de proyectos del PIAAG que propone el Gobierno. Acaece una convergencia entre la problemática hídrica, los ejes estratégicos de trabajo programados del PIAAG y los 54 proyectos con las necesidades de la región PN y por ende, con el objetivo general del Programa.

Se constata según la consulta de evaluación realizada que el proceso de gestión CC durante las Mesas de Trabajo fue pertinente para la obtención de los consensos con los representantes de las comunidades afectadas por ENOS en el consumo de agua, así como con los sectores productivos en el riego, alrededor de las soluciones y los proyectos del PIAAG. Como menciona un asesor del Ministerio de la Presidencia:

"Las Mesas de Trabajo se caracterizaron por la comunicación directa de altos jerarcas con los actores civiles y privados en una relación horizontal (tú a tú), se manejaron como foros de trabajo y se daba información a los actores civiles y privados. Se dió realce a la problemática del agua y al PIAAG como respuesta estatal, se definieron prioridades en el tema de agua. Esto permitió aliviar, canalizar reclamos sociales y aportar soluciones."

"Por otra parte, el Programa PIAAG y sus objetivos se alinearon durante la administración Solís Rivera con las metas del Plan Nacional de Desarrollo y con los principios de la Política Hídrica Nacional".

La propuesta estratégica sectorial del acápite Ambiente Capítulo 5.15 (Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial) del PND, así como el listado de Programas y proyectos regionales del mismo van a incluir el "Programa Agua para Guanacaste" para el período 2015-2018 con una meta de avance del 80% y un presupuesto de €1.328.5 millones. La cifra inicial es conservadora pues el informe trianual presentado en abril 2018 por la Dirección de Agua a cargo de la Coordinación de ST señala que el PIAAG maneja un presupuesto programado de €398.328 millones. (DA,2014, pág. 20).

Asimismo los ejes estratégicos del Programa se alinearon a la Política Hídrica Nacional (MINAE,2009, págs. 28-42) vigente a cargo de la DA-MINAE, la cual destaca la importancia "del desarrollo de proyectos hidráulicos que incluyan infraestructura multipropósito y multiuso"(5.4.2) "asegurar como prioridad el agua para consumo humano"(5.4.3.) "garantizar el desarrollo, la asignación y la gestión del recurso hídrico bajo el uso múltiple del agua.... para tener acceso equitativo y confiable a la cantidad, calidad y

continuidad deseada de agua "(5.5.3; 5.5.4.1), garantizar la sostenibilidad del recurso hídrico (5.5.4.1) desarrollando un sistema de Gobernanza (5.5.8.1). Todos propósitos subyacentes a los 4 ejes estratégicos de trabajo del PIAAG".

Es por esto que el Programa (objetivo general y proyectos), se desarrolla en un contexto político nacional favorable en tanto que se da una pronta respuesta gubernamental al problema urgente del agua en Guanacaste y Pacífico Norte, ambas regiones de bajo desarrollo del país. El respaldo del PIAAG en el eje de la política social, se expresa en la voluntad política mostrada por el ex-Presidente Solís Rivera y sus ministros, al construir viabilidad política: compromisos intrainstitucionales del Sector Ambiente, negociaciones y alianzas con actores civiles regionales (visitas "en sitio" del ex-Presidente Solís y altos jerarcas -MINAE, DA, SENARA, AyA- participación en Mesas de Trabajo, diálogos con Cámaras Empresariales y líderes OSC, divulgación del PIAAG a través del Plan de Comunicación, entre otras actividades).

La gestión CC es pertinente porque anota un punto de inflexión con respecto al pasado gubernamental de escasa atención a los problemas sociales, económicos y ambientales otorgando especial relevancia a la Región Pacífico Norte. Como concluye un representante de la Cámara de Turismo de Guanacaste (CATURGA): "Hay agua, pero no se tiene infraestructura en Guanacaste. Se pierden 2200 litros de agua por segundo al mar sin utilizar. Hay 20 años de diseño de proyectos. Los mismos están atrasados, debieron haberse realizado 10 años atrás" (Ver Memoria Grupo Focal # 2 Cámaras Empresariales)

De igual manera lo menciona un participante en el Grupo Focal #3: "en los últimos 25 años, lo único que ha habido son intentos por parte de los Gobiernos, no ha habido una obra sustantiva importante de desarrollo de infraestructura, ya que chocaron con una pared por no contar con presupuesto o tener un diseño listo".

Por último, la gestión contribuye a un nuevo estilo de gestión de la inversión pública impulsada por la administración Solís Rivera alrededor de la articulación de recursos disponibles de instituciones públicas, en una problemática social y regional específica alrededor de un solo objetivo del Programa. Como menciona un jerarca de la CAN: "el PIAAG inició con un diagnóstico de las necesidades, prioridades y urgencias de la región para atender la problemática existente de agua y luego generó una gran estrategia de articulación y de coordinación interinstitucional".

Pertinencia del diseño según actores participantes

Se procura conocer si el diseño del proceso de coordinación y comunicación fue pertinente para los actores a la hora de la selección de actores que participarían de la gestión, la existencia de criterios para la articulación de éstos a nivel nacional, regional y local y el nivel de satisfacción de los diversos actores públicos, OSC y otros actores respecto a la coordinación y comunicación formulada y normada en el PIAAG, así como del Plan de Comunicación diseñado.

Según la evidencia recolectada a través de las técnicas utilizadas (entrevista, grupo focal y estudio de casos) los funcionarios(a) públicos entrevistados constatan como tendencia general que:

- El diseño de los procesos CC se sustenta principalmente en la normativa de los decretos de creación de constitución del Comité de Alto Nivel (CAN) del PIAAG (N° 38665-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG) y el Reglamento de Organización y funcionamiento de los COREDES (N° 39453-MP-PLAN). Al no haber ninguna operacionalización posterior, se implica que la gestión se fue "construyendo" en la práctica.
- Tomando en cuenta la ausencia de un diseño, los elementos del diseño existentes y normados del CAN, ST y COREDES permitieron establecer funciones para los actores que participaron en las tres instancias y el modo de articulación en los niveles de

la institucionalidad pública- en términos generales-el CAN en el nivel político y de toma de decisiones, la ST en el nivel técnico de la supervisión y control y las IPES en el nivel de la realización de los proyectos según Portafolio del PIAAG.

- Sumando a los niveles normados de la CAN y ST, se constata que los niveles menos diseñados y de menor operatividad fueron el nivel de articulación regional (excepto COREDES), así como el nivel local y municipal.

- Sin embargo, los "trechos existentes" del diseño del proceso CC en la percepción de las personas entrevistadas de CAN, ST, IPES resultaron suficientes y permitieron el funcionamiento necesario más tarde en la implementación para: a) la articulación y coordinación interinstitucional en función del desempeño del actor ejecutor (IPES) b) la adecuada ejecución de los proyectos del PIAAG en lo que refiere a actores seleccionados además de la articulación de éstos (a nivel nacional, regional y local) y c) los mecanismos y medios para ejercer la comunicación interna.

Resultado de estas percepciones se confirma un nivel más favorable de satisfacción sobre los mecanismos e instrumentos del proceso CC desde la percepción actores participantes del sector público (nivel CAN,ST,IPES) que contribuyen al cumplimiento del objetivo del PIAAG de "Muy Satisfecho y Satisfecho" en valores del 73,3% en el caso de la coordinación y del 60% en el caso de la comunicación ("Muy Satisfecho, Satisfecho y Ni satisfecho ni Insatisfecho") de representantes del ST.

Tabla 15 Nivel de satisfacción de los actores públicos (CAN-ST) sobre mecanismos e instrumentos diseñados y utilizados en el proceso de CC del PIAAG

| Categoría | Coordinación | Comunicación |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Muy satisfecho | 13,3% | 6,7% |
| Satisfecho | 60,0% | 33,3% |
| Ni satisfecho ni insatisfecho | 6,7% | 20,0% |
| Poco satisfecho | 13,3% | 26,7% |
| Insatisfecho | 6,7% | 13,3% |
| Total | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

Según la evidencia recolectada a través de las distintas técnicas utilizadas (entrevista, grupo focal y estudio de casos) los representantes de las OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales), Municipalidades y otros actores, constatan como tendencia general lo siguiente:

- Según los actores no públicos el diseño del proceso de CC del PIAAG en cuanto a la articulación IPES (central y regional) hacia los actores sociales en el nivel de articulación regional y local, es mínimo.

- Se constata que el diseño de la gestión CC es omiso a la definición y regulación de la participación de los otros actores (no públicos) según el contenido del decreto N°39145-MP-MIDEPLAN-MINAE-MAG, puesto que no existe referencia explícita acerca de los mecanismos (instancias y medios) y los procedimientos (instrumentos) de coordinación y comunicación de las instituciones públicas ejecutoras con las OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales) y Municipalidades a nivel regional –(salvo COREDES)- y local en la ejecución de los proyectos.

- Se rescatan como pertinentes los mecanismos presentes en las Mesas de Trabajo y la acción de rendición de cuentas desde el COREDES y con los proyectos locales de acueductos, como espacios de articulación regional y local, para la participación de los actores públicos, OSC y otros actores.
- La definición de la normativa del Decreto CAN establece la función a la ST del relacionamiento con los actores civiles regionales (artículo 5, inciso d y e) pero tal función no se operacionaliza posteriormente:

5.d:” Coordinar con los usuarios de agua, Municipalidades e instituciones del Estado, así como con las comunidades en general, las acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento del agua, conforme al Programa. 5.e) Garantizar la adecuada coordinación intersectorial e interinstitucional, para la atención y seguimiento del Programa y hoja de ruta.

- El diseño de la gestión CC establece y precisa un vínculo con el interlocutor regional COREDES debido al contenido del Decreto respectivo de Reglamento del COREDES (N° 39453-MP-PLAN). Este detalla el rol de COREDES en la región y las dos instancias de coordinación (actores y funciones) con los cuales el PIAAG -a través de CAN-ST-IPES- puede establecer un relacionamiento directo: el Consejo Consultivo Nacional de Desarrollo Regional (ente de elección) y la Secretaría Técnica del Consejo a cargo de MIDEPLAN.

- Por su parte, la evidencia recolectada establece como tendencia de las percepciones de los actores consultados (OSC, Municipalidades y otros actores) que el Plan de Comunicación diseñado por el PIAAG -no es conocido por el conjunto y, más tarde, su implementación apenas es reconocida mediante campos pagados y noticias vinculadas a la celebración del 25 de Julio (Anexión del Partido de Nicoya), siendo que no se considera que el Plan alcanzara su propósito de sensibilización. Aquí sucede que el Plan de Comunicación cuenta con un buen diseño de parte de las oficinas de prensa de 3 instituciones públicas, pero su implementación posterior es débil por falta de recursos económicos y equipo responsable. Según un Alcalde de Guanacaste:

“Tengo poco conocimiento del Plan de Comunicación del año 2015-2016...Solo mediante el campo pagado en los medios de prensa nacional que generalmente se pone el 25 de julio de cada año acerca de la información del avance del PIAAG.”

- Por tanto, las percepciones recolectadas señalan menos pertinente el diseño y normativa que acompaña los procesos CC (mecanismos e instrumentos definidos)-del PIAAG para la integración y articulación de otros actores no públicos, debido a que el proceso no define el cómo (la metodología) ni precisa los mecanismos (instancias, medios, instrumentos) para ejercer la coordinación y la comunicación de éstos con las IPES en la ejecución, supervisión y rendición de cuentas, siendo estos los mecanismos e instrumentos ausentes.

Esto se confirma en la insatisfacción mostrada por los actores no públicos consultados sobre el proceso de CC quienes apenas se manifiestan “Muy Satisfechos y Satisfechos” en el tercio (29.9%) de las respuestas mientras que el 40.7% “No está ni satisfecho, poco o insatisfecho, insatisfecho y muy insatisfecho” en coordinación y un 42.8% en comunicación, a lo que se agrega que un tercio de los actores consultados “No Saben”, es decir, no cuentan con opinión formada sobre el CC (28,6% y 32,1%), para un acumulado del 69% en coordinación y 74.9% en comunicación de opiniones negativas o sin conocimiento. (Ver Tabla# 14 Pregunta #1)

III Pregunta de evaluación ¿En qué medida la implementación del proceso de CC (mecanismos e instrumentos) es eficaz para a) participación, conocimiento, apropiación de los actores b) conciliación de intereses de los actores c) credibilidad de la gestión de las instituciones públicas?

- **Hallazgo general**

Los procesos de coordinación y comunicación implementados dentro del PIAAG, permitieron tener actores públicos informados de este, con instancias, medios e instrumentos disponibles para el funcionamiento de roles (normados) y actividades en diferentes niveles (nacional, regional, local); además, los actores cuentan con conocimiento de los instrumentos de trabajo, accesibles y divulgados, alcanzan consenso a favor e interiorizan el objetivo global del Programa. Esta ecuación (participación en gestión CC, + información + conocimiento de instrumentos) no tuvo el mismo efecto en los actores OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales), Municipalidades y otros actores, siendo que el nivel de consenso y apropiación alcanzado en estos es nulo o reducido.

La eficacia para el cumplimiento del objetivo del PIAAG se incrementó en la conciliación de intereses de actores por el recurso hídrico, pues tanto a nivel regional (Mesas de agua e infraestructura hídrica) como en los casos de atención a problemáticas y conciliación de conflictos específicos (PAACUME, Proyecto Santa Cruz Costero, Proyecto El Coco-Ocotol, Proyecto Trancas-Panamá); la intermediación exitosa alcanzada es producto de procesos eficaces de gestión de la CC lo que suma a la credibilidad de las IPES responsables y al PIAAG en su conjunto. Esta credibilidad de las IPES en términos generales, se reconoce por parte de los actores públicos consultados y las cámaras empresariales -no así del resto de actores civiles- en la perspectiva de una mayor presencia del Estado y de las instituciones públicas en PN respecto al pasado.

Diferenciación del proceso CC y eficacia en la participación, conocimiento y apropiación de actores del PIAAG.

Existe un punto de partida para analizar la percepción de los actores participantes sobre la implementación de los procesos CC del PIAAG, que consiste en la ausencia real de un documento formal de diseño del proceso de gestión del PIAAG y, en especial, de los procesos de coordinación y comunicación. Al respecto, la coordinación de la ST mencionó en su entrevista que:

“no existe un documento oficial del Programa, mucho menos en lo que respecta a la coordinación y comunicación, todo se deriva de lo que se establece en el Decreto del PIAAG y sus directrices”.

En la práctica se genera un proceso diferenciado en la implementación del CC, debido a que la información, el conocimiento y la participación en la gestión del CC generan consenso y apropiación a la vez que resultan eficaces al cumplimiento de los objetivos del PIAAG, en los actores públicos; mientras que no sucede igual con los actores no públicos, quienes no alcanzan el acceso a la información, el conocimiento ni reconocen ser parte de la gestión del PIAAG, lo que les impide la apropiación, “hacer suyo el Programa”, siendo que los consensos de reconocimiento del Programa en estos actores no resultan constatables.

El proceso de CC del PIAAG - demostró eficacia en el marco de los actores participantes de la institucionalidad pública. Esto debido a que los mecanismos e instrumentos formales implementados fueron conocidos, estaban disponibles, fueron divulgados y utilizados por los actores públicos que participaron de la gestión de los mismos en los niveles CAN-ST-IPES centrales del Programa, este proceso, no es exento de su “indefinición” puesto que también permanece la percepción de que estas variables del proceso de gestión fueron insuficientes.

Algunas percepciones de actores públicos (Dirección Regional AyA y MAG) constatan una buena coordinación.

“La CAN y ST manejan el PIAAG, las instituciones rinden cuentas de sus proyectos, pero cada una vela por los recursos propios para cumplir sus proyectos, con buena coordinación del DA- MINAE con instituciones regionales”

“El proceso de coordinación, en este nivel (ST) logra articular y crear sinergias Caso ICE-Senara AyA/Salud/. Logran (las IPES) tener claridad en una prioridad de trabajos, logran establecer la coordinación necesaria para darle viabilidad política a proyectos.”

Un alto funcionario de SETENA, cuestiona el funcionamiento de la ST así: “debió ser más ejecutivo a la hora de ejecutar, presentar avances y en la rendición de cuentas de proyectos. A veces son horas de horas en algo y se pierde tiempo, se debería ser más ejecutivo en las instituciones a la hora de trabajar. Con PIAAG a veces no se ponían de acuerdo entre jefes por temas simples, faltó fuerza y orden para obtener mayor fuerza de todos los actores participantes ante estas actividades de ejecución y rendición de cuentas de proyectos”.

Otras percepciones son más críticas sobre la implementación de la CC: (funcionarios ICE, SENARA)

“el PIAAG fue eficaz en unir esfuerzos, ... faltó mecanismos de coordinación pero fueron suplidos por el orden jerárquico (CAN) y las acciones a cargo de cada institución ejecutora” (..)“los sistemas y mecanismos de control no fueron suficientes y carecieron de protocolos, sin embargo, funciona la CAN en el ejercicio de decisiones del poder político de Alto Nivel”.

La información recolectada por las diversas técnicas genera la siguiente síntesis de apreciación general del actor público sobre el proceso CC.

Tabla 16 Percepción de la implementación de los mecanismos e instrumentos del proceso de CC según actores públicos (CAN,ST, IPES)

| Reuniones trimestrales/ mensuales/ bilaterales | Actas de acuerdos | Informes físicos y digitales | Ficha técnica del proyecto | Comunicación Correo electrónico | Comunicación Llamada telefónica |
|--|-------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Disponible (con acceso o no) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Estandarizado y conocido | ✓ | ✓ | Según responsable | ✓ | ✓ |
| Participación en la gestión | ✓ | ✓ | Según responsable | Según responsable | ✓ |

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.
Nota: el símbolo quiere decir “Afirmativo”

Por tanto, la combinación de estos mecanismos e instrumentos utilizados dió como resultado un nivel de conocimiento y participación de la gestión suficiente para que los actores participantes de los niveles CAN-ST-IPES alcanzaran la apropiación del PIAAG, es decir, el compromiso interinstitucional para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

A pesar de los matices sobre la falta de configuración de la gestión CC, la consulta realizada a actores públicos participantes de la ST, presidencias y gerentes de las IPES sobre los mecanismos e instrumentos que, a su juicio resultaron elementos de éxito para el funcionamiento del PIAAG, confirma la gestión eficaz en los actores públicos.

Tabla 17 Elementos de éxito del proceso de CC según actores públicos (ST—IPES)

| Elementos | % |
|--|-------|
| Estructura organizativa definida. | 73,3% |
| Supervisión directa ejercida. | 40,0% |
| Toma de decisiones oportunas al más alto nivel. | 26,7% |
| Diferentes niveles de coordinación ejercidos (interinstitucional, intersectorial, entre actores públicos, civiles y privados). | 60,0% |
| Comunicación efectiva hacia todos los actores participantes. | 26,7% |
| Existencia de un mecanismo definido y ejercido de seguimiento y control. | 60,0% |
| Existencia de representatividad y diversidad de actores en las instancias. | 60,0% |

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

Es importante subrayar que la existencia de una estructura organizativa permitió diversos niveles de coordinación ejercidos, la supervisión directa y la toma de decisiones oportuna. Se agrega la participación de actores en las instancias y el instrumento de seguimiento y control. La comunicación es valorada como muy baja.

Por otra parte, la valoración de la implementación del proceso CC en el nivel de la relación IPE-Central e IPE regional, tiene más cuestionamiento, como afirman funcionarios públicos en el Grupo Focal #3:

“Si existe un nivel de coordinación y comunicación en las altas esferas. Pero a nivel de funcionarios medios no llega la coordinación ni comunicación. Por ej.: se invita el ICE a una consulta del PAACUME y los funcionarios del AyA asistimos, pero no recibimos ninguna instrucción para la reunión. La mayor deficiencia es la falta de comunicación intrainstitucional. Por ej., no ha habido coordinación en la información digital del SINAC y la Dirección de Agua”.

O bien la valoración de los representantes de la Cámara CATURGA quiénes señalan:

“No hubo una adecuada CC en el PIAAG. Le consultamos a ICT sobre el PIAAG y no sabían. La oficina de ASADAS de AyA en Guanacaste no llevaba el pulso de los proyectos del PIAAG y FEMUGUA “Tengo la opinión de que la coordinación y comunicación entre institución pública central y oficinas regionales no era buena, pues las oficinas regionales no manejaban la información en casos específicos consultados”.

Un segundo ángulo refiere a los actores no públicos participantes del PIAAG.

El proceso de CC del PIAAG -mediante la implementación de mecanismos e instrumentos- demostró menos eficacia para aportar a la participación, el conocimiento y el acceso a información oportuna de los actores OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales, Municipalidades y otros actores) lo que trae como consecuencia que no exista el consenso y apropiación en el objetivo del PIAAG como se esperaba.

La información recolectada por las diversas técnicas genera la siguiente síntesis de apreciación general de los actores OSC, Municipalidades y otros actores sobre el proceso CC.

Tabla 18 Percepción de la implementación de mecanismos e instrumentos del diseño del proceso de CC según actores no públicos (OSC-ASADAS-ADIS-Cámaras Empresariales) Municipalidades y otros actores

| Reuniones trimestrales/ mensuales/ bilaterales | Actas de acuerdos | Informes físicos y digitales | Ficha técnica del proyecto | Matriz de Avance | Comunicación Correo electrónico | Comunicación Plan de comunicación | Información digital Sitios Web IPES | Información eventos regionales (COREDES) |
|--|-------------------|------------------------------|----------------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Disponible (con acceso o no) | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Estandarizado y conocido | X | X | X | X | X | Noticias Prensa Nacional (25 Julio) | X | X |
| Participación en la gestión | X | X | X | X | X | X | X | X |

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.
Nota: (X)el símbolo quiere decir "Negativo".

La causa de este desacierto descansa en el diseño inacabado y la normativa que acompaña los procesos CC -mecanismos e instrumentos definidos -para la integración en la gestión de otros actores, debido a que el proceso no precisa mecanismos (instancias, medios, instrumentos) para la participación en la gestión de CC del PIAAG. En segundo lugar, tampoco se define el modo en que se ejerce la relación de IPES/ PIAAG en la ejecución, supervisión y rendición de cuentas de los proyectos con la diversidad de OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales), Municipalidades y otros actores.

Como señala un alto funcionario de Hacienda:

Efectivamente, PIAAG es un ordenamiento político estatal de instituciones públicas y sus proyectos, sin instrumentos que permitan desarrollar mecanismos más concretos en la participación de actores.

Actores de ASADAS subrayan que *"los mecanismos de coordinación y comunicación son poco adecuados, porque no se logra establecer metodologías capaces de brindar de forma articulada, amigable y participativa, aclaración de dudas sobre el avance y las posibilidades de participación de la sociedad y su conjunto".* (Ver Memoria Grupo Focal #1).

Según una funcionaria de FEMUGUA: *"No hubo la comunicación adecuada, pues nunca hubo información del PIAAG hacia las Municipalidades. Lo que tenemos en una laguna mental sobre el PIAAG. El PIAAG parece "secreto de Estado."*

El otro aspecto es la falta de diversificación de la coordinación y comunicación en espacios regionales. Varios miembros de COREDES y alcaldes destacaron la validez del espacio regional COREDES para hacer interlocución con el PIAAG.

Las rendiciones de cuentas en el COREDES eran un espacio para plantear sugerencias y mejoras.

Sin embargo, la principal debilidad de la instancia COREDES en cuanto a la gestión del proceso de CC es que no obtiene eficacia en la gestión de coordinar/comunicar sobre el PIAAG con el conjunto de actores OSC de la región PN debido a varias razones: a) la composición legal del PIAAG no favorece la presencia de las OSC del PN ;b) no existe un mecanismo que garantice una multiplicación de la información/conocimiento aportado del PIAAG en COREDES hacia los miembros de las organizaciones representadas; *"La rendición de cuentas es solicitada cada 6 u 8 meses al COREDES.. pero queda en el directorio de COREDES, pero no se divulga a las Municipalidades..."* (Ver Memoria Grupo Focal #3)

Además, los informes del PIAAG en COREDES fueron solo 2 en 3 años -y lo más importante- el COREDES; no cumple la función de supervisión civil esperada por jefes del PIAAG, como lo menciona un miembro de la CAN "Cuando se traslada el empoderamiento a los actores de la región en COREDES, los actores no asumen.... Si fue importante el fortalecimiento civil local, pero habrá que construir capacidades de liderazgo y empoderamiento del COREDES.

Otros demandan la falta de coordinación con espacios regionales existentes en PN que el PIAAG no utilizó o al menos no con frecuencia (Ver memoria Grupo Focal #3 Actores públicos regionales):

- Hay una estructura que son los Consejos de Desarrollo Regional Intersectoriales que son Consejos Técnicos del INDER, hay en Carrillo, La Cruz, Liberia, participan representantes de ASADA, ADIS, Alcaldes... Y en esas reuniones, la socialización de los avances de proyectos del PIAAG no llegó.
- En los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) deben rendir cuentas las instituciones públicas ubicadas en cada cantón de Guanacaste, aquellas que tienen un proyecto de inversión pública y es presidido por los Alcaldes. No se tiene conocimiento que aquí se daban informes de proyectos del PIAAG. También no siempre los CCCI son convocados por los Alcaldes.
- Además, están los COSEL (Comités Sectoriales Locales) que no fueron utilizados.
- Habría que preguntarle a la Dirección de Agua -ST por qué no se utilizaron estas instancias como canales de comunicación del PIAAG (CCCI, Consejos Intersectoriales del INDER y COREDES)

Por último, se suman las voces críticas reiteradas sobre la implementación de la CC en el espacio municipal. Dos funcionarios municipales de Cañas y Liberia mencionan: "La comunicación no ha sido la adecuada. Es más bien una demanda de la Alcaldía, el Consejo Municipal y la comunidad hacia las instituciones públicas".

Hay dos proyectos del PIAAG que involucran a Liberia, pero no ha habido comunicación con la Municipalidad: Proyecto Trasvase Liberia (uso agropecuario) y el Proyecto ampliación del acueducto de Liberia con AyA (uso de agua potable) y fondos BID. No existió articulación entre la Municipalidad de Liberia y los proyectos mencionados del PIAAG. En ninguna instancia o mesa de trabajo del PIAAG nos hicieron participar.

Aporte del CC a la Conciliación eficaz de intereses entre actores en conflicto por el agua

El proceso de CC implementado demostró eficacia también para la conciliación de intereses entre actores en el conflicto por el agua, gracias a que los procesos participativos generados a nivel regional (Mesas de trabajo) o comisiones de trabajo (PAACUME, El Coco y Costero Santa Cruz) aseguraron la intermediación del conflicto entre los actores estatales, civiles (ADIS, ASADAS, Cámaras Empresariales) y municipales, siendo que la participación social fue una exigencia de la presión ciudadana (sustentada en denuncias en Sala IV y en Defensoría de los Habitantes).

Este factor de protesta social condiciona la respuesta estatal de las IPES que se acompaña de una propuesta de gestión social de los proyectos más inclusiva y participativa. La eficacia alcanzada en las Mesas de Agua e Infraestructura Hídrica descansa en el reconocimiento de los actores civiles entrevistados (Alcaldes, USADIS, Universidades, COREDES) acerca de que en el inicio del período del Gobierno Solís se lograron consensos sobre las demandas sociales por el agua a escala regional, mediante las Mesas de Trabajo que dan paso al COREDES y esto provoca una atenuación del conflicto social derivado del poco acceso al recurso hídrico. Entrevistas realizadas a Alcaldes y miembros de la Junta Directiva de COREDES señalan que:

La valoración de apertura a la participación y a la amplia convocatoria para asuntos del PIAAG algunos líderes civiles la defienden en Mesas de Trabajo antes que el COREDES.

El reconocimiento de eficacia más importante de los procesos de CC proviene de los proyectos comunitarios de agua potable a cargo del AyA y otras IPES que apoyan los procesos (SENARA, DA, UCR). Según lo explica un líder del Consejo Municipal de Carrillo *“en los proyectos El Coco-Ocotál y en Trancas Playa Panamá, se logra intervenir en los conflictos y bajar los ánimos de comunidades y sector empresarial turístico”*.

En efecto, para los proyectos de PAACUME, Proyecto Costero Santa Cruz, Proyecto El Coco Ocotál y Proyecto Trancas-Playa Panamá, la gestión CC de IPES impulsa procesos de participación ciudadana y pública con acciones de coordinación, comunicación y divulgación adecuadas que garantizaron la alianza entre IPES, OSC y Municipalidades a favor de los proyectos.

Una funcionaria de SENARA advierte una lectura global de la problemática regional y los conflictos presentes en PN:

“El PIAAG fue clave pues al presentarse problemas o conflictos, el Gobierno se acercó a tratar de resolverlos lo más pronto posible para evitar un mayor caos ... el PIAAG fue fundamental en algunos casos, ya que ayudó a mejorar conflictos de años, por lo menos hubo acercamientos. En algunos casos ha costado más, por ejemplo, el caso de PAACUME (Lomas de Barbudal) a pesar de ser entregado en Asamblea en 2016, en 2017 no salió y aún la diputada Suray Carrillo hizo mociones en contra.”

En el estudio de caso Proyecto Costero Santa Cruz, recupera la eficacia del proceso de CC y de la intervención de la autoridad pública (AyA) del siguiente modo:

Sobre el manejo del conflicto por el agua. Con las firmas de convenios y decretos, las ASADAS que han tenido dudas durante el desarrollo del mismo, inician un proceso de acercamiento y articulación para conocer más al respecto, entienden la importancia de formar parte y es gracias a las reuniones mensuales de las instituciones que se logra conciliar los intereses de algunos actores y mediar los conflictos por el agua que han sido arrastrados año tras año. No solo por el acueducto, sino por la explotación de acuíferos y el crecimiento turístico desmesurado. (Ver ICAP, Estudio de Caso Proyecto Costero, pág. 37)

En el estudio de caso del Proyecto Acueducto El Coco-Ocotál, se apunta sobre la eficacia del proceso CC del siguiente modo:

“el protagonismo del ente executor AyA y las acciones de coordinación y comunicación planificadas y ensayadas en la ejecución del proyecto, se orientan a una canalización del conflicto local por el agua y a asegurar la viabilidad política del proyecto, en los años 2015-2017”. (Ver ICAP, Estudio de Caso El Coco, pág. 47.)

En el caso de PAACUME el proceso consultivo en la etapa de diagnóstico del proyecto -pues el proyecto se encuentra en la fase de pre-inversión- fue eficaz en los espacios consultivos generados y la participación representativa alcanzada de los liderazgos civiles y las comunidades beneficiarias convocadas. Persisten también dudas y demandas sobre el Proyecto de parte de las poblaciones beneficiarias que deberán ser superadas conforme avance la ejecución del mismo. Según se recupera en el Estudio de caso PAACUME:

La opinión de los afectados del embalse de Río Piedras que no tienen la seguridad sobre los pagos por tierras que serán ocupadas por el espejo de agua, sobre quién lo proveerá, cuánto y cuándo los recibirán, en una espera que le está afectando sus proyectos productivos y su patrimonio. (Grupo Focal Afectados por el Embalse) (Ver ICAP, Estudio de caso PAACUME, pág. 26)

Según empresarios agrícolas consultados y CATURGA, en el caso de PAACUME:

Existen empresas y cámaras empresariales que tienen dudas en torno a los beneficios que el riego puede brindar a sus unidades productivas y en donde su participación desde lo privado puede ser tomada o no en cuenta. Por ejemplo, hay aún preguntas no evacuadas sobre el costo beneficio del riego y agua potable en torno al descanso de los acuíferos costeros, sostienen que tienen pocos espacios para aclarar dudas.

Aporte de la gestión CC a la credibilidad de las IPES

La contribución del proceso implementado CC es eficaz en el desarrollo de la credibilidad de la gestión de las IPES, en el sentido de que la diversidad de actores reconoce una “mayor presencia del Gobierno” -gracias a los proyectos PIAAG en respuesta a la problemática del agua del PN, afirmando cierta credibilidad alcanzada de la gestión política, además de una acción conjunta de las IPES en la realización de los proyectos, reconociendo la credibilidad de la gestión técnica. Esta percepción general es afirmativa en el caso de los actores públicos y cámaras empresariales consultadas, pero no en los actores de las OSC (ASADAS, ADIS) y Municipalidades. Estos últimos sí tienen una percepción afirmativa de la credibilidad de las IPES debido a la gestión CC de los proyectos específicos de AyA, como ha sido antes mencionado.

En la perspectiva del vocero de la CAN en el período de estudio, la CC generó eficacia a la gestión pública la cual deviene en eficaz y exitosa pues *“al final el 80% se había ejecutado, se estaba ejecutando o se tenían recursos a mayo 2018. Los proyectos que estaban pendientes era por falta de financiamiento o viabilidad. El resto tiene identificadas fuentes de financiamiento”*.¹⁶

Efectivamente la tendencia de las opiniones recabadas sobre la credibilidad de las IPES es opinar a la luz de los resultados de los proyectos del PIAAG. El juicio de un Presidente Municipal presenta otro extremo del análisis: *“Aumentará la credibilidad cuando la gente vea los proyectos ejecutados, el pueblo si no ve, no cree”*.

La opinión más constante de los actores informantes según las técnicas evaluativas utilizadas, es que la credibilidad de las IPES se alcanzó en el nivel técnico y que se acompaña de cierto nivel de credibilidad política en la región y de los proyectos en particular.

Según funcionarios de SENARA el PIAAG sí logra niveles de credibilidad política y técnica, derivado de la gestión CC:

*...“Sí se obtuvo credibilidad política del PIAAG como ente integrador de instituciones (coordinación) y en el nivel técnico por la acción de las IPES...”
“Hubo credibilidad en el nivel político, técnico y operativo, pero fue insuficiente, se pudo hacer más, pero en lo político se tienen dudas, pero existió el respaldo de los decretos ejecutivos, mientras que a nivel técnico sí hubo credibilidad por la capacidad y la calidad de los profesionales de las IPES.*

Según funcionarios del SINAC y el ICE:

“Al existir diversas especialidades de los profesionales en diversas áreas, permite un trabajo interdisciplinario y efectivo a la hora de desarrollar acciones tanto a nivel regional como local”.
“Sí se fortaleció la presencia de las instituciones ejecutoras y de las instituciones de apoyo como el ICE, pero no se logra consolidar una apropiación institucional de manera integrada del PIAAG”.

En la perspectiva de una funcionaria regional del IFAM:

¹⁶ Sustentado en el Informe Final de Resultados presentado por el MINAE-DA en Abril, 2018, Auditorio de la UCR Liberia.

“No elevó la credibilidad en el nivel político (Jerarcas) pero sí en el nivel técnico en proyectos pequeños comunitarios (El Coco, Trancas, Santa Cruz Costero) y no en proyectos grandes (PAACUME)”.

En la perspectiva de una exdiputada, varios alcaldes y líderes civiles:

El PIAAG y PAACUME tuvieron credibilidad política en la Asamblea Legislativa porque defendían intereses de los grupos económicos (agropecuario y turismo) Si considero que aumentó la credibilidad técnica de instituciones como DA-MINAE y AyA.

El rol de las IPES involucradas resultó eficaz, cuando logró canalizar el conflicto social en las comunidades donde los proyectos del PIAAG se enfrentan a posturas diferentes para la solución del recurso agua. La gestión CC de las IPES permite que transite de una postura de confrontación aguda entre las partes involucradas a una postura de diálogo, apoyo y consenso entre las partes a favor de la solución al conflicto de agua, mediante el proyecto del PIAAG.

Esto aseguró credibilidad en la gestión pública ante el liderazgo de OSC, Municipalidades y comunidades beneficiarias, debido a que la gestión de la CC implementada fue adecuada y eficaz, lo que se constata en la consulta realizada en los estudios de casos, por ejemplo, en el Estudio de Caso El Coco-Ocotol se menciona la actuación de las instituciones públicas, lideradas por AyA:

*El uso de la autoridad administrativa de AyA en las decisiones y ejecución técnica del proyecto no minimiza, excluye o niega la participación activa de los actores civiles y otros actores. Al contrario, conscientes de que la participación ciudadana es necesaria ante el conflicto social manifiesto, estimulan estructuras organizativas normadas que aseguran la participación civil y pública (Comisión de Seguimiento del proyecto, asambleas comunitarias, charlas comunitarias, visitas de campo conjuntas, Comisión PAS, otros).
El ejercicio de la comunicación de las IPES en estos proyectos, no ignora sino que integra y da voz a las comunidades involucradas, informando oportunamente y realizando constantes reuniones de seguimiento y rendición de cuentas (Ver ICAP, Estudio de Caso Proyecto El Coco-Ocotol, pág. 37.)*

Esta visión está refrendada por un representante del Consejo Municipal de Carrillo:

“En los proyectos de El Coco-Ocotol y en Trancas Playa Panamá, las instituciones logran intervenir en los conflictos y bajar los ánimos de comunidades y sector empresarial turístico”.

Por su parte, en el proyecto Costero Santa Cruz se menciona

Sobre el manejo del conflicto por el agua. Con las firmas de convenios y decretos las ASADAS que han tenido dudas durante el desarrollo del mismo, inician en un proceso de acercamiento y articulación para conocer más al respecto, entienden la importancia de formar parte y es gracias a las reuniones mensuales de las instituciones que se logra conciliar los intereses de algunos actores y mediar los conflictos por el agua que han sido arrastrados año tras año. No solo por el acueducto, sino por la explotación de acuíferos y el crecimiento turístico desmesurado. (Ver ICAP, Estudio Proyecto Santa Cruz Costero, pág. 37)

IV Pregunta de evaluación: ¿En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a a) la coordinación de los actores participantes b) ejecución de los proyectos, supervisión y rendición de cuentas.

- **Hallazgo general**

El proceso de coordinación del PIAAG aportó al desarrollo de la capacidad institucional ampliada del sector público para atender la problemática del agua en el PN debido al nivel de articulación desarrollado entre instituciones públicas, el conjunto de actores/instituciones públicas involucradas en la intervención, la movilización generada de recursos para la ejecución de los proyectos, especialmente técnico y financiero. Se suman además los espacios implementados de coordinación entre IPES y actores regionales y locales para ejercitar la supervisión y rendición de cuentas de los diversos proyectos. En consecuencia, la percepción del actor público (CAN-ST-IPES) -que estuvo directamente vinculado en dicho proceso de coordinación- es que el proceso de CC resultó eficaz en las fases de ejecución, supervisión y rendición de cuentas de los proyectos del PIAAG generando un efecto de mejora e incremento de la capacidad del sector público en PN en los años 2015-2017.

Sin embargo, -salvo las Cámaras Empresariales- el resto de los actores OSC (ASADAS, ADIS) Municipalidades y otros actores, no reconocen que el proceso de coordinación haya sido eficaz en la ejecución, supervisión y rendición de cuentas de los proyectos, dado el desconocimiento informativo que tienen de estas acciones del PIAAG y principalmente porque consideran que no tuvieron participación sino exclusión, excepto en los proyectos locales a cargo de AyA.

Acción desplegada al interior del sector público para la mejora de la capacidad pública desde la coordinación y ejecución de los proyectos.

La incidencia CC en la capacidad institucional, proviene de una buena coordinación entre entidades (en la relación CAN- ST e IPES) y la actuación proactiva de la coordinación general de CAN y ST para tomar decisiones claves en diversos niveles del Programa y generar la disposición al compromiso de las presidencias y gerencias de IPES en la articulación, así como el uso de recursos disponibles para ejecutar los proyectos del PIAAG.

Así lo confirma un funcionario del MAG cuando menciona: "El proceso de coordinación, en este nivel (ST) logra articular y crear sinergias Caso ICE-Senara AyA/-Salud). (Las IPES) logran tener claridad en una prioridad de trabajos, logran establecer la coordinación necesaria para darle viabilidad política a proyectos."

En primer lugar, hay que señalar que esa capacidad institucional generada desde el PIAAG supone la integración de una importante cantidad de instituciones públicas, OSC y civiles.

A nivel del sector público el PIAAG integra a la Comisión Sectorial Ambiental, la CAN (3 Ministros, 2 Presidencias de IPE y 1 Gerencia General IPE), la ST (12 IPES) y las 4 Universidades Estatales.

A nivel regional de la PN, el PIAAG integra a 8 Municipalidades de la Provincia de Guanacaste y 3 CDM de la Provincia de Guanacaste, 6 Cámaras Empresariales relacionadas con los ejes estratégicos del proyecto, instituciones como INCOPECA y el ente civil formal de COREDES que cuenta con una representación pública y civil significativa, además de un número amplio de organizaciones regionales. A nivel de cada cantón interesaba atraer a las principales asociaciones civiles existentes tales como las ADIS-UZADIS, ASADAS, Asociaciones específicas de Desarrollo, ONG'S, Asociaciones Campesinas, Cooperativas y PYMES.

Esta integración institucional y organizacional a favor del Programa -en el nivel en que se dio- contribuyó mucho a elevar la capacidad del PIAAG y es producto de la gestión CC realizada.

En segundo lugar, hay que destacar que el resultado de la articulación interinstitucional del sector público se confirma en dos resultados: la movilización de recursos disponibles entre instituciones (asesorías, experticias, estudios) y la ampliación de los recursos económicos para el Programa. El Proyecto PAACUME es un buen ejemplo de los esfuerzos de articulación de recursos estatales, puesto que SENARA “elevó su capacidad en la ejecución de proyectos con los apoyos de ICE, SINAC y ACG... o bien “ eleva la articulación con el actor público con OET-MINAE-SINAC en el tema de la reserva Lomas de Barbudal”. También esta articulación de recursos se localiza en otros importantes proyectos tales como: proyecto Trancas-Panamá (ICT-DA-SENARA-AyA, Municipalidad) en los proyectos El Coco-Ocotol y Santa Cruz (DA-SENARA-AyA, UCR, Municipalidad) y Proyecto de Potabilización Bagaces-Cañas (AYA, SENARA, CNE, Municipalidades).

En tercer lugar, es significativo el esfuerzo de la articulación de los recursos disponibles y ampliados a nivel de presupuesto del PIAAG, lo que se profundiza en el análisis de la pregunta #6 (Eficiencia). El programa reporta un presupuesto para Abril 2018 -3 años después de su inicio- de ₡398.328.660.000 colones planificados, lo que implica un aumento mayor al 300% de lo planificado según el PND en Noviembre 2016. Así, al cierre del Programa solo faltaba por conseguir el 17% del financiamiento del portafolio de 54 proyectos, lo que es meritorio en cuanto a la capacidad desplegada en la negociación de recursos nacionales e internacionales.

El aporte de la CC va a destacar en la coordinación para la articulación primero interinstitucional y segundo intersectorial, aunque para un funcionario de SINAC “faltó más coordinación a nivel intersectorial, en SINAC apoyamos proyectos nuestros y de otros, pero faltó unión intersectorial”.

En la perspectiva de una muestra de actores de CAN-ST, hay una valoración positiva de la contribución del CC a la mejora de la capacidad del sector público mediante la articulación de recursos para la coordinación y ejecución de proyectos, destacando las opiniones favorables del CAN (85.7%) y del ST (66.7 %).

Tabla 19. Incidencia de la CC a la articulación de recursos entre IPES en el PIAAG según actor público

| CAN | | | ST | | |
|------------|-------|-------|------------|-------|-------|
| Percepción | Total | % | Percepción | Total | % |
| Si | 6 | 85,7% | Si | 10 | 66,7% |
| NS | 1 | 14,3% | No | 3 | 20,0% |
| Total | 7 | 100% | NS | 2 | 13,3% |
| | | | Total | 15 | 100% |

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

Esta capacidad desplegada también se percibe -según los actores públicos consultados- en los niveles de interrelación alcanzados por la gestión en la ejecución del programa a nivel nacional regional y local, donde se destaca el papel cumplido por la CC en la toma de decisiones, en la coordinación, supervisión y articulación de recursos e instituciones, siendo menos la incidencia en la relación del nivel regional y local.

Tabla 20. Incidencia de la CC en la capacidad del sector público según actores consultados por niveles (nacional, regional, local)

| Nivel nacional | Nivel regional | Nivel local |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - CC incide en la toma de decisiones y en la viabilidad política de recursos de los proyectos - CC incide en la coordinación interinstitucional - CC incide en la articulación de recursos de instituciones - CC incide en la supervisión de proyectos | <ul style="list-style-type: none"> - CC incide menos en la relación IPES (sede central y oficina regional) y en la ejecución de proyectos - CC no incide en la coordinación ST-IPES con instancias civiles regionales - CC no incide en el nivel de ejecución de proyectos de IPES, debido a la autonomía de IPES | <ul style="list-style-type: none"> - No se percibe cómo incide en el conjunto de proyectos del PIAAG - CC incide en los proyectos locales bajo dirección del AyA |

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

De igual modo, es percibido por los actores públicos en los niveles político, técnico y operativo, puesto que la CC contribuye a crear viabilidad política del Programa en su etapa inicial (Mesas de Trabajo, negociación con diputados, Ministros, Hacienda) y más tarde en la intermediación exitosa de conflictos locales por el agua de los acuíferos costeros así como la reafirmación de compromisos IPES hacia el PIAAG. La CC en el nivel técnico cumple un rol significativo en el intercambio y trabajo conjunto de personal profesional en los diversos proyectos (por ejemplo el Comité Técnico Interinstitucional) así como en la contratación de asesorías necesarias a los proyectos (por ejemplo PAACUME). En el nivel operativo, la gestión es más interna y el proceso CC descansa en cada IPES.

Tabla 21. Incidencia de la CC en la capacidad del sector público según actores consultados por niveles (político, técnico, operativo)

| Nivel político | Nivel técnico | Nivel operativo |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - CC incide a nivel CAN-ST-IPES en el compromiso de articulación de recursos de IPES. - Viabilidad política con actores claves en sociedad civil, Asamblea Legislativa, Ministerio de Hacienda. - Intermediación para la conciliación de intereses entre actores en conflictos de agua. | <ul style="list-style-type: none"> - CC incide en el desarrollo de equipos interdisciplinarios. - CC incide en el desarrollo de asesorías de IPES a otras IPES en proyectos específicos. - CC no incide en uso del tiempo según cronogramas de proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> - La información recolectada no aporta evidencia sobre la actuación del nivel operativo en el conjunto de proyectos. - Según los roles asignados corresponde este nivel operativo a cada IPES. |

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

Según las entrevistas a representantes ST instituciones como AyA, DA y SENARA se constata que la capacidad institucional se amplía con más oficinas y personal en Guanacaste. Una funcionaria de SENARA menciona: "creció el personal de SENARA en la región y en la interacción de los actores locales y funcionarios de la institución".

En general, esta capacidad ampliada a la hora de la consulta a los actores OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales), Municipalidades, COREDES e INCOPECA, es principalmente reconocida por representantes de las Cámaras Empresariales (Caturga, Ganaderos, Cañeros) en el Grupo Focal #3; percepción que se resume así: *“Hay un abordaje interinstitucional y esto trae como resultado una acción más eficaz... Es significativa la mejora la capacidad institucional entre las instituciones públicas en Guana- caste”*.

Capacidad ampliada del sector público en la supervisión y rendición de cuentas con la participación de los diversos actores.

El Programa PIAAG generó una capacidad de supervisión y rendición de cuentas de los proyectos del Programa y del Programa mismo, a nivel de ST, del COREDES y como esfuerzos individuales de las IPES, lo que se deduce de las entrevistas realizadas y no de la documentación existente (actas) del CAN y de la ST.

En primer lugar, existe un seguimiento de acuerdos y toma de decisiones de alto nivel de los proyectos en la CAN, a nivel trimestral en las reuniones presenciales. En segundo lugar, existe una supervisión técnica según cada proyecto de IPES en las reuniones de la ST a nivel mensual y a nivel técnico mediante la elaboración y análisis de la matriz de proyecto, lo que permite un debate colectivo del informe de avance de proyecto. En tercer lugar, existe una supervisión técnica colectiva (administrativa, financiera y física) de las IPES (sede central y oficinas regionales) con los proyectos a su cargo. En el nivel de las IPES, la información recolectada no aportó datos (salvo los estudios de caso) y se desconoce cómo, con qué frecuencia y en qué modalidad ocurre la participación de la sociedad civil y otros actores en la acción de supervisión de los proyectos específicos.

Los actores públicos (CAN-ST) consultados consideran que es significativa la contribución CC a la supervisión de los proyectos en valores 85.7% y 60%, según las respuestas respectivas. (Ver Anexo Tabla 23).

Existe un juicio crítico a este ejercicio en manos de ST-IPES sobre la calidad del instrumento de avance de proyectos, el cual se considera insuficiente para las exigencias del PIAAG. Según un funcionario de alto nivel del ICE, el instrumento es débil: *“la Matriz de avance no era un instrumento capaz de analizar con detenimiento los momentos y fases de avance, sino que en ella se anotan generalidades.”*

En la perspectiva de un exdirector de SETENA, *“el PIAAG debe tener un Project Manager que ordene, maneje y coordine el Programa y de paso, que vele por lo que hace cada institución. Se debe hacer un levantamiento de lo que cada institución necesita (recursos) para atender mejor los proyectos que se desarrollan dentro del PIAAG”*.

O en la perspectiva de una asesora de la Presidencia de AyA que señala otro vacío del instrumento: *“el PIAAG no define un instrumento e indicadores para medir la gestión social de los proyectos, a pesar de que se interviene en realidades conflictivas entre los actores por el recurso hídrico, si se supervisa lo técnico debería hacerse lo mismo con lo social”*.

Esta valoración positiva proviene del hecho de que la acción de supervisión/control está bajo control de las IPES, son ellas quienes la preparan y ejecutan, dado el conocimiento de los recursos disponibles, el avance físico y financiero llevado a cabo, así como las decisiones tomadas para ejecutar el proyecto con base al cronograma de ejecución. En tal sentido, si existe una acción desplegada con mecanismos e instrumentos bajo predominio del actor público y, por ende, los actores civiles y otros actores locales y regionales no están llamados a participar, al menos no fue definida la metodología para hacerlo. Dos actores públicos del IMN – SINAC lo plantean así: *“el seguimiento de los proyectos los realiza cada institución y se presentan a la ST los avances. No he visto que actores locales participen, por ejemplo, las ASADAS no las he visto reflejadas” ... considera además que “los que evalúan son los mismos que ejecutan... muy pobre la participación de actores de la sociedad civil en reuniones o COREDES, siempre son instituciones”*.

En general, el proceso CC poco aporta a la participación en la supervisión del actor OSC y municipal según opiniones de los actores consultados como CATURGUA.

En el Grupo Focal #3 las Cámaras Empresariales también mencionaron que hubo poca o nula participación de las organizaciones civiles, de ellas mismas y de las comunidades en el seguimiento de los proyectos así como en la rendición de cuentas “.

Se constata que el proceso de supervisión de proyectos a nivel de PIAAG no es conocido por los actores de la sociedad civil y otros actores; menos aún, para ellos se ha visibilizado la contribución de la CC a la mejora de la capacidad institucional del sector público.

“CATURGUA ejerció el seguimiento y monitoreo de los proyectos, pero no fue ejercicio fácil. No hubo una planificación, lo que había era una petición de información constante de la Cámara que era contestada con meses de atraso...en el caso de Playa Panamá, CATURGUA es la que pide la reunión a instituciones públicas, sociedad civil y otros actores cuando se da la crisis de salinización de los pozos”.

Esto se visibiliza en la consulta realizada sobre este tema puesto que el 48.1% de la muestra de actores consultados de las OSC y otros actores consideran que la participación de éstos es Regular y Baja en la supervisión de proyectos del PIAAG; además, el 37% de las personas consultadas desconoce sobre el tema.(Ver Tabla 24 en Anexos).

Según la consulta realizada en los grupos focales #1 y 2, así como las entrevistas civiles y municipales individuales, la causa de esta postura de los actores referidos es que *“el PIAAG no les abre los espacios suficientes para la participación de ellos en la acción de supervisión de los proyectos”.*

Hay dos evidencias positivas de la participación ciudadana en la rendición de cuentas del PIAAG.

En el Grupo Focal #1 las ASADAS informaron haber participado de un proyecto piloto de PNUD en donde participan 68 ASADAS dando seguimiento a los avances de los proyectos del PIAAG en los cantones de Hojancha y Nicoya. Se destaca también que el ejercicio de supervisión tuvo un proceso de CC adecuado en los proyectos locales de agua potable bajo la dirección de AyA (Proyecto Santa Cruz Costero y El Coco-Ocotál). Ejemplifica esta experiencia un regidor municipal de Sardinal:

El avance de proyectos contó con la participación de actores civiles quienes vigilaban el tiempo de ejecución pues había temor de afectar la actividad turística de verano por falta de agua... se logró reorientar el proyecto de la I fase, se modificó el sistema de tubería (el flujo de litros iba a ser menor) un nuevo presupuesto y un proceso de tramitología (permisos SENARA, Municipalidad, etc). Se dio seguimiento a las etapas a) habilitación de pozos b) acometida de tubería y c) construcción del tanque”.

En la acción de rendición de cuentas la contribución de la CC a la mejora de la capacidad de las IPES es igualmente reconocida por los actores públicos (CAN-ST) quienes en un 85% y 60%, respectivamente, reconocen con dichos valores esta contribución (Ver Anexo Tabla 25).

Es importante mencionar que la capacidad pública se activa en la articulación de los informes de avance de cada proyecto para integrarlo en uno solo para efectos de la CAN y más tarde en las presentaciones realizadas en el COREDES. En experiencias locales de AyA, se localiza un esfuerzo por crear información visual más asequible así como generar espacios comunitarios que se activan para el ejercicio de la rendición de cuentas.

Por su parte, la valoración de los actores de las OSC y municipales consideran que la participación en la rendición de cuentas fue Regular y Baja mientras que un 37% de las personas consultadas No saben, y desconocen si la CC mejoró la capacidad institucional de las IPES (Ver Anexo Tabla 26)

En general, los alcaldes y presidentes de Consejos Municipales entrevistados en PN así como las OSC (ASADAS, ADIS) y las Cámaras Empresariales confirman una nula o escasa participación en la acción de rendición de cuentas de los proyectos. Algunos reconocen la experiencia de COREDES y la excepción siguen siendo los casos estudiados de PAACUME, Proyecto Costero Santa Cruz y El Coco Ocotál. En el grupo Focal #2 representantes de las Cámaras dicen: *“No se participa en la rendición de cuentas, esta puede reducirse a momentos específicos y es solo información superficial. Nunca hubo invitación formal del PIAAG a nosotros”*

Esto es reconocido por un miembro de la CAN cuando dice “La CAN recibía esos avances y rendición de cuentas en las reuniones, pero no se le presentaban a la sociedad civil ni al sector privado (algunas veces sí, otras no). O bien, un funcionario de SENARA afirma el límite de este ejercicio: La rendición de cuentas, desgraciadamente se reduce a informes y visitas a responder dudas y en especial, a dar informes de avance en fechas importantes para la provincia, no hay una forma sistemática de participación de todas las instituciones y actores”.

Distinta la experiencia del Acueducto Costero Santa Cruz, pues el estudio de caso señala : “El proceso de coordinación y comunicación ha sido eficaz de parte del AyA como ente responsable del proyecto con los actores beneficiarios, no solo en el desarrollo y ejecución del mismo, sino en la supervisión/ seguimiento del proyecto, así como la transparencia en la rendición de cuentas se ha visto en las presentaciones que se realizan en CONIMBOCO y en otros espacios de intercambio” (Ver Anexo ICAP, Estudio de Caso Proyecto Costero, pág. 34).

Del mismo modo en la experiencia del Acueducto Coco-Ocotál se confirma un proceso CC participativo “Hay que decir que la rendición de cuentas se desempeña como un ejercicio de transmisión de datos e informes de avance del proyecto. Los liderazgos civiles le atribuyen un alto grado de participación y transparencia a las rendiciones de cuentas (ver Anexo ICAP, Estudio de caso Ampliación Acueducto El Coco-Ocotál, pág. 42).

Se ha mencionado que el proceso de consulta del Estudio de Impacto Ambiental en PAACUME generó un ejercicio de rendición de cuentas. El estudio de caso realizado recupera que la comunicación hacia el público beneficiario dejó: *“un vacío en los usos de la coordinación y la comunicación dirigidos hacia los actores institucionales locales, que buscan tener mayores espacios de discusión, participación y seguimiento (Ver Anexo ICAP, Estudio de caso, PAACUME, pág.18).*

Según una líder comunal de Faconiana participante del Grupo Focal PAACUME realizado: *“Las reuniones son para informar al pueblo lo que se va a hacer y cómo lo van a hacer, no hay momento en que el pueblo pueda solicitar cambios en el proyecto, por ejemplo, el porqué, si están en un lugar potencialmente peligroso –1 km río debajo de donde estará la represas- no se tomaron medidas como el traslado del pueblo”.*

V Pregunta de evaluación ¿En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos para la realización de los proyectos del PIAAG?

- **Hallazgo general**

El proceso de CC contribuyó a la eficiencia en el uso y disponibilidad de los recursos (financiero, humano, información y tiempo) de los proyectos del PIAAG debido a la capacidad desplegada al interior del sector público -a nivel de CAN-ST-IPES- para la articulación, intercambio y movilización de los recursos disponibles (humano, financiero, tiempo e información) y ampliados gracias la negociación, aunque incorpora menos recursos de los actores participantes OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales) Municipalidades y otros actores en los proyectos específicos.

Desde el enfoque de la gobernanza del PIAAG se constata que los actores OSC(ASA-DAS, ADIS, Cámaras Empresariales), Municipalidades y otros actores no acceden a la información oportuna acerca del uso y disponibilidad de los recursos de parte de IPES en la ejecución de los proyectos del Programa lo que les impide ejercer una participación más activa en las fases de supervisión y rendición de cuentas de los proyectos específicos, aunque exista la rendición de cuentas realizada por el PIAAG a nivel del Programa en espacios como CAN y COREDES.

Uso racional y articulación de los recursos disponibles y ampliados en el PIAAG

El PIAAG norma el uso de los recursos en el artículo 8 del Decreto de Creación de la CAN, cuando plantea :

Artículo 8°—Cada Institución que conforma tanto la Comisión de Alto Nivel como la Secretaría Técnica, con competencias específicas en la aplicación y desarrollo de los fines, objetivos y metas del Programa Integral de abastecimiento de agua para Guanacaste (Pacífico Norte), pondrá a disposición de la misma los recursos necesarios y deberá incorporarlo en los planes operativos institucionales, y destinar los recursos presupuestarios y económicos necesarios para atender la realización de sus acciones de acuerdo a su competencia y procedencia legal para el cumplimiento del objetivo señalado en este Decreto.

Es necesario situar el espectro de proyectos del PIAAG y la demanda de recursos que supone la expectativa de ejecución del portafolio de 54 proyectos, especialmente, los recursos financieros y humanos (especialistas y equipos de trabajo) durante el período de estudio.

Según el informe de la Dirección de Aguas del MINAE (abril 2018)¹⁷, "de los 54 proyectos en la cartera del PIAAG, el 39% se ha ejecutado, un 55.5% está en diferentes etapas de actividad y 5.5% no se ejecutaron. De los 29 proyectos en ejecución, 9 tienen su finalización antes o hasta diciembre del 2018".

En términos monetarios, de los ₡398.328.660.000 colones planificados del portafolio de proyectos del PIAAG, menciona el informe: "se ha ejecutado un 3%, está en ejecución un 11%, se localizaron fondos efectivamente en un 69% y falta por localizar un 17% del financiamiento".

En términos de eficacia y eficiencia los resultados del informe son significativos, pues solamente un 5.5% de los proyectos del Portafolio no estaban ejecutados al 2018 y únicamente un 17% del presupuesto económico programado no había sido conseguido, tomando en cuenta que se trata de una gestión gubernamental de cuatro años, la gestión financiera demostró ser adecuada.

Es importante destacar que el PND establece un presupuesto inicial de ₡1.328.5 millones en el año 2014 al PIAAG, lo que implica un avance de la gestión económica del Programa con respecto al dato del presupuesto final en 2018 de ₡3.5 billones de colones más (un 333% de incremento).

El PIAAG destaca en la capacidad de movilizar recursos disponibles e incrementarlos gracias a una buena gestión CC de negociación de recursos en el marconacional e internacional. La información recolectada (actas, documentos, entrevistas) constata una gestión eficiente en lo que respecta a articular, sumar y ampliar recursos económicos disponibles a nivel del presupuesto nacional a cargo del Ministerio de Hacienda, así como en el resultado de la búsqueda de fondos económicos adicionales mediante otras fuentes nacionales y en especial en la cooperación internacional.

¹⁷ Informe de ejecución PIAAG. Recuperado de <http://www.da.go.cr/informe-de-ejecucion-del-programa-integral-de-abastecimiento-de-agua-para-guanacaste-pacifico-norte-piaag-2014-2018/>.

Solo la gestión de localización de fondos de PAACUME con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, implicó la consecución de recursos adicionales al Programa por un monto aproximado de €260.375 millones, un 69% del presupuesto programado. Anteriormente, el BID había apoyado el financiamiento del Proyecto de Ampliación del Acueducto de Liberia.

Esta gestión parece descansar al más alto nivel a cargo de los jefes del CAN, dado que la instancia cumple diversos roles para la gestión y articulación de los recursos disponibles. Por ejemplo, la tarea de "destrabar" procedimientos institucionales de proyectos (permisos y avales) mediante la comunicación interministerial y con responsables de entidades públicas; la tarea de "asignar" o comprometer recursos económicos de los presupuestos de las IPES hacia el PIAAG y la búsqueda de nuevos recursos, "generar las sinergias con otro tipo de recursos(de información y humanos)existentes a nivel inter-institucional de las IPES hacia los proyectos del PIAAG.

Las actas del CAN reflejan "la dinámica de vida del Programa" y el pulso que los Ministros del Gobierno y Presidencias IPES llevan para la viabilidad financiera, técnica y política de los proyectos más relevantes. Por ejemplo, al inicio del Programa la Agenda de la reunión del CAN de Enero, 2015 lo refleja:

1. Propuesta de ICE para su intervención en el PIAAG (Carlos Obregón)
2. Situación Acueducto Nimboyores (Yamileth Astorga, AyA)
3. Sistema Integral de Acueducto Margen Derecha Cuenca Tempisque y Comunidades Costeras (Patricia Quirós SENARA)
4. Informe integración de proyectos y actividades del PIAAG (Secretaria Técnica)

Un rol importante también lo cumple el Ministerio de Hacienda, miembro activo de la CAN, como menciona un funcionario de alto nivel de este Ministerio, en la vigilancia de asignación del recurso financiero:

El rol de Hacienda en la CAN es velar por recursos y su distribución de estos al estar disponibles. Los proyectos PIAAG son financiados por recursos ordinarios, menos el PAACUME, que serán \$425 millones de dólares y por financiamiento externo. La función es el apoyo en la búsqueda, traslado y/o modificación de recursos existentes destinados hacia ese Programa en la región.

Reiteradas veces en las sesiones de la CAN, se genera información y toma de acuerdos alrededor del financiamiento de los proyectos, por ejemplo:

- Se informa por parte del Ministro, que se ha incorporado €1000 millones de colones en el presupuesto de la Dirección de Agua de fondos provenientes del Canon por Aprovechamiento de Agua, con el fin de financiar la primera fase de la Unidad Ejecutora para el proyecto "Sistema de Abastecimiento de Agua Margen Derecha Río Tempisque y Comunidades Costeras" (Acta CAN Enero 2015)
- Iniciar con los estudios y conseguir financiamiento de los proyectos Embalse Las Loras y Trasvase de agua del río Liberia. Para ello el ICE da acompañamiento experto financiero con el Sr. Sergio Mata. Responsable: José Miguel Zeledón MINAE (Acta CAN 7 Julio, 2015)
- Se da en la sesión una presentación por parte de funcionarios de BCIE de propuesta de programa de financiamiento de proyectos PIAAG (Acta CAN Febrero 2016)
- En relación a los €3000 millones de colones que están en el presupuesto extraordinario para PAACUME, se indica por SENARA que será usado en la compra de tierra para la ampliación del canal oeste y la presa (Acta CAN 21 Febrero, 2018)

De igual modo la CAN orienta la articulación del recurso disponible relacionado con la información científica nacional requerida a favor de los proyectos del PIAAG:

“El Sr. ex-Ministro Don Edgar Gutiérrez envió oficio a la ex-Ministra de Gobernación con el fin de solicitarle que fuera suministrado todo el juego de cartografía digital que tenga el IGN y de utilidad para la gestión del programa PIAAG y otras labores ordinarias del MINAE y otra instituciones involucradas.” (ACTA CAN 26 Febrero 2015)

“El MAG y el AyA deben hacer el mapeo geo-referenciado de los proyectos que llevan adelante. Responsables: Luis Felipe Arauz MAG y Yamileth Astorga AyA ” Se deberá pasar la información y fichas a la Dirección de Agua, con el fin de que esta la integre al SIG – PIAAG. (Acta CAN 1 Febrero, 2016)

El Sr. Ministro de MINAE informa sobre el proyecto de aguas subterráneas que se realizaría con el Servicio Geológico de los Estados Unidos de Norteamérica y que se están en concretar los términos (Acta CAN Julio 2015).

También resulta clave la acción de aligerar los tiempos de las contrataciones de servicios “La Secretaria Técnica debe separar los proyectos que son urgentes con el fin de que el Ministro se reúna con la Contralora General de la República para solicitarle su anuencia para que éstos puedan ser gestionados por medio de contratación directa. (Acta CAN Julio 2015)

Existen ejemplos de articulación e integración de recursos del Sector público en el PIAAG en el caso de Macro-proyectos (PAACUME) y de proyectos de acueductos de agua potable en los acuíferos costeros a cargo de AyA.

En el caso de PAACUME, las entrevistas realizadas a funcionarios del ICE, SENARA, MAG y Hacienda indican que “ mediante las coordinaciones realizadas para el desarrollo de PAACUME, se encuentra una viabilidad política y se logran articular con instituciones, por ejemplo SENARA, ICE y OET, para realizar diversos estudios de pre-inversión (Ver Anexo, ICAP Estudio de Caso PAACUME, pág. 23)”.

Además “La articulación fue real entre instituciones a nivel central y regionales en reuniones, mesas de trabajo Guanacaste, y para ejecutar proyectos (ejemplos ICE –SENARA-PAACUME) ... se unieron instituciones (SENARA-AyA) para solventar problemas y realizar talleres de forma conjunta en la región tales como el Acueducto El Coco y de Nimboyes, lo que mejora la capacidad institucional.”

Las Cámaras Empresariales reconocen este esfuerzo del PIAAG:

Hay una mejora en la relación interinstitucional. El hecho de que exista un trabajo conjunto de diversas instituciones implica un aprovechamiento e integración de los recursos. Vemos enlaces entre CNE- MAG-AyA. (Ver Memoria Grupo Focal #2 Cámaras Empresariales)

Menciona en particular, una alta dirigente de CATURGA:

La articulación de recursos fue de parte del ICT y AyA en el caso del proyecto Trancas de Playa Panamá, donde el ICT aporta el dinero para construir el acueducto Trancas pues tiene un interés directo en el Polo Turístico Papagayo. Eso porque para la presidencia es importante el turismo y la inversión extranjera.

En el caso de los proyectos de Acueducto El Coco-Ocotol y Costero Santa Cruz la articulación de recursos se muestra con la conformación de la CTI (Comisión Técnica Interinstitucional) compuesta por especialistas de varias instituciones, responsable de los estudios técnicos relativos a los Acuíferos Costeros, como se menciona en el estudio de caso El Coco – Ocotol:

La modalidad participativa del proceso de gestión CC contribuye en mucho al resultado obtenido de la coordinación interinstitucional. Pues el proceso demuestra una acción conjunta y permanente de tres instituciones públicas para la ejecución del proyecto: AyA, SENARA, DA-MINAE, con el apoyo de la UCR y con el liderazgo del AyA. En este proyecto se constata una presencia de la Coordinación de la Secretaría Técnica (ST) del PIAAG (Ver ICAP, Estudio de caso El Coco-Ocotol, pág. 49).

Un aspecto que se refleja como menos eficiente es en el uso del recurso “tiempo”, tanto a nivel de coordinación, según se menciona en diversas entrevistas de actores públicos (por ejemplo, la lentitud para el envío de IPES de la matriz de avance para efectos de supervisión de ST), como en el cumplimiento de cronogramas de los proyectos según se menciona en las entrevistas a representantes de OSC, según menciona una alta dirigente de la Cámara de Turismo: *“CATURGA ejerció mucha presión en el cumplimiento de los proyectos más urgentes. Después de las mesas de trabajo, se pedían cronogramas de los proyectos, pero los cronogramas no se cumplían en los proyectos. (Por ejemplo el cronograma de Trabajo de Nimboyores y del proyecto El Coco-Ocotol). La información de las oficinas regionales era inexacta hacia sus superiores. “*

Siendo lento el trámite de los proyectos de inversión pública en Costa Rica debe reconocerse el esfuerzo de la CAN-ST e IPES por acortar los tiempos de los estudios, permisos y avales para la ejecución de los proyectos.

Otro aspecto a destacar es que el proceso de gestión CC del PIAAG poco resultado alcanza en cuanto a integración de recursos de las municipalidades y las OSC, al parecer debido a que las IPES no plantean recursos de apoyo. Hay que recordar que la percepción de los Alcaldes y Presidencias de las Municipalidades de Guanacaste y de los distritos de Cóbano, Lepanto y Paquera, es que la coordinación tenida con representantes del PIAAG es baja o inexistente y cuando se da contacto en coordinación de algún proyecto del PIAAG es porque ha sido solicitada información oficialmente a la IPES, como sucedió en Cañas con el Consejo Municipal. En el caso de la Municipalidad de Carrillo se observó que la Municipalidad *“prestó algunos equipos de limpieza de caminos por propia iniciativa, pero no por acuerdo de integración de recursos con las IPES participantes de los proyectos de El Coco-Ocotol y Trancas-Panamá. “*

La entrevista a representantes de la Municipalidad de Abangares ahonda al respecto:

“La Municipalidad de Abangares planteó un nuevo proyecto La Marimba para darle agua a Colorado de Abangares. La relación fue positiva con UCR, pero con AyA y Senara no, pues no se interesaron en incluir el proyecto en agenda PIAAG a pesar de que dijimos que la municipalidad buscaría el financiamiento. Hay 32 ASADAS en Abangares, con el PIAAG no hubo ningún proyecto de ASADAS, ni contacto con DA y AyA”.

Participación informada de los diversos actores en el uso de los recursos y toma de decisiones en función de la gobernanza

El análisis del proceso de gestión CC en el uso y disponibilidad de los recursos puede darse a la luz de la gobernanza, es decir, si a la hora de disponer y utilizar los recursos disponibles de los proyectos del PIAAG, las IPES toman en cuenta a nivel de información y de participación a todos los actores participantes.

El resultado de la consulta realizada sobre este aspecto constata que las IPES son las que mantienen la prerrogativa de la información de disponibilidad, uso y toma de decisiones de los recursos disponibles de cada proyecto, lo cual suele ser la costumbre en el enfoque de la inversión pública, es decir, que las instituciones públicas son las responsables de ejecución de los proyectos del PIAAG. Como dice un funcionario de SETENA: *“los actores participan, pero hasta cierto punto, en la toma de decisiones, pero hay algunos puntos como el económico que es responsabilidad del jerarca o encargado del proyecto en ejecución”.*

Otras funcionarias públicas (MIDEPLAN e IFAM) reconocieron también que “no hay participación de los actores OSC y municipalidades en la toma de decisiones del uso de los recursos de los proyectos del PIAAG”.

Pero, desde la perspectiva de una gobernanza democrática, es necesario constatar si la gestión del CC del PIAAG generó la información oportuna a los actores no públicos participantes OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales) y las Municipalidades para un ejercicio responsable en la acción de supervisión de los proyectos (por ejemplo, participar de la toma de decisiones de los recursos disponibles del proyecto) o un ejercicio responsable de la acción de rendición de cuentas (por ejemplo, vigilar el uso de los recursos disponibles del proyecto).

Consultados los actores informantes de OSC y Municipalidades al respecto, existe un tercio (29%) que No Sabe, lo que demuestra desconocimiento del tema de los recursos de los proyectos en el PIAAG, mientras que el 44.4% responde que la participación de las OSC y otros actores ha sido regular y baja.

Tabla 22 Participación (alta, baja, regular) de los actores OSC, Municipalidades y otros en la toma de decisiones de los recursos de los proyectos

| Categoría | Total | % |
|-----------|-------|-------|
| Alta | 7 | 25,9% |
| Regular | 2 | 7,4% |
| Baja | 10 | 37,0% |
| NS | 8 | 29,6% |
| Total | 27 | 100% |

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en información de campo, 2018.

En la opinión de dos Alcaldes: “Las municipalidades no participan de la decisión de los recursos de los proyectos, pues es competencia de instituciones públicas. ...Al no tener información de los proyectos no podemos participar de la toma de decisiones de los recursos”.

Según la perspectiva de CATURGA: *Existe poca o nula participación de las organizaciones civiles, las Cámaras Empresariales, las comunidades en la toma de decisiones de los recursos para la ejecución de los proyectos del PIAAG... no participan en la supervisión ni rendición de cuentas de los proyectos PIAAG, y no hay participación en la toma de decisiones sobre el uso y disponibilidad de los recursos de los proyectos en el PIAAG.*

En el grupo Focal (#1) los representantes de las Federaciones de ASADAS de Guanacaste constataron que “no hay comunicación entre las ASADAS (menos la Liga del Agua) y las instituciones públicas en el tema de toma de decisiones de los recursos para la ejecución de proyectos.”

Existe también la percepción de diversos actores informantes consultados de la OSC (ADIS, ASADAS, Cámaras Empresariales) y Municipalidades -mediante las técnicas evaluativas utilizadas que reconocen que “Hay transparencia e información sobre el uso de los recursos en las rendiciones de cuentas de los proyectos tanto en COREDES, como en proyectos locales específicos (Coco - Ocotol y Nimboyores)”.

Se considera que la gestión CC de los proyectos locales bajo la dirección de AyA es fluida a nivel de la comunicación de información oportuna para la participación en la acción de supervisión de los proyectos y toma de decisiones de los recursos del proyecto, en congruencia con la definición manejada por esta evaluación de gobernanza. Por ejemplo en el Proyecto de Ampliación del Acueducto El Coco-Ocotol (Ver ICAP, estudio de Caso, El Coco, pág.44):

La modalidad de coordinación participativa ensayada involucra a los actores civiles y privados en especial, durante las acciones de seguimiento donde participa el comité de seguimiento compuesto por ADIS, ASADAS, UZADIS y Cámaras Empresariales, además de la presencia de ciudadanía. Esta acción de seguimiento es real y reconocida por los actores civiles y privados e implica acciones tales como el conocimiento del perfil del proyecto, el análisis de los recursos, el análisis del presupuesto y el ejercicio de demandas, mejoras y modificaciones del proyecto. En esta experiencia de seguimiento se concluye que la coordinación ejercida en el seguimiento por parte de instituciones públicas es altamente participativa.

VI Pregunta de evaluación ¿Cuáles son los factores presentes en los procesos evaluados (CC) que inciden en la gobernanza del PIAAG desde el punto de vista de los actores?

Se recuperan los factores presentes en los procesos CC que inciden en la gobernanza, en primer término desde el ejercicio de la autoridad pública (económica, política, administrativa) en la administración del Programa y en segundo término, tomando en cuenta las características del paradigma de la gobernanza (según TDR) que se implementan en el desarrollo del Programa.

Se hace necesario partir de la definición conceptual de gobernanza que utiliza esta evaluación (ver TDR para ubicar los hallazgos, la Gobernanza es: El ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país a todos los niveles de gobierno. La misma comprende los mecanismos, los procesos y las instituciones a través de las cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y resuelven sus diferencias. Desde este punto de vista, la gobernanza adecuada se caracteriza como participativa, transparente [...] con control público [...], efectiva y equitativa [...] promotora del Estado de Derecho [que] asegura que las prioridades políticas, sociales y económicas estén basadas en un amplio consenso en la sociedad.

- **Hallazgo General**

Partiendo de la definición de gobernanza en el PIAAG (TDR) y la normativa que refiere a gobernanza del Decreto del PIAAG (N.39655- artículos 3,7,8,9) la implementación del proceso CC del PIAAG aporta resultados de la gestión que inciden en la gobernanza según los actores.

En primer lugar, contribuye a un estilo de ejercicio de la autoridad pública en el PIAAG (política, económico y administrativo) con nuevos ingredientes, esto es, a un nuevo paradigma de la administración pública- en lo que respecta al liderazgo ejercido por CAN, ST, IPES que se perfila consultivo, inclusivo y transparente, así como la modalidad de trabajo implementada en función de la articulación y la coordinación para la gestión del Programa y los proyectos, especialmente en el actor público.

En segundo lugar, se constatan acciones consistentes de los procesos CC en la conciliación y negociación de intereses en conflicto por el recurso agua para que los diversos grupos sociales “presenten demandas, articulen derechos y resuelvan diferencias” en medio del respeto a la legalidad y apoyados en los mecanismos y medios del Programa, puestos en función de la intermediación exitosa del conflicto social.

En tercer lugar, el proceso CC genera acciones que dan cuenta de las características de la gobernanza esperada en el nuevo paradigma de la gestión pública. Es decir, la gobernanza alcanzada, genera participación de diversos actores aunque de forma desigual; genera transparencia a través de la rendición de cuentas; es efectiva dada la eficacia y eficiencia obtenida en la gestión; es legal al respetar el Estado de Derecho en la intermediación de conflictos-regionales y locales- y por último, logra generar consensos entre las prioridades de la Política País y los intereses -mediatos e inmediatos- de las comunidades y actores de la región PN.

Factores presentes de la CC que inciden en el estilo del ejercicio de la autoridad del PIAAG

Efectivamente existe un paradigma nuevo de la gestión pública que estaba en construcción en la Administración del ex-Presidente Solís Rivera y que permea la cultura institucional de los actores públicos vinculados al PIAAG.

Como dice el Coordinador de la ST en el Informe de resultados de Abril 2018: El paradigma existente de administración tradicional parte de una concepción de CC construida: "...desde el seno exclusivo de las instituciones públicas, aisladas de la sociedad civil, academia, gobierno local, diputados, sector privado...), el nuevo paradigma se basa en una acción estatal que considera una "inclusión proactiva de todos los sectores en la construcción de la agenda de inversión y acción, como así lo demanda los principios y ejes estratégicos de la Política Hídrica Nacional"

(Paráfrasis del Informe PIAAG Abril 2018, Dirección de Aguas, MINAE).

El proceso de CC implementado se encamina a apoyar un ejercicio de la autoridad pública que no es vertical más bien consultivo, inclusivo y transparente generando una buena recepción en los actores y población de la región PN.

Se parte de que la normativa creada (Decreto N.39655) identifica los elementos básicos de una estructura básica de trabajo del PIAAG y las funciones de las instancias principales, creando el marco de acción del sistema de gobernanza del Programa (artículos 3,5,7,8 y 9).

Los aportes principales de la CC a la gestión de una autoridad pública administradora del PIAAG son los siguientes:

- La autoridad administrativa del Programa se manifiesta a través de un liderazgo competente de la CAN (consultivo e inclusivo) que ejerce una toma de decisiones acertada y oportuna, lo que permite agilizar el ritmo de los proyectos mediante el encuentro de soluciones a los obstáculos existentes (sobre todo financieros y administrativos) como a la integración de voluntades de funcionarios(as) públicos(as) de alto nivel de las instituciones claves lo que determinará positivamente la implementación del portafolio de proyectos del PIAAG.
- Existe un funcionamiento óptimo de la cadena de mando ejercida -mediante la consulta e inclusión de actores participantes- en las instancias CAN y ST. En general, operó en el nivel deseado de la toma de decisiones, la supervisión técnica de los proyectos y la articulación de compromisos y responsabilidades asignadas a las instituciones públicas.
- Una amplia y adecuada coordinación intersectorial e interinstitucional alcanzada a nivel de la institucionalidad pública orientada al uso racional y de maximización de los recursos disponibles y ampliados para una ejecución eficaz de los proyectos. Existe un esfuerzo menor -un primer factor ausente- de integración de los recursos "fuera" del Sector Público mediante el aumento de los aportes de OSC y Municipalidades, para la mejora de los resultados de los proyectos. Según lo expresa un líder consultado de la CAN:

"La necesidad era armonizar las agendas de las diferentes instituciones públicas, la crítica era la ausencia de acciones coordinadas de instituciones públicas. Frente a la crítica de acciones fragmentadas y duplicativas, la nueva gestión era Agenda común interinstitucional."

La CAN era el agente articulador (construcción de la agenda común que implicaba el PIAAG) participan los jefes presidentas de instituciones públicas... aprobaba rutas de acción de cada proyecto, como proceder con los distintos proyectos, se hacían acuerdos que influyen los temas políticos, los temas financieros y técnicos. Definía responsables. Y se definían plazos"

Se sustenta este hallazgo en la evidencia empírica de esta aceptación (Tabla #17, ver Pregunta #1 y #3) sobre elementos reconocidos como exitosos del proceso CC del PIAAG de parte de actores consultados pertenecientes a ST-IPES en el período de estudio (2015-2017)

Estructura organizativa definida (73.3%), Supervisión directa ejercida (40.0%), toma de decisiones oportunas al más alto nivel (73.3%) y diferentes niveles de coordinación ejercicios a nivel inter-institucional, inter-sectorial y a nivel de actores participantes (60%)

- La acción de supervisión y rendición de cuentas del Proyecto se ejerce desde el nivel más alto (CAN-ST) en la instancia regional COREDES y se opera también en el nivel de los proyectos locales a través de las IPES -lo cual involucra al actor público participante del PIAAG a diversos niveles (nacional, regional y local) haciendo válido el principio de la Constitución Política acerca de la obligatoriedad del servidor público de ejercer la transparencia y rendir informes sobre su labor a la ciudadanía y al país.

Artículo 11. La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas. (Asamblea Constituyente, 1949)

- En esta dirección son rescatables las acciones orientadas (por el proceso CC) de reafirmación del estilo consultivo e inclusivo y de transparencia en la rendición de cuentas, constatadas en el cruce de la información de las diversas técnicas evaluativas mediante acciones tales como: a) la presencia de Jerarcas en las Mesas de trabajo (las mismas como ejemplos de las Comisiones de diálogo demandadas en Art.8 del Decreto CAN); b) la visita de Ministros (MINAE, MIDEPLAN, Comunicación) a las rendiciones de cuentas en COREDES o c) la atención presencial de éstos Jerarcas (Ministro de Comunicación, Coordinador ST) a los conflictos por el agua en los casos de los proyectos de El Coco Ocotol, Trancas Panamá, Costero Santa Cruz) o en la transparencia y representatividad social de los procesos de consulta implementados por el Proyecto PAACUME en su etapa de pre-inversión, dado que el proyecto entró en la polémica ante diversos sectores económicos - sociales en Guanacaste y contó con una importante oposición civil y de ambientalistas a lo largo de su etapa inicial.

Una alta dirigente de CATURGA reseña: *“Sí logramos el acceso directo con el jerarca, permitió que los jefes conocieran la realidad guanacasteca. Eran más accesibles... porque venían a Guanacaste y acortábamos tiempo. Esto pasó también en las visitas a proyectos en zonas de conflicto de acuíferos... como Sardinal... al pueblo le gusta ver que sus jefes vienen a sus comunidades y hablan con ellos”*

- Un factor ausente en un primer término de esta experiencia fue la falta de diversificación de medios de coordinación/comunicación para elevar la interlocución del actor civil más allá de COREDES en las acciones de supervisión y rendición de cuentas (tales como ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales, Municipalidades). Un segundo factor ausente, fue la debilidad de los instrumentos de control de avance de los proyectos y la falta de una retroalimentación de los mismos, como para generar cada vez más comunicación oportuna a los actores civiles y municipales de la acción de supervisión y rendición de cuentas, así como para la mejora técnica del control de la calidad del avance físico y económico de los proyectos, puesto que -como ha sido señalado por una asesora de la Presidencia de AyA - (ver pregunta #4), tampoco existe un mecanismo de medición de los resultados de la gestión social de los proyectos del PIAAG.

- Se constata como aporte, el alineamiento de las IPES participantes alrededor de un objetivo común del PIAAG y de una agenda de desarrollo regional en el Pacífico Norte, lo que generó mayor apropiación especialmente en el actor público, pero también de las Cámaras Empresariales que aceptan el incremento de la presencia del sector público en PN.

Tal como lo explica un Jerarca del MINAE, el enfoque de gestión del PIAAG:

Hay directriz muy clara del Presidente ante la sequía...hay decisión política por una solución del agua. Pero... el agua no es competencia de AyA ni MINAE sino de un grupo de instituciones: ICE MIDEPLAN SENARA, AyA MINAE, SINAC, DAMINAE, se hace un llamado a trabajar de una forma conjunta. La estrategia PIAAG, es una gran estrategia de articulación de coordinación inter institucional y de vinculación directa con los intereses de las comunidades, habilitando capacidades locales para que asuman sus responsabilidades. Las mesas de trabajo aseguran una agenda de desarrollo regional en donde se establecen las prioridades de varias áreas del desarrollo, uno de ellos el agua que orientará los proyectos del PIAAG.

O como dicen los representantes de Cámaras de CATURGA y Ganaderos en el Grupo Focal #2: *Es significativa la mejora de la capacidad pública con el PIAAG. Hay un trabajo conjunto de IPES, hay un abordaje interinstitucional y esto trae como resultado una acción más eficaz.*

Sin embargo, esta apropiación del PIAAG no es tan consistente en el caso del actor civil y municipal. El factor ausente fue la débil comunicación masiva del proceso CC del PIAAG orientada al actor OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales), Municipalidades y comunidades beneficiarias, pues los esfuerzos de comunicación del PIAAG no fueron suficientes ni permanentes para obtener el resultado de mayor sensibilización y apropiación del Programa del actor civil, municipal y comunitario. También está ausente un papel más proactivo y más de interlocución civil del ente COREDES con respecto al seguimiento y la rendición de cuentas del PIAAG, pues de haber existido un papel más protagónico, la apropiación del actor civil y municipal se hubiera elevado.

Plantea una mirada sobre la modalidad apropiada CC una asesora de la Presidencia AyA:

“la manera en cómo se logra una coordinación adecuada con la población afectada es cuando el jerarca y el funcionario público atienden la demanda social y se comunican con la gente (mediante visitas de los jefes al territorio y mediante las mesas de trabajo); además, debe existir una coordinación cercana con los funcionarios técnicos de las IPES en la ejecución de los proyectos. Esta relación es comúnmente técnica, muchas veces estos funcionarios no conocen ni tienen la destreza para un manejo idóneo de las relaciones sociales de coordinación y comunicación con el actor de las OSC y municipal, por lo que se deben reforzar en equipos humanos para la gestión social”.

Los factores presentes en los procesos evaluados de CC que fortalecen las características del paradigma de la gobernanza, según la consulta a actores informantes serían:

En general, existen aportes del proceso CC implementado en cuanto a validar las 5 características de la definición utilizada de gobernanza a saber:

Se caracteriza como participativa, transparente [...] con control público [...], efectiva y equitativa [...] promotora del Estado de derecho [que] asegura que las prioridades políticas, sociales y económicas estén basadas en un amplio consenso en la sociedad.

Abordaremos una a una estas características, junto a los aportes encontrados.

- **Participativa**

El Artículo 5 (Decreto **N.39655**) señala las funciones de la ST y define 2 papeles de este vinculantes a la participación de otros actores:

*c) Dar seguimiento a la ejecución del Programa aprobado por la Comisión de Alto Nivel.
d) Coordinar con los usuarios de agua, Municipalidades e instituciones del Estado, así como con las comunidades en general, las acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento del agua, conforme al Programa.*

El artículo 9 precisa, además

Con el fin de promover la consulta y participación ciudadana en la ejecución del Programa Integral de Abastecimiento de Agua para Guanacaste se promoverán comisiones de diálogo con los diputados, gobiernos locales y sociedad civil.

Se adiciona que la Gobernanza es un concepto clave en la Política Hídrica Nacional a cargo de la Dirección Aguas-MINAE, a la vez responsable de la Coordinación ST, cuando se precisa.

5.5.8.1. Consolidar la participación informada, oportuna y responsable de los actores sociales conforme a su rol de incidencia en las decisiones públicas, en materia de conservación, gestión y uso sostenible del recurso hídrico. (MINAE, Política Hídrica, pág. 40)

En términos generales, la información proveniente de las diversas técnicas evaluativas constata que existe una significativa integración de los actores públicos: jefes, presidencias IPES, directores, gerentes de proyecto y funcionarios(as) de IPES (central y regional), es decir, de la institucionalidad pública.

También se constata, con las consultas realizadas a los actores en las diversas técnicas evaluativas, que existe una participación desigual y venida a menos de parte de otros actores de organizaciones civiles y municipales convocados a participar de la gestión de las acciones de coordinación y comunicación así como de los proyectos del PIAAG. Debido a que la gestión general del Programa ocurre principalmente en las oficinas de IPES y en las oficinas del DA-MINAE o en las oficinas regionales en Liberia resultó poco viable la participación del actor civil, municipal y otros más no es justificable la ausencia de la participación de los actores de las organizaciones civiles y municipales a nivel de gestión específica de los proyectos (fases de ejecución, supervisión y rendición de cuentas)

Por ello, se considera que los responsables de la gestión del PIAAG no resolvieron mediante una metodología claramente definida que fomente la participación del actor civil y municipal a nivel de la ejecución, supervisión y rendición de cuentas de los proyectos y del PIAAG. Esto contradice los mandatos de los artículos N°5 y 9 del Decreto N.39655 y especialmente la intención de una gobernanza democrática.

Como menciona una ex diputada de Guanacaste consultada: *“La gobernanza del gobierno es solo consulta (asistir y ser informado) la participación se queda en información, pero la gobernanza es más amplia, implica control ciudadano, que no ocurrió en el PIAAG.*

- **Transparente:**

Como se ha mencionado, el espíritu del artículo N°11 de la Constitución Política, el mandato del artículo N°5 (incisos c y d) y especialmente el artículo N°9 del decreto N.39655 demandan del CAN-ST-IPES, el ejercicio de la rendición de cuentas de los proyectos a nivel del COREDES y mediante espacios o comisiones de diálogo a nivel local sobre los proyectos específicos, lo cual ha ocurrido y fortalecido el sentido de transparencia de la inversión social pública.

Ya se ha mencionado que hay un reconocimiento a nivel del COREDES en donde la transparencia y rendición de cuentas es bien vista por actores civiles y municipales, sin embargo, la principal debilidad encontrada en este tipo de rendición regional, es que la participación de la OSC no es significativa en COREDES ni tampoco la réplica de la información aportada a nivel de informes de avance del PIAAG. Se considera que los participantes de las asambleas de COREDES no generan una acción de multiplicación y divulgación de la rendición de cuentas del PIAAG.

Sí resulta destacable y constatable el esfuerzo de los procesos CC hacia una alta participación de organizaciones civiles, Cámaras Empresariales y Municipalidades en las experiencias de participación ciudadana para el seguimiento y la rendición de cuentas que se implementan en los proyectos en conflicto social por el uso de los acuíferos costeros (Proyecto Costero Santa Cruz y Proyectos de Ampliación El Coco-Ocotol y Trancas Panamá) . No por casualidad, el aprendizaje de los proyectos en zonas de conflicto del PIAAG es que la ciudadanía misma rechaza un ejercicio excluyente de la autoridad pública como ocurrió -en ambos proyectos- antes del Gobierno del expresidente Solís y consecuencia de ese hecho -unido la agudeza del conflicto- la participación ciudadana resulta una exigencia de la presión civil más que una concesión estatal.

Desde luego, en los estudios de caso realizados (El Coco-Ocotol y Proyecto Costero Santa Cruz) la intermediación y conciliación exitosa ocurre gracias a una dirección y autoridad administrativa de los proyectos (AyA) e IPES que acompañan una propuesta de "gestión social" que está a la altura de las problemáticas sociales enfrentadas.

Los líderes de ASADAS, USADIS, CATURGA consultados a nivel de las comunidades costeras de Sardinal y El Coco destacan este aspecto (ver ICAP, Estudio de Caso El Coco-Ocotol, pág. 42) *"La rendición de cuentas se desempeña como un ejercicio de trasmisión de datos e informes de avance del proyecto siendo la principal vía de comunicación de las instituciones públicas con las OSC a lo largo de la ejecución del proyecto. Los liderazgos civiles le atribuyen un alto grado de participación y transparencia "En las rendiciones de cuentas participaban cerca de 20 líderes y se daba un proceso de presentación, preguntas y respuestas. Se planteaban las dudas y se preguntaban sobre los avances y retrasos y había mucha disposición a dar respuestas de los funcionarios públicos"*

Representantes de las Cámaras Empresariales destacan esta experiencia en varios proyectos:

Con el AyA, si ha habido un espacio de coordinación y seguimiento en el proyecto del Coco-Ocotol, igual entre las ASADAS en el proyecto de Nimboyores.... Hay proceso de consulta en el caso de Cañas- Bagaces por el problema en la etapa de diagnóstico y en la ejecución de proyectos que también es importante en cuanto a consulta y participación civil. (Ver Memoria Grupo Focal)

En general, durante el proceso CC del PIAAG, no fueron diseñados ni definidos los términos de una participación ciudadana en cada una de las etapas de los proyectos, es decir: diagnóstico, formulación, ejecución, supervisión y rendición de cuentas. Este vacío genera diversas prácticas institucionales que son propias de IPES, más no del PIAAG y ausentes de protocolos de participación de la OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales), Municipalidades y otros actores. Unas están más cerca del paradigma tradicional y otras más cerca del nuevo paradigma de la gestión de la inversión pública, éstas últimas serían las experiencias IPES que asumen una gestión social vinculante a la gestión técnica de los proyectos.

El factor poco presente de esta gobernanza del PIAAG es la existencia de una participación informada y proactiva de estos actores, lo que requiere mecanismos e instrumentos mejor definidos para fortalecer la gobernanza democrática.

También debe mencionarse que la demanda de la participación ciudadana y el desarrollo de tejido social que actué como interlocutor civil de proyectos de Programas Sociales de Inversión Pública, es un problema complejo que no es fácil de resolver por la gestión pública y, por ende, al PIAAG. En estos casos, hay causas que actúe en contra de una participación ciudadana consciente como pueden ser: a) la falta de herramientas y formación para la participación ciudadana b) la falta de organizaciones civiles con planes estratégicos y una agenda proactiva de sus liderazgos hacia el desarrollo local sostenible c) la poca inversión en fortalecimiento institucional de organizaciones civiles y municipales en el país.

Si bien es cierto, esta es la línea de base del tema de la participación ciudadana que precede al PIAAG, también lo es que **el proceso de CC no definió adecuadamente el tipo de participación y la metodología de participación en las diversas instancias y mecanismos establecidos y lo más importante, no lo definió en las diversas etapas de ejecución de los proyectos, siendo este un factor ausente para mejorar la gobernanza del PIAAG.**

La superación de estos vacíos a futuro, resulta claves para consolidar una gobernanza democrática del PIAAG.

Es también un elemento por considerar en el tema de la participación civil para la gobernanza del PIAAG, la existencia de una dualidad en la cultura pública institucional ante el nuevo paradigma de gestión pública. Aunque existe una apuesta por el nuevo paradigma de la gestión pública y gobernanza, en la práctica se localizan aún dos tendencias: el personal técnico y administrativo de IPES que abrazan el estilo de autoridad pública inclusivo, transparente, consultivo y participativo y otro segmento del personal de IPES que se resisten al mismo, asumiendo prácticas tradicionales del paradigma clásico tradicional.

- **Efectiva**

Los procesos de CC del PIAAG han aportado al ejercicio de un estilo de autoridad ejercida que mejora la eficacia y la eficiencia en la actuación de las instituciones públicas para ejecutar el Programa y el portafolio de proyectos, generando el efecto de una mayor capacidad del sector público, como ha sido expuesto con detalle en las respuestas a las preguntas de eficacia y eficiencia (#3, #4 y #5) del presente informe. Esto contribuye –sin duda- a la sostenibilidad de los objetivos de intervención del PIAAG en el tiempo y en la región PN.

- **Legal**

Los procesos de CC apoyados en una normativa general preexistentes (leyes atinentes al desarrollo de proyectos de inversión pública ambiental) como la normativa creada con el PIAAG, sustentan el respeto a la legalidad y al Estado de Derecho de parte de los ejecutores del PIAAG a lo largo del período de estudio.

En el ámbito de la gestión CC, para la implementación del portafolio de proyectos del PIAAG hay un respeto al conjunto de leyes para los trámites de los proyectos de inversión pública en Costa Rica (como ha sido verificado en el capítulo 1 de la TI) y se crean instancias o mecanismos de gestión (CAN-ST- COREDES- Mesas a COREDES, otros) mediante decretos del PIAAG (Decreto N.39655 – CAN, Decreto N°39453-MP-COREDES, Acuerdo de tránsito Mesas a COREDES La Gaceta N°154, N°048-MP-MTSS-MI-NAE-MH-MOPT-MAG-PLA).

En el ámbito de lo acontecido en los procesos de conciliación de intereses de actores en el conflicto por el agua (El Coco, Trancas –Panamá) se respetó la legalidad, lo que se demuestra en el respeto a las resoluciones de la Sala Constitucional (2009 y Enero 2017), que establece exigencias a la actuación de las instituciones públicas que son asumidas por el AyA y la CTI, así como el respeto al finiquito del fideicomiso firmado por AyA con los empresarios turísticos. Destaca también la creación -vía decreto- de la

Comisión Pro-Plan de Aprovechamiento Sostenible del Acuífero de Sardinal (PRO-PAS) que integra representación civil para el cuidado del Acuífero Sardinal (La Gaceta N° 86 del 17 de Mayo 2018).

En el ámbito de lo acontecido en los procesos de conciliación de intereses de actores en el conflicto por el agua (Proyecto Costero Santa Cruz), en el acuífero de Nimboyores se respetó la legalidad, y se realizaron dos acciones en el marco legal para la representación civil; primero, la creación del Convenio para la construcción, operación, administración y mantenimiento del Acueducto Costero de Santa Cruz, más conocido como el "Convenio Público Comunitario". (24-07-2017) y la creación de la Comisión para el Manejo Integral del Acuífero Nimboyores y Zona Costera de Santa Cruz, Guanacaste más conocida por sus siglas como CONIMBOCO (Decreto N° 41093-MINAE,2018).

- **Prioridades de la Política País (políticas, sociales, económicas) basadas en el consenso**

Es constatable que uno de los factores de CC que han contribuido al fortalecimiento de la gobernanza es el establecimiento de prioridades sobre la problemática del agua en la región PN a través del Programa, el proceso de alianzas y diálogo acaecido en la Mesa de trabajo en Guanacaste "Agua y la Infraestructura Hídrica" generó el consenso necesario a favor del portafolio de proyectos del PIAAG. Esta priorización desde lo local se alinea en el PIAAG con el PND y la Política Hídrica Nacional. Se ha constatado también en las entrevistas y grupos focales la contribución de la CC del PIAAG, en el desarrollo de espacios de consulta creados para el diagnóstico de problemáticas atinentes a los proyectos mediante el diálogo de Jerarcas, representantes ST e IPES con diversos actores de las organizaciones civiles como sucedió en el caso del proceso de consulta para la elaboración del Estudio Ambiental del PAACUME, la consulta en el Proyecto de Potabilización Bagaces-Cañas y las comisiones locales de trabajo creadas en los proyectos de acuíferos costeros por AyA (Proyecto Costero Santa Cruz, Proyecto Trancas Panamá y Proyecto El Coco-Ocotol) generando consensos sobre necesidades locales y regionales, basados en procesos locales de participación ciudadana.

IV. CONCLUSIONES

Conclusión Pregunta #1 Pertinencia ¿Qué tan detallada y documentada está la teoría de la intervención del PIAAG? ¿Qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG?

No existe un documento único y oficial que describa e integre todos los componentes existentes de la TI. Pese a esto, en su implementación, se obtuvieron resultados adecuados en relación con los elementos del diseño definidos, en el nivel de la institucionalidad pública (CAN-ST-IPES), quienes tuvieron el peso de la ejecución del Programa y el portafolio de los 54 proyectos.

El diseño e implementación del Programa constató la falta de creación de un modelo de gestión que definiera y operacionalizara la coordinación y comunicación de una manera más explícita, para solventar los problemas del recurso hídrico que se presentaron en la región de una manera más inclusiva y participativa entre todos los actores involucrados.

Conclusión Pregunta #2 Pertinencia ¿En qué medida los procesos (CC) y sus mecanismos e instrumentos han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG?

Los procesos de gestión de la coordinación y la comunicación se constatan pertinentes al contribuir al conjunto de actividades de la intervención y así aportar al cumplimiento del objetivo general del PIAAG, pues la gestión del Programa atiende de una manera relevante, pronta y sostenible las necesidades acumuladas del recurso agua que se agudizan con el fenómeno ENOS de las poblaciones beneficiarias que habitan

en el Pacífico Norte; en un contexto político institucional favorable que confirma un nuevo estilo de gestión de la inversión pública del Gobierno del ex-Presidente Solís Rivera. Dicha administración construyó la viabilidad política del PIAAG y hace relevante la presencia estatal en una región marginada y de baja presencia histórica de la inversión pública. La gestión vista desde el ángulo del diseño y en la opinión de los actores que son participados, señala un reconocimiento de satisfacción sobre la pertinencia del proceso CC en los actores públicos y en menor escala, de los actores no públicos, quienes reconocen mecanismos e instrumentos de la gestión algunos pertinentes, otros débiles y otros ausentes del todo.

Conclusión Pregunta #3 Eficacia ¿En qué medida la implementación del proceso de CC (mecanismos e instrumentos) es eficaz para a) participación, conocimiento, apropiación actores b) conciliación de intereses de actores c) credibilidad de la gestión de las instituciones públicas?

La eficacia en la implementación del proceso de CC del PIAAG se alcanza y constata en diversos niveles de apropiación de los actores públicos que participan de CAN-ST-IPES gracias a la participación en la gestión, el conocimiento e información de mecanismos e instrumentos de trabajo. La eficacia no es la misma en los otros actores del Programa porque existen desfases de información y coordinación entre IPES (Sede y Regional) y porque se constata con los actores no públicos vacíos en la participación en la gestión, bajo acceso a información y escaso conocimiento de mecanismos y procedimientos de la gestión del PIAAG.

Asimismo, la eficacia del proceso de CC se percibe en el desarrollo de procesos participativos impulsados para la intermediación del conflicto social regional por el agua (p.e Mesas de trabajo de Agua e Infraestructura Hídrica) y en la mediación de conflictos locales entre actores por el agua (p.e Proyecto Costero Santa Cruz, Proyecto El Coco-Ocotol y Proyecto Trancas-Panamá) así como en el proceso de información y consulta de PAACUME, lo que asegura una mediación creíble.

La credibilidad de las instituciones públicas del PIAAG se deriva de esta conciliación exitosa de intereses entre partes, además también las IPES obtienen reconocimiento de las cámaras empresariales de la gestión política y técnica del Programa en la región.

Conclusión Pregunta #4 Eficacia ¿En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a) la coordinación de los actores participantes b) ejecución de los proyectos, supervisión y rendición de cuentas?

El PIAAG generó una ampliación de la capacidad institucional del sector público debido al nivel de coordinación alcanzado para la movilización y articulación de diversos recursos de las IPES a favor de la ejecución del portafolio de proyectos del PIAAG y el cumplimiento de objetivo que atienden la problemática hídrica en la región Pacífico Norte. Asimismo el Programa genera la articulación necesaria de información y personal profesional IPES para ejecutar la supervisión de proyectos y para realizar el ejercicio de la rendición de cuentas en los espacios CAN y COREDES y a nivel local en los proyectos estudiados.

Esta elevación de la capacidad desplegada del sector público en la atención a la problemática hídrica regional tiene un mayor reconocimiento en el actor público y las cámaras empresariales quienes tienen más información para constatarlo pero menos de parte del actor OSC (ASADAS, ADIS) Municipalidades y otros actores debido al desconocimiento de éstos sobre la gestión del PIAAG y la consideración de su poca participación en las fases de supervisión y rendición de cuentas de los proyectos.

Conclusión Pregunta #5 Eficiencia ¿En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos para la realización de los proyectos del PIAAG?

La gestión CC fue eficiente y aportó al uso racional de los recursos disponibles del PIAAG pues promovió mediante la coordinación y articulación interinstitucional de los recursos existentes además gestionó la movilización de recursos entre IPES (especialmente financiero y humano) y amplió los recursos, mediante nuevas gestiones de financiamiento. Todo ello, en su conjunto, favoreció el cumplimiento de actividades y objetivos de la intervención.

En la perspectiva de la gobernanza y del uso y toma de decisión sobre los recursos disponibles en los proyectos de parte de los diversos actores participantes, el resultado es que los actores públicos -en calidad de administradores de los proyectos- son los que mantienen la autoridad en el uso y toma de decisiones sobre los recursos de los proyectos. Por ende, se considera que la exclusión de los actores OSC (ASADAS, ADIS, Cámaras Empresariales) y Municipalidades, en el manejo de la información de los recursos en las acciones de supervisión y rendición de cuentas impidió una participación ciudadana informada y proactiva, propia de la Gobernanza del PIAAG. También se reconoce que en los procesos de gestión CC de los proyectos locales de agua potable del AyA, se generan acciones significativas de participación, transparencia y toma de decisiones de los actores OSC y Municipalidades, en la supervisión de los recursos disponibles de los proyectos.

Conclusión Pregunta #6 Sostenibilidad y Gobernanza ¿En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos para la realización de los proyectos del PIAAG?

La gobernanza del PIAAG fue potenciada en un estilo más consultivo, inclusivo, transparente de parte de los representantes de CAN-ST-IPES, gracias a factores potenciados por la gestión CC implementada tales como la normativa, liderazgo, estructura, coordinación y articulación interinstitucional así como la conciliación exitosa de intereses en conflicto a nivel local. La dinámica del PIAAG demuestra que el nuevo paradigma de gestión de la autoridad pública administrativa, se superpone a la cultura institucional pre-existente de las IPES en donde se encuentran funcionarios(as) públicos que reproducen estilos de gestión tradicional pública y otros que vinculan la gestión social y la técnica pública en favor del nuevo paradigma.

Por otro lado, *hay factores presentes* de CC que afirman las características esperadas de la gobernanza tales como ser transparente, legal, efectiva y equitativa, con prioridades creadas por el consenso. En particular, *la gobernanza participativa*, se mostró en un nivel mayor de participación articulada del actor público, más no obtuvo niveles significativos de participación e inclusión de las OSC y Municipalidades y otros actores, en la gestión general y en los procesos de ejecución, supervisión y rendición de cuentas de los proyectos del PIAAG.

Siendo la participación ciudadana en proyectos de inversión pública un tema complejo y a sabiendas que existe en en la región Pacífico Norte una "línea base" (situación que precede al Programa) que afecta la participación activa de la ciudadanía; está claro que los responsables de la gestión del PIAAG no definieron los tipos de participación ni la metodología para hacer participar a los actores OSC, Municipalidades y otros actores, más allá del ente COREDES, lo que afectó su inclusión, participación comprometida e informada y la integración gradual de ellos a las fases de ejecución, supervisión y rendición de cuentas del PIAAG.

V. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se exponen se orientan para su aplicación a tres niveles: de aplicación inmediata para las instancias CAN, ST e IPES que consideren que la recomendación es aplicable a nivel de la instancia o institución; en una segunda etapa del Programa en la región PN -en la presente administración- o para una réplica del Programa en otra parte del país.

| PREGUNTA | ACCIÓN | METODOLOGÍA | RESPONSABLE | TIEMPO |
|---|---|--|--|-----------------------------|
| <p>¿Qué tan detallada y documentada está la teoría de la intervención del PIAAG? ¿Qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG?</p> | <p>1. Para la CAN-ST se recomienda el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación externa que involucre los diversos públicos meta en Pacífico Norte (comunidades beneficiarias, sociedad civil organizada, otros actores: Municipalidades.) <i>Referencia: Conclusión # 1, #2 y #6 Pregunta 1,2 y 6</i></p> | <p>-Diagnosticar las diferentes demandas de comunicación de los diversos públicos meta y -precisar los medios de comunicación más idóneos según actor y tipo de demanda (por ej.: redes sociales, medios de CC regional, visitas y charlas presenciales) -Contar con materiales didácticos asequibles a los públicos, contar con presupuestos anuales adecuados y equipos de trabajo responsables - Incorporar a actores civiles y otros actores en las tareas de comunicación externa (ADIS, ASADAS, COREDES, Municipalidades, CCI, CTR-INDER, COSEL, Femugua, etc)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El responsable será un equipo interinstitucional IPES de comunicación. • El seguimiento de la estrategia a cargo de ST-regional (de existir) y cada IPE responsable de proyecto IPE. | <p>Mediano medio: 1 año</p> |
| | <p>2. Para la CAN-ST se recomienda el diseño y ejecución de una estrategia de coordinación del PIAAG que articule las instituciones públicas participantes (central y regional), las organizaciones civiles representativas y los liderazgos de las comunidades beneficiarias del Pacífico Norte. <i>Referencia: Conclusión #3 y # 4 y # 6 de Pregunta 3,4,6</i></p> | <p>- Precisar mecanismos y procedimientos concretos de relacionamiento según actores participantes (espacios o mesas de trabajo, manual o protocolo, tiempos de trabajo, otros), especialmente en fases de ejecución, supervisión y rendición de cuentas. - Incluir actores representativos del área geográfica de influencia de PIAAG por ej: UZADIS, ASADAS, Ambientalistas, Universidades, Municipalidades, COREDES, CRI- INDER, CCCI- Municipalidades, COSEL- MAG, otros.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • CAN-ST (responsables de la ejecución) • IPES (corresponsables de la ejecución) • Los actores participantes son las instituciones públicas, organizaciones civiles representativas y liderazgos de las comunidades beneficiarias PN | <p>Mediano medio: 1 año</p> |

| PREGUNTA | ACCIÓN | METODOLOGÍA | RESPONSABLE | TIEMPO |
|---|---|---|--|----------------------------------|
| | | <p>- Que exista definición de la coordinación según niveles: a) nivel ST- IPES (central-regional) b) al nivel IPES-actor civil y otros actores</p> | | |
| <p>¿En qué medida los procesos (y sus mecanismos e instrumentos) de coordinación y comunicación han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG?</p> | <p>3. Para la CAN-ST se recomienda el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación interna del PIAAG que sea explícita, continua y operativa según niveles e instituciones/organizaciones participantes en el conjunto del Programa (Referencia: Conclusión # 2 y 6, Preguntas 2 y 6)</p> | <p>Primero, deberá ampliar canales y medios idóneos para la comunicación (técnica y operativa) necesaria entre instituciones públicas participantes en las acciones de formulación, ejecución, supervisión, rendición de cuentas de proyectos. Segundo, crear canales y medios de comunicación -oportuna y transparente- para hacer participar al actor civil y (otros actores) de las acciones de supervisión y rendición de cuentas de cada proyecto del PIAAG.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los responsables de la ejecución son los responsables de unidades regionales de IPES en PN • Participan todos los actores públicos, civiles y privados involucrados en el PIAAG • ST (nacional o regional si existe) supervisa la estrategia de comunicación interna | <p>Mediano plazo (1 año)</p> |
| <p>¿En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a i) coordinación de los actores, ii) ejecución de proyectos del sector hídrico en la zona PN, iii) supervisión y rendición de cuentas?</p> | <p>4. Para la ST e IPES se recomienda el fortalecimiento regional del PIAAG a través de mayor personal en la zona y desarrollo de equipos mixtos de trabajo de existir una segunda Etapa del Programa que atiendan procesos de gestión en las diversas etapas de los proyectos del Programa. (Referencia Conclusión #3 y # 4 Preguntas # 3 y # 4)</p> | <p>-Considerar la figura de un subcoordinador de la ST con sede en la región. - IPES ejecutoras fortalezca cantidad de equipo técnico asignado a proyectos en ejecución del PIAAG - ST impulse equipos técnicos mixtos de trabajo de IPES para asumir - de forma articulada - procesos de gestión según convenga en las etapas de los proyectos, como fue la experiencia de CTI (Comisión Técnica Interinstitucional) en proyectos Costero, El Coco. -Considerar un espacio de coordinación regional del ST (mesa de trabajo) con los actores de los diversos proyectos en ejecución.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable ST nacional y ST regional (de existir) • Personal de las IPES responsables de proyectos | <p>Corto plazo: 6 meses.</p> |

| PREGUNTA | ACCIÓN | METODOLOGÍA | RESPONSABLE | TIEMPO |
|---|--|--|---|----------------------------------|
| | <p>5. Se recomienda a la ST y al AyA sistematice la modalidad implementada de gestión del proceso de coordinación / comunicación y la estrategia de participación de actores en las fases de los proyectos locales a cargo de AyA. Además, que estas formulen y divulguen un modelo de gestión social para la viabilidad social y política de proyectos que sirva para la capacitación del personal de IPES del PIAAG. (Referencia Conclusión # 4 y 6, Conclusión 4 y 6)</p> | <p>-Aprovechar los estudios de caso (PAACUME, Proyecto Acueducto Costero y Acueducto El Coco-Ocotol) como insumos. Y recuperar la experiencia de los Proyectos de acueducto de Trancas-Panamá y el Proyecto de potabilización del agua Bagaces-Cañas. -Proponer un modelo de gestión social según etapas que considere aspectos como a) actores sociales y tejido social creado b) tipos implementados de participación ciudadana c) método de resolución de conflictos, d) mecanismos y medios utilizados de coordinación/comunicación c) sistemas de información y control del proceso de gestión social) e) criterios utilizados de viabilidad política y social y gobernanza -Elaborar un material educativo para el personal de IPES del PIAAG - Realizar formación de capacidades de gestión social de los equipos técnicos de IPES mediante la divulgación del modelo de gestión social</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la sistematización es la Unidad de Gestión Social del AyA. Se puede contar con una asesoría metodológica en Gestión local y comunitaria. • Responsable de la elaboración y divulgación del material educativo es la unidad de comunicación del AyA. Responsable de la capacitación: Unidad de gestión social del AyA. • Responsable de la supervisión general es la Coordinación de ST | <p>Mediano plazo (1 año)</p> |
| <p>¿En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos en la ejecución de proyectos del PIAAG?</p> | <p>6. Aplicar la formulación de indicadores técnicos propios de la naturaleza del Programa y otros alineados al PND-MIDEPLAN y CGR, así como indicadores del desempeño, a fin de garantizar un mayor rigor metodológico a la tarea de supervisión de los proyectos del Programa y para la gestión del proceso de coordinación y comunicación. Referencia Conclusión #5 Pregunta 5)</p> | <p>-Elaborar una propuesta de indicadores de desempeño a todo nivel de la gestión. -Precisar los indicadores técnicos y sociales según fases de los proyectos - Incluir/ alinear otros indicadores de medición de interés (MIDEPLAN- PND, CGR, otros) -Realizar sesiones de trabajo y desarrollo de la apropiación de la propuesta entre delegados CAN - ST – MIDEPLAN</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable: ST con el apoyo de MIDEPLAN | <p>Corto Plazo: 6 meses</p> |

| PREGUNTA | ACCIÓN | METODOLOGÍA | RESPONSABLE | TIEMPO |
|----------|---|---|--|-----------------------------|
| | <p>7. Se recomienda a ST mejorar el rol de interlocución y de representación civil de COREDES mediante la elevación de la participación de OSC y otros actores en COREDES. Orientar la instancia a roles proactivos de auditoría social o control ciudadano del avance de los proyectos y del PIAAG mediante acciones semestrales de rendición de cuentas del Programa (Conclusión # 3,4,6 Preguntas 3,4,6)</p> | <p>-Debatir sobre la participación actual de los diversos sectores que componen el COREDES. -Debatir y mejorar la aplicación del Decreto Ejecutivo N° 39453-MP-PLAN de 14 de octubre de 2015) Sobre las cuotas de participación de actores civiles y privados (artículo 9 incisos c, d, e y - Valorar un espacio específico de trabajo (PIAAG-COREDES) que integren la representación del actor civil y otros actores, la acción de supervisión y rendición de cuentas de proyectos del PIAAG, definiendo una metodología específica.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • CAN discute y propone el espacio PIAAG-COREDES. • El delegado de COREDES en PIAAG lo lleva a debate a Asamblea COREDES. • La Junta Directiva aprueba o rechaza la propuesta. | <p>Corto Plazo 3 meses</p> |
| | <p>8. Se recomienda a CAN (y unidades de gestión social de IPES) mejorar la gobernanza del PIAAG mediante una precisión de la metodología y tipo de participación esperado de OSC (ASADAS, ADIS, Municipalidades, Cámaras Empresariales y otros actores) en las fases de ejecución, supervisión y rendición de cuentas (Referencia Conclusión #6 Preguntas 6)</p> | <p>LA ST y las unidades de gestión social IPES deberán: -definir los criterios y niveles de participación esperados según actor civil y otros actores en cada fase de los proyectos: ejecución, supervisión y rendición de cuentas. - Definir los niveles de consulta del actor público respecto al actor civil y otros actores sobre temas de ejecución de proyectos (por ej. toma de decisiones de los recursos) - Definir criterios para el papel de auditoría o control ciudadano esperado en las acciones de rendición de cuentas de los proyectos. -Definir un concepto y una metodología adecuada de participación y gobernanza que unifique la gestión social PIAAG</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se crea una comisión de trabajo compuesta por representantes de unidades de gestión social de IPES a cargo de la unidad de gestión social de AyA. | <p>Corto Plazo: 6 meses</p> |

VI. LECCIONES APRENDIDAS

1. TI y replicabilidad del Programa

Algunos aspectos claves de la TI reconstruida durante el proceso de evaluación y los elementos identificados de la estrategia del PIAAG tienen validez en cuanto a la viabilidad política y a la definición técnica del Programa si es replicable en otras regiones de Costa Rica.

En el nivel de los insumos creados por la TI, destaca:

- La cadena de resultados orientada a la comprensión del modelo de intervención en una realidad concreta: área geográfica de intervención, públicos beneficiarios, resultados, indicadores y supuestos, lo que contribuye a identificar la lógica causal de la intervención
- La estructura de trabajo y la reconstrucción de los procesos de gestión de la coordinación y la comunicación (procesos de CC implementados y procesos de CC reconfigurados) contribuyen a fortalecer la estrategia de implementación del Programa
- Aportes a la viabilidad política de la estrategia del PIAAG

Algunos criterios de la estrategia general resultan pertinentes para asegurar la viabilidad política del Programa, independiente del nivel alcanzado en la implementación en PN, siguen siendo válidos:

- Los objetivos de Programa y los proyectos de atención de la problemática de agua se construyen en consenso con las poblaciones beneficiarias y sus dirigencias sociales.
- La articulación de la institucionalidad pública es un resultado de varios aspectos: a) un liderazgo competente que articula sectores de gobierno e integra la voluntad política de las jerarquías (presidencias y gerencias) de IPES para asumir responsabilidades; b) un solo objetivo programático y c) vocación en el compromiso de articular recursos propios entre instituciones públicas, organizaciones civiles y municipales.
- La gobernanza del Programa basada en niveles (existentes y mejorables) de la participación de los diversos actores (del actor público, sociedad civil y otros actores) en las fases de la realización de los proyectos del Programa: diagnóstico, ejecución, supervisión y rendición de cuentas
- Una gestión de la inversión pública, que articula la gestión técnica asociada a la gestión social de los proyectos.

2. Validez de los métodos cualitativos de evaluación

Un conocimiento adquirido respecto al enfoque metodológico de la evaluación es que el uso de las técnicas cualitativas (entrevista, grupo focal y estudios de caso) fueron variadas y adecuadas para recolectar información sobre los procesos evaluados de la gestión del PIAAG en la diversidad de actores informantes.

Resultado de la experiencia de trabajo de campo, se conoce que un número importante de actores informantes tienen poca opinión sobre la gestión general del PIAAG. Se considera que una evaluación futura de la gestión del PIAAG debería complementar las muestras de actores informantes con mayor cantidad de actores vinculados a la gestión específica de proyectos para que opinen sobre la gestión general y la gestión específica del PIAAG.

3. Nuevos conocimientos sobre el aporte de la gestión de la CC a la autoridad ejercida y a las características de la gobernanza del PIAAG (nueva redacción de la pregunta 5)

Estos elementos derivados de la evaluación resultan importantes como insumos para el desarrollo de un planteamiento (conceptual y metodológico) sobre la gobernanza del PIAAG.

• Aporte al ejercicio de la autoridad de administración del Programa

La evaluación constató la existencia de un conjunto de factores potenciados -con evidencia empírica- en el estilo de autoridad de administración pública del Programa que desea postular el Gobierno del ex-Presidente Luis Guillermo Solís. Es decir, la gestión CC implementada, contribuye a dar contenido al nuevo paradigma de la gestión de la inversión pública entre otros: la normativa adecuada, liderazgo público para la toma de decisiones, estructura específica de trabajo y mecanismos e instrumentos definidos, adecuada coordinación intersectorial e interinstitucional, la apropiación creciente del objetivo programático, entre otros.

Sin embargo, el factor participación de la diversidad de actores no se encuentra operacionalizado y requiere un mejor tratamiento a nivel de mayor inclusión de los actores OSC, Municipalidades y otros actores en el proceso de gestión CC.

• Aporte a las características de la gobernanza.

La evaluación constata la existencia de factores potenciados -con evidencia empírica- por la gestión CC sobre las características claves del concepto de gobernanza utilizado en la presente evaluación. Ciertamente que la gobernanza sea transparente, legal, efectiva, participativa y con prioridades nacionales/regionales consensuadas, resultan elementos vitales del nuevo paradigma sobre gestión de inversión social pública y gobernanza, que son pertinentes para una replicabilidad en otras realidades geográficas.

4. Aporte de la gestión social de proyectos en comunidades y zonas con presencia de conflicto de intereses por el agua

Un nuevo conocimiento producto de la evaluación a la luz de experiencias de intermediación del conflicto tales como Mesas de Trabajo, PAACUME, Proyectos Costero Santa Cruz, El Coco, Trancas, es la gestión de la inversión pública de proyectos en comunidades en conflicto de intereses de actores sociales producto del uso del recurso agua.

En estas coyunturas, el conflicto social manifiesto exige el desarrollo de un abordaje no solo desde la gestión técnica del Proyecto, sino desde la gestión social involucrando a los diversos actores participantes en la construcción de la solución de este. La evaluación arroja algunas enseñanzas que pueden ser útiles para mejorar el desarrollo futuro del Programa o su réplica:

- La integración de la gestión técnica con la gestión social pasa a ser necesaria para la obtención de la eficacia del Programa y proyectos de inversión pública.
- Los proyectos de inversión pública exigen una estrategia de participación ciudadana que involucre y desarrolle procesos participativos en cuanto a información, divulgación, consulta, supervisión y uso de los recursos de los proyectos.
- Los proyectos de inversión pública a nivel comunitario son exitosos cuando construyen viabilidad política y social mediante las alianzas, el diálogo, la tolerancia y la concertación con las comunidades y sus organizaciones sociales y privadas representativas; y no solo cuando implementan la viabilidad técnica y económica.

VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alfaro, E. 2000. Los Fenómenos del Niño y la Niña. Escuela de Física y Centro de Investigaciones Geofísicas. Universidad de Costa Rica, San José.
- Bamberger, M; Rugh, J; y Mabry, L. 2006. Real World Evaluation: WORKING UNDER BUDGET, Time, Data and Political Constraints. Sage Publications.
- Bisquerra, R. 2009. Metodología de la investigación educativa. México: La Muralla
- Comisión Mixta de Sequía (CMS). 2001. Plan estratégico 2002-2003. Consultado en mayo 2018. Disponible en: <file:///D:/ICAP/PIAAG/Info%20PIAAG%20variada/ACGG%202001.pdf>
- Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias. 2015. Plan General de la Emergencia por Sequía. Según Decreto Ejecutivo N° 38642-MP-MAG, publicado en La Gaceta N°195, del viernes 10 de octubre del 2014. San José, Costa Rica. Disponible en: https://www.cne.go.cr/decretos_2015/pdf/spa/plan002.pdf
- Comité Sectorial Agropecuario Chorotega (CSAC). 2015. Plan Regional de Desarrollo Agropecuario y Rural 2015-2018. Disponible en: http://www.infoagro.go.cr/MarcoInstitucional/Documents/PLANES/PRDAR_2015-2018_CHOROTEGA.pdf
- Denzin, K. & Lincoln, Yvonna S. (2005, pág. 643). The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research.
- Dirección de Cambio Climático (DCC). sf. Glosario. Disponible en: <http://www.cambioclimaticocr.com/glosario>
- Estado de la Nación. 2000. Desafíos de la Región Chorotega. Disponible en: https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/006/I-CAPTUL6.PDF
- Faxas, Y. 2004. Dirección Comunicación. Ed. Consejo de Iglesias, Habana, Cuba.
- Fournier, L. 1980. Esfuerzo fitogeográfico de Costa Rica. Introducción a la Flora de Costa Rica. Montiel, San José, Universidad de Costa Rica.
- Gobierno de la República. 2017. Guanacaste: gira de trabajo 2017. Comunicado de prensa. Disponible en: <https://www.aya.go.cr/Noticias/comunicadosPrensa/GOBIERNO%20RESPONDI%C3%93%20ANTE%20EMERGENCIA%20DE%20SEQU%C3%8DA%20EN%20GUANACASTE.pdf>
- Gobierno de la República y AyA. 2017. Comunicado de prensa: Ritmo acelerado en acueductos de Guanacaste. Consultado en octubre 2018. Disponible en: <https://www.aya.go.cr/Noticias/comunicadosPrensa/Comunicado%20-%20Ritmo%20acelerado%20en%20acueductos%20de%20Guanacaste.pdf>
- Hartshorn, G. 1991. Capítulo 7 Plantas. In Historia natural de Costa Rica. Editado por D. Janzen. Traducción Manuel Cavaría. Primera edición, Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Hernández, S. 2006. Metodología de la investigación. México: Mac Graw-Hill Interamericana
- Instituto Geográfico Nacional (IGN). 2005. División Territorial Administrativa de la República de Costa Rica. Comisión Nacional de División Territorial Administrativa. San José, Costa Rica. Sp.

- Instituto Meteorológico Nacional (IMN). 2008. Clima, Variabilidad y Cambio Climático en Costa Rica. Segunda Comunicación Nacional. San José, Costa Rica. 75 pp.
- Instituto Meteorológico Nacional (IMN). 2014. Boletín del ENOS N° 68. Consultado en noviembre 2018. Disponible en: <https://www.imn.ac.cr/documents/10179/28158/%23%2068>
- Instituto Meteorológico Nacional (IMN). 2015. Boletín del ENOS N° 87. Consultado en diciembre 2018.
- Instituto Meteorológico Nacional. 2015. Pronóstico Climático para Costa Rica. Consultado en mayo 2018. Disponible en: <https://www.imn.ac.cr/documents/10179/29806/Perspectiva+Clim%C3%A1tica+Anual+2015+para+CR/f5fe3229-4a48-4e11-8360-933b4faf6a81>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2014. Censo Nacional Agropecuario. Consultado en mayo 2018. Disponible en: http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/01._atlas_estadistico_agropecuario_2014.pdf
- JM. Zeledón, comunicación personal, 01 de junio de 2018.
- La Nación. 2016. El creciente problema del agua. Consultado en agosto 2018. Disponible en: <https://www.nacion.com/opinion/editorial/el-creciente-problema-del-agua/ISSAPT2SHBHARL6OHSFKB3AHBQ/story/>
- Montes de Oca, B. 2016. La Voz de Guanacaste. Consultado en agosto 2018. Disponible en: <https://www.vozdeguanacaste.com/static/agua-guanacaste/>
- Mella, O. 2000. Los grupos focales. Técnica de investigación cualitativa Publicado como Documento de Trabajo N° 3, CIDE: Santiago, Chile.
- MINAE, Política Hídrica Nacional, San José, Costa Rica, 2009.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2014. Sequía en Guanacaste. Consultado en setiembre 2018. Disponible en: <https://www.crhoy.com/archivo/sequia-en-guanacaste-ya-deja-perdidas-por-mas-de-%C2%A220-mil-millones-al-sector-agricola/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2015. Afectación pecuaria por la sequía en la región Chorotega y Pacífico Central. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE). 2018. Informe PIAAG. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2014. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante". San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2015. Manual de diseño de evaluaciones. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). 2017. Área de Evaluación y Seguimiento. Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2017. Manual de diseño de evaluaciones para intervenciones públicas. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2018. Términos de Referencia, Evaluación PIAAG: Anexo B. San José, Costa Rica.

- Mintzberg, H. 1979. La estructura de las organizaciones: una síntesis de la investigación. México: Ariel
- Moyano, J y Bruge, S. 2005. Administración y organización de la producción. España: Escuela Universitaria Politécnica de Linares
- Munch, L. 2010. Fundamentos de la Administración. España: Trillas
- Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC). 2007. Cambio climático 2007. Base de las ciencias físicas. Resumen para responsables de políticas. Resumen técnico. Preguntas frecuentes. Contribución del Grupo de Trabajo 1 al Cuarto Informe de Evaluación. OMM-UNEP. 153p
- Rojas, P. 2015. Comunicado de prensa: Sequía no da tregua a acuíferos Guanacastecos. Documento consultado en setiembre 2018. Disponible en: <https://archivo.cr/hoy.com/sequia-no-da-tregua-contra-acuiferos-guanacastecos-panoramas-desalentador/nacionales/>
- Secretaría Técnica. 2018. Informe Final del Programa Integral de Abastecimiento de Agua para Guanacaste. Consultado en mayo 2018. Disponible en: <http://www.da.go.cr/informe-de-ejecucion-del-programa-integral-de-abastecimiento-de-agua-para-guanacaste-pacifico-norte-piaag-2014-2018/>
- Sistema Nacional de Evaluación (SINE). Decreto Ejecutivo 35755 del 13 de enero de 2010.
- Stake, R. 1998. Investigación con estudios de caso. Ed. Morata: Madrid, España.
- Tapella, E. 2007. El mapeo de actores claves. Disponible en: <https://planificacionsocial.unsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Universidad de Costa Rica (UCR). 2010. Comunicado: Rodrigo Arias anuncia grandes inversiones para agua en Guanacaste ¿Beneficiarán a Taboga, Acuacorporación, CATSA, Pelón y El Viejo? Disponible en: <http://kioscosambientales.ucr.ac.cr/noticias/noticias-ambientales/196-rodrigo-arias-anuncia-grandes-inversiones-para-agua-en-guanacasteibeneficiaran-a-taboga-acuacorporacion-catsa-pelon-y-el-viejo.html>
- Universidad Nacional (UNA). 2016. Revista Ambientico 260, Artículo 4 Pp. 25-31. Consultado en agosto 2018. Disponible en: <http://www.ambientico.una.ac.cr/pdfs/art/ambientico/25-31.pdf>
- Vega, G.; Stolz, W. 1997. El fenómeno de El Niño su impacto en la economía de Costa Rica. Ministerio del Ambiente y Energía. Instituto Meteorológico Nacional. Oficina de Pronósticos. Nota Técnica, boletín informativo. San José, Costa Rica. 9p.

VIII ANEXOS

8.1 Matriz de evaluación

| CRITERIO DE EVALUACION | PREGUNTAS | TEMA DE ANALISIS | METODO/TECNICAS DE RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS | FUENTE DE INFORMACION |
|-------------------------|---|--|--|---|
| PERTINENCIA (TI) | 1.¿Qué tan detallada y documentada está la teoría de la intervención del PIAAG? | 1.Contexto general de la intervención 2.Problema o necesidad que origina la intervención y objetivos 3.Actores claves de la intervención 4.Lógica causal de la intervención: estrategia de implementación (actividades, servicios, organización, resultados (efectos, impactos) 5.Factores externos 6.Cadena de resultados 7.Sistemas de información (herramientas digitales, indicadores, bases de datos, otros) 8. Normativa existente | ✓ Análisis documental ✓ Entrevista estructurada ✓ Taller de validación | <input type="checkbox"/> ExMinistro de MINAE (Edgar Gutiérrez Espeleta) <input type="checkbox"/> José Miguel Zeledón (Coordinador Secretaría Técnica) <input type="checkbox"/> Funcionario(a)s Dirección de Aguas |

| CRITERIO DE EVALUACION | PREGUNTAS | TEMA DE ANALISIS | METODO/TECNICAS DE RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS | FUENTE DE INFORMACION |
|-------------------------|--|--|--|---|
| PERTINENCIA (TI) | 2.¿Qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG? | 9.Valoración de TI a la luz de la implementación (comparación formulado/realizado) 10. Cambios o divergencias respecto al planteamiento original | <input checked="" type="checkbox"/> Análisis documental <input checked="" type="checkbox"/> Entrevista estructurada <input checked="" type="checkbox"/> Taller de validación | <input type="checkbox"/> ExMinistro de MINAE <input type="checkbox"/> Coordinación Secretaría Técnica <input type="checkbox"/> Funcionario(a)s Dirección de Aguas |
| PERTINENCIA | ¿En qué medida los procesos (y sus mecanismos e instrumentos) de coordinación y comunicación han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG? | <p>2.1. Normativa diseñada (mecanismos e instrumentos) de los procesos de coordinación y comunicación (y del PIAAG en general) y su adecuación a los actores participantes y a la población beneficiaria (planificación vs ejecución).</p> <p>2.2. Congruencia de los procesos de coordinación y comunicación diseñados (mecanismos e instrumentos) con el contexto político- institucional.</p> <p>2.3. Congruencia de objetivos del PIAAG con necesidades de la población beneficiaria.</p> <p>2.4. Diseño de la selección de participantes (criterios) en el proceso de coordinación y de comunicación.</p> <p>2.5. Diseño de la articulación de actores a niveles (criterios): en el ámbito nacional, ámbito regional y ámbito local.</p> <p>2.6. Satisfacción de la población beneficiaria con el plan de comunicación ejecutado.</p> <p>2.7. Satisfacción de los diversos actores en el proceso de coordinación ejecutado del PIAAG.</p> | <input checked="" type="checkbox"/> Análisis documental <input checked="" type="checkbox"/> Entrevista estructurada <input checked="" type="checkbox"/> Grupo Focal | <input type="checkbox"/> Ministro de MINAE <input type="checkbox"/> Coordinación Secretaría Técnica <input type="checkbox"/> Funcionario(a)s Dirección de Aguas <input type="checkbox"/> Miembros del CAN <input type="checkbox"/> Miembros de la Secretaría Técnica del PIAAG <input type="checkbox"/> Representantes regionales de instituciones y universidades <input type="checkbox"/> Diputados de Guanacaste <input type="checkbox"/> Municipalidades <input type="checkbox"/> Consejos Municipales <input type="checkbox"/> Liga de Gobiernos Locales <input type="checkbox"/> Incopesca <input type="checkbox"/> Coredes <input type="checkbox"/> Asadas <input type="checkbox"/> Uniones Zonales de ADIS <input type="checkbox"/> Cámaras empresariales Eje Seguridad Alimentaria <input type="checkbox"/> Cámaras empresariales Eje Seguridad Hídrica |

| CRITERIO DE EVALUACION | PREGUNTAS | TEMA DE ANALISIS | METODO/TECNICAS DE RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS | FUENTE DE INFORMACION |
|------------------------|---|--|--|--|
| PERTINENCIA | | 2.8. Articulación de los procesos de Coordinación y comunicación a nivel nacional, regional y local. | | |
| EFICACIA | ¿En qué medida la implementación de los procesos de coordinación y comunicación han sido eficaces para la i) participación, conocimiento y apropiación del PIAAG por parte de los diversos actores, ii) el acceso a información oportuna por parte de los actores; iii) conciliar los intereses entre los actores por el acceso al agua; iii) credibilidad en la gestión realizada por las instituciones públicas vinculadas? | <p>3.1. Documentación de la normativa existente del proceso de coordinación y comunicación del PIAAG.</p> <p>3.2. Diseño existente de mecanismos e instrumentos (formales e informales) del proceso de coordinación/de comunicación. Valoración de lo planificado/ejecutado.</p> <p>3.3. Nivel de conocimiento y apropiación de documentos, mecanismos e instrumentos existentes del proceso de coordinación/comunicación de parte de actores participantes.</p> <p>3.4. Existencia de un sistema de seguimiento y evaluación (mecanismos) de los procesos de coordinación y comunicación. Valoración de lo planificado/ejecutado.</p> <p>3.5. Existencia de mecanismos de retro-alimentación e implementación de mejoras Valoración de lo planificado/ejecutado.</p> <p>3.5. Participación de los diversos actores en el proceso de coordinación y de comunicación. Valoración de los roles planificados/ejecutados.</p> <p>3.6 Valor agregado del proceso de coordinación / comunicación a la apropiación del PIAAG de parte de actores participantes.</p> <p>3.7. Valoración de la credibilidad de la gestión realizada por las instituciones públicas participantes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis documental ✓ Entrevista estructurada ✓ Grupo Focal ✓ Estudio de caso | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Miembros del CAN <input type="checkbox"/> Miembros de la Secretaría Técnica del PIAAG <input type="checkbox"/> Representantes regionales de instituciones y universidades <input type="checkbox"/> Diputados de Guana- caste <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Municipalidades <input type="checkbox"/> Consejos Municipales <input type="checkbox"/> Liga de Gobiernos <input type="checkbox"/> Locales <input type="checkbox"/> Incopesca <input type="checkbox"/> Coredes <input type="checkbox"/> Asadas <input type="checkbox"/> Uniones Zonales de ADIS <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cámaras empresaria- les Eje Seguridad Alimentaria <input type="checkbox"/> Cámaras empresaria- les Eje Seguridad Hídri- ca |

| CRITERIO DE EVALUACION | PREGUNTAS | TEMA DE ANALISIS | METODO/TECNICAS DE RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS | FUENTE DE INFORMACION |
|--|--|---|--|--|
| EFICACIA | | <p>3.8. Valor agregado del proceso de coordinación/ comunicación para la generación de consensos y conciliación de intereses, entre actores en conflicto sobre el acceso al agua.</p> <p>3.9. Valor agregado del proceso de coordinación /comunicación al consenso social alcanzado sobre los objetivos del PIAAG de los diversos actores participantes.</p> | | <input type="checkbox"/> Población Beneficiaria <input type="checkbox"/> Sociedad civil <input type="checkbox"/> Actores privados (Actores a favor y en contra) de los proyectos: PAACUME, Ocotil-Sardinal y Costero Santa Cruz |
| EFICACIA Nivel de incidencia | <p>En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a i) coordinación de los actores, ii) ejecución de proyectos del sector hídrico en la zona PN, iii) supervisión y rendición de cuentas?</p> | <p>4.1. Nivel de incidencia de la gestión de coordinación (y mecanismos) del PIAAG orientado al incremento de la capacidad institucional del sector público a nivel nacional, regional, local.</p> <p>4.2. Nivel de incidencia de la gestión de coordinación (y mecanismos) del PIAAG orientado a maximizar la capacidad institucional del sector público a nivel político, técnico y operativo</p> <p>4.3. Nivel de incidencia de la gestión de la coordinación (y mecanismos) del PIAAG para el alcance de coordinación a varios niveles (interinstitucional, intersectorial y entre actores públicos, civiles y privados).</p> <p>4.4. Nivel de incidencia de la gestión de coordinación (y mecanismos) para la articulación, uso y disponibilidad de los recursos (financiero, humano, informativo, tiempo) en la ejecución de proyectos.</p> | <input checked="" type="checkbox"/> Análisis documental <input checked="" type="checkbox"/> Entrevista estructurada <input checked="" type="checkbox"/> Grupo Focal <input checked="" type="checkbox"/> Estudio de caso | <input type="checkbox"/> Miembros del CAN <input type="checkbox"/> Miembros de la Secretaría Técnica del PIAAG <input type="checkbox"/> Representantes regionales de instituciones y universidades <input type="checkbox"/> Diputados de Guana- caste <input type="checkbox"/> Municipalidades <input type="checkbox"/> Consejos Municipales <input type="checkbox"/> Liga de Gobiernos Locales <input type="checkbox"/> Incopesca <input type="checkbox"/> Coredes <input type="checkbox"/> Asadas <input type="checkbox"/> Uniones Zonales de ADIS <input type="checkbox"/> Cámaras empresariales Eje Seguridad Alimentaria <input type="checkbox"/> Cámaras empresariales Eje Seguridad Hídrica |

| CRITERIO DE EVALUACION | PREGUNTAS | TEMA DE ANALISIS | METODO/TECNICAS DE RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS | FUENTE DE INFORMACION |
|--|---|---|--|---|
| EFICACIA Nivel de incidencia | | 4.5. Nivel de incidencia de la gestión de coordinación (y mecanismos) del PIAAG en el seguimiento y evaluación de proyectos de parte de actores 4.6. Nivel de incidencia de la gestión de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG en la rendición de cuentas hacia la población beneficiaria. 4.7. Cantidad de actores participantes en los diversos niveles de coordinación de la capacidad institucional. | | <input type="checkbox"/> Población Beneficiaria <input type="checkbox"/> Sociedad civil <input type="checkbox"/> Actores privados (Actores a favor y en contra) Proyectos: PAACUME, Ocotal - Sardinal y Costero Santa Cruz |
| SOSTENIBILIDAD | ¿Cuáles son los factores presentes en los procesos evaluados que inciden en la gobernanza del PIAAG desde el punto de vista de todos los actores? | 5.1. Valoración de factores determinantes de los procesos de coordinación/ comunicación que favorecieron la gobernanza alcanzada, según actores participantes 5.2. Papel de la coordinación y la comunicación en la participación de los diversos actores en la toma de decisiones y la gestión de proyectos. 5.3. Papel de la coordinación / comunicación en la participación de los actores en el seguimiento y evaluación, transparencia y rendición de cuentas de los proyectos. 5.4 Papel de la coordinación/comunicación en la articulación y compromiso sobre deberes y derechos de las partes en el PIAAG. | <input checked="" type="checkbox"/> Análisis documental <input checked="" type="checkbox"/> Entrevista estructurada <input checked="" type="checkbox"/> Grupo Focal <input checked="" type="checkbox"/> Estudio de caso | <input type="checkbox"/> Miembros del CAN <input type="checkbox"/> Miembros de la Secretaría Técnica del PIAAG <input type="checkbox"/> Representantes regionales de instituciones y universidades <input type="checkbox"/> Diputados de Guana-caste <input type="checkbox"/> Municipalidades <input type="checkbox"/> Consejos Municipales <input type="checkbox"/> Liga de Gobiernos <input type="checkbox"/> Locales <input type="checkbox"/> Incopesca <input type="checkbox"/> Coredes <input type="checkbox"/> Asadas <input type="checkbox"/> Uniones Zonales de ADIS <input type="checkbox"/> Cámaras empresariales Eje Seguridad Alimentaria |

| CRITERIO DE EVALUACION | PREGUNTAS | TEMA DE ANALISIS | METODO/TECNICAS DE RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS | FUENTE DE INFORMACION |
|------------------------|--|---|--|--|
| SOSTENIBILIDAD | | <p>5.5. Papel de la coordinación/comunicación para la negociación de intereses, creación de consensos y la atención de conflictos en el acceso al agua.</p> <p>5.6. Satisfacción de los actores participantes sobre la gobernanza alcanzada: fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora</p> | | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cámaras empresariales <input type="checkbox"/> Eje Seguridad Hídrica <input type="checkbox"/> Población Beneficiaria <input type="checkbox"/> Sociedad civil Actores privados (Actores a favor y en contra) <u>Proyectos:</u> PAACUME, Ocotál - Sardinal y Costero Santa Cruz |
| EFICIENCIA | <p>En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos para la realización de proyectos del PIAAG?</p> | <p>6.1. Comunicación oportuna a los actores participantes sobre la disponibilidad y uso de recursos existentes (humanos, financieros, informativos, tiempo) para la gestión de los proyectos.</p> <p>6.2. Nivel de participación alcanzada de los actores participantes en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos existentes para la gestión de los proyectos</p> <p>6.3. Papel del proceso de la comunicación / la coordinación en la transparencia y rendición de cuentas sobre los recursos existentes del PIAAG para la gestión de los proyectos.</p> | | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Miembros del CAN <input type="checkbox"/> Miembros de la Secretaría Técnica del PIAAG <input type="checkbox"/> Representantes regionales de instituciones y universidades <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Municipalidades <input type="checkbox"/> Consejos Municipales <input type="checkbox"/> Liga de Gobiernos Locales <input type="checkbox"/> Incopesca <input type="checkbox"/> Coredes <input type="checkbox"/> Asadas <input type="checkbox"/> Uniones Zonales de ADIS <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cámaras empresariales Eje Seguridad Alimentaria <input type="checkbox"/> Cámaras empresariales Eje Seguridad Hídrica <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Población Beneficiaria <input type="checkbox"/> Sociedad civil <input type="checkbox"/> Actores privados (Actores a favor y en contra) <u>Proyectos:</u> PAACUME, Ocotál y Sardinal |

8.2 Instrumentos de evaluación

1.1 Nombre: Guía de Entrevista Estructurada a actores públicos # 1

Fuentes de información: Exministro MINAE, Coordinador de Secretaría Técnica y miembros del CAN

Introducción:

El objetivo de la presente evaluación es: "Evaluar los procesos de coordinación y comunicación implementados por el PIAAG para el fortalecimiento de la gobernanza de dicho programa."

Esta evaluación está a cargo de un equipo de evaluadore(a)s del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y está supervisada por un Equipo Técnico compuesto por funcionario(a)s de MIDEPLAN, Dirección de Agua (DA-MINAE), SENARA y AyA.

Se ha tomado en consideración la entrevista a ustedes por representar instituciones que han tenido una participación activa en el desarrollo del PIAAG en los años 2015-2017 y por tanto, cuentan con opinión propia acerca de la gestión del Programa.

Se respetará la confidencialidad de la información aportada, la cual solo será utilizada para los efectos del cumplimiento de objetivos de la evaluación en curso.

Se agradece de antemano por la disposición mostrada por su persona para colaborar con la presente entrevista.

Pregunta rompe-hielo:

1. ¿Cuál es la problemática del agua en el contexto de Guanacaste al inicio del PIAAG? ¿Cuál es el problema principal que atiende el PIAAG?
2. ¿Cuál es el objetivo principal con que nace el PIAAG?

Preguntas de evaluación?

1. ¿Qué tan detallada y documentada está la teoría de la intervención del PIAAG?
2. ¿Qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación

1. ¿Cuáles aspectos del contexto general (estatal, regional, social, político, económico, técnico) determinaron al PIAAG en sus inicios?
2. ¿A nivel general, cuál es la estrategia de ejecución del PIAAG? ¿Cómo se organiza? ¿Qué actividades y servicios principales se desarrollaron en el PIAAG?
3. ¿Cuáles son los principales resultados (productos, efectos, impactos) que planteó el PIAAG alcanzar -al inicio- de su gestión? (por ej: instituciones, sociedad civil, cámaras, comunidades)
4. ¿En su opinión, la estrategia de implementación diseñada y ejecutada por el PIAAG responde a la problemática que atiende el programa y su contexto?
5. Hubo factores del contexto (institucional, financiero, político, técnico) que afectaron el alcance de estos resultados?

6.¿Existen cambios relevantes, comparando el planteamiento original del PIAAG(2015) con lo realizado al 2017?

7.¿A su juicio, que aspectos destacan del proceso ejecutado de coordinación y comunicación del PIAAG?

3.¿En qué medida los procesos (y sus mecanismos e instrumentos) de coordinación y comunicación han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación

1. Podría mencionar los procedimientos, mecanismos e instrumentos (-herramientas de trabajo) principales diseñados por el PIAAG para el logro de una buena coordinación y comunicación en los años 2015-2017?

2.Cuál es la normativa que se crea o que se utiliza para dar validez a esos procedimientos, mecanismos e instrumentos de trabajo?

3.Fueron éstos adecuados para su implementación en las instituciones públicas de los sectores vinculados al PIAAG (ambiente, mares, otros)?

4.Fueron éstos adecuados para establecer una buena relación con la población beneficiaria y los actores civiles/ privados?

5.Usted está satisfecho con el proceso de coordinación y comunicación que se definió en el PIAAG?

Coordinación

A. / Muy satisfecho(a) B. / Satisfecho(a) C. /Ni satisfecho(a)/Ni insatisfecho(a)
D. /Poco satisfecho(a) E. / Insatisfecho(a) F. / E. NS

Comunicación

A. / Muy satisfecho(a) B. / Satisfecho(a) C. /Ni satisfecho(a)/Ni insatisfecho(a)
D. /Poco satisfecho(a) E. / Insatisfecho(a) F. / E. NS

6.Podría mencionar los actores más importantes (públicos, civiles y privados) que -al inicio del PIAAG-se consideraron necesario involucrar al proceso de coordinación y comunicación (a nivel central- regional y a nivel local)?

Pregunta de evaluación

4.¿En qué medida la implementación de los procesos de coordinación y comunicación han sido eficaces para i) la participación, conocimiento y apropiación del PIAAG por parte de los diversos actores, ii) el acceso a información oportuna por parte de los actores; iii) conciliar los intereses entre los actores por el acceso al agua; iii) credibilidad en la gestión realizada por las instituciones públicas vinculadas?

Sub-preguntas de evaluación

1.Usted considera que los procesos de coordinación y comunicación ejecutados contribuyeron al conocimiento y apropiación ("hacer suyo") del objetivo principal y los proyectos del PIAAG, por parte de los diversos actores participantes?

2. Qué mecanismos o acciones- usted conoce- se realizaron para coordinar a lo interno del sector (ambiente, mares, otros) el avance de proyectos y la rendición de cuentas del programa?

3. Existió un sistema de información (base de datos e indicadores) para obtener la información y así realizar la rendición de cuentas? Hubo algún mecanismo de control de avances y de retroalimentación para hacer mejoras?

SI__/ NO__/ NS__/
 Cuál y como funcionó?_____

4. Usted considera que la coordinación y comunicación ejecutada del PIAAG favoreció la circulación de información necesaria y oportuna hacia los actores participantes, para el seguimiento/supervisión de los proyectos?

SI__/ NO__/ NS__Porqué?_____

5. Usted considera que la coordinación ejercida en el PIAAG, favorece una mayor credibilidad de las instituciones públicas ante la problemática del agua en el Pacífico Norte? En qué nivel se obtiene mayor credibilidad: nivel político, nivel técnico o nivel operativo?

| | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Credibilidad en el nivel político | Credibilidad en el nivel técnico | Credibilidad en el nivel operativo |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|

Pregunta de evaluación

5. ¿En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a i) coordinación de los actores, ii) ejecución de proyectos del sector hídrico en la zona PN, iii) supervisión y rendición de cuentas?

Sub-preguntas de evaluación

1. ¿En qué aspectos el PIAAG logra mejorar la capacidad institucional pública a todos los niveles (nacional-central, regional o local)? (político,técnico,operativo)?

| | | |
|------------------------|----------------|-------------|
| Nivel nacional-central | Nivel regional | Nivel local |
| | | |

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| Nivel político | Nivel técnico | Nivel operativo |
| | | |

2. ¿En qué aspectos el PIAAG mejora la coordinación ejercida a todos los niveles(inter-institucional, inter-sectorial, regional/local) y a nivel de actores participantes(actor público, civil y privado)?

| | | |
|---------------------------|-----------------------|----------------------|
| Nivel inter-institucional | Nivel inter-sectorial | Nive regional/ local |
| | | |

| | | |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Articulación actor público | Articulación actor civil | Articulación actor privado |
| | | |

3. Contribuye la coordinación y la comunicación ejercida para el seguimiento (supervisión) de proyectos de parte de los actores participantes?

SI ___/ NO ___/ N.S ___/

Cómo? _____
Por qué? _____

4. Contribuye la coordinación y la comunicación ejercida en la articulación, uso y disponibilidad de los recursos para los proyectos en el PIAAG (financiero, humano, informativo y tiempo)?

SI ___/ NO ___/ N.S ___/

Cómo? _____
Por qué? _____

5. Contribuye la coordinación y comunicación ejercida en la rendición de cuentas de los proyectos del PIAAG hacia los actores civiles / privados y la población beneficiaria?

SI ___/ NO ___/ N.S ___/

Cómo? _____
Por qué? _____

Pregunta de evaluación

6. ¿Cuáles son los factores presentes en los procesos evaluados que inciden en la gobernanza del PIAAG desde el punto de vista de todos los actores?

Sub-preguntas de evaluación

1. Qué aspectos positivos del ejercicio de la gobernanza del PIAAG, usted identifica como necesarios para una buena gobernanza?

2. Contribuyen los procesos de coordinación y comunicación al resultado alcanzado de gobernanza?

3. ¿De su parte, existe satisfacción con esta gobernanza implementada en el Pacífico Norte por el PIAAG?

A ___/ Muy satisfecho(a) B ___/ Satisfecho(a) C ___/ Ni satisfecho(a)/ Ni insatisfecho(a)
D ___/ Poco satisfecho(a) E ___/ Insatisfecho(a) ___/ F. NS

4. Usted considera que la manera en que se planteó la coordinación y la comunicación en el PIAAG favoreció el alcance de compromisos entre partes y la conciliación de intereses de actores en conflicto por el acceso al agua?

SI___/ NO___/ Porqué:_____

5. ¿Usted considera que la gobernanza del PIAAG aportó a una participación activa de todos los actores en el seguimiento de los proyectos y la rendición de cuentas?

Pregunta de evaluación

7. En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos en la ejecución de proyectos del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación

2. De qué manera la coordinación y la comunicación ejercida por el PIAAG favoreció la participación de los diferentes actores (público, civil, privado) en la toma de decisiones sobre la disponibilidad y uso de los recursos para la ejecución de proyectos (financiero, humano, informativo, tiempo)?

Preguntas finales

6. ¿Qué sugerencias hace usted en cuanto a lecciones aprendidas y aspectos de mejora del Programa PIAAG en general y de la gobernanza del PIAAG en particular?

7. ¿Qué aspectos de la gestión de coordinación/comunicación ejercida en el PIAAG pueden ser replicada en otros programas del país?

8. ¿Qué opinión le merece la gestión de los proyectos PACCUME, Proyecto Ocoital-Sardinal y Costero-Sta Cruz en general y particularmente el proceso de coordinación y comunicación ejecutado allí?

1.2 Nombre: Guía de Entrevista Estructurada a actores públicos # 2

Fuentes de información: Ex Diputados de Guanacaste

Introducción:

El objetivo de la presente evaluación es: "Evaluar los procesos de coordinación y comunicación implementados por el PIAAG para el fortalecimiento de la gobernanza de dicho programa."

Esta evaluación está a cargo de un equipo de evaluadore(a)s Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y está supervisada por un Equipo Técnico compuesto por funcionario(a)s de MIDEPLAN, Dirección de Agua (DA-MINAE), SENARA y AyA.

Se ha tomado en consideración la entrevista a ustedes por representar al Parlamento Costarricense y entrar en contacto con el PIAAG en los años 2015-2017 y por tanto, cuentan con opinión propia acerca de la gestión del Programa.

Se respetará la confidencialidad de la información aportada, la cual solo será utilizada para los efectos del cumplimiento de objetivos de la evaluación en curso.

Se agradece de antemano por la disposición a colaborar mostrada por su persona para la presente entrevista.

Pregunta rompe-hielo:

1. ¿Qué contactos/relación establecen ustedes como diputado(a)s con el Programa (CAN, ST y actores civiles y privados) durante la gestión del mismo, en los años 2015-2017?

Pregunta de evaluación

1. ¿En qué medida los procesos (y sus mecanismos e instrumentos) de coordinación y comunicación han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación

1. ¿Cuáles aspectos de la coordinación y comunicación ensayada en el PIAAG con todos los actores participantes, resultan destacables para usted?

2. Tomando en cuenta el contexto político en el sector público -en el período 2015-2017- cómo le pareció la forma de establecer la coordinación y comunicación en las instituciones públicas del sector (ambiente/ mares) por el PIAAG?

3. Le pareció adecuado ese diseño de la coordinación y comunicación del PIAAG para establecer una buena relación con la población beneficiaria y los actores civiles/ privados?

4. Usted está satisfecho con el proceso de coordinación y comunicación que se definió en el PIAAG?

A. ___/ Muy satisfecho(a) B. ___/ Satisfecho(a) C. ___/ Ni satisfecho(a)/ Ni insatisfecho(a)
D. ___/ Poco satisfecho(a) E. ___/ Insatisfecho(a) ___/ F. NS

Pregunta de evaluación

2- ¿En qué medida la implementación de los procesos de coordinación y comunicación han sido eficaces para la i) participación, conocimiento y apropiación del PIAAG por parte de los diversos actores, ii) el acceso a información oportuna por parte de los actores; iii) conciliar los intereses entre los actores por el acceso al agua; iii) credibilidad en la gestión realizada por las instituciones públicas vinculadas?

Sub-preguntas de evaluación

1. ¿Cuáles son los actores participantes principales – en su opinión- para que el PIAAG actuara como espacio de coordinación y articulación de esfuerzos? (actor público, civil y privado)

| Actor público (nivel central-regional) | Actor civil (nivel regional y local) | Actor privado (nivel regional y local) |
|---|---|---|
| | | |

2. ¿Usted considera que la coordinación y comunicación ejercida por el PIAAG generó diálogo, integración y afirmación de compromisos y responsabilidades de instituciones públicas y organizaciones civiles y privadas?

SI ___/ NO ___/ NS ___

Porqué? _____

3. Usted considera que la coordinación y comunicación ejecutada del PIAAG favoreció la circulación de información necesaria y oportuna hacia los actores participantes, para el seguimiento/supervisión de los proyectos?

SI___/ NO___/ NS___
Porqué? _____

Pregunta de evaluación

3- En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a i) coordinación de los actores, ii) ejecución de proyectos del sector hídrico en la zona PN, iii) supervisión y rendición de cuentas?

Sub-preguntas de evaluación

1. Usted considera que la coordinación ejercida en el PIAAG, favoreció una mayor credibilidad de las instituciones públicas ante la problemática del agua en el Pacífico Norte? SI___/ NO___/ NS___/

2. En cuál nivel y porqué se obtiene mayor credibilidad de la coordinación ejercida: nivel político, nivel técnico o nivel operativo en los proyectos del PIAAG?

| Credibilidad en el nivel político | Credibilidad en el nivel técnico | Credibilidad en el nivel operativo |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| | | |

3. En su opinión, en lo que respecta al desarrollo de la capacidad de las instituciones públicas para ejecutar proyectos hídricos en el Pacífico Norte, en dónde el PIAAG obtiene mayor avance (en el nivel político, nivel técnico y nivel operativo?) Puede poner ejemplos

| Nivel político | Nivel técnico | Nivel operativo |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |

4. A su juicio, ¿la coordinación y la comunicación ejercida del PIAAG incidió en la articulación, uso y disponibilidad de los recursos para la ejecución de proyectos (financiero, humano, informativo, tiempo)?

5. A su juicio, la coordinación y la comunicación ejercida del PIAAG incidió en el seguimiento y evaluación de proyectos de parte de los actores participantes?

6. A su juicio, la coordinación y la comunicación ejercida del PIAAG incidió en la rendición de cuentas hacia la población beneficiaria que realiza el PIAAG?

Pregunta de evaluación

4- ¿Cuáles son los factores presentes en los procesos evaluados que inciden en la gobernanza del PIAAG desde el punto de vista de todos los actores?

Sub-preguntas de evaluación

1. Qué aspectos positivos del ejercicio de la gobernanza del PIAAG usted identifica como necesarios para una buena gobernanza?

2. Contribuyen los procesos de coordinación y comunicación a ese resultado de gobernanza?

3. ¿De su parte, existe satisfacción con esta gobernanza implementada en el Pacífico Norte por el PIAAG?

A. ___/ Muy satisfecho(a) B. ___/ Satisfecho(a) C. ___/ Ni satisfecho(a)/ Ni insatisfecho(a) n D. ___/ Poco satisfecho(a) D. ___/ Insatisfecho(a) ___/ E. NS

4. Usted considera que la manera en que se planteó la coordinación y la comunicación en el PIAAG favoreció el alcance de compromisos entre partes y conciliación de intereses de actores en conflicto por el acceso al agua?

SI ___/ NO ___/ Porqué: _____

5. ¿Usted considera que la gobernanza del PIAAG aportó a una participación activa de todos los actores en el seguimiento de la ejecución de proyectos y la rendición de cuentas?

Pregunta de evaluación

5- ¿En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos en la ejecución de proyectos del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación

1. De qué manera la coordinación y la comunicación ejercida por el PIAAG favoreció la participación de los diferentes actores (público, civil, privado) en la toma de decisiones sobre la disponibilidad y uso de los recursos para la ejecución de proyectos (financiero, humano, informativo, tiempo)?

Preguntas finales

1. Qué sugerencias hace en cuanto a lecciones aprendidas y aspectos de mejora del Programa PIAAG en general y de la gobernanza del PIAAG en particular?

2. Qué opinión le merece la gestión de los proyectos PAACUME, Proyecto Ocotil-Sardinal y Costero-Sta Cruz en general y particularmente el proceso de coordinación y comunicación ejecutado allí?

1.3 Nombre: Guía de Entrevista Estructurada a actores públicos # 3

Fuentes de información:

3. Miembros de la Secretaría Técnica del PIAAG
4. Representantes regionales de instituciones públicas
5. Representantes de universidades
6. Funcionarios DA -MINAE

Introducción:

El objetivo de la presente evaluación es: "Evaluar los procesos de coordinación y comunicación implementados por el PIAAG para el fortalecimiento de la gobernanza de dicho programa."

Esta evaluación está a cargo de un equipo de evaluadore(a)s Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y está supervisada por un Equipo Técnico compuesto por funcionario(a)s de MIDEPLAN, Dirección de Agua (DA-MINAE), SENARA y AyA.

Se ha tomado en consideración la entrevista a ustedes por representar instituciones que han tenido una participación activa en el desarrollo del PIAAG en los años 2015-2017 y por tanto, cuentan con opinión propia acerca de la gestión del Programa.

Se respetará la confidencialidad de la información aportada, la cual solo será utilizada para los efectos del cumplimiento de objetivos de la evaluación en curso.

Se agradece de antemano por la disposición a colaborar mostrada por su persona para la presente entrevista.

Preguntas rompe hielo:

1. En términos generales, cuál fue la manera en que se planteó la coordinación a nivel (central, regional, local) y a nivel (político, técnico-operativo) en el PIAAG?

| | | |
|------------------------|----------------|-------------|
| Nivel nacional-central | Nivel regional | Nivel local |
| | | |

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| Nivel político | Nivel técnico | Nivel operativo |
| | | |

Pregunta de evaluación?

1. ¿Qué tan detallada y documentada está la teoría de la intervención del PIAAG?
2. ¿Qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación?

1. ¿Cuáles aspectos del contexto general (estatal, regional, social, político, económico, técnico) determinan al PIAAG en sus inicios?
2. ¿Cuál es la problemática del agua en el contexto de Guanacaste al inicio del PIAAG? Y ¿Cuál es el problema principal que atiende el PIAAG?
3. ¿Cuál es el objetivo principal con que nace el PIAAG?
4. ¿A nivel general, cuál es la estrategia de ejecución del PIAAG? ¿Cómo se organiza? ¿Qué actividades y servicios principales desarrolla el PIAAG?
5. En su opinión, la estrategia de implementación diseñada y ejecutada por el PIAAG responde a la problemática que atiende el programa y su contexto?
6. ¿Cuáles son los principales resultados (productos, efectos, impactos) que planteó el PIAAG alcanzar -al inicio- de su gestión según población beneficiaria (por ej: instituciones, sociedad civil, cámaras, comunidades)?

7. Hubo factores del contexto (institucional, financiero, político, técnico) que afectaron el alcance de estos resultados?

8. ¿Existen cambios relevantes, comparando el planteamiento original del PIAAG (2015) con lo realizado al 2017?

9. ¿A su juicio, que aspectos identifican el proceso ejecutado de coordinación y comunicación ejecutado por el PIAAG?
Preguntas de evaluación

3- ¿En qué medida los procesos (y sus mecanismos e instrumentos) de coordinación y comunicación han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación

1. ¿Estuvo documentado el diseño de los procesos de coordinación y comunicación del PIAAG? Fue divulgado y conocido ese diseño entre los actores participantes del proceso (por medios electrónicos o presenciales)?

2. Cuáles son los procedimientos, mecanismos e instrumentos de trabajo principales planificados y desarrollados por el PIAAG para ejercitar el proceso de comunicación en los años 2015-2017?

3.Cuál es la normativa que se crea o que se utiliza para dar validez a esos procedimientos, mecanismos e instrumentos de trabajo?

4. Existió un sistema de información (base de datos e indicadores) para obtener la información y así realizar la rendición de cuentas? Hubo algún mecanismo de control de avances y de retroalimentación para hacer mejoras?

SI__/ NO__/ NS__/
Cuál? _____

5. Fueron éstos adecuados para su implementación en las instituciones públicas de los sectores vinculados al PIAAG (ambiente, mares, otros)?

6. Fueron éstos adecuados para establecer una buena relación con la población beneficiaria y los actores civiles/ privados?

7. ¿Cuáles son los actores participantes principales del proceso de coordinación a escala nacional-central, regional y local? Usted sabe cómo fueron seleccionados? (criterios)?

Actor de coordinación

| Nombre Actor nacional participante | Nombre Actor regional participante | Nombre Actor local participante |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Criterios de selección | Criterios de selección | Criterios de selección |
| | | |
| Cantidad | Cantidad | Cantidad |
| | | |

8. ¿Cuáles son los actores participantes principales del proceso de comunicación a escala nacional-central, regional y local? Sabe usted cómo fueron seleccionados? (criterios) Puede mencionar cantidad de actores ?

Actor de comunicación

| Nombre Actor nacional participante | Nombre Actor regional participante | Nombre Actor local participante |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Criterios de selección | Criterios de selección | Criterios de selección |
| | | |
| Cantidad | Cantidad | Cantidad |
| | | |

9. ¿Qué roles ejercen los actores principales en este proceso de coordinación?

| Actor público (Cuál) | Rol ejercido en la coordinación |
|----------------------|---------------------------------|
| | |
| | |
| | |

| Actor civil (Cuál) | Rol ejercido en la coordinación |
|--------------------|---------------------------------|
| | |
| | |
| | |

| Actor privado (Cuál) | Rol ejercido en la coordinación |
|----------------------|---------------------------------|
| | |
| | |
| | |

10. ¿Qué roles ejercen los actores principales en este proceso de comunicación?

| Actor público (Cuál) | Rol ejercido en la comunicación |
|----------------------|---------------------------------|
| | |
| | |
| | |

| | |
|--------------------|---------------------------------|
| Actor civil (Cuál) | Rol ejercido en la comunicación |
| | |
| | |
| | |

| | |
|---------------------|---------------------------------|
| Actor privado(Cuál) | Rol ejercido en la comunicación |
| | |
| | |
| | |

11. Usted sabe cómo se planteó la articulación del proceso de coordinación y comunicación con los diferentes niveles de trabajo (nivel nacional-central, regional y local)?

12. ¿Usted se considera satisfecho(a) con el proceso ejecutado de coordinación y comunicación del PIAAG (en cuanto a procedimientos, mecanismos e instrumentos de trabajo)?

Coordinación

A. ___/ Muy satisfecho(a) B. ___/ Satisfecho(a) C. ___/ Ni satisfecho(a)/ Ni insatisfecho(a)
D. ___/ Poco satisfecho(a) E. ___/ Insatisfecho(a) ___/ F NS

Comunicación

A. ___/ Muy satisfecho(a) B. ___/ Satisfecho(a) C. ___/ Ni satisfecho(a)/ Ni insatisfecho(a)
D. ___/ Poco satisfecho(a) D. ___/ Insatisfecho(a) ___/ E. NS

13. ¿Usted puede explicarnos como es que operó el proceso de coordinación en el PIAAG a nivel general? Nota: El entrevistador pone un ejemplo de los criterios de la matriz para ilustrar al entrevistado. Y luego va tomando nota del aporte del entrevistado, y llenando la matriz.

Matriz de la Coordinación del PIAAG

| Quién? (Responsable) | Qué? (tema de coordinación) (*) | Cómo? Medio de coordinación (**) | Con quién? (Participante) Actor nacional/central | Con quién? (Participante) Actor regional | Con quién? (Participante) Actor local |
|----------------------|--|----------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| Coordinador CAN | Acuerdos de Asignaciones presupuestarias | Reuniones a niveles | Ministerio de Hacienda Presidencias de IPES Miembros ST | Direcciones regionales de IPES | Alcaldes y Consejos Municipales |
| | | | | | |

(*) Por ej: decisiones políticas, normativa, finanzas, administración, aspectos técnicos, uso de recursos, otros

(**) Por ej: reunión colectiva, reunión bilateral, entrevista, fichas de avance, otros

14. A partir de la experiencia vivida del proceso de coordinación?, ¿usted juzga que los mecanismos planificados fueron utilizados? ¿O hubo cambios?

15. ¿Usted puede explicarnos como es que operó el proceso de comunicación en el PIAAG a nivel general?

Nota: El entrevistador pone un ejemplo de los criterios de la matriz para ilustrar al entrevistado. Y luego va tomando nota del aporte del entrevistado y llenando la matriz.

Matriz de comunicación del PIAAG

| Quién? (Responsable emisor de mensaje) | Qué (tema de comunicación) (*) | Cómo (medio de comunicación) (**) | Para quién? (Receptor) Actor nacional/central | Con quién? (Receptor) Actor regional | Con quién? (Receptor) Actor local |
|--|---|---|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| CAN | Asignaciones presupuestarias de Proyectos PIAAG | Envío electrónico Listado de acuerdos de Asignaciones presupuestarias Proyectos PIAAG | Ministerio de Hacienda Presidencias de IPES Miembros ST | Direcciones regionales de IPES | Alcaldes y Consejos Municipales |
| | | | | | |

(*) Por ej: decisiones políticas, normativa, finanzas, administración, aspectos técnicos, uso de recursos, otros

(**) documentos escritos (informes, avances, procedimientos, decretos, otros) información digital, correo electrónico, llamada telefónica, Whatsapp.

16. A partir de la experiencia vivida del proceso de comunicación?, ¿usted juzga que los mecanismos planificados fueron utilizados? ¿O hubo cambios?

17. Usted tuvo conocimiento del diseño del Plan de Comunicación(2015-2016)
SI_/ NO_/ NS_/

18. ¿Qué le pareció la forma de comunicación que estableció con la población beneficiaria y otros actores? ¿Cuál es el principal aporte de este Plan de Comunicación para usted ?

Pregunta de evaluación

4- ¿En qué medida la implementación de los procesos de coordinación y comunicación han sido eficaces para la i) participación, conocimiento y apropiación del PIAAG por parte de los diversos actores, ii) el acceso a información oportuna por parte de los actores; iii) conciliar los intereses entre los actores por el acceso al agua; iii) credibilidad en la gestión realizada por las instituciones públicas vinculadas?

1. Usted considera que los procesos de coordinación y comunicación ejecutados contribuyeron al conocimiento / apropiación ("hacer suyo") y al logro del consenso con el objetivo principal y los proyectos del PIAAG, por parte de los diversos actores participantes?

2. Usted considera que la coordinación y comunicación ejecutada del PIAAG favoreció la circulación de información necesaria y oportuna hacia los actores participantes, para el seguimiento/supervisión de los proyectos?

SI_/ NO_/ NS_ Porqué? _____

3. A su juicio, ¿la coordinación y la comunicación ejercida del PIAAG favoreció la conciliación de intereses de actores (consensos) en conflictos por el acceso al agua? Puede poner ejemplos de situaciones o casos.

4. Usted considera que la coordinación y comunicación ejercida por el PIAAG generó diálogo, integración y afirmación de compromisos y responsabilidades de instituciones públicas y organizaciones civiles y privadas?

SI_/ NO_/ NS_/ Porqué?

5. Usted considera que la coordinación ejercida en el PIAAG, favorece una mayor credibilidad de las instituciones públicas en la gestión de proyectos hídricos en el Pacífico Norte? En qué nivel se obtiene mayor credibilidad: nivel político, nivel técnico o nivel operativo?

| Credibilidad en el nivel político | Credibilidad en el nivel técnico | Credibilidad en el nivel operativo |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| | | |

6. ¿Cuáles fueron las fortalezas y oportunidades de mejoras de este proceso de coordinación del PIAAG?

Fortalezas _____

Oportunidades de mejora (debilidades) _____

7. ¿Cuáles fueron las fortalezas y oportunidades de mejora del proceso de comunicación del PIAAG?

Fortalezas _____

Oportunidades de mejora (debilidades) _____

Pregunta de evaluación

5- ¿En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a i) coordinación de los actores, ii) ejecución de proyectos del sector hídrico en la zona PN, iii) supervisión y rendición de cuentas?

Sub-preguntas de evaluación

1. ¿En qué medida el proceso de coordinación (y mecanismos) incidió en la capacidad institucional para la ejecución de proyectos del PIAAG a nivel central-regional, inter-institucional?: Por ej: articulación recursos, asignación de presupuesto, búsqueda de financiamiento, comunicación con Asamblea Legislativa, normativa, proyectos complementarios, otros)

| Nivel nacional-central | Nivel regional | Nivel local |
|------------------------|----------------|-------------|
| | | |

2. En qué medida el proceso de coordinación y comunicación incidió en la mejora de la capacidad de las instituciones públicas en el ámbito político, técnico ?

| Ambito político | Ambito técnico | Ambito operativo |
|-----------------|----------------|------------------|
| | | |

3. En qué aspectos la coordinación del PIAAG mejora la capacidad de articulación de actores públicos (central-regional) con actores civiles y privados en la gestión de los proyectos ?

| Articulación actor público | Articulación actor civil | Articulación actor privado |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| | | |

4. Contribuye la coordinación y la comunicación ejercida en la articulación, uso y disponibilidad de los recursos para los proyectos en el PIAAG (financiero, humano, informativo y tiempo)?

SI___/ NO___/ N.S___/
Cómo ? _____

5. Contribuye la coordinación y la comunicación ejercida del PIAAG en el seguimiento (y supervisión) de proyectos de parte de los diversos actores participantes?

SI___/ NO___/ N.S___/
Cómo ? _____

6. Contribuye la coordinación y comunicación ejercida en la rendición de cuentas de los proyectos del PIAAG hacia los actores civiles / privados y la población beneficiaria?

SI___/ NO___/ N.S___/
Cómo? _____

7. Qué elementos hacen del proceso de coordinación y comunicación del PIAAG una práctica exitosa? (respuesta múltiple)

1. ___/ Estructura organizativa definida
2. ___/ Supervisión directa ejercida
3. ___/ Toma de decisiones oportuna al más alto nivel
4. ___/ Diversos medios de coordinación definidos y efectivos
5. ___/ Diferentes niveles de coordinación ejercidos (interinstitucional, intersectorial, entre actores públicos, civiles y privados)
6. ___/ Comunicación efectiva hacia todos los actores participantes
7. ___/ Existencia de un mecanismo definido y ejercido de seguimiento y control
8. ___/ Existencia de representatividad y diversidad de actores en las instancias
9. ___/ Otros

Pregunta de evaluación

6- ¿Cuáles son los factores presentes en los procesos evaluados que inciden en la gobernanza del PIAAG desde el punto de vista de todos los actores?

Sub-preguntas de evaluación

1. Qué aspectos positivos del ejercicio de la gobernanza del PIAAG usted identifica como necesarios para una buena gobernanza?

2. Contribuyen los procesos de coordinación y comunicación al resultado alcanzado de gobernanza?

3. ¿Usted considera que la gobernanza del PIAAG aportó a la participación de los diversos actores participantes en la toma de decisiones para la gestión de los proyectos?

4. ¿Usted considera que la gobernanza del PIAAG aportó a una participación activa de todos los actores en el seguimiento de los proyectos?

5. Usted considera que la gobernanza del PIAAG aportó a una participación activa de los actores participantes en la rendición de cuentas?

6. ¿De su parte, existe satisfacción con esta gobernanza implementada en el Pacífico Norte por el PIAAG?

A. ___/ Muy satisfecho(a) B. ___/ Satisfecho(a) C. ___/ Ni satisfecho(a)/Ni insatisfecho(a)
D. ___/ Poco satisfecho(a) E. ___/ Insatisfecho(a) ___/ F. NS

7. Usted puede señalar alguna fortaleza, debilidad y oportunidad de mejora de esta gobernanza del PIAAG?

Debilidad _____

Fortaleza _____

Oportunidades de mejora (recomendaciones) _____

Pregunta de evaluación

7- En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos en la ejecución de proyectos del PIAAG?

1- Existió en el PIAAG información oportuna en los actores participantes sobre la disponibilidad y uso de los recursos existentes para la ejecución de los proyectos del PIAAG?

SI ___/ NO ___/ NS ___/ Por qué? _____

2- A su juicio, la coordinación y la comunicación ejercida por el PIAAG favoreció la participación de los diferentes actores (público, civil, privado) en la toma de decisiones sobre la disponibilidad y uso de los recursos para la ejecución de proyectos (financiero, humano, informativo, tiempo)?

A. SI ___/ B. NO ___/ C. NS ___/ Por qué? _____

3. Qué sugerencias hace usted en cuanto a lecciones aprendidas y aspectos de mejora del Programa PIAAG en general y específicamente de los procesos de coordinación /comunicación del PIAAG en particular?

1.4 Nombre: Guía de Entrevista Estructurada a actores civiles y privados # 5

Fuentes de información:

Actores civiles

Municipalidades
Consejos Municipales
Liga de Gobiernos Locales
Incopesca
Coredes
ASADAS
Uniones Zonales de ADIS

Actores privados

Cámaras empresariales Eje Seguridad Alimentaria
Cámaras empresariales Eje Seguridad Hídrica

Introducción:

El objetivo de la presente evaluación es: "Evaluar los procesos de coordinación y comunicación implementados por el PIAAG para el fortalecimiento de la gobernanza de dicho programa."

Esta evaluación está a cargo de un equipo de evaluadore(a)s Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y está supervisada por un Equipo Técnico compuesto por funcionario(a)s de MIDEPLAN, Dirección de Agua (DA-MINAE), SENARA y AyA.

Se ha tomado en consideración la entrevista a ustedes por representar población beneficiaria, organizaciones de la sociedad civil y cámaras empresariales que han tenido una participación activa en el desarrollo del PIAAG en los años 2015-2017 y por tanto, cuentan con opinión propia acerca de la gestión del Programa.

Se respetará la confidencialidad de la información aportada, la cual solo será utilizada para los efectos del cumplimiento de objetivos de la evaluación en curso.

Se agradece de antemano por la disposición a colaborar mostrada por su persona para la presente entrevista.

Actor civil entrevistado (Marcar con X)

| Municipalidades | Consejo Municipal | Liga de Gobiernos Locales | Incopesca | Coredes | Asadas | Uniones Zonales ADIS |
|-----------------|-------------------|---------------------------|-----------|---------|--------|----------------------|
| | | | | | | |

Actor privado entrevistado (Colocar Nombre de la organización)

| | |
|---|---|
| Cámara Empresarial Eje seguridad Alimentaria (Nombre) | Cámara Empresarial Eje Seguridad Hídrica (Nombre) |
| | |

Preguntas rompe hielo:

1.¿Qué opinión general tiene de la participación de las comunidades beneficiarias organizaciones y de la sociedad civil y de las cámaras empresariales en la ejecución de los proyectos del PIAAG?

Pregunta de evaluación

1. ¿Qué tan detallada y documentada está la teoría de la intervención del PIAAG?
2. ¿Qué tan adecuada es para la implementación del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación

1. ¿En su opinión, cuál es la problemática que atiende el PIAAG?
2. El objetivo y los proyectos del PIAAG responden a las necesidades de la población afectada en Pacífico Norte? (Sí o no?) Qué opina de la solución que planteó el gobierno a través del PIAAG? Se esperaba otra solución al problema?
3. ¿Qué resultados o avances de los proyectos del PIAAG usted constata como importantes? Ha cumplido el gobierno con el cometido?
4. ¿Hubo cambios en lo que plantearon lo(s) funcionario(as) del Gobierno al inicio del PIAAG con lo que después sucedió? Problemas en el camino o Factores que afectaron?

Pregunta de evaluación

- 1-¿En qué medida los procesos (y sus mecanismos e instrumentos) de coordinación y comunicación han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación

1. Conoce usted qué actores principales actuaron en la ejecución del Programa PIAAG? A nivel de instituciones públicas: ¿gobierno central, oficinas regionales? ¿En qué instancias y proyectos fueron llamados a participar las organizaciones civiles y cámaras empresariales, las comunidades beneficiarias? (por ej Coredes, mesas de trabajo, otros)
2. Usted conoce si hubo criterios para seleccionar a los participantes encargados de coordinar y comunicar lo relacionado con los proyectos en el PIAAG? Faltó algún actor regional o local por participar de ese proceso?
3. ¿Qué función o rol principal identifica usted que cumplían los actores participantes?
4. ¿Cómo se ejercía la coordinación y la comunicación del PIAAG entre los actores participantes para la realización de los proyectos? Por ej, del nivel central gubernamental hacia las oficinas regionales, entre organizaciones al interior de la misma zona o la región, de lo regional a lo local? Poner ejemplos de medios y acciones.
5. Esa manera de coordinación y de comunicación del PIAAG fue útil, adecuada y ajustada a necesidades locales para las organizaciones civiles, las cámaras empresariales y las comunidades beneficiarias?
6. ¿Cómo valora usted, en general, la forma de coordinación implementada por el PIAAG para la ejecución de proyectos? (positiva/negativa, suficiente/insuficiente adecuada/inadecuada)
7. ¿Cómo valora usted, en general, la forma de comunicación implementada por el PIAAG para la ejecución de proyectos (positiva/negativa, suficiente/insuficiente adecuada/inadecuada)

8. Usted está satisfecho(a) con el proceso de coordinación y comunicación que se ejerció en el PIAAG?

Coordinación

A. ___/ Muy satisfecho(a) B. ___/ Satisfecho(a) C. ___/ Ni satisfecho(a)/ Ni insatisfecho(a)
D. ___/ Poco satisfecho(a) E. ___/ Insatisfecho(a) F. ___/ E. NS

Comunicación

A. ___/ Muy satisfecho(a) B. ___/ Satisfecho(a) C. ___/ Ni satisfecho(a)/ Ni insatisfecho(a)
D. ___/ Poco satisfecho(a) E. ___/ Insatisfecho(a) F. ___/ E. NS

Además se incluyen las siguientes preguntas del Plan de Comunicación para los actores civiles:

Rompe hielo

1- ¿Qué contacto tuvo usted con alguna de las actividades, mensajes o materiales producidos por el Plan de Comunicación del PIAAG en el año 2015-2016?

Pregunta de evaluación

¿En qué medida los procesos (y sus mecanismos e instrumentos) de coordinación y comunicación han sido pertinentes con las necesidades de la población, el contexto político-institucional y los objetivos del PIAAG?

Sub-preguntas de evaluación

1. Usted tuvo conocimiento del diseño del Plan de Comunicación? Que le pareció como forma de comunicación con la población beneficiaria y otros actores?

2. ¿Cuál objetivo u objetivos - para usted - buscaba cumplir el Plan de Comunicación del PIAAG implementado en los años 2015-2016? Qué pretendía ese plan?

3. ¿Cuál es el principal aporte en la comunicación del PIAAG que usted le reconoce al Plan de Comunicación (años 2015-2016)?

4. ¿Cuáles medios de comunicación utilizados por el Plan de Comunicación cumplieron el objetivo de sensibilización de la población beneficiaria y otros actores en la Región Pacífico Norte?

5. En su opinión: ¿Cuáles fueron los mensajes divulgados por el Plan de Comunicación que calaron mejor en el público usuario?

Pregunta de evaluación

2- ¿En qué medida la implementación de los procesos de coordinación y comunicación han sido eficaces para la i) participación, conocimiento y apropiación del PIAAG por parte de los diversos actores, ii) el acceso a información oportuna por parte de los actores; iii) conciliar los intereses entre los actores por el acceso al agua; iii) credibilidad en la gestión realizada por las instituciones públicas vinculadas?

Sub-preguntas de Evaluación

1- Usted considera que la participación lograda por las organizaciones civiles, las cámaras empresariales y las comunidades beneficiarias en las instancias o espacios generados por el PIAAG, fue significativa? Puede explicarse y poner ejemplos

2-La participación civil y privada alcanzada en el PIAAG, fue estimulada por las personas responsables de la acción de coordinación y comunicación? De qué forma?

3-Las personas participantes de las organizaciones civiles, cámaras empresariales y comunidades beneficiarias de la coordinación contaron con la información suficiente y adecuada para ejercer su participación?

4-En su experiencia, identificó aspectos a mejorar de la coordinación y comunicación del PIAAG en la ejecución de los proyectos? En estos casos, pudo plantear queja o sugerencia a alguna instancia del PIAAG y qué resultado obtuvo?

5-Es sabido que en Guanacaste durante los años 2014-2016 ocurrieron conflictos por el agua entre comunidades, sectores o cantones. Usted considera que el PIAAG generó la necesaria coordinación y comunicación para elevar la participación de diferentes personas implicadas y así conciliar intereses y resolver conflictos? Puede poner ejemplos.

6-A su juicio, la coordinación y la comunicación ayudaron a alcanzar una mayor articulación entre instituciones públicas (central-regional) y de éstas con otros actores (civil, privado, comunidades) para la ejecución de los proyectos en el PIAAG?

| Articulación actor público (central-regional) | Articulación actor civil | Articulación actor privado |
|---|--------------------------|----------------------------|
| | | |

7- ¿Sí es así, aumentó o no, la credibilidad de las instituciones públicas en la Región Pacífico Norte?

Pregunta de evaluación

3-En qué medida el proceso de coordinación (y sus mecanismos) del PIAAG ha sido eficaz para incidir en la capacidad institucional del sector público respecto a i) coordinación de los actores, ii) ejecución de proyectos del sector hídrico en la zona PN, iii) supervisión y rendición de cuentas?

Sub-preguntas de evaluación

1.¿En qué situaciones o casos, la coordinación ejercida por el PIAAG logró mejorar la capacidad de las instituciones públicas en la realización de los proyectos? (El entrevistador pone ejemplos nivel político, nivel técnico, nivel operativo)

2.¿En qué situaciones o casos, la coordinación/comunicación ejercida por el PIAAG logró mejorar la capacidad de las instituciones públicas en la articulación de los distintos recursos para los proyectos (el entrevistador menciona ejemplos de recursos financiero, humano, informativo y tiempo) ?

3.En qué situaciones o casos, la articulación ejercida entre actores participantes por el PIAAG logra mejorar la capacidad de las instituciones públicas en la realización de los proyectos? (el entrevistador menciona el actor público, civil, privado)

4.Contribuye la coordinación y la comunicación ejercida para el seguimiento (supervisión) de proyectos de parte de los actores participantes?

SI_/ NO_/ N.S_/
Cómo ? _____

5. Contribuye la coordinación y comunicación ejercida en la rendición de cuentas de los proyectos del PIAAG hacia los actores civiles / privados y la población beneficiaria?

SI___/ NO___/ N.S___/

Cómo? _____

Pregunta de evaluación

¿Cuáles son los factores presentes en los procesos evaluados que inciden en la gobernanza del PIAAG desde el punto de vista de todos los actores?

Sub-preguntas de evaluación

1. ¿Cómo valora la participación de las organizaciones civiles, las cámaras empresariales y las comunidades beneficiarias en la toma de decisiones sobre la ejecución de los proyectos del PIAAG? (Alta, regular, baja) Ayudó la manera en que se ejerció la coordinación y comunicación del PIAAG a este resultado?

Alta___/regular___/ baja___/

Fortalezas CC _____

Debilidades CC _____

2. ¿Cómo valora la participación de las organizaciones civiles, cámaras empresariales y comunidades beneficiarias en el seguimiento de los proyectos del PIAAG? (Alta, regular, baja). Ayudó la manera en que se ejerció la coordinación y comunicación del PIAAG a este resultado?

Alta___/regular___/ baja___/

Fortalezas CC _____

Debilidades CC _____

3. ¿Cómo valora la participación de las organizaciones civiles, las cámaras empresariales y las comunidades beneficiarias en las rendiciones de cuentas de los proyectos del PIAAG (Alta, regular, baja) Ayudó la manera en que se ejerció la coordinación y comunicación del PIAAG a este resultado?

Alta___/regular___/ baja___/

Fortalezas CC _____

Debilidades CC _____

4. ¿Cómo valora los espacios abiertos (reuniones, consultas) para la construcción de consensos del PIAAG entre los actores participantes (públicos, civiles y privados.)? Mencione una fortaleza y una debilidad de las acciones de coordinación y comunicación realizadas en estos espacios.

Mesa de Agua

Debilidad _____

Fortaleza _____

COREDES

Debilidad _____

Fortaleza _____

Otro espacio (por ej: consulta de proyectos)

Debilidad _____

Fortaleza _____

5. ¿Conoce usted si hubo tensiones en las negociaciones entre representantes de instituciones públicas, comunidades beneficiarias, organizaciones civiles y cámaras empresariales en la ejecución de proyectos?

SI___/ NO___/ NS___/

6. Usted puede explicar cuáles acciones y qué medios de coordinación y comunicación fueron utilizados por el PIAAG para conciliar intereses de las partes y procurar negociaciones y consensos en la ejecución de proyectos ?

7. Gracias a que los dirigentes del PIAAG procuraron un mayor compromiso y cumplimiento de derechos /deberes de los diferentes actores participantes (público, civil y privado) – considera usted se obtuvo mayor avance de los proyectos en el PIAAG?

(el entrevistador lee la definición de gobernanza)

8. Cómo valora la participación de las organizaciones civiles, las comunidades beneficiarias y las cámaras empresariales en el éxito de los proyectos y la gobernanza alcanzada? Puede valorar su respuesta

Organizaciones civiles

Alta___/Regular___/ Baja___/ Porque?

Comunidades beneficiarias

Alta___/Regular___/ Baja___/Porque?

Cámaras empresariales

Alta___/Regular___/ Baja___/ Porque?

9. Qué nivel de satisfacción existe sobre la gobernanza alcanzada?

A___/ Muy satisfecho(a) B.___/ Satisfecho(a) C.___/Ni satisfecho(a)/Ni insatisfecho(a)
D.___/Poco satisfecho(a) E. ___/ Insatisfecho(a) ___/ F. NS

Pregunta de evaluación

¿En qué medida la coordinación y comunicación ha contribuido a la eficiencia en el uso de los recursos en la ejecución de proyectos del PIAAG?

Subpreguntas de evaluación

1-¿Contribuyó la coordinación y comunicación ejercida a garantizar la participación de las organizaciones civiles, las comunidades beneficiarias y las cámaras empresariales en la toma de decisión sobre la disponibilidad y uso de los recursos existentes? Puede mencionar debilidades o fortalezas de este proceso

Debilidad _____
Fortaleza _____

2-Fue satisfactoria o no la comunicación del uso de los recursos para la acción de seguimiento de los proyectos y la rendición de cuentas?

A. ___/ Muy satisfecho(a) B. ___/ Satisfecho(a) C. ___/Ni satisfecho(a)/Ni insatisfecho(a)
D. ___/Poco satisfecho(a) E. ___/ Insatisfecho(a) ___/ F. NS

Pregunta final

1. ¿Tiene usted alguna recomendación para la mejora futura del Programa, del proceso de coordinación y comunicación o de la gobernanza del PIAAG?

8.3 Tablas Hallazgos de Evaluación

Tabla 23 Existencia de contribución de la CC al seguimiento/supervisión de los proyectos del PIAAG de los diferentes actores, según actores CAN y ST

| Percepción | CAN Total | % | Percepción | ST Total | % |
|------------|-----------|-------|------------|----------|-------|
| Si | 6 | 85,7% | Si | 9 | 60,0% |
| NS | 1 | 14,3% | No | 5 | 33,3% |
| Total | 7 | 100% | NS | 1 | 6,7% |
| | | | Total | 15 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, octubre, 2018.

Tabla 24. Percepción de la participación de la sociedad civil y otros actores en la supervisión de los proyectos del PIAAG (alta,regular,baja) y si de la contribución de la CC

| Categoría | Total | % |
|-----------|-------|-------|
| Alta | 4 | 14,8% |
| Regular | 4 | 14,8% |
| Baja | 9 | 33,3% |
| NS | 10 | 37,0% |
| Total | 27 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, octubre, 2018.

Tabla 25. Contribución de la CC a la rendición de cuentas los proyectos del PIAAG de parte de los diferentes actores (según actores CAN y ST)

| CAN | | | ST | | |
|------------|-------|-------|------------|-------|-------|
| Percepción | Total | % | Percepción | Total | % |
| Si | 6 | 85,7% | Si | 9 | 60,0% |
| NS | 1 | 14,3% | No | 5 | 33,3% |
| Total | 7 | 100% | NS | 1 | 6,7% |
| | | | Total | 15 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, octubre, 2018.

Tabla 26. Percepción de la participación (alta, regular, baja) de la sociedad civil y otros actores en la rendición de cuentas de los proyectos

| Categoría | Total | % |
|-----------|-------|-------|
| Alta | 4 | 14,8% |
| Regular | 4 | 14,8% |
| Baja | 9 | 33,3% |
| NS | 10 | 37,0% |
| Total | 27 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, octubre, 2018.

8.4 Memorias Grupos Focales

8.4.1 Asadas

8.4.2 Cámaras

8.4.3 PAACUME

8.4.4 Instituciones

8.5 Estudios de caso

8.5.1 Estudio de Caso: Ampliación del Proyecto El Coco- Ocotal

8.5.2 Estudio de Caso PAACUME

8.5.3 Estudio de Caso Acueducto Regional Costero Cantón de Santa Cruz o Acueducto Nimboyores

ICAP

