



Visita a los sistemas de abastecimiento de agua en Anosibe Ifody, Madagascar por un inversor potencial con una delegación de RANO WASH (RANOWASH/Dahery RAZAKA)



**AGENDA FOR CHANGE**  
Strengthening water, sanitation, and hygiene systems together

# Seis condiciones para institucionalizar el fortalecimiento de los sistemas WASH

# PRÓLOGO

Las organizaciones ejecutoras son cada vez más conscientes de la importancia de trabajar para fortalecer los sistemas locales y nacionales con el fin de mejorar la sostenibilidad y la inclusividad de los servicios y comportamientos de agua, saneamiento e higiene (WASH); sin embargo, hay pocos ejemplos concretos de lo que esto significa o de los cambios internos y externos que este cambio requiere. Este documento de reflexión se basa en las enseñanzas extraídas de los miembros de Agenda para el Cambio que han emprendido un viaje deliberado para hacer del fortalecimiento de los sistemas un elemento central de su trabajo, mostrando las experiencias de miembros más amplios que comparten viajes organizativos similares. A lo largo del documento, los miembros exploran cómo la transición hacia el fortalecimiento de los sistemas requiere repensar la forma en que trabajan, incluida la forma en que se diseñan, financian y gestionan los programas; comprometerse con asociaciones sólidas centradas en los actores locales; y garantizar que las organizaciones tengan las capacidades, los recursos y la cultura adecuados para apoyar el éxito del fortalecimiento de los sistemas.

Un agradecimiento especial a nuestro miembro Aguaconsult, especialmente a Bill Twyman, por el apoyo prestado para sintetizar este aprendizaje crítico con el fin de afinar aún más el enfoque actual de los pensadores y actores de sistemas, así como para informar a las organizaciones que buscan adoptar un enfoque de sistemas para la prestación de servicios de WASH.



**Bethlehem Mengistu**

*Coordinadora mundial,  
Agenda para el Cambio*

**Agosto de 2023**



## INTRODUCCIÓN

Institucionalizar el fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene (WASH) es un proceso a largo plazo que puede variar de una organización a otra en función de la escala de sus operaciones, así como de sus prioridades, financiación y temas prioritarios. En este documento presentamos las enseñanzas que se han obtenido de experiencias recientes de miembros de Agenda para el Cambio. En él se detallan seis condiciones básicas que las organizaciones deben esforzarse por crear a la hora de institucionalizar este enfoque y se indican cuáles son las metas comunes.

Técnicos instalando una tubería en Pampas de San Isidro, Cascas, Perú (Water For People)

## CONDICIONES PARA INSTITUCIONALIZAR EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS WASH

La institucionalización del fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene es un proceso diferente para cada miembro de Agenda para el Cambio. Los avances que se han obtenido en la institucionalización del enfoque han sido además muy diversos. Sin embargo, todas las experiencias de los miembros de Agenda para el Cambio indican que deben existir seis condiciones que las organizaciones a cargo de institucionalizar el enfoque deben priorizar:

- ▶ Lograr y mantener la aceptación y el apoyo de toda la organización para aplicar enfoques de fortalecimiento de los sistemas WASH.
- ▶ Adaptar el enfoque de fortalecimiento de los sistemas WASH a las prioridades de la organización, a su experiencia y al contexto en el que opera.
- ▶ Unirse a alianzas a nivel internacional y nacional y aprovecharlas para impulsar la acción colectiva que resulta indispensable para crear sistemas de agua, saneamiento e higiene más fuertes.
- ▶ Desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para aplicar con éxito los enfoques de fortalecimiento de los sistemas WASH.
- ▶ Modificar los procesos de monitoreo y aprendizaje para documentar el impacto y permitir que la gestión sea adaptativa.
- ▶ Captar fondos que sean suficientes, flexibles y de largo plazo para ejecutar eficazmente las intervenciones de fortalecimiento de los sistemas WASH.

Las seis condiciones coinciden con los requisitos que deben existir para fortalecer con éxito los sistemas WASH a gran escala (véase la figura 1). También se documentan los principales pasos del proceso de institucionalización y se describen las prioridades de Agenda para el Cambio y sus miembros para seguir institucionalizando este enfoque.



Figura 1: Condiciones organizacionales para la institucionalización

## ACEPTACIÓN DE TODA LA ORGANIZACIÓN

Para que una organización adopte el fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene a gran escala, se requiere el compromiso, la aceptación y el apoyo decidido de una gran variedad de colaboradores, incluidos los altos directivos (es decir, el director general), los directores de país, el personal de campo y los recaudadores de fondos. Entre las principales enseñanzas extraídas del trabajo de los miembros para lograr que toda la organización se identifique con la iniciativa se incluyen las siguientes:

- ▶ La magnitud del desafío de la sostenibilidad en el sector WASH (y los programas WASH de los miembros) fue un aspecto crucial utilizado en los mensajes que se enviaron dentro de la organización sobre la necesidad de alejarse de los enfoques "habituales".
- ▶ Los mensajes internos sobre la necesidad de adoptar el fortalecimiento de los sistemas WASH funcionan mejor cuando evitan ser excesivamente negativos y se centran en los muchos aspectos positivos de la adopción del enfoque, los ejemplos existentes de fortalecimiento de los sistemas WASH dentro de la organización y ejemplos tangibles de los resultados.
- ▶ El nivel de detalle y las razones por las que se debe aplicar el fortalecimiento de los sistemas WASH deben adaptarse al receptor, teniendo en cuenta cómo reaccionará y cuáles son sus incentivos para aplicar el enfoque de fortalecimiento de los sistemas.
- ▶ Los centros globales o estratégicos en las sedes de las organizaciones fueron a menudo cruciales para conseguir el apoyo inicial para el fortalecimiento de los sistemas WASH. Sin embargo, para las organizaciones más progresistas, los programas nacionales lideran y definen la agenda de fortalecimiento de los sistemas WASH.
- ▶ Para la sostenibilidad a largo plazo, es necesario identificar a promotores o campeones dentro de los programas de país y empoderarlos para que promuevan un mayor alcance para el enfoque, a fin de no repetir los mensajes del mismo grupo reducido de interlocutores en la sede.
- ▶ Los mensajes deben llegar a todo el personal y las unidades de la organización, incluidos los equipos de recaudación de fondos y comunicación y la alta dirección (véase el recuadro 1).
- ▶ La inclusión del fortalecimiento de los sistemas en las estrategias internacionales y nacionales puede ser una forma de institucionalizar y priorizar el apoyo a este enfoque. Sin embargo, no basta con incluir el fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene en las estrategias nacionales o internacionales para lograr la participación de toda la organización.
- ▶ En el caso de las organizaciones multisectoriales, es más probable que el fortalecimiento de los sistemas WASH se institucionalice y se amplíe si se adoptan enfoques basados en sistemas en toda la organización y se fortalece el aprendizaje intersectorial.



Todos para siempre significa servicios duraderos para cada hogar, clínica y escuela (Water For People)

### Recuadro 1: El enfoque "Cobertura total para siempre" de Water for People

En 2011, Water for People comenzó a diseñar y ejecutar sus programas de agua, saneamiento e higiene en base al enfoque "Cobertura total para siempre", el cual hace énfasis en un enfoque distrital y a largo plazo para las actividades programáticas de WASH. Desde 2011, el enfoque y el fortalecimiento de los sistemas WASH se han ido consolidando progresivamente en toda la organización:

- ▶ Orientar a todo el personal sobre el fortalecimiento de los sistemas WASH y el enfoque "Cobertura total para siempre".
- ▶ Adaptar el enfoque a cada país y capacitar al personal de los programas nacionales para que dirijan este proceso.
- ▶ Integrar el enfoque en los procesos organizativos (capacitación, monitoreo, aprendizaje).
- ▶ Ser selectivos trabajando en distritos seleccionados y no intentar conseguir financiación que no se ajuste al enfoque.
- ▶ Crear nuevos puestos de trabajo y modificar las descripciones de los mismos y las prioridades de la organización durante la contratación.

## ENFOQUE ADAPTADO

Aunque el fortalecimiento de los sistemas WASH requiere que se establezcan principios y formas de trabajo comunes, se trata, por definición, de un enfoque complejo, que engloba una serie de intervenciones que abarcan diferentes subsectores y componentes fundamentales, así como una diversidad de actores. Las organizaciones que más han avanzado en la institucionalización del fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene han adaptado el enfoque a su experiencia y al contexto en el que operan. En última instancia, el fortalecimiento de los sistemas debe ser diferente para cada organización; si no se adapta, las organizaciones tendrán dificultades para institucionalizar (y ejecutar correctamente) el enfoque. A continuación, se exponen algunas reflexiones de los miembros:

- ▶ El fortalecimiento de los sistemas WASH puede adaptarse al contexto en el que trabaja la organización (es decir, en situaciones de fragilidad o de desarrollo), a los sectores en los que trabaja y a los niveles y tipos de actores a los que se dirige el fortalecimiento de los sistemas WASH.
- ▶ La mayoría de los miembros han desarrollado sus propios marcos (como el de los componentes clave) para reflejar su realidad organizativa y los contextos en los que operan. Por ejemplo, dándole más importancia al género y a la inclusión social, destacando los vínculos con los otros sectores en los que también trabajan (es decir, salud, educación), y centrándose en los niveles del sistema WASH con los que suelen trabajar.
- ▶ A partir de la información derivada de los estudios diagnósticos, las organizaciones pueden identificar cuál es su "valor añadido" y empezar a centrarse en las oportunidades que están más al alcance de la mano y en los principales puntos débiles, así como en los subsectores y componentes básicos en los que tienen más experiencia, y adaptar las intervenciones a su contexto. Por ejemplo, Concern Worldwide y Water for Good han adaptado su trabajo de fortalecimiento de los sistemas WASH para reflejar su experiencia y los frágiles contextos en los que operan.
- ▶ Elaborar recursos y materiales informativos puede ayudar a adaptar el enfoque de fortalecimiento de los sistemas WASH a la estrategia programática de una organización y al contexto en el que trabaja, a la vez que contribuye a perfeccionar y desarrollar el enfoque (véase el recuadro 2).



Reunión de la ACEP de Gogounou, cuya presidente es una mujer (Helvetas Bénin)

### Recuadro 2: Uso de recursos para adaptar el fortalecimiento de los sistemas WASH

Cuando Welthungerhilfe decidió aplicar e institucionalizar el fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene en 2016, las estrategias en este ámbito solían privilegiar el suministro de agua y a menudo se centraban en contextos de "desarrollo" o comparativamente "estables". Esto no iba de la mano con el énfasis que Welthungerhilfe pone en el saneamiento y la higiene por la importancia que tiene para la seguridad nutricional o en los contextos primordialmente frágiles en los que Welthungerhilfe opera. Para ayudar a adaptar mejor el enfoque a las prioridades programáticas de Welthungerhilfe y al contexto en el que opera, y para orientar al personal, la organización financió la elaboración de recursos sobre saneamiento e higiene y fortalecimiento de los sistemas en contextos frágiles.



Formación de formadores de la Academia de Sistemas WASH en Etiopía (IRC WASH)

### Recuadro 3: Cómo se logró que las instituciones gubernamentales incorporen el fortalecimiento de los sistemas en Etiopía

El curso básico de fortalecimiento de sistemas de IRC WASH está ayudando a difundir los conceptos y estrategias de fortalecimiento de sistemas WASH en toda Etiopía. Por ejemplo, el IRC ha estado trabajando con otros miembros de la colaboración y con el Instituto de Tecnología del Agua de Etiopía (EWTI) para influir estratégicamente en el sector desde dentro. Puesto que el EWTI tiene como misión reforzar las capacidades de los profesionales del sector y ha establecido vínculos con instituciones educativas de todo el país, existe un gran efecto multiplicador potencial en el sector. Para EWTI, la colaboración con los miembros supone una buena oportunidad para innovar en el contenido y la forma de impartir la capacitación, algo que va de la mano con su misión.

## APOYO Y APROVECHAMIENTO DE LAS ALIANZAS

Es esencial formar parte de colaboraciones internacionales y nacionales para institucionalizar el fortalecimiento de los sistemas WASH. Estas asociaciones permiten compartir el aprendizaje y la experiencia, crean oportunidades para aprovechar el trabajo de otras organizaciones, ayudan a incentivar una rendición de cuentas entre pares e impulsan la acción colectiva, algo que es fundamental para construir sistemas WASH sólidos. Las principales enseñanzas obtenidas de este tipo de iniciativas que promueven y aprovechan las alianzas son las siguientes:

- ▶ Existe una gran cantidad de recursos, ejemplos de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el fortalecimiento de los sistemas WASH. La contextualización es crucial, pero copiar con orgullo y aprender de los éxitos (y fracasos) de otras organizaciones también es vital.
- ▶ Formar parte de colaboraciones internacionales del sector, apoyarlas y participar activamente en ellas ayuda a identificar las oportunidades para la acción colectiva, garantizar el acceso a las principales ideas y enseñanzas, y acumular pruebas y conocimientos.
- ▶ Las coaliciones y colaboraciones nacionales para el fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene desempeñan un papel clave en la institucionalización, ya que permiten el intercambio de experiencias y conocimientos específicos de cada país entre organizaciones afines y facilitan las acciones colectivas destinadas a resolver problemas específicos.
- ▶ Establecer alianzas más formales con organizaciones afines puede ayudar a acelerar la institucionalización y a expandir el fortalecimiento de los sistemas WASH ya que permiten adoptar procesos complementarios e intensificar el aprendizaje y la rendición de cuentas entre organizaciones. Por ejemplo, IRC WASH, WaterAid Care y Splash forman parte de la Millenium Water Alliance y ejecutan un programa basado en sistemas en Etiopía (véase el recuadro 3).
- ▶ Varios miembros se han asociado con redes nacionales de la sociedad civil para fortalecer la capacidad de los programas de fortalecimiento de los sistemas WASH que ellos dirigen con el fin de mejorar el aprendizaje sectorial y las plataformas de coordinación, promover la acción colectiva y defender las cuestiones esenciales.

## PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Para ejecutar adecuadamente las iniciativas de fortalecimiento de los sistemas se requiere una serie de habilidades, como la gestión adaptativa, el análisis crítico, la facilitación y la colaboración, la incidencia y el conocimiento de finanzas públicas y privadas. Entre los resultados de iniciativas que algunos miembros han realizado en este ámbito cabe citar los siguientes:

- ▶ Se requiere una serie de medidas complementarias que permitan desarrollar las habilidades necesarias para fortalecer los sistemas de agua, saneamiento e higiene: no basta con limitarse a una sola forma de capacitación y mejora de las competencias.
- ▶ Hay una gran variedad de cursos interactivos y de fuente abierta que se pueden utilizar para desarrollar las capacidades del personal en diferentes niveles, fomentar el aprendizaje entre pares y a los que se puede recurrir como recurso permanente (véase el recuadro 4).
- ▶ Integrar el fortalecimiento de los sistemas WASH en los procesos de orientación e inducción para todo el personal es una forma de garantizar que no sólo los profesionales conozcan el enfoque y que, además, en toda la organización se tenga un conocimiento básico del mismo.
- ▶ Es probable que sea necesario crear nuevos puestos (por ejemplo, "asesor nacional de fortalecimiento de sistemas WASH") y modificar las descripciones de puestos y organigramas para crear estructuras organizacionales que puedan adecuarse eficazmente a los enfoques de fortalecimiento de los sistemas WASH.
- ▶ Las prioridades de la organización y los requisitos durante la contratación también deben cambiar para garantizar que el nuevo personal tenga las habilidades adecuadas para comprender y aplicar estos enfoques.
- ▶ Es igualmente importante compartir el aprendizaje con otras ONG y organizaciones de la sociedad civil en el país a fin de aplicar enfoques de fortalecimiento de los sistemas WASH. El perfeccionamiento y la capacitación no deben limitarse al personal de una sola organización, y se debe ayudar a los socios ejecutores a participar plenamente en estas oportunidades y a codirigirlas.
- ▶ Las organizaciones deben recabar recursos relevantes sobre los diferentes aspectos del fortalecimiento de los sistemas WASH para que estos estén inmediatamente disponibles para el personal, los socios y otros actores clave. Por ejemplo, Welthungerhilfe ha creado una biblioteca de recursos específica en la que se recopilan los recursos existentes para los profesionales del país y locales, y en la que también se presentan algunos temas y conceptos esenciales.
- ▶ Es posible que asociarse con organizaciones especializadas y recibir asistencia técnica garantice el acceso a los conocimientos necesarios sobre determinados temas relacionados con el fortalecimiento de los sistemas WASH o para tareas específicas como la elaboración de diagnósticos. Sin embargo, es importante evitar una dependencia excesiva, y hay que esforzarse por disminuir gradualmente la necesidad de asistencia.



### Recuadro 4: La Academia de Sistemas WASH

La academia de sistemas WASH es una plataforma de aprendizaje de fuente abierta orientada al fortalecimiento de los sistemas WASH. Está compuesta por una gran variedad de cursos que incluyen una introducción al fortalecimiento de los sistemas WASH, así como cursos específicos sobre temas como cálculo de costos de fuentes de agua sostenibles y saneamiento basado en el mercado. Los cursos contienen estudios de casos de todo el mundo y son interactivos, e incluyen varios ejercicios que permiten a los participantes analizar y localizar aspectos clave del fortalecimiento de los sistemas WASH y aprender unos de otros.





Operador del sistema de agua potable en la comunidad Llimbe de Asunción, Perú (Water For People)

#### Cuadro 5: Mejor prestación de servicios de agua gracias al fortalecimiento de los sistemas WASH en Asunción (Perú)

De 2013 a 2021, Water for People ayudó a corregir varios elementos deficientes del sistema de abastecimiento de agua en el distrito rural norteño de Asunción (Perú). Entre otras cosas, se planificaron y financiaron servicios universales, se financiaron las operaciones y mantenimiento, y se mejoraron las competencias de las oficinas distritales de agua, saneamiento e higiene y de los proveedores de servicios. Fundamentalmente, estas intervenciones contribuyeron a que el porcentaje de hogares sin servicio en Asunción disminuyera del 17% al 3% y a que los niveles de prestación de servicios se mantuvieran en niveles intermedios o altos. A través de estas intervenciones, Water for People demostró que mejorar los elementos básicos del sistema WASH en colaboración con los agentes locales puede ayudar a mantener los niveles de prestación de servicios durante más tiempo.

## MODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE MONITOREO Y APRENDIZAJE

Se necesitan procesos de monitoreo y aprendizaje en toda la organización para poder documentar el impacto que tienen las intervenciones de fortalecimiento de los sistemas WASH, hacer posible la gestión adaptativa, contribuir al aprendizaje interinstitucional y entre organizaciones, y mejorar el diseño y la ejecución de los programas de fortalecimiento de los sistemas WASH. Entre las principales enseñanzas obtenidas por los miembros en sus esfuerzos por desarrollar estos procesos figuran las siguientes:

- ▶ Para hacer un seguimiento adecuado del cambio en los sistemas, es necesario modificar los marcos de monitoreo para que éstos prioricen la identificación de cambios en la solidez estructural del sistema WASH y en la calidad de los servicios WASH, en lugar de utilizar indicadores más simplistas como el número de beneficiarios o talleres y sesiones de capacitación impartidos.
- ▶ Es crucial cambiar los procesos de monitoreo y aprendizaje para centrarse en la acción colectiva orientada a consolidar los sistemas WASH en lugar de tratar de demostrar que existe una atribución directa.
- ▶ Una teoría de la acción puede complementar una teoría del cambio y ayudar a la institucionalización, garantizando así que la organización analice y articule los mecanismos a través de los cuales se lograrán los productos, resultados e impacto deseados, así como cuál será el papel de la organización (como uno de varios actores) en el logro de los mismos.

- ▶ Para que la gestión sea adaptable y se pueda aprender de los errores, hay que crear una cultura en la que los fracasos y errores puedan exponerse y debatirse abiertamente. Para crear un entorno de este tipo es fundamental que la alta dirección asuma un liderazgo activo.

- ▶ Las plataformas y procesos dedicados al aprendizaje y la reflexión, como los grupos de trabajo internos, las series de seminarios web y las sesiones trimestrales y anuales de pausa y reflexión, ayudan a los miembros a asimilar los aprendizajes de su trabajo en materia de fortalecimiento de los sistemas WASH y a utilizarlos para adaptar sus actividades y formas de trabajo.

- ▶ Existen varios ejemplos contundentes del impacto que tienen las intervenciones de fortalecimiento de los sistemas WASH en la prestación de servicios (véase el recuadro 5). Sin embargo, el costo que supone hacer un seguimiento periódico de los servicios y resolver los problemas sistémicos en este ámbito representa un importante obstáculo cuando se quiere consolidar las pruebas del impacto que tienen aquellas intervenciones de fortalecimiento de los sistemas WASH en la prestación de servicios y, a su vez, cuando se desea presentar argumentos más convincentes para seguir expandiendo el enfoque.

## CAPTAR FONDOS NO ASIGNADOS Y DE LARGO PLAZO

Sin una financiación estable y flexible, el fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene no puede institucionalizarse ni expandirse. Las organizaciones que más han avanzado en la institucionalización y ampliación del enfoque han logrado modificar su forma de obtener fondos y los tipos de fondos que buscan. Entre las principales enseñanzas obtenidas de las intervenciones de algunos miembros en relación con esta condición básica de la institucionalización cabe citar las siguientes:

- ▶ Varios miembros se beneficiaron considerablemente del acceso a financiación externa que está diseñada específicamente para financiar procesos de institucionalización del fortalecimiento de sistemas WASH. Con frecuencia, estos fondos se destinaron a centros estratégicos o globales que tienen los miembros en sus oficinas centrales (véase el recuadro 6).
- ▶ Se necesita un diálogo concertado, coherente y honesto con los donantes públicos y privados para comunicar adecuadamente la importancia de que las iniciativas se centren en la causalidad y no en la atribución, la necesidad de dejar de elaborar informes en los que se utilicen indicadores demasiado simplistas, así como la magnitud del reto que el fortalecimiento de los sistemas WASH trae consigo.
- ▶ Conseguir fondos para el fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene en contextos frágiles sigue siendo especialmente difícil, ya que normalmente se da mayor importancia a la prestación directa de servicios y a determinadas modalidades de ejecución. No obstante, estos retos pueden superarse. En la República Centroafricana, gracias a que Water for Good ha comprendido cuál es su función en un sistema WASH frágil y ha demostrado el gran impacto que tiene su modelo de mantenimiento con “encargados de circuitos” (circuit riders), ha conseguido los fondos necesarios para expandir considerablemente su trabajo.
- ▶ Los fondos propios no asignados han contribuido a subsanar las deficiencias que son inherentes a una financiación menos flexible y han permitido a los miembros seguir utilizando enfoques de fortalecimiento de sistemas más sencillos en programas de mayor envergadura.
- ▶ Los miembros han aprendido a dar más importancia al diagnóstico de los sistemas y a la búsqueda proactiva de fondos para fortalecer los sistemas WASH entre donantes públicos y privados, en lugar de limitarse a cumplir toda solicitud de los donantes.
- ▶ Una de las principales barreras para acceder a mayores cantidades de fondos es la ausencia de evidencia consolidada y cuantificada sobre cómo el fortalecimiento de los sistemas WASH repercute en los servicios de agua, saneamiento e higiene y su relación calidad-precio.



La directora de la escuela primaria de Mirembe presenta el presupuesto de WASH con los costes del ciclo de vida (WaterAid/H&M Foundation)

### Recuadro 6: El valor de conseguir fondos específicos para la institucionalización

Desde 2020, la Unidad de Apoyo a los Programas de WaterAid ha recibido financiación específica para coordinar los aspectos básicos de la institucionalización del fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene. Estos fondos se han utilizado para:

- ▶ Incorporar el fortalecimiento de los sistemas en la estrategia global de WaterAid y, en mayor o menor medida, en la estrategia nacional de cada programa de país.
- ▶ Capacitar a los equipos de recaudación de fondos sobre los conceptos de fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene y la forma de comunicar este enfoque a los donantes.
- ▶ Determinar cuál es la capacidad de la sede y de los países en materia de fortalecimiento de los sistemas WASH y diseñar un plan interno para mejorar las capacidades.
- ▶ Actualizar los módulos de inducción para que incluyan el fortalecimiento de los sistemas WASH.



## HITOS EN LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS WASH

Cada miembro de Agenda para el Cambio tiene una visión diferente de cómo institucionalizar el fortalecimiento de los sistemas WASH. No obstante, se han alcanzado varios hitos comunes en cada una de las seis condiciones prioritarias para institucionalizar el fortalecimiento de los sistemas WASH (véase la Figura 2). Cada hito puede alcanzarse a distintos niveles, que van desde logros limitados o iniciales hasta la plena integración. En general, estos hitos son de carácter general, y cualquier iniciativa para institucionalizar el fortalecimiento de los sistemas WASH debe adaptarse a la organización seleccionando indicadores de éxito más específicos.

Actividad durante el programa Civic Champions en la provincia de Battambang, Camboya (WaterSHED)

<sup>1</sup> Consulte 'Tearfund (2005) Mainstreaming Disaster Risk Reduction: A Tool for Development Organisations' para ver un ejemplo de un conjunto más específico de indicadores que cubren diferentes niveles de integración.

CONDICIONES	HITOS
 <p><b>Aceptación de toda la organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los miembros del personal contribuyen a implementar los enfoques y principios de fortalecimiento de los sistemas WASH.</li> <li>• Los enfoques y principios de fortalecimiento de los sistemas WASH ocupan un lugar prioritario en los lineamientos y marcos programáticos de la organización.</li> <li>• El fortalecimiento de los sistemas WASH reviste una importancia fundamental en la estrategia de toda la organización y, en caso de que existan, en las estrategias nacionales.</li> <li>• El fortalecimiento de los sistemas WASH se implementa en todos los programas y, cuando corresponde, en todos los sectores, en lugar de hacerlo a través de programas emblemáticos y proyectos piloto individuales.</li> </ul>
 <p><b>Enfoque adaptado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El marco de los componentes básicos se perfecciona para reflejar las prioridades y la experiencia de la organización y el contexto en el que opera.</li> <li>• Los diagnósticos se utilizan sistemáticamente para adaptar las intervenciones de fortalecimiento de los sistemas WASH al contexto y a las prioridades y experiencia de la organización.</li> <li>• Se han desarrollado recursos y materiales de orientación para mejorar y perfeccionar el fortalecimiento de los sistemas WASH en las áreas en las que la organización tiene experiencia.</li> </ul>
 <p><b>Apoyo y aprovechamiento de las alianzas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es miembro activo de asociaciones y colaboraciones internacionales y nacionales relacionadas con el fortalecimiento de los sistemas WASH.</li> <li>• Ha formalizado una asociación con una o varias organizaciones afines para facilitar la acción colectiva y una implementación más eficaz de las intervenciones de fortalecimiento de los sistemas.</li> <li>• La acción colectiva está arraigada en la cultura y los métodos de trabajo de la organización.</li> </ul>
 <p><b>Perfeccionamiento y capacitación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recurre regularmente a distintas formas de capacitación para el personal y los socios ejecutores.</li> <li>• El fortalecimiento de los sistemas WASH se incluye en los procesos de orientación del nuevo personal.</li> <li>• Durante la contratación, se hace hincapié constantemente en las habilidades necesarias para el fortalecimiento de los sistemas WASH, lo que constituye un factor clave a la hora de seleccionar a los candidatos.</li> <li>• Las descripciones de los puestos y los organigramas reflejan las habilidades y el apoyo necesarios para ejecutar con éxito las intervenciones y principios de fortalecimiento de los sistemas WASH..</li> </ul>
 <p><b>Modificación de los procesos de monitoreo y aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han desarrollado teorías del cambio y teorías de la acción para las actividades de fortalecimiento de los sistemas WASH.</li> <li>• Los marcos de monitoreo se orientan a los cambios en el sistema WASH subyacente y en los servicios WASH.</li> <li>• Existen y se utilizan plataformas de aprendizaje interinstitucionales e intrainstitucionales.</li> <li>• Toda la organización está dispuesta a comentar y diagnosticar abiertamente los errores.</li> <li>• Se generan pruebas contundentes sobre el impacto que tienen las intervenciones de fortalecimiento de los sistemas.</li> </ul>
 <p><b>Captar fondos no asignados y de largo plazo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha conseguido que un importante donante tradicional de fondos dedique fondos específicos al desarrollo organizativo relacionado con el fortalecimiento de los sistemas.</li> <li>• Se ha conseguido financiación específica para el programa emblemático de fortalecimiento de sistemas.</li> <li>• Los donantes más importantes están convencidos del valor que supone aportar financiación flexible y de largo plazo, y aportan fondos de forma sistemática en función de estos requisitos.</li> <li>• Uso de diagnósticos de sistemas para buscar fondos de forma proactiva destinados al fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene.</li> </ul>

Figure 2: Hitos para el éxito en las seis condiciones prioritarias que deben cumplirse para institucionalizar el fortalecimiento de los sistemas WASH



Bethlehem Mengistu, Coordinadora Mundial de Agenda para el Cambio (izquierda), hablando con Sokkung Sou, de WaterAid Camboya (derecha) (Agenda para el Cambio)

## SIGUIENTES PASOS

Los miembros de Agenda para el Cambio han logrado importantes avances en la institucionalización del fortalecimiento de los sistemas WASH. Sin embargo, estos esfuerzos distan mucho de haberse completado, y los miembros siguen evolucionando en la forma en que diseñan, asignan personal, planifican, ejecutan, supervisan, evalúan, comunican y financian su trabajo. Es necesario seguir avanzando en cada una de las seis condiciones prioritarias para institucionalizar el fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene: (i) aceptación y apoyo en toda la organización; (ii) enfoques adaptados; (iii) apoyo y aprovechamiento de las alianzas; (iv) perfeccionamiento y capacitación; (v) modificación de los procesos de monitoreo y aprendizaje; y (vi) captar fondos no asignados y de largo plazo. Entre las prioridades más importantes para los miembros, y para la propia Agenda para el Cambio, figuran las siguientes:

- ▶ Establecer asociaciones y colaboraciones más activas a nivel nacional y nacional para el fortalecimiento de los sistemas WASH.
- ▶ Aumentar y diversificar la financiación que recibe el fortalecimiento de los sistemas WASH y generar la confianza necesaria entre donantes públicos y privados para garantizar que haya fondos suficientemente flexibles y de largo plazo para hacer frente a las prioridades identificadas.
- ▶ Mejorar la forma en que se monitorean los programas y las intervenciones de fortalecimiento de los sistemas WASH, así como reforzar y consolidar las pruebas que existen sobre el impacto que tiene este enfoque en la prestación de servicios.
- ▶ Incorporar los enfoques y principios de fortalecimiento de los sistemas WASH en todos los programas sobre ese tema, como por ejemplo diagnosticar la condición en la que se encuentra cada componente clave y promover la acción colectiva.



# **AGENDA FOR CHANGE**

*Strengthening water, sanitation, and hygiene systems together*

[washagendaforchange.org](http://washagendaforchange.org)