

Redes e incidencia política en la gobernabilidad del sector de APS

03



Índice

Antecedentes	3	<hr/> <hr/> <p>“Si deseas caminar rápido, camina solo. Si deseas llegar lejos, camina con otros.”</p> <p>Proverbio de África Occidental</p>
1. Introducción	5	
2. Terminología	6	
3. Por qué son importantes las redes para la incidencia política en materia de gobernabilidad	7	
4. Ventajas y desafíos de pertenecer a una red	8	
5. Cómo afiliarse a una red o crear una nueva	15	
6. Buenas prácticas para las redes que trabajan en gobernabilidad	19	
7. Conclusiones	22	
Anexo 1 – Logros de las redes del GTF – ejemplos de estudios de caso	23	
Anexo 2 – Información adicional sobre la estructura y el objeto social de UWASNET	29	
Referencias	30	

Reconocimientos:

Una publicación de WaterAid y la Red de Acción del Agua (FAN).
Autores: Hilary Coulby y Jacques Edouard Tiberghien, con Marta Barcelo.
Contribuciones adicionales: Venkatesh Aralikatty, Jean-Eugene Injerona, Ibrahim Musah. Basado en investigaciones de: Davis Ddamulira, Harold Essuku, Pradeep Narayanan, Laetitia Razafimamonjy y Haydée Rodríguez.

El desarrollo general del proyecto de Manuales de Aprendizaje fue coordinado por Hilary Coulby, con Marta Barcelo, Papa Diouf y Shamila Jansz, bajo la orientación de Grace Alupo, Venkatesh Aralikatty, Vanessa du Bois, Enoch Cudjoe, Jean-Eugene Injerona, Phaniso Khalua, Pankaj KC, Girish Menon, Ramisetty Murali, Ibrahim Musah, Saheed Mustafa, Abdul Nashiru y Mustafa Talpur.

Antecedentes

Este manual examina la experiencia del programa del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia (GTF) en relación con el papel que cumplen las redes en la mejora de la gobernabilidad, las políticas y los servicios. A partir de la experiencia del programa, y utilizando estudios de caso para ilustrar los temas, el manual identifica las intervenciones que funcionan y cómo se pueden evitar o reducir los problemas.

El manual versa especialmente sobre lo siguiente:

- **Por qué son importantes las redes para la incidencia política en temas de gobernabilidad**
- **Qué hace que una red tenga éxito**
- **Aspectos que considerar antes de afiliarse a una red o crear una nueva**
- **Beneficios y desafíos de pertenecer a una red y cómo reducir los problemas**
- **Buenas prácticas para las redes que trabajan en temas de gobernabilidad.**

Los principales destinatarios del manual son las organizaciones no gubernamentales (ONG) y redes que están trabajando en temas de gobernabilidad, especialmente en el sector de agua potable, saneamiento e higiene (APS), pero las ideas y sugerencias aquí contenidas pueden ser de utilidad para todas las personas e instituciones que trabajan en redes, independientemente de su área de focalización. Los anexos contienen ejemplos de estudios de caso de los logros de las redes del GTF.

El presente manual es el tercero de una serie de cinco manuales de aprendizaje del GTF que han sido producidos en el marco del Proyecto de Aprendizaje del GTF impulsado por WaterAid y FAN. Los cinco manuales se encuentran publicados en línea en:
www.wateraid.org/gtflearninghandbooks

Acerca del programa del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia de WaterAid/FAN

Trabajando con 32 entidades socias en 16 países, el programa GTF ha combinado enfoques impulsados desde las bases y orientados por la demanda a nivel de las comunidades con acciones de incidencia política a nivel nacional para alcanzar su objetivo de desarrollo de “mejorar la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta de los responsables políticos, a fin de garantizar servicios equitativos y sostenibles de agua, saneamiento e higiene (APS) en beneficio de los sectores más pobres y marginados”.

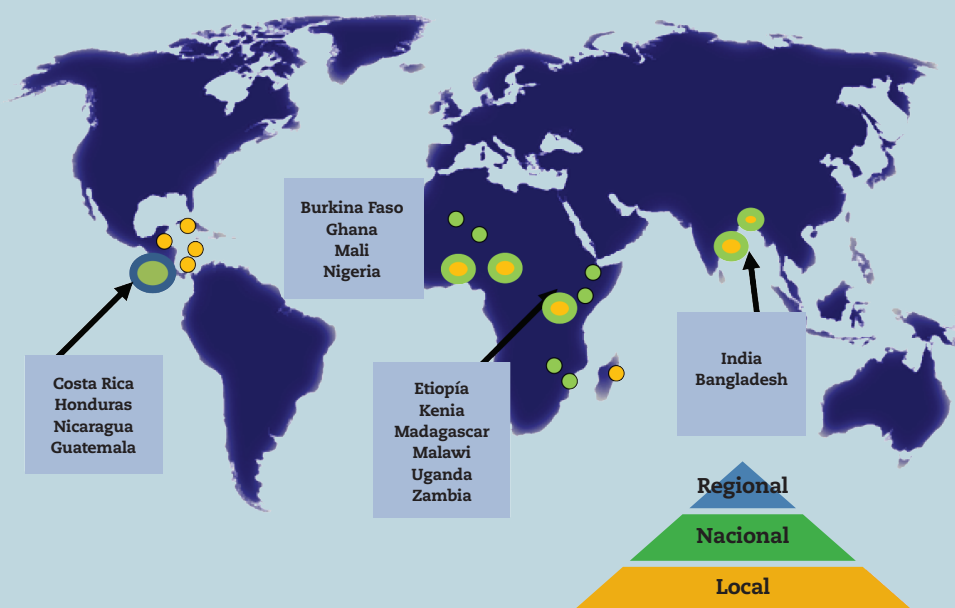
El programa, que es financiado por el Departamento (Ministerio) para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID) a través del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia de dicha institución, inició operaciones en el 2008. Esta fase de trabajo en el área de gobernabilidad llegará a su fin en septiembre del 2013.

Mapa del programa donde están señalados los países y niveles de operación

El enfoque del programa, que se inserta dentro del marco de Capacidad, Rendición de Cuentas y Sensibilidad (CRS) del DFID¹, puede resumirse de la siguiente manera:

- Empoderamiento mediante acciones de sensibilización sobre derechos, más el desarrollo de capacidades en destrezas, herramientas y análisis;
- Creación de alianzas a través de redes y foros multisectoriales;
- Incidencia política con el fin de influir en los gobiernos para que mejoren la cantidad y calidad de los servicios de APS e incrementen la transparencia, la rendición de cuentas, la participación, la consulta y la capacidad de respuesta.

El objetivo superior es crear organizaciones comunitarias de base que posean la confianza, destrezas y herramientas para exigir cuentas a los gobiernos, apoyadas por ONG y redes de ONG fuertes, con capacidad para participar en procesos de toma de decisiones e influir en el diseño y ejecución de políticas de APS a todo nivel.



¹ DFID (2007) *Governance, development, and democratic politics: DFID's work in building more effective states (Gobernanza, desarrollo y política democrática. El trabajo del DFID en la construcción de Estados más eficaces)*, pp 14-21. DFID, Londres. Disponible en: [webarhive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf) o www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=2964&source=rss

1. Introducción

Muchos colectivos de la sociedad civil que desean aprender, socializar o generar un cambio, eligen colaborar con otras instituciones, en vez que trabajar por su cuenta. Al hacerlo, parten de la premisa que obtendrán mejores resultados de los que podrían lograr actuando por su cuenta.

Las organizaciones socias del programa del GTF de WaterAid y FAN pertenecen a entidades que trabajan de manera colaborativa. De hecho, dichas entidades o redes han constituido la base del

programa, desempeñando un papel clave en el trabajo de incidencia política en temas de gobernabilidad. En Asia Meridional y Centroamérica, el programa del GTF fue gestionado por los centros de irradiación regional de la Red de Acción del Agua (FAN): la Red de Acción del Agua Asia Meridional (FANSA) y la Red de Acción del Agua Centroamérica (FANCA). En Bangladesh, Etiopía, Ghana, Madagascar y Uganda, las asociaciones y relaciones clave con aportantes del GTF se llevaron a cabo también a través de redes.

2. Terminología

Los colectivos de la sociedad civil, entre ellos las ONG, utilizan una diversidad de denominaciones para describir a las organizaciones que trabajan en colaboración: redes, alianzas, coordinadoras, coaliciones, plataformas, federaciones, asociaciones, foros, comités y grupos paraguas. Sin embargo, todos ellos se emplean de manera muy informal y con frecuencia son intercambiables. En el programa del GTF, por ejemplo, hay “redes” que se dedican principalmente a realizar actividades de incidencia de manera colectiva, así como “alianzas” que sirven como plataformas informales de intercambio de información. Asimismo, hay “comités” que celebran asambleas generales y “federaciones” que no lo hacen.

Una forma de lidiar con esta confusión sería producir definiciones establecidas para los diferentes términos y obligar a la amplia variedad de entidades colaborativas del GTF a elegir entre una u otra categoría. El problema con esta opción es que se generaría un ordenamiento artificial. En vez de ello, este manual utilizará un término único – “red” – para referirse a la diversidad de estructuras y funciones de todas las entidades colaborativas que participan en el programa del GTF².

Definición de trabajo del término “red”

En este documento se utilizará el término simplificado “red” para referirnos a todos los tipos de entidades de colaboración que cumplan con los siguientes requisitos:

- Involucrar a muchos actores de muchas organizaciones.
- Formarse alrededor de un tema o de un conjunto de valores en general.
- Tener un objeto social explícito relacionado con un tema o un conjunto de valores.
- Interactuar entre sí con miras a lograr el objeto social mencionado.
- Tener una estructura distintiva, no gerencial ni jerárquica.
- No formar parte de un proyecto finito.
- Ser facilitadas por una persona o entidad designada (presidente/a, coordinador/a, secretariado, comité de coordinación, etc.), ya sea en forma remunerada o no.

De acuerdo al modelo de cooperación de Hearn y Menizábal³, el documento distinguirá entre diversas formas de redes enfocándose en:

El objeto social: Este es el objetivo de la red, que justifica su existencia. El objeto social existe independientemente de los enfoques que se adopten para alcanzarlo, los mismos que pueden variar con el tiempo.

El rol: Este consiste generalmente en brindar apoyo, información y capacitación a las afiliadas, quienes actúan con independencia unas de otras en sus esfuerzos por alcanzar el objeto social de la red; y/o en actuar como una instancia de coordinación, por ejemplo, para fines de incidencia política, en cuyo caso las afiliadas actúan colectivamente con la finalidad de alcanzar el **objeto social**. En los hechos, la mayoría de las redes desempeñan ambos papeles.

La estructura: La estructura de una red incluye lo siguiente: cobertura geográfica, membresía, estructura de gobierno y capacidad estratégica. Idealmente, la estructura debería ser diseñada para ejecutar las funciones de la red.

Las funciones: Lo que la red hace efectivamente. Esto incluye, por ejemplo, desarrollar lazos de solidaridad entre las afiliadas; facilitar el aprendizaje y el intercambio de información entre ellas; desarrollar y fortalecer mensajes comunes y valores compartidos; desarrollar destrezas y conocimiento; llevar a cabo investigaciones; acometer iniciativas de incidencia política; convocar a reuniones y procesos de diálogo, no solo entre las afiliadas sino también con otros actores; así como recaudar, distribuir o supervisar el financiamiento de la red y sus afiliadas.

² Para una descripción más detallada de la lógica detrás de este enfoque, ver el documento de ODI elaborado por Hearn y Mendizábal (2011); así como Mendizábal, E. (2006), *Working paper No. 276: Building effective research policy networks: Linking function and form* [Documento de trabajo No. 276: Desarrollando redes eficaces de políticas de investigación: Vinculando la función y la forma]. Overseas Development Institute, Londres. Disponible en: www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/146.pdf
³ Ibid

3. Por qué son importantes las redes para la incidencia política en materia de gobernabilidad

Las redes tienen fuertes posibilidades de incrementar la influencia de las ONG, organizaciones comunitarias de base y otros colectivos de la sociedad civil que trabajan en cualquier tema, pero pueden ejercer un papel especial en el trabajo de gobernabilidad:

- Los temas de gobernabilidad todavía son bastante nuevos para muchas ONG y otros colectivos de la sociedad civil. Para los programas de gobernabilidad, trabajar a través de redes es estratégico, ya que contribuye a popularizar los temas de gobernabilidad pendientes entre todas las afiliadas.
- Contar con afiliadas que mantienen operaciones en todo el país permite a las redes difundir ampliamente sus mensajes, crear el impulso necesario para el trabajo de gobernabilidad y tener un impacto en la opinión pública.
 - Esto es importante porque, incluso cuando están respaldadas por políticas y leyes nuevas, las mejoras a la gobernabilidad son susceptibles de ser revertidas cada vez que un nuevo gobierno es elegido.
 - Sustener las mejoras a la gobernabilidad en el sector de agua potable, saneamiento e higiene (APS) requiere de un apoyo generalizado y sostenible en el tiempo, a fin de asegurar la consolidación de los avances.
- Si la gobernabilidad pasa a formar parte del objeto social oficial de una red, tendrá mayores probabilidades de mantener la focalización en el tema a largo plazo de lo que sería posible para cualquier afiliada individual que dependa del financiamiento de un proyecto.
- La diversidad de experiencias y conocimiento de las afiliadas de una red contribuye a la calidad de las investigaciones e informaciones.
 - Las redes cuyo trabajo de incidencia política se sustenta en evidencia, experiencia y análisis sólidos, se hacen rápidamente merecedoras del respeto de los gobiernos y contribuyen a fortalecer la reputación de la sociedad civil.
- Las redes cuyas afiliadas se involucran en procesos de diálogo constructivos con los gobiernos y otros actores clave generan una atmósfera de cada vez mayor confianza en los colectivos de la sociedad civil.
 - Esto incentiva los procesos de consulta y genera mayores espacios de diálogo.
- Si las redes tienen afiliadas que trabajan a diferentes niveles y en diferentes lugares, y hay un buen flujo de información de abajo hacia arriba y viceversa, existen buenas posibilidades de que:
 - Las acciones de incidencia política a nivel nacional generen políticas basadas en las condiciones reales a nivel local;
 - Las comunidades de base cuenten con información actualizada sobre los programas y políticas del gobierno para reforzar su trabajo de incidencia política a nivel local.
- Si desarrollan relaciones estrechas con los ministerios y otros actores sectoriales clave, las redes pueden aprovechar dichas relaciones para ayudar a colectivos locales que de otra manera serían excluidos a acceder a las instancias de decisión.
- Pertener a una red reconocida que cuenta con una membresía diversa aminora los riesgos para las afiliadas individuales.
 - En esos casos, es más difícil aislar y castigar a una organización por sacar a la luz temas sensibles en materia de rendición de cuentas y transparencia.
 - Permite relativizar las acusaciones de que el trabajo de gobernabilidad, que incluye críticas al gobierno, se guía por motivaciones basadas en lealtades, consideraciones partidarias o ideologías específicas.

4. Ventajas y desafíos de pertenecer a una red

4.1 Ventajas y desafíos de pertenecer a una red

De acuerdo a las organizaciones socias del GTF, los beneficios de pertenecer a una red son los siguientes:

- Trabajar con grupos que tienen experiencias y perspectivas distintas;
- Aprender unas de otras y desarrollar habilidades y conocimientos;
- Beneficiarse del apoyo mutuo y la solidaridad ;
- Tener la oportunidad de desarrollar capacidades como resultado de las visitas de exposición y capacitaciones impartidas en el marco de la red;
- Compartir responsabilidades y tareas, en función de la experticia y capacidades de las afiliadas;
- Evitar la duplicidad de esfuerzos;
- Compartir contactos y tener la oportunidad de conocer actores clave, por ejemplo, donantes, medios de comunicación, decisores políticos;
- Adquirir experiencia valiosa en cooperación, compromiso y negociación con otras afiliadas, lo cual resulta provechoso a la hora de negociar con los gobiernos y proveedores de servicios;
- Elaborar mejores, y más completas, propuestas de políticas, sustentadas en la experiencia de muchas localidades, perspectivas diversas e importantes debates entre las afiliadas;
- Hablar con una voz más fuerte y unificada – reduciendo los mensajes mixtos enviados a los responsables de tomar las decisiones;
- Compartir el riesgo de sacar a la luz pública temas sensibles;
- Institucionalizar la participación de las ONG y/u organizaciones sociales de base en los debates relativos al sector;
- Desarrollar respeto y credibilidad a los ojos de los ministerios de APS y de las principales entidades donantes;
- Cosechar mayores éxitos en términos de modificar las políticas y prácticas del gobierno;
- Incrementar el acceso a servicios de APS para las comunidades pobres;
- Contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil.

Consejo

Es importante que las personas mantengan siempre informadas a sus propias organizaciones con respecto a las ideas, posiciones y actividades nuevas de una red:

- Es común que una persona profundamente involucrada en actividades exitosas a nivel de la red, empiece a desarrollar relaciones más estrechas con sus colegas de la red – con quienes pasa una gran cantidad de tiempo y comparte actividades difíciles, emocionantes y exitosas – que con su propia organización.
- Siendo esto un fenómeno natural, es extremadamente importante que quienes se encuentran en esta situación recuerden informar a sus directores/as y su organización matriz acerca de lo que está haciendo la red, cómo están evolucionando y cambiando las ideas de la red acerca de los temas y qué actividades se avecinan en el futuro.
- No olvidar que una persona solo participa en una red porque representa a una organización.
- Las organizaciones solo se afilian a una red cuando consideran que la membresía las beneficia y desarrollan un sentido de apropiación de la red, sus ideas y su trabajo de incidencia política.

4.2 Desafíos de pertenecer a una red e ideas para reducir-los

Las organizaciones socias del GTF mencionaron los siguientes desafíos en relación con la pertenencia a una red y sugirieron algunas opciones para hacerles frente:

Fricciones interpersonales

- Las relaciones entre los miembros de una red tienen una gran influencia en el desempeño de la misma, ya sea para bien o para mal.
- En ocasiones, lo único que se necesita para lidiar con los problemas es que el presidente/a y/o facilitador/a les recuerde a los y las participantes los principios de una conducta profesional y las buenas prácticas que deben observarse en las reuniones, dirigiéndose a todos y todas al hacerlo. Por ejemplo:
 - Tratar a los demás con respeto; darles a todos/as la oportunidad de hablar; no monopolizar el debate; evitar las interrupciones; apagar las computadoras portátiles o teléfonos celulares y abstenerse de hablar con sus vecinos/as cuando alguien más ha tomado la palabra; etc.
 - Hacer comentarios a la persona que está generando problemas suele hacer que esta se sienta incómoda, pero es importante para el bienestar no solo del grupo sino también de la persona en sí.
 - La mayoría de las personas están abiertas a la crítica constructiva si esta se realiza con amabilidad y se hace el esfuerzo de escuchar a la persona y tratar de entender sus necesidades y circunstancias.
 - El personal directivo sabrá cómo hacer una crítica constructiva basada en buenas prácticas, por ejemplo: hablar con la persona en privado y no de pasada; utilizar ejemplos puntuales y un lenguaje objetivo y conciliador; acompañar la crítica de elogios constructivos

y ofrecer ayuda a la persona para resolver el problema.

Necesidad de ceder para llegar a un consenso

- Resolver las diferencias ideológicas y de opinión entre las afiliadas con el fin de llegar a una posición común para el trabajo de incidencia es esencial pero nunca será fácil.
- Ser pacientes y asegurarse de que los debates sean debidamente facilitados.
- Permitir que las opiniones divergentes sean expresadas con toda claridad y en todos sus alcances, y cerciorarse de que ambos lados escuchen atentamente lo que el otro lado tiene que decir. Una práctica útil consiste en pedir a los oyentes que repitan lo que el otro lado acaba de decir, evitando con ello que filtren la información selectivamente.
- Reducirse a los hechos y evidencias siempre que sea posible, pero ojo, que incluso los hechos pueden ser objeto de controversia. Buscar soluciones que sean satisfactorias para todas las partes.
- Aceptar que se está en desacuerdo con relación a las tácticas para llegar a un fin (pero no al mensaje) y permitir que las organizaciones afiliadas adopten estrategias diferentes – por ejemplo, habrá algunas que sean más efectivas trabajando constructiva y silenciosamente como parte de foros sectoriales con el gobierno y otros actores, y otras que prefieran adoptar una posición más abiertamente crítica, fuera de dichos foros – siempre y cuando las actividades de todos se realicen coordinadamente.

Esfuerzos y aportes desiguales

- Los resentimientos más profundos se generan cuando una organización grande no contribuye mucho y/o parece estar beneficiándose más de lo que aporta.
- Otra fuente de irritación es cuando organizaciones pequeñas y nuevas se asocian a la red únicamente en busca de asistencia financiera.

- Los coordinadores/as tienen que hacer frente a dichos problemas tan pronto como sean reconocidos, haciéndoles ver que su conducta está empezando a generar fricciones.
 - Recordar a las organizaciones que están en falta que todas las afiliadas deben contribuir en igualdad de condiciones, en función de su capacidad relativa.
 - Sugerir formas específicas en las que podrían contribuir a una iniciativa futura.

Desigualdad de rango e influencia

Cuando unas pocas organizaciones grandes parecen estar dominando los debates y/o ignorando la posición de las organizaciones más pequeñas, pueden surgir problemas.

- En realidad, las organizaciones de menor tamaño a menudo no tienen inconveniente en que sean las organizaciones más grandes, que cuentan con mayores recursos económicos

y humanos, así como mayores conocimientos y habilidades, las que tomen la iniciativa, siempre y cuando sean debidamente escuchadas y tratadas con respeto cuando deseen intervenir.

- Si esto no sucede, será necesario pedir a las organizaciones grandes que reflexionen sobre sus actitudes y conductas.
- Es una buena práctica incluir a las organizaciones más pequeñas en las reuniones con el gobierno, invitarlas a participar en eventos, etc. No es coherente exigir a los gobiernos que sean inclusivos en sus prácticas si una red de ONG no es inclusiva con sus propias afiliadas.
- Las tensiones más graves surgen cuando las afiliadas más influyentes parecen estar cerrando filas para imponer una decisión, ignorando las protestas de las afiliadas más pequeñas.
- La toma de decisiones debe ser transparente y, siempre que sea

Riesgos políticos y para la reputación de la organización

Si bien pertenecer a una red puede distribuir entre todas las afiliadas el riesgo de contrariar a los gobiernos a consecuencia de las actividades de incidencia colectivas, también es cierto que la conducta de una o dos afiliadas puede poner en riesgo la reputación de todas las demás si se dedican a realizar incidencia sobre temas políticamente sensibles.

Las redes deben tratar este aspecto abiertamente, con miras a:

- Establecer normas sobre la forma en que se tomarán las decisiones relativas a las actividades y posiciones de incidencia política a nivel de la red.
- Asegurarse de contar con un procedimiento para informar a todas las afiliadas si la red está pensando incidir en temas sensibles, de modo tal que puedan contribuir a la toma de decisiones.
- Recordar a las afiliadas que cuando emitan pronunciamientos públicos deben especificar claramente si están hablando a nombre de la red o solo a nombre propio.
- Alertar a las afiliadas acerca del riesgo de que las acciones tomadas por una afiliada en relación con un tema sensible, incluso si la red nunca es mencionada, puedan tener un impacto negativo en otras. Para reducir los daños, se deberá pedir a las afiliadas que informen de sus planes con anticipación, para que sus colegas tengan tiempo de preparar una respuesta en caso sucediera lo peor.

posible, las decisiones deben ser adoptadas por consenso.

- Las organizaciones de menor tamaño deben estar debidamente representadas en las estructuras de toma de decisiones de la red (por ejemplo, en los comités directivos).

Consejo

Si la red está planeando una actividad riesgosa, las afiliadas deberán cerciorarse de que la alta gerencia y el comité directivo de sus propias organizaciones sean informados de la actividad con antelación.

Estudio de caso: Resolviendo fricciones a través de las estructuras de una red – los grupos de trabajo temáticos de UWASNET

La Red de Agua y Saneamiento de Uganda (UWASNET) se creó en el año 2000 como una organización nacional paraguas de organizaciones de la sociedad civil de los sectores de recursos hídricos y medio ambiente. La red ha crecido sostenidamente, y actualmente tiene más de 200 afiliadas y un bien ganado prestigio, tanto en África como a nivel internacional⁴.

Los seis grupos de trabajo temáticos de UWASNET cumplen un importante papel en el sentido de orientar el trabajo de incidencia política de la red y aportar a UWASNET especialistas con capacidad para representar a la red en una amplia gama de grupos y reuniones en el sector de APS, robusteciendo con ello su capacidad para influir en el gobierno.

Los grupos de trabajo son una de las estrategias de las que dispone UWASNET para consolidar las ideas y posiciones que serán esgrimidas en el trabajo de incidencia, y desempeñan un papel primordial en asegurar la participación activa de todas las afiliadas. Todas las afiliadas tienen la obligación de pertenecer a un grupo de trabajo (o máximo dos).

Llegando a posiciones consensuadas

En el pasado, tratar de llegar a posiciones comunes para el trabajo de incidencia constituía un gran problema. Más recientemente, cuando se ha presentado un tema que requería que las afiliadas que opinaban distinto se pusieran de acuerdo, el tema ha sido llevado al grupo de trabajo temático competente, que tiene la responsabilidad de arribar a una posición concertada. Resolver las diferencias nunca es fácil, pero poner un fuerte énfasis en el examen de la evidencia por parte de los grupos, además de realizar un debate imparcial y libre, suele ser suficiente para propiciar el surgimiento de una voz colectiva.

Para que este proceso tenga éxito, un requisito fundamental es que el liderazgo de los referidos grupos (compuesto por un presidente/a, un vicepresidente/a, un secretario/a y un tesorero/a) sea elegido por votación, realizada por las afiliadas cada dos años. Los presidentes/as de los grupos de trabajo y sus colegas saben que si no hacen un buen trabajo podrían no ser votados en las siguientes elecciones. Esto significa que despliegan su mejor esfuerzo, no solo para llegar a soluciones a los problemas que sean satisfactorias para todas las partes sino también para cerciorarse de que todas las afiliadas sean tratadas en igualdad de condiciones. El resultado es que todas las afiliadas de la red tienen la certeza de que los debates de los grupos de trabajo son manejados de manera adecuada e imparcial.

Manejo de las desigualdades

Las grandes organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI), las ONG, el personal de alto rango de los secretariados y los lobbistas talentosos fácilmente pueden terminar dominando los debates y promoviendo sus propios

⁴ Para mayor información general sobre el objeto social y la infraestructura de UWASNET, ver el Anexo 2

intereses. Esto se puede ver agravado si las afiliadas en cuestión son a su vez miembros del directorio y/o donantes de UWASNET.

Además de un manejo cuidadoso por parte del secretariado, el que la mayoría de los temas se sometan primero a discusión en los grupos de trabajo temáticos reduce significativamente las posibilidades de que las organizaciones de menor tamaño se sientan dominadas por las organizaciones más grandes. Dado que los miembros de los grupos de trabajo son elegidos por votación, los insumos de todas las afiliadas son respetados y todo el mundo puede dar a conocer sus opiniones y experiencias. El resultado es que las organizaciones de mayor tamaño aprecian los aportes de las organizaciones de base, mientras que las más pequeñas valoran el apoyo técnico de las afiliadas más grandes e influyentes.

Alineando los grupos de trabajo temáticos con los grupos de trabajo e intereses del gobierno

El secretariado y el comité directivo de UWASNET han tenido el cuidado de hacer ajustes a la focalización de los grupos de trabajo para que concuerde con las áreas temáticas de los grupos de trabajo sectoriales del Ministerio de Recursos Hídricos y Medio Ambiente⁵. Por ejemplo, el grupo de trabajo temático sobre incidencia política ha sido convertido en Grupo de Trabajo sobre Incidencia y Buen Gobierno. Otros grupos de trabajo de UWASNET se enfocan en las áreas de higiene y saneamiento, tecnologías de APS, problemas sectoriales urbanos, gestión de los derechos al agua a nivel internacional, servicios de APS para mujeres, niños y niñas y otros sectores vulnerables, así como cambio climático y medio ambiente.

El resultado ha sido un notable avance en el nivel de interacción entre el gobierno y UWASNET. Representantes de los grupos de trabajo temáticos ahora forman parte rutinariamente de los grupos de trabajo gubernamentales equivalentes. Por ejemplo, el cargo de vicepresidente del Grupo de Trabajo sobre Buen Gobierno del gobierno es ocupado por CIDI, una entidad socia del GTF, que también preside el grupo de trabajo temático de UWASNET sobre Incidencia Política y Buen Gobierno.

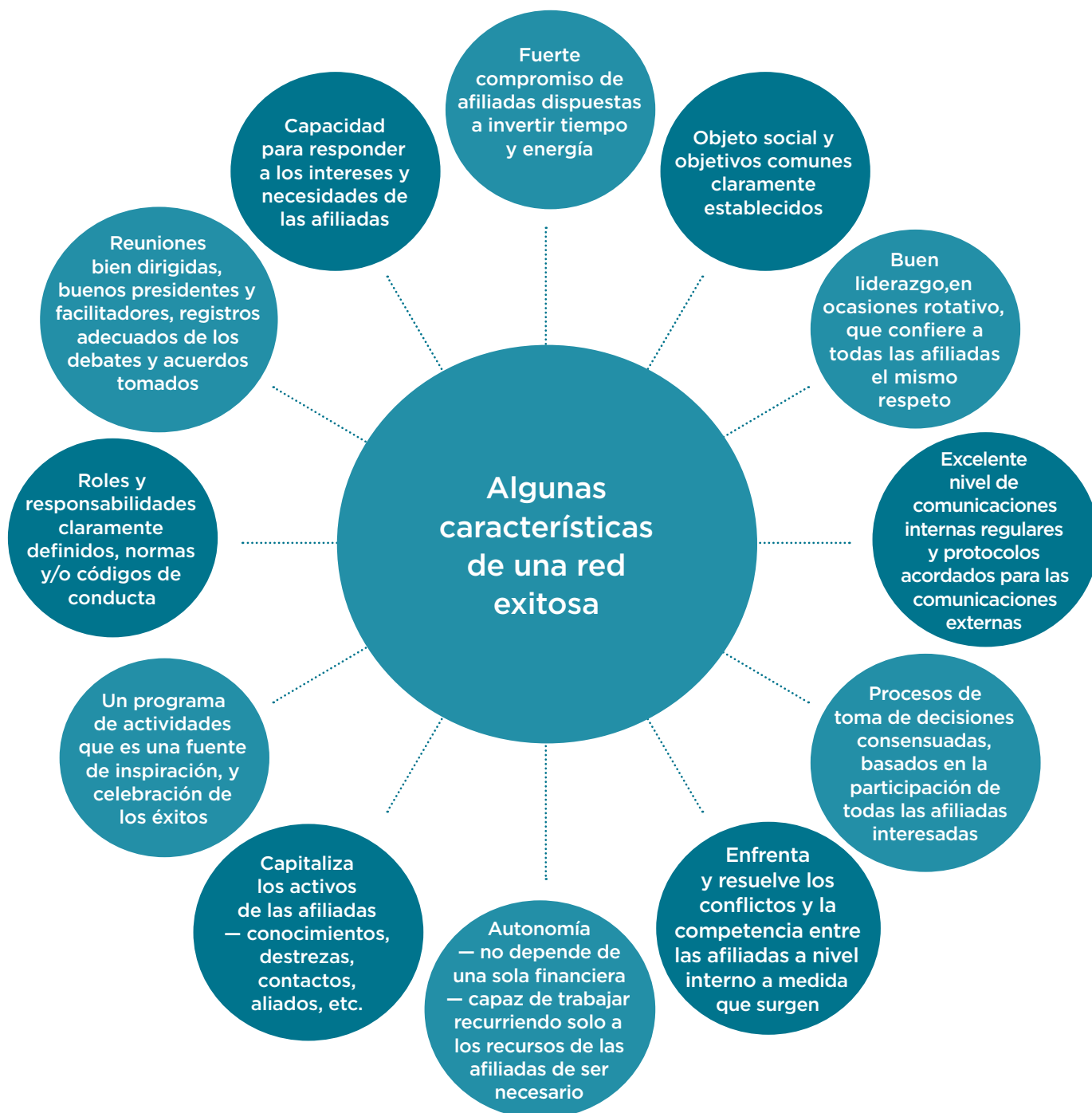
Esta es una de las razones por las cuales se hace campaña tan intensamente por los cargos de liderazgo de los grupos de trabajo temáticos durante las elecciones que se llevan a cabo cada dos años. Pertenecer a un grupo de trabajo temático puede significar representar a UWASNET ante el ministerio de APS y los grupos de trabajo sectorial conjuntos, incrementando con ello el perfil y la reputación de la persona y organización en cuestión. Esto a su vez intensifica el deseo de desempeñar las funciones del grupo de trabajo temático y otras funciones inherentes a la red de la manera más idónea, democrática, responsable y receptiva.

Aprendizaje

- Los grupos de trabajo temáticos de UWASNET cumplen un papel estratégico en hacer frente a algunos de los desafíos que enfrenta una red de estas dimensiones y alcances para consolidar sus ideas y posiciones para el trabajo de incidencia.
- La alineación de los grupos de trabajo temáticos con los grupos de trabajo del gobierno ha potenciado enormemente la influencia de la red y sus afiliadas en las políticas del sector.

5 Estos son los grupos de trabajo temáticos: Higiene y Saneamiento; Tecnologías Hídricas y de Saneamiento; Agua y Saneamiento Urbanos; Agua y Saneamiento para las Mujeres, Niñas y Niños y otros Grupos Vulnerables; Incidencia Política y Buen Gobierno; y Gestión Integrada de los Recursos Hídricos, Cambio Climático y Medio Ambiente.

Figura 1: En la experiencia de las organizaciones socias del GTF, qué hace a una red exitosa



Consejo

Es importante renovar y revitalizar la red en intervalos regulares. Las señales de alerta que indicarían que una red está teniendo dificultades incluyen: menor cantidad de asistentes a las reuniones, reuniones que mayormente se reducen a anuncios o discusiones empantanadas sobre procedimiento, cuestionamientos a la autoridad del coordinador/a y/o del secretariado, luchas entre afiliadas, así como falta de entusiasmo de las afiliadas para asumir responsabilidades.

Todos deberían estar en guardia frente a la aparición de estas señales de alerta, pero los coordinadores/as y/o secretariados tienen la responsabilidad especial de tomar medidas para averiguar cuáles son las inquietudes de las afiliadas y trabajar en la resolución de los problemas. Todas las afiliadas se beneficiarán de una oportunidad para debatir lo que está y no está funcionando. El dejar dichos asuntos sin resolver llevará a una reducción del número de afiliadas así como, al final, a la disolución de la red.

He aquí algunas opciones para revitalizar una red:

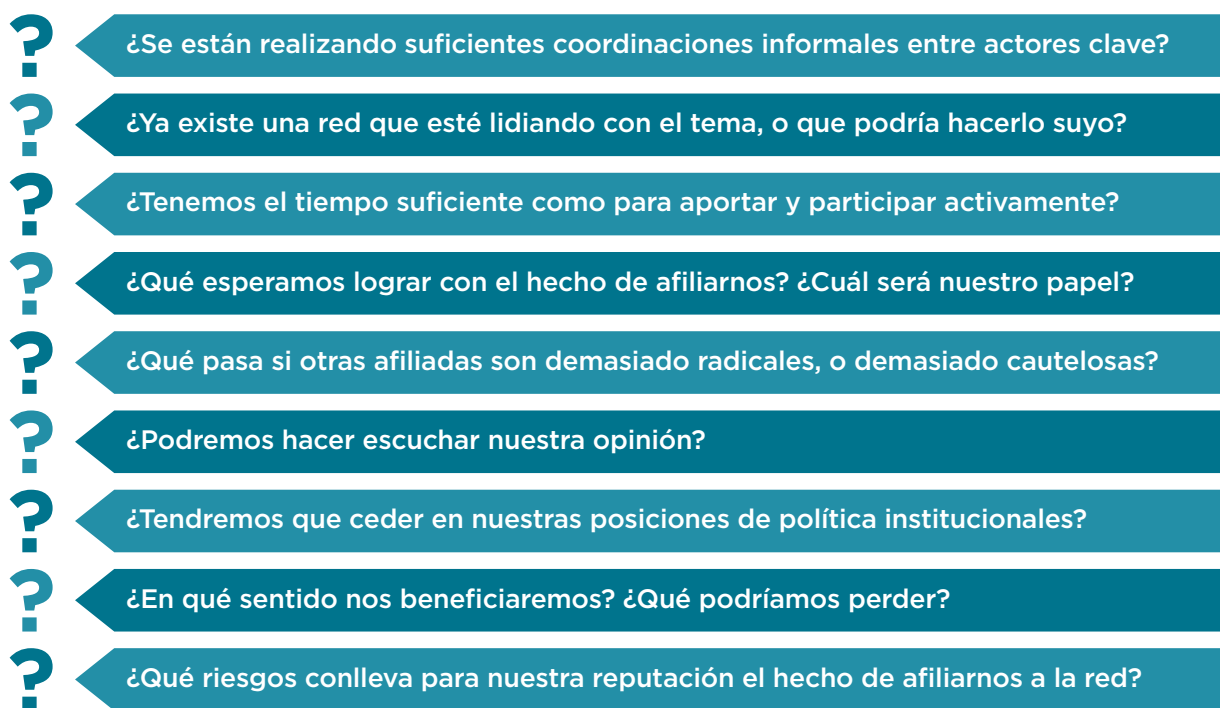
- Reconocer activamente los esfuerzos y aportes de las afiliadas.
- Llevar a cabo un retiro y/o una reunión de todo un día en un lugar distinto para debatir temas nuevos difíciles o estimulantes.
- Organizar presentaciones de expositores externos.
- Facilitar la asistencia de las afiliadas a conferencias y/o seminarios externos.
- Crear subgrupos en los que las afiliadas puedan promover sus intereses especiales.
- Ofrecer capacitaciones para las afiliadas.
- Identificar los éxitos y celebrarlos.
- Incentivar a las afiliadas a socializar juntas – comer, tomar, bailar, cantar, lo que sea culturalmente apropiado. Pertenecer a una red debe ser un asunto serio pero también placentero.

5. Cómo afiliarse a una red o crear una nueva

Antes de afiliarse a una red o crear una red nueva, es importante considerar los riesgos, obligaciones, requerimientos de recursos y desafíos de un trabajo en colaboración de esta naturaleza. Pertenecer a una red requiere de una gran cantidad de tiempo para las organizaciones afiliadas y su personal. Tener demasiadas redes genera problemas, en lugar de resolverlos.

La membresía en una red no puede tratarse como una carga adicional a un volumen de trabajo ya de por sí recargado, ya que en ningún caso se reducirá a asistir a unas cuantas reuniones. Por eso, el tiempo requerido para participar en una red deberá estar incluido en los planes de trabajo del personal y formar parte de la estrategia de la organización. Si los beneficios de pertenecer a una red no son aparentes, entonces no se afilien a ella.

Figura 2: Algunas preguntas que hacerse antes de formar o afiliarse a una red



Por lo tanto, la creación de una red nueva es una solución a la que se deberá recurrir como último recurso solamente. Siempre que sea posible, es preferible intentar que redes ya existentes hagan suyos los temas de gobernabilidad y/o APS. Transversalizar estos temas en redes que no les han prestado atención en el pasado tiene sus propias ventajas y crea una voz más fuerte en relación con los mismos.

Aunque trabajar en una red con organizaciones que tienen ideologías, enfoques y opiniones distintos es difícil, la otra opción – que los decisores políticos y las comunidades reciban mensajes contradictorios – es mucho peor.

Estudio de caso: El problema con la proliferación de redes en Centroamérica

“El sector era como una selva – todo el mundo estaba cortando y construyendo su granja donde podía⁶.” **Representante de una ONG**

La región centroamericana tiene un altísimo número de redes de APS⁷. A nivel regional, algunas de estas son: la Red de Acción del Agua - Centroamérica (FANCA), la Alianza por el Agua (AXA), la Asociación Mundial del Agua (GWP) y la Red Regional de Agua y Saneamiento de Centroamérica (RRASCA). La mayoría de las referidas redes regionales tienen sucursales nacionales responsables de proporcionar servicios a nivel de la red en los respectivos países. Además, hay muchas otras redes de alcance nacional y local. Las cosas se complican debido a que, a todo nivel, muchas de estas redes pertenecen a su vez a otras redes nacionales y regionales.

Las entidades socias del GTF también pertenecen a varias redes. Por ejemplo, en Costa Rica, el programa del GTF, que está siendo coordinado y ejecutado por FANCA⁸, colabora con cuatro redes – la Asociación Nacional por la Defensa del Agua (ANDA), la Red de Acción del Agua – Costa Rica, la Comisión para el Fortalecimiento del Sector ASADAS (COFORSA) y el Frente Nacional de Sectores Afectados por la Producción Piñera (FRENASAPP).

COFORSA y FRENASAPP son ambos miembros de ANDA y de FANCA Costa Rica. En Nicaragua, los principales actores que trabajan con el GTF son: FANCA Nicaragua, la Coalición de Organizaciones por el Derecho al Agua (CODA) y los Comités de Agua Potable y Saneamiento (CAPS).

Esta telaraña de redes representa un enorme desafío en términos del volumen de tiempo y esfuerzo requerido para participar activamente en una red, lo cual está provocando que muchas redes tengan dificultades para que sus afiliadas asistan a las reuniones, capacitaciones y otras actividades. Si no cooperan entre sí en el desarrollo de prioridades y mensajes comunes, diferentes redes estarán enviando diferentes mensajes, posiblemente contradictorios, a los gobiernos, proveedores de servicios y otros actores.

Para tratar de resolver este problema, los secretariados de las redes han empezado a realizar esfuerzos para estrechar la colaboración entre sí y, como mínimo, coordinar planes, reuniones y actividades.

6 Entrevista con el representante de una ONG en Ghana, citada en: www.wateraid.org/documents/plugin_documents/local_financing_ghana_1.pdf

7 Cada una de las redes regionales y/o internacionales se centra en un área ligeramente distinta: FANCA es una red de organizaciones de la sociedad civil dedicada a la promoción e incidencia política a favor de la gestión comunitaria del agua, vinculada al derecho al agua y a saneamiento; RRASCA es una plataforma mixta integrada por OSC, el gobierno, donantes y el sector privado, que trabaja únicamente en el sector de abastecimiento de agua y saneamiento; la Asociación Mundial del Agua (GWP) tiene afiliadas de organizaciones sociales, el gobierno y el sector privado, y su focalización recae en la promoción e incidencia política a favor de un enfoque de gestión integrada de los recursos hídricos; la Alianza por el Agua en Centroamérica tiene la misma combinación de afiliadas que GWP y trabaja en el sector de agua y saneamiento con una alianza domiciliada en España.

8 FANCA tiene un secretariado regional a tiempo completo y al menos un punto focal en cada país, que es responsable de la coordinación del trabajo a nivel nacional con las afiliadas.

Estudio de caso: Afiliándose a una red existente en la India. Ejemplo de cómo el Centro de Estudios Rurales y Desarrollo trabajó con la red “Comité Popular de Monitoreo”

El Comité Popular de Monitoreo (PMC) nació en septiembre del 2005 como una red de sindicatos agrarios, organizaciones dalit⁹, organizaciones de voluntariado y redes de ONG con el objeto social de promover los derechos de la población dalit. Para el 2010, el PMC tenía 150 afiliadas, repartidas en 16 distritos del estado de Andhra Pradesh, India.

La institución socia del GTF, el Centro de Estudios Rurales y Desarrollo (CRSD), vio que el PMC había tenido un gran éxito en la lucha por los derechos de los dalit en relación con sus medios de vida, y pensó que sería conveniente despertar el interés de la red en los temas de gobernabilidad del sector de APS con el fin de combatir las inequidades y deficiencias del sector.

A pocos meses del inicio de su programa de gobernabilidad en el 2010, CRSD se acercó a organizaciones clave del PMC, presentó su estrategia y exploró la posibilidad de realizar una iniciativa conjunta en relación con un tema de derechos de agua potable y saneamiento.

Luego de un proceso de consultas detalladas, CRSD y el PMC acordaron que las afiliadas dialogarían con los responsables políticos y otros funcionarios/as clave a nivel estadual al menos una vez al mes. Asimismo, acordaron las siguientes medidas para introducir los temas de APS a través de la red a nivel distrital y estadual:

1. Llevar a cabo encuestas y estudios para investigar los problemas de medios de vida y APS que enfrenta la población dalit desde su propia perspectiva. Efectuar una auditoría social para averiguar cómo se está ejecutando realmente el programa de medios de vida del gobierno. Socializar los hallazgos con todas las afiliadas.
2. Evaluar las necesidades de capacitación de las afiliadas de la red y su personal en términos de destrezas de incidencia política, enfoques basados en derechos, recolección y difusión de información, y desarrollo de conocimiento. Responder a estas necesidades por medio de capacitaciones, talleres, etc.
3. Identificar a otras ONG que trabajan en temas pro pobres, especialmente relacionados con la población dalit, y persuadirlas de participar en las actividades y en la red.

Adicionalmente, CRSD y otras afiliadas de la red utilizaron campañas del gobierno tales como *Praja Patham*¹⁰ a modo de plataformas para llegar a los más pobres entre los pobres y poner de relieve dos temas específicos:

- La aplicación apropiada de la Ley Mahatma Gandhi de Garantía de Empleo Rural a Nivel Nacional, que debería ofrecer 100 días de empleo remunerado a cada poblador del medio rural pero a menudo es mal manejada – por ejemplo, los y las miembros de la comunidad que se acogen a este programa a menudo tienen que esperar un tiempo largo para cobrar su remuneración.

⁹ Derivado del sánscrito dalita, significa literalmente “los oprimidos”. El término dalit es usado por activistas y progresistas para referirse a las comunidades y personas que están fuera del sistema de castas hindú, en ocasiones denominadas “intocables”. El Gobierno de la India los reconoce y protege como “castas reconocidas”. No obstante, sigue existiendo discriminación de manera ilegal contra los dalits en el medio rural, en la esfera privada y en asuntos de la vida diaria tales como el acceso a lugares de comida, escuelas, templos y fuentes de agua.

¹⁰ En la campaña ‘Praja Patham’, de un mes de duración, se supone que todos los legisladores/as, acompañados por funcionarios a nivel de mandales, deben visitar dos o tres panchayats al día en sus respectivas jurisdicciones, y resolver problemas relacionados con los sectores de agua potable, vivienda, garantía de empleo, suministro de electricidad, conservación del agua, obras de irrigación y fortalecimiento de colectivos de autoayuda a nivel de aldeas, incluyendo colectivos de mujeres.

- Asegurar el suministro de servicios de agua potable segura para los pobladores en sus centros de trabajo, en virtud de los programas de medios de vida financiados por el gobierno.

CRSD y otras afiliadas de la red también empezaron a organizar reuniones mensuales a nivel subdistrital, distrital y estadual, en las que los miembros de la comunidad presentaban los hallazgos de las auditorías sociales a los responsables políticos del gobierno.

Logros

- Mediante el uso de enfoques participativos y un diálogo constructivo, se creó un espacio para que las autoridades, instituciones y miembros de la comunidad se sentaran juntos para intercambiar experiencias.
- Los dalit, las comunidades tribales y otras comunidades marginadas sintieron que por primera vez podían manifestar sus puntos de vista en relación con el sector de APS y otros temas. Y, lo que es más importante aún, a medida que las reuniones se fueron llevando a cabo, sus opiniones fueron influenciando, de manera lenta pero segura, las decisiones tomadas por los funcionarios/as distritales.
- A raíz de sus aportes a estas reuniones sobre el problema de la falta de agua potable en los lugares de trabajo y otras actividades del gobierno, dichos grupos marginados pudieron persuadir al gobierno para que dispusiera una asignación de dos rupias por persona por día para agua potable. Unos 800,000 pobladores/as de las comunidades se beneficiaron de esta medida.
- Esta fue quizás la primera vez en que el gobierno diseñó programas de APS y medios de vida abiertamente vinculados entre sí.
- Otro resultado del cabildeo del PMC fue que el ministerio de Educación permitió a las escuelas utilizar su presupuesto de mantenimiento para mantener los inodoros.

Desafíos

- CRSD reconoce que la incidencia política basada en evidencia es la herramienta más poderosa para convencer a los responsables políticos de la administración pública a todos los niveles. Sin embargo, la mayoría de las afiliadas del PMC y su personal carecían de los conocimientos y experiencia requeridos para desarrollar investigaciones y publicaciones de calidad. Se trata de un área que requiere asistencia externa en forma de desarrollo de capacidades si el PMC ha de explotar al máximo sus potencialidades.
- Va a ser difícil expandir el trabajo del PMC y sostener sus planes de APS si no se cuenta con financiamiento a mediano plazo asegurado.

Aprendizaje

Las ONG que trabajan en temas de APS deberían explorar las posibilidades de cooperación y realización de iniciativas conjuntas con redes que trabajan en otros sectores. Además de ser una vía para alcanzar el éxito a un nivel mucho más amplio, dichas alianzas incrementan la comprensión general de los temas sectoriales y de gobernabilidad entre una gama mucho más amplia de organizaciones.

6. Buenas prácticas para las redes que trabajan en gobernabilidad

Sin duda, una red que está tratando de mejorar la gobernabilidad del sector de APS, o de cualquier otro sector, debería tratar de dar el ejemplo a través de sus propias políticas y procesos de participación, consulta, inclusión, rendición de cuentas, transparencia y receptividad.

Gobernabilidad, o buen gobierno, significa para una red claridad y transparencia con respecto a su objeto social, rol, membresía, estructura y financiamiento. Para las redes que trabajan en gobernabilidad es una buena práctica manejar todos estos aspectos de manera abierta y explícita. Como mínimo, observadores externos deben poder apreciar cómo está estructurada la red, cómo se toman las decisiones y quién las toma, cuántas afiliadas tiene y quiénes son y cómo se financia el trabajo. Además, las afiliadas deben estar informadas sobre los procesos de elaboración de normas, roles, procedimientos, planes y estrategias y participar en ellos.

Las redes maduras y bien financiadas – como las entidades socias del GTF UWASNET en Uganda, CONIWAS en Ghana, FANCA en Centroamérica y FANSA en la India – que cuentan con

secretariados a tiempo completo, tienden a tener estructuras y procesos más evolucionados. Normalmente, las definiciones de dichas estructuras y procesos figuran en las actas de constitución y/o memorandums de entendimiento, así como en los enunciados institucionales de valores y principios.

Las redes más nuevas y/o pequeñas, especialmente si obtienen su financiamiento de sus propias afiliadas, probablemente tengan un enfoque más flexible y menos estructurado. A menudo tienen un solo coordinador/a, en vez de un secretariado, y es posible que el coordinador/a no trabaje de manera remunerada o que sea apoyado en su función por su propia organización.

Al formar una red, recuerden intentar incluir a personas y grupos que reflejen la diversidad de poblaciones que existen en su zona o país. Debe haber hombres y mujeres y deben incluir a los sectores minoritarios y marginados. No olvidar a los adultos mayores y los niños/as, adolescentes y jóvenes, que pueden aportar experiencia y una mayor cantidad de tiempo libre, los primeros, y energía y pericia en las nuevas tecnologías digitales y de internet, los segundos.

Estudio de caso: El buen gobierno en una red – CONIWAS en Ghana y UWASNET en Uganda

La Coordinadora de ONG en el Sector de Agua y Saneamiento de Ghana (CONIWAS), una entidad socia del GTF, ha hecho públicos tanto su acta de constitución como su código de ética. Las afiliadas tienen que suscribir ambos documentos en señal de conformidad antes de afiliarse a la red. En el acta de constitución figuran la estructura y los procedimientos de la red, algunos de los cuales se describen en forma más detallada en el código de ética.

El Código de Ética de CONIWAS contiene secciones sobre lo siguiente:

- Los derechos, conductas y responsabilidades de las afiliadas de la red (por ejemplo, participar activamente en actividades que promuevan los objetivos de la coalición, tales como incidencia política y sensibilización sobre temas de APS con las comunidades y los responsables de diseñar las políticas).
- El papel que cumplen CONIWAS y sus afiliadas en la sociedad, sus obligaciones frente al público y sus responsabilidades frente a las comunidades y personas.
- Prácticas profesionales y poco profesionales y conductas poco éticas.
- Obligaciones financieras de las afiliadas.
- Resolución de controversias, medidas disciplinarias y sanciones.
- Procedimiento de revisión del código de ética.

UWASNET ha adoptado un enfoque ligeramente distinto. Todas las afiliadas deben suscribir el acta de constitución de la red, y el portal web institucional contiene una descripción pormenorizada de la estructura y membresía de la misma. Pero, en vez de un código de ética, tiene un conjunto de valores medulares y obligaciones que las afiliadas deben adherir.

Valores medulares de UWASNET

- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Servicios de calidad
- Rendición de cuentas
- Capacidad de innovación
- Imparcialidad

Deberes y obligaciones de las afiliadas

- Defender el buen nombre de la red.
- Cumplir con el acta de constitución de la red.
- Cumplir con todas las obligaciones tal como les hayan sido asignadas por la asamblea general o el comité ejecutivo.
- Promover los objetivos de UWASNET.
- Participar en las actividades de la organización, por ejemplo, asistir a las reuniones.
- Suministrar información.
- Mantener un diálogo con las demás afiliadas y participar en los grupos de trabajo.
- Representar a la red en diversos foros y plataformas.

Consejo

Para desarrollar una red, no es necesario que empiecen de cero. Es mucho mejor que aprendan de otras redes. Esto les ahorrará tiempo y evitará que repitan errores ya cometidos por otros. La mayoría de coordinadores/as de redes estarán felices de compartir información; después de todo, pensar en cómo hacer para que su red sea efectiva ocupa un gran porcentaje de su tiempo.

Existe una gran cantidad de guías sobre la formación de redes que están disponibles en línea. Al final de este documento encontrarán una selección de las mismas, pero he aquí algunas que son especialmente valiosas:

- La primera sección de Formando redes para el cambio de políticas: Manual de capacitación sobre defensa y promoción (1999). Todo el manual trata sobre la formación de redes, pero además tiene una sección sobre consideraciones prácticas para una red exitosa, que versa sobre la formación de redes de incidencia política. (Ver la sección Referencias.)
- Fondo de Gobernabilidad y Transparencia (GTF) (2012). Herramienta de evaluación de necesidades de capacitación. WaterAid y FAN, Londres, Reino Unido. Disponible en:
www.wateraid.org/uk/~media/Publications/GTF-capacity-needs-assessment-tool.ashx
- Consejo de Colaboración para el Abastecimiento de Agua y el Saneamiento (WSSCC) (2008). WASH coalition building guidelines [Pautas para la formación de coordinadoras de APS]. WSSCC, Ginebra, Suiza. Disponible en:
www.wsscc.org/sites/default/files/publications/wsscc_wash_coalition_building_guidelines_2008_en.pdf

Las publicaciones mencionadas tienen un fuerte énfasis en las redes formales, pero también abundantes consejos que pueden ser de utilidad para todo tipo de redes.

7. Conclusiones

Si las redes consideran cuidadosamente cómo proceder con sus actividades de incidencia política en materia de gobernabilidad, pueden cumplir un papel gravitante en el fortalecimiento de la sociedad civil de formas que las ONG, organizaciones sociales de base y ONG internacionales no podrían lograr trabajando por su cuenta.

No obstante lo anterior, la opción de formar una nueva red deberá ser considerada únicamente si no existe la posibilidad de incidir en los temas por intermedio de una red ya existente. Si es necesario crear una nueva red, será preciso aprender de la experiencia de redes que hayan tenido éxito, en lugar de invertir tiempo y recursos en ello.

Las redes son estratégicamente esenciales para los programas de gobernabilidad en el sector de APS, ya que están idealmente posicionadas para:

- Hacer entender a todas sus afiliadas por qué la gobernabilidad o el buen gobierno constituyen un requisito fundamental para asegurar una prestación adecuada de servicios de agua potable, saneamiento e higiene.

- Promover la gobernabilidad en los gobiernos y proveedores de servicios, así como en los medios de comunicación, el público en general, la clase política y las entidades de desarrollo social y/o donantes de asistencia bilaterales o multilaterales.
- Utilizando una sola voz unificada, acciones de incidencia política basadas en evidencia y una participación constructiva, incrementar la credibilidad de los colectivos de la sociedad civil frente a los gobiernos y sentar las bases para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia en las relaciones entre el Estado y la ciudadanía.

Liderando con el ejemplo dentro de sus propias estructuras y procesos, las redes pueden incentivar también a sus ONG afiliadas a adoptar principios de gobernabilidad similares a los que exigen de los decisores políticos, mejorando con ello la calidad y la coherencia de su trabajo.

Anexo 1: Logros de las redes del GTF — ejemplos de estudios de caso

Estudio de caso 1: Comités de agua potable en Nicaragua

En Nicaragua existen más de 5,000 comités de agua potable y saneamiento (CAPS) a nivel nacional, que abastecen a dos millones de usuarios/as. Sus operaciones se apoyan en el trabajo de 30,000 voluntarios/as.

De especial interés son las redes formadas por los CAPS en Nicaragua porque, aunque son diferentes a cualquier modelo de red tradicional, su trabajo ha tenido un gran éxito¹¹.

Trabajando en colaboración con el programa del GTF: Los CAPS ya estaban trabajando con FANCA (la red que coordina el programa del GTF en Centroamérica) desde antes que se iniciara el programa del GTF. Su motivación para desear afiliarse a la red fue que pensaban que los ayudaría a mejorar sus destrezas de influenciamiento, abogar por un marco jurídico apropiado para su trabajo y mejorar los sistemas de agua comunitarios.

Antes de vincularse con el programa del GTF, cada CAP había estado trabajando de manera aislada en su comunidad, intentando dar solución por su cuenta a sus propios asuntos y problemas y haciendo uso de las destrezas de las que dispusiera. Esto los hizo más o menos invisibles a los ojos del gobierno y de la sociedad en general.

Representantes de los CAPS participaron en la planificación de las actividades del GTF. Esto supuso reflexionar sobre los temas relacionados con la gobernabilidad y priorizar los problemas que enfrentaban los sistemas de agua comunitarios. Incentivados por la Coalición de Organizaciones por el Derecho al Agua (CODA) y FANCA, los CAPS empezaron a organizarse en redes.

Estructura: Las redes de CAPS y sus afiliadas son muy distintas a la mayoría de las redes tradicionales.

El proceso de formación de redes no fue fácil. Los CAPS son manejados por miembros individuales, que albergan la red ya sea en sus propias oficinas o en el local de sus organizaciones y tienen que brindar apoyo logístico, técnico y en ocasiones incluso financiero de manera voluntaria.

Otra dificultad es que los funcionarios/as públicos que participan en los CAPS lo hacen de manera voluntaria y tienen que atender las obligaciones propias de su cargo. Las exigencias de la red se añaden a su propia carga de trabajo y en ocasiones ocupan un lugar inferior en su escala de prioridades. Sin embargo, a medida que las acciones de incidencia política de las redes empezaron a dar resultados positivos, y que los beneficios del trabajo se hicieron evidentes, fue aumentando su entusiasmo.

En este contexto, el apoyo del programa del GTF fue clave para financiar personal a dedicación exclusiva que se encargara de reunir a los CAPS en una red informal diseñada para implementar actividades conjuntas.

No había requisitos que cumplir con relación a los roles, estructura y funciones de las redes, y la política de afiliación fue muy flexible e inclusiva. El único requisito era que los CAPS individuales tuvieran objetivos comunes y/o fueran recomendados por alguna otra afiliada.

¹¹ Para mayor información sobre los logros de las redes de CAPS, ver el Manual 4 de la serie, *Colaboración e incidencia política para mejorar la gobernabilidad del sector de APS*, disponible en: www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks

La mayoría de las redes ha elegido tomar las decisiones por unanimidad, salvo en casos muy especiales o complejos, en que posiblemente se permita una votación. Además, ha sido una práctica común que cada red designe a un comité de coordinación, responsable de la representación y coordinación de la red. Aparte de ello, cada red funciona a su manera.

Membresía: Cada una de las redes a nivel municipal se formó con cinco o más CAPS que operaban dentro de los confines del municipio, con uno o dos representantes actuando a nombre de cada uno de los CAPS. También se formaron redes a nivel regional, y se creó una red a nivel nacional.

El número de hombres y mujeres que participan en los CAPS es más o menos equitativo. Las mujeres participan cada vez más en funciones de liderazgo dentro de las redes, ocupando el cargo de presidentas y tesoreras. Esto coincide con la idea que se tiene en las comunidades de que las mujeres son muy buenas manejando recursos y haciéndose responsables del uso de los fondos.

Los directivos de los CAPS quisieran incrementar la participación de jóvenes, no solo para ocupar puestos vacantes sino también para inyectar sangre fresca en las redes, aportando liderazgo así como destrezas de computación, manejo de internet y de las redes sociales, lo cual podría ser muy útil para los proyectos.

Funciones: Una vez creadas, las redes se enfocaron en fortalecer la capacidad de sus afiliadas mediante capacitaciones e intercambios de experiencia, y también empezaron a impulsar acciones de cabildeo a favor de los derechos de los CAPS frente a las instituciones públicas municipales y nacionales y a las entidades donantes internacionales.

Actividades y éxitos: A nivel local, las nuevas redes fueron acogidas en general con beneplácito por los gobiernos municipales, porque para ellos resulta mucho más eficiente interactuar con una red de 20 CAPS que lidiar con cada CAP por separado. Pero cada vez se hacía más evidente la necesidad de una ley CAPS a nivel nacional, que formalizara los derechos, responsabilidades y relaciones entre los CAPS, las diferentes instancias de la administración pública y otros actores sectoriales clave. Sin esta ley, no habría una política estatal sobre los CAPS, financiamiento exclusivamente asignado al fortalecimiento de la infraestructura de agua y saneamiento, apoyo para robustecer la capacidad organizacional de los CAPS, ni procesos institucionalizados para la participación de los CAPS en la toma de decisiones, como tampoco programas de capacitación extensivos.

Algunas redes de CAPS municipales y regionales propusieron trabajar en pos de la aprobación de una ley CAPS. Se elaboró el contenido y se acordó una estrategia de incidencia en una serie de talleres para redes municipales y regionales, y el contenido de la ley fue finalmente aprobado en una asamblea nacional CAPS.

Actualmente se ha aprobado una Ley Especial CAPS. El importante papel que jugaron las redes de CAPS en lograr la aprobación de la ley ha sido impresionante. De ser invisibles, las CAPS han pasado ahora a figurar en el mapa como un importante actor sectorial.

Lecciones centrales

La diversidad de las redes locales en términos de estructura, membresía y funciones no es óbice para cooperar en torno a objetivos comunes.

- Cuando existe una diversidad de esta naturaleza, proveer espacios para el debate, la presentación de insumos y la toma de decisiones a la mayor cantidad posible de redes es importante para desarrollar un sentimiento de apropiación.
- Las estructuras flexibles y relativamente informales no son un impedimento para lograr cambios significativos.
- Se puede lograr mucho con recursos financieros mínimos, pero hasta los montos más pequeños de dinero y apoyo técnico pueden hacer una gran diferencia.
- Trabajando juntas, las comunidades han demostrado que son capaces de manejar sus propios recursos y servicios, incluyendo un servicio tan importante como el suministro de agua potable.

Estudio de caso 2: El Foro de Agua y Saneamiento (WSF) en Etiopía – una nueva red que adquiere influencia a pesar de las circunstancias difíciles

La única socia y principal entidad ejecutora del programa del GTF en Etiopía es el Foro de Agua y Saneamiento (WSF), cuya institución anfitriona es el Consorcio de Christian Relief y Asociaciones de Desarrollo (CCRDA).

WSF fue oficialmente inaugurado en el 2008. El objeto social declarado de la red fue oficiar de plataforma común para las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el sector de APS en Etiopía, promover prácticas idóneas y potenciar el impacto colectivo de las afiliadas en los temas concernientes al sector mediante la ejecución de actividades de incidencia política.

Logros

WSF sigue siendo una red emergente y aún no se ha establecido como una entidad autónoma sostenible. El hecho de disponer de recursos económicos limitados y de que muchas de sus afiliadas tengan una comprensión limitada de los temas de gobernabilidad, creación de redes, influenciamiento basado en evidencia y procesos de diálogo sobre políticas, constriñe su margen de operaciones. Además, WSF opera en un entorno político difícil para las organizaciones sociales, dado que el gobierno ha restringido sus actividades y prohibido efectivamente el trabajo de incidencia política que se refiere a asuntos de derechos humanos¹².

A pesar de todos estos factores, WSF se ha convertido en un importante mecanismo de coordinación para las ONG del sector de APS. Bajo el programa del GTF, WSF empezó sentando las bases para dicho trabajo, desarrollando una base de datos y una guía de afiliadas y llevando a cabo capacitaciones para desarrollar destrezas y conocimiento en áreas tan diversas como comunicaciones y seguimiento del desempeño sectorial, equidad e inclusión y saneamiento urbano.

En el 2009, WSF asumió la responsabilidad de coordinar y facilitar la elaboración del primer Informe anual conjunto de las OSC del sector de APS 2009-2010, actuando de enlace entre las organizaciones afiliadas y no afiliadas de WSF con el fin de recolectar todos los insumos e informaciones necesarias. El informe dio cuenta de los logros de las OSC en relación con el abastecimiento de agua, saneamiento e higiene, el trabajo de desarrollo de capacidades e incidencia sobre políticas,

¹² Para mayores detalles sobre las implicaciones del referido entorno, ver el Manual 4 de la serie, *Colaboración e incidencia política para mejorar la gobernabilidad del sector de APS*, disponible en: www.wateraid.org/gtflearninghandbooks

así como los aportes financieros e inversiones en general en el sector – unos 5.2 millones de libras esterlinas (un poco más de ocho millones de dólares estadounidenses) en el período 2009/10. Al igual que documentos similares elaborados en otros países del GTF, el informe no solo dio a conocer al gobierno la importante contribución que estaban realizando los colectivos de la sociedad civil, sino que también demostró la fuerza de sus análisis sobre prácticas idóneas y opciones para resolver los desafíos del sector.

Las afiliadas de WSF también elaboraron un plan estratégico que sirviera de guía para el programa de gobernabilidad, el mismo que incluyó un plan de acción específico. La estrategia identificó la necesidad de intervenir en tres sectores, agua, salud y educación, los cuales fueron incorporados con éxito más adelante en la agenda de las sesiones del Foro Multisectorial sobre el Sector de APS, con participación del gobierno, el sector privado, entidades de desarrollo socias y/o importantes instituciones donantes, así como colectivos de la sociedad civil.

A nivel nacional, solo un número reducido de ONG del sector de APS tenía una buena relación de colaboración con el Ministerio del Agua. Las actividades de WSF afianzaron la credibilidad de la red, y esta ha sido invitada posteriormente a exponer sus perspectivas ante los departamentos del gobierno competentes para los temas de APS, y a movilizar a sus afiliadas para debatir y presentar comentarios sobre, por ejemplo, los planes sectoriales anuales o los nuevos planes de saneamiento urbano.

Además, WSF actualmente ocupa un asiento en el comité organizador de la Reunión Técnica Conjunta sobre el Sector de APS a nivel nacional, y todas las ONG que deseen presentar aportes lo tienen que hacer a través de la red.

Lecciones

- Invertir en el fortalecimiento institucional de una red y en el desarrollo de las capacidades de sus afiliadas incrementa la eficacia del trabajo de incidencia política de la red.
- Coordinar la producción de productos de incidencia política de alta calidad por parte de organizaciones afiliadas y no afiliadas refuerza la credibilidad frente al gobierno.
- Convertirse en la primera opción del gobierno como fuente de información sobre las perspectivas de las ONG y/u organizaciones comunitarias de base sin duda constituye un gran logro, pero también una gran responsabilidad, ya que implica que una red tiene que cerciorarse de que afiliadas y no afiliadas estén debidamente representadas por igual.

Información general sobre la estructura y operaciones del Foro de Agua y Saneamiento (WSF)

El papel de la red consiste en socializar los aprendizajes y desarrollar las capacidades de sus afiliadas, fortalecer las alianzas y relaciones de cooperación entre las afiliadas, coordinar actividades de incidencia política conjunta sobre los temas que afectan al sector de APS y asegurar que el gobierno entienda y valore el papel que cumplen las OSC y las ONG en mejorar los servicios de APS.

Estructura: La red fue fundada por 13 organizaciones, que invitaron a otras OSC del sector de APS a participar. En ocasión de la primera asamblea general, las afiliadas acordaron los objetivos y la focalización del trabajo de la red y elaboraron un memorandum de entendimiento. Más adelante, redactaron también un código de conducta con normas y disposiciones de control de calidad.

La red cuenta con un coordinador remunerado a tiempo completo, que es responsable del manejo diario de la institución y es apoyado por un director de proyectos del GTF y un comité de coordinación de siete miembros, elegidos por la membresía general. El comité sesiona al menos una vez al mes. Adicionalmente, WSF tiene tres subgrupos temáticos con responsabilidad específica sobre los siguientes rubros: investigación, incidencia política y cabildeo; aprendizaje, sistematización y sensibilización; y coordinación y trabajo en red.

Membresía: La membresía está abierta a todas las OSC de Etiopía que trabajan en el sector de APS. En la actualidad, WSF tiene cerca de 80 afiliadas, entre ONG nacionales y locales y ONG internacionales que operan en el sector. Las afiliadas forman el órgano supremo de decisión y aprueban todos los documentos oficiales en reuniones trimestrales. Hasta la fecha no se han cobrado cuotas de membresía.

Funciones: Además de socializar información y promover el aprendizaje entre las afiliadas, WSF imparte capacitaciones formales, realiza investigaciones conjuntas, sistematiza experiencias y coordina el trabajo de incidencia política con relación a los temas que atañen al sector. Asimismo, la red se esfuerza activamente por colaborar con redes hermanas, el Ministerio de Agua y Energía y el Grupo de Trabajo sobre Agua del Grupo de Asistencia al Desarrollo - Etiopía (DAG-Agua). WSF está planeando asimismo establecer una alianza con las organizaciones de la administración pública competentes a nivel federal y regional, el sector privado y otros actores afines, entre ellos organizaciones y redes regionales e internacionales especialmente dedicadas a temas de APS, con la finalidad de impulsar objetivos de desarrollo comunes.

Estudio de caso 3: Afiliadas locales identifican y promueven la necesidad de reformas nacionales — CONIWAS en Ghana

La estructura y la membresía de la Coordinadora de ONG en el Sector de Agua y Saneamiento de Ghana (CONIWAS), que tiene coordinadores/as en las zonas norte, centro y sur del país, le permiten recoger los problemas que afectan al sector de APS a lo largo y ancho del país y vincular el nivel local con el nivel nacional antes de incorporarlos en sus actividades de incidencia. Un ejemplo de la importancia que esto puede tener es el trabajo que realizó la alianza con relación a las juntas de agua, que actualmente han sido rebautizadas como Equipos de Gestión en Agua y Saneamiento.

En las comunidades con poblaciones que superan los 1,500 habitantes, la política del gobierno consiste en instalar sistemas de agua, en vez de una serie de puntos de agua. La gestión y el mantenimiento de dichos sistemas solía ser responsabilidad de organizaciones denominadas juntas de desarrollo de agua y saneamiento.

Lamentablemente, en Ghana existe la práctica común de que los gobiernos recientemente elegidos disuelvan todas las juntas y designen nuevos miembros, para poder instalar a sus partidarios en dichos organismos. El resultado de esta interferencia política era que se retiraba al personal de las juntas de desarrollo de agua y saneamiento, que estaba muy familiarizado

con el puesto y capacitado para desempeñar sus funciones. Con frecuencia se producían considerables retrasos a la hora de reemplazar al personal y a los directivos, e incluso mayores retrasos a la hora de impartirles la capacitación requerida para poder desempeñar sus funciones. Mientras tanto, se paralizaban importantes decisiones que afectaban la liberación de fondos, el otorgamiento de contratos en procesos de licitación y la reparación de sistemas colapsados.

Las afiliadas de CONIWAS que trabajaban en temas de gobernabilidad a nivel local sacaron a relucir el tema en las reuniones de la red a nivel nacional, en las que también participan ONG internacionales y organizaciones de desarrollo socias.

Asimismo, llevaron el tema a la conferencia anual de Mole. Las afiliadas de la red hicieron notar que, además del rendimiento deficiente de las juntas, el resultado de la interferencia política era que las comunidades beneficiarias las veían como entidades del gobierno, en vez de organizaciones receptivas a, y focalizadas en, las necesidades de los usuarios/as del servicio.

Luego de la incidencia política interna que llevaron a cabo las afiliadas a nivel local, entre ellas la entidad socia del GTF CONIWAS, decidieron trabajar el tema a nivel nacional. El resultado fue que el problema fue reconocido en el *Informe anual de desempeño del sector de agua y saneamiento 2009* del Ministerio de Recursos Hídricos. Dicho informe contenía una firme recomendación en el sentido que, “incluso si resulta necesario efectuar dichos cambios, estos se realicen de manera tal que no se generen vacíos que pudieran afectar negativamente los avances¹³”.

La incidencia política continuó paralelamente a la búsqueda de una solución. Al final, esta resultó sencilla pero ingeniosa: el ministerio emitió un nuevo reglamento que cambiaba el nombre de todas las juntas de desarrollo de agua y saneamiento a “equipos de gestión de agua y saneamiento”. Como las “juntas” son ahora “equipos”, sus integrantes no pueden ser “disueltos” cada vez que una nueva administración asuma el poder. El impacto de esta medida en la capacidad de dichos organismos para prestar un mejor servicio fue gigantesco. Además, las relaciones y el diálogo entre los equipos de gestión de agua y saneamiento y las comunidades a las que sirven han experimentado una mejora radical.

Lecciones

- Contar con las afiliadas de una red (o, como mínimo, con muy buenos contactos y comunicación con organizaciones y/o redes locales) es fundamental para el abordaje de temas que de otra manera seguirían siendo “invisibles”.
- La información local es necesaria también para asegurar que se estén cumpliendo las reformas dictaminadas por el gobierno en respuesta al trabajo de incidencia política a nivel nacional con relación a temas locales, y que estén teniendo los resultados esperados.

La Conferencia de Mole

La conferencia de Mole se inició en 1989, cuando un grupo de actores no estatales organizó una conferencia multisectorial nacional sobre el sector de APS en el Coto de Caza de Mole. Los objetivos eran: crear un foro de diálogo sectorial y fortalecer las destrezas de comunicación de las OSC con relación a los temas que requerían de la acción del gobierno. La conferencia fue un éxito, y desde entonces la Conferencia de Mole se celebra todos los años, enfocándose en un tema diferente cada vez.

Al principio, las discusiones entre las organizaciones sociales y el gobierno en la Conferencia de Mole tenían un cariz confrontacional, pero en los últimos años el énfasis se ha desplazado hacia la colaboración. En los últimos 23 años, la conferencia ha sido organizada y dirigida por CONIWAS.

Actualmente, la Conferencia de Mole es una de las principales plataformas multisectoriales anuales del sector de APS en Ghana. Los participantes incluyen organizaciones comunitarias de base, ONG y ONGI, el gobierno, entidades reguladoras, el sector privado y los principales donantes internacionales para el sector de APS. Más del 30 por ciento de los asistentes a la conferencia son mujeres.

13 Ministerio de Recursos Hídricos (2009), *Works and Housing, Ghana Water and Sanitation Sector Performance Report [Obras y vivienda, informe sobre el desempeño del sector de agua y saneamiento de Ghana]*.

Anexo 2: Información adicional sobre la estructura y el objeto social de UWASNET

Objeto social: El objeto social de la Red de Agua y Saneamiento de Uganda (UWASNET) es potenciar la contribución de las OSC al desempeño y desarrollo del sector de APS. Su papel es fortalecer la coordinación, formación de redes, creación de alianzas y colaboración entre las ONG y organizaciones comunitarias de base y otros actores sectoriales, entidades socias y el gobierno, y contribuir al desarrollo y ejecución de las políticas, estrategias, normas y directrices sectoriales, por medio de estudios de investigación y análisis de políticas.

Fundada en el 2000, UWASNET es la organización nacional paraguas para las OSC del sector de recursos hídricos y medio ambiente. La red ha crecido sostenidamente y es actualmente una vibrante institución nacional cuya membresía sobrepasa las 200 ONG afiliadas. Goza de una sólida reputación, no solo en África sino también en el plano internacional. Un resultado de ello es que UWASNET ha sido miembro del Comité de Coordinación Global de Saneamiento y Agua para Todos (SWA), la coordinadora nacional de Uganda para el Consejo de Colaboración para el Abastecimiento de Agua y Saneamiento (WSSCC) en Ginebra y el Consejo Mundial del Agua en París.

Las cuatro entidades socias del GTF encargadas de la ejecución del programa en Uganda integran el secretariado de UWASNET y son coordinadas por este. Tres de ellas – Iniciativas para el Desarrollo Integral Comunitario (CIDI), Salud Mediante el Agua y el Saneamiento (HEWASA) y la Asociación para Operaciones Cooperativas de Investigación y Desarrollo (ACORD) – son coordinadoras regionales de UWASNET y responsables de coordinar a las afiliadas de UWASNET en sus respectivas regiones. Además, la red contribuye al programa de gobernabilidad del GTF por medio de

iniciativas de incidencia política de alto nivel y la promoción de la importancia de la gobernabilidad o buen gobierno entre sus afiliadas, otros grupos cívicos y el público en general.

Membresía: La red cuenta con más de 200 afiliadas, el 25 por ciento de las cuales son ONG internacionales, 65 por ciento ONG locales, y 15 por ciento organizaciones comunitarias de base. Las afiliadas titulares están compuestas por ONGI, ONG, organizaciones comunitarias de base y organizaciones confesionales activas en el sector de APS. Las afiliadas asociadas incluyen al sector privado, sectores académicos y donantes internacionales. Además, tiene un pequeño número de miembros honorarios, que son invitados a participar en la red debido a los excepcionales servicios que proporcionan a UWASNET.

Estructura: La estructura y los procesos de toma de decisiones de la red reflejan la madurez de la misma y son transparentes, democráticos y participativos:

- La asamblea general anual de afiliadas elige un comité directivo cada tres años. El comité directivo es responsable del desarrollo de las políticas y estrategias de la red y de supervisar y monitorear el trabajo del secretariado, el cual a su vez tiene un comité ejecutivo integrado por la alta gerencia.
- Se trata de una red descentralizada, y la asamblea general anual es responsable de elegir a las 10 organizaciones afiliadas que fungirán de coordinadoras regionales, con responsabilidad principal sobre la coordinación y facilitación de las actividades de las afiliadas de las 10 regiones que conforman la red.
- Cada dos años, las afiliadas eligen a los presidentes/as y miembros de los seis grupos de trabajo temáticos de UWASNET¹⁴.

¹⁴ Ver también el estudio de caso sobre el rol de los grupos de trabajo temáticos en la Sección 4.2 sobre los desafíos de pertenecer a una red e ideas para reducirlos

Referencias

Hearn, S y Mendizábal, E (2011) *Not everything that connects is a network [No todo lo que está conectado es una red]*. Overseas Development Institute, Londres. Disponible en:
www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6313.pdf

Mendizábal, E (2006) *Working paper No. 276: Building effective research policy networks: Linking function and form [Documento de trabajo No. 276: Construyendo redes eficaces de políticas de investigación: Vinculando la función y la forma]*. Overseas Development Institute, Londres. Disponible en:
www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/146.pdf

Recursos seleccionados

CAFOD, Christian Aid y Trocaire (2006) *Monitoring government policies – A toolkit for civil society organisations in Africa [Monitoreando las políticas del gobierno – Caja de herramientas para organizaciones de la sociedad civil en África]*. CAFOD, Christian Aid y Trocaire, Londres, Inglaterra, y Maynooth, Irlanda. Disponible en:
www.cafod.org.uk/layout/set/print/Media/Files/Resources/Policy/Monitoring-government-policy
La caja de herramientas se encuentra disponible en inglés, francés y portugués, con información, ideas, ejemplos y metodologías para recolectar evidencia sobre las políticas y utilizarla en el trabajo de incidencia.

Coulby, H (2009) *A guide to multi-stakeholder work: Lessons from the Water Dialogues [Guía para el trabajo multisectorial: Lecciones extraídas de los Diálogos sobre el Agua]*. Diálogos sobre el Agua, Londres. Disponible en: www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf
Orientación práctica y lecciones para el diseño, establecimiento, estructura de gobierno, fuentes de recursos y facilitación de procesos de diálogo multisectorial entre actores que tienen perspectivas diferentes, incluyendo el desarrollo de estrategias de investigación e incidencia política a nivel multisectorial.

Alianza Internacional contra el VIH/SIDA (2002) *Advocacy in action: A toolkit to support NGOs and CBOs [Incidencia política en acción: Caja de herramientas para apoyar a las ONG y organizaciones comunitarias de base]*. Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, Brighton, Reino Unido. Disponible en: www.aidsalliance.org/includes/Publication/adv0602_Advocacy_toolkit_eng.pdf

Oxfam GB (2007) *Building national campaigns: Activists, alliances, and how change happens [Desarrollando campañas nacionales: Activistas, alianzas y cómo se genera un cambio]*. Oxfam GB y Practical Action Publishing, Oxford, Reino Unido. Disponible en: www.oxfam.org.uk/nationalcampaigns
Un libro que describe cinco campañas para ilustrar cómo las campañas a nivel nacional podrían ayudar a generar un cambio. Descrito como “historias de innovación y resolución de problemas”, el Capítulo 2, denominado “Construyendo una alianza”, explica cómo elaborar una estrategia utilizando a los medios y desarrollando políticas.

El Proyecto Policy (1999) *Networking for policy change: An advocacy training manual [Formando redes para el cambio de políticas: Manual de capacitación en defensa y promoción]*. USAID, Washington DC, Estados Unidos. Disponible en: www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.cfm
Disponible en inglés, español o francés, se trata de un manual de capacitación para ONG y/u organizaciones comunitarias de base sobre la formación y el sostenimiento de redes de incidencia política, incluyendo herramientas y enfoques para influir en las decisiones de política a todo nivel.

VSO (2009) *Participatory advocacy: A toolkit for VSO staff, volunteers and partners [Incidencia política participativa: Caja de herramientas para el personal, voluntarios/as y socios de VSO]*. VSO, Londres. Disponible en: www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf
Documento de aprendizaje basado en el trabajo de VSO, que incluye herramientas de incidencia política, campañas e iniciativas de coordinación a nivel nacional, regional e internacional.

WaterAid (2001) *Abogacía: ¿De qué se trata esto?* WaterAid, Londres. Disponible en:
www.seachangecop.org/sites/default/files/documents/2001%2011%20Advocacy%20in%20watsan.pdf

WaterAid (2007) *Libro de consulta sobre incidencia política*. WaterAid, Londres. Disponible en:
www.wateraid.org/~media/Publications/advocacy-sourcebook.pdf
Libro de consulta que señala las razones para realizar incidencia política y describe una serie de enfoques para hacerlo. Contiene una exploración de actores y procesos de política, así como de organizaciones y redes que trabajan en incidencia política en el sector de agua.

WaterAid y Red de Acción del Agua (2012) *Herramienta de evaluación de necesidades de capacitación del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia (GTF)*. WaterAid y FAN, Londres.

Disponible en: www.wateraid.org/~media/Publications/GTF-capacity-needs-assessment-tool.ashx

WSSCC (2008) *WASH coalition building guidelines: An introductory guide for national coordinators and coalition members [Pautas para el desarrollo de coaliciones en el sector de APS: Una guía introductoria para coordinadores/as nacionales y miembros de coaliciones]*. WSSCC, Ginebra, Suiza. Disponible en:

www.wsscc.org/sites/default/files/publications/wsscc_wash_coalition_building_guidelines_2008_en.pdf

Ingredientes clave para formar, dirigir y mantener una coalición multisectorial efectiva en el sector de APS.

Páginas web

BPD: Building Partnerships for Development in Water and Sanitation [Construyendo Alianzas para el Desarrollo en el Sector de Agua y Saneamiento]

www.bpdws.org

Aunque orientados más en general a las alianzas ejecutoras, el análisis y herramientas provistos pueden ser fácilmente aplicados a las alianzas de incidencia – incluye secciones sobre convenios y acuerdos, evaluación del entorno habilitador, gobernabilidad y evaluación de la eficacia.

Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

www.idrc.ca

Para medir la eficacia de las iniciativas de colaboración, IDRC ha desarrollado un enfoque denominado “mapeo de resultados”, una innovadora metodología para evaluar de qué forma los resultados de las actividades y procesos de una coalición han tenido influencia en las prácticas y actividades de diferentes grupos de interés.

Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible

www.iisd.org

Focalizado más en el extremo colaborativo una red, el IISD ha producido una serie de documentos con el objeto de asegurar que las redes sean diseñadas con un propósito.

The Institute of Social and Ethical Accountability [Instituto de Rendición de Cuentas a Nivel Ético y Social]

www.accountability.org

AccountAbility ha desarrollado una herramienta interactiva para ayudar a los operadores a cerciorarse de que los elementos de gobernabilidad de las iniciativas de colaboración estén adecuadamente diseñados.

WaterAid, 47-49 Durham Street,
Londres, SE11 5JD, Reino Unido
Tel.: +44 (0)202 7793 4500; Fax: +44 (0)202 7793 4545
www.wateraid.org wateraid@wateraid.org
Número benéfica registrada 288701 (England and Wales) and SC039479

FAN Secretariat office, 2nd Floor,
47-49 Durham Street, London, SE11 5JD, UK
Tel: +44 (0)20 7793 4509 Fax: +44 (0)20 7793 4545
www.freshwateraction.net
Número benéfica registrada: 1148051

