

HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr un cambio en los sistemas nacionales a través de la incidencia colaborativa



CONTENIDO

Prólogo.....	3
Introducción	4
Facilitar un progresivo fortalecimiento del liderazgo y el compromiso del sector para erradicar la defecación al aire libre en Camboya	12
Influir en el sistema desde dentro: trabajar con el instituto etíope de capacitación sectorial para socializar los conceptos de fortalecimiento de sistemas en Etiopía	22
Cómo un proceso de análisis participativo y minucioso a nivel nacional facilitó la colaboración para desarrollar un plan sectorial nacional actualizado en Honduras	29
Cómo un proceso colectivo y sostenido de incidencia y colaboración permitió desarrollar una estrategia de financiación de agua, saneamiento e higiene resiliente al clima en Malawi	37
Garantizar una verdadera colaboración donde el gobierno lleva la batuta: consolidar las herramientas de monitoreo sectorial en Uganda	45



HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Prólogo



**BETHLEHEM
MENGISTU**

COORDINADORA GLOBAL
AGENDA PARA EL CAMBIO

Estas 5 historias de profesionales expertos en sistemas de Agua, Saneamiento e Higiene (WASH) de Agenda para el Cambio presentan los principales factores y tácticas que han conducido a éxitos colectivos en materia de incidencia e influencia a nivel nacional. Además, nuestros miembros exponen sus puntos de vista sobre lo que se necesita para ser alguien influyente que piensa y actúa en el ámbito de los sistemas, al tiempo que comparten importantes habilidades y tácticas que han empleado para persuadir, negociar e influir en el cambio a nivel nacional y en otros ámbitos. Se trata de una iniciativa única, ya que estos aspectos rara vez se valoran adecuadamente, son difíciles de monetizar y de monitorear, pero, al mismo tiempo, resultan fundamentales para lograr el cambio de los sistemas.

“ Si bien nuestras herramientas nos ayudan a diagnosticar el sistema a fondo, estas historias de cambio ponen de relieve qué habilidades y métodos complementarios se necesitan para promover acciones y comportamientos favorables por parte de los actores del sector. ”

Recientemente lanzamos nuestra **Estrategia Global**, en la que presentamos nuestra ambición colectiva: tomar medidas colectivas para que el fortalecimiento de los sistemas WASH dirigidos a nivel nacional se convierta en la estrategia principal que nos lleve a alcanzar el sexto Objetivo de Desarrollo Sostenible. Una de las vías más importantes para lograr nuestra ambiciosa misión es influir e incidir adecuadamente para que se aceleren los cambios necesarios en los sistemas a nivel nacional.

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiando a través de la promoción colaborativa

Para cambiar los sistemas se necesita un “narrador de historias, un experto y un político”.

Lograr un cambio en los sistemas a nivel nacional suele ser el resultado de años de colaboración e incidencia por parte de personas y organizaciones que piensan de forma similar, utilizando diversas tácticas y habilidades interpersonales y dedicando tiempo y esfuerzo para conseguirlo.

Este breve documento presenta cinco historias de cambio en Camboya, Etiopía, Honduras, Malawi y Uganda, extraídas de entrevistas con un agente de cambio de cada país.

Cada historia ofrece un relato personal de lo sucedido, las dificultades que surgieron durante el proceso y las tácticas, habilidades blandas y recursos que ayudaron a conseguirlo. Tres de los cinco cambios logrados en los sistemas nacionales tienen que ver con la elaboración e implementación de documentos normativos sobre agua, saneamiento e higiene (WASH): una estrategia financiera resiliente al clima en Malawi, la actualización del plan sectorial nacional para lograr el acceso universal a WASH para 2030 en Honduras y la armonización de los datos recopilados sobre WASH en Uganda. Los otros dos cambios se refieren ante todo a un cambio de mentalidad, concretamente lograr el firme compromiso del sector para erradicar la defecación al aire libre en Camboya y socializar los conceptos de cambio de sistemas en colaboración con un instituto nacional de formación sectorial en Etiopía.

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiando a través de la promoción colaborativa

Tácticas

Los cinco relatos presentan algunos puntos en común en cuanto a las tácticas empleadas para lograr el cambio de los sistemas a escala nacional:

Permitir un auténtico liderazgo por parte del Estado



Esta táctica consiste en reconocer cuál es el legítimo papel del gobierno y ser conscientes de nuestra propia posición como actores no públicos. Esto requiere asumir conscientemente el rol de facilitador, colaborador y amigo crítico sin imponer nuestras ideas, al tiempo que creamos conjuntamente con quienes tienen la competencia y las facultades. En última instancia, esto garantizará que los gobiernos lideren la exigencia de cambio de los sistemas y que sean ellos quienes impulsen el proceso de cambio.

CÓMO UTILIZARON ESTA TÁCTICA LOS AGENTES DE CAMBIO:

En los casos en los que se desarrollaron políticas o herramientas sectoriales nacionales, los ministerios del sector identificaron los cambios necesarios en los sistemas tras un análisis de los componentes clave nacionales, y los miembros de Agenda para el Cambio colaboraron con ellos para conseguirlo. Por ejemplo, en Honduras, la Secretaría de Para Todos Por Siempre (PTPS) coordinó la elaboración del plan nacional WASH organizando y auspiciando conjuntamente reuniones sectoriales periódicas con CONASA, el organismo encargado de desarrollar las políticas sectoriales. En Uganda, el Departamento de Enlace Sectorial del Ministerio de Agua y Medio Ambiente encabezó la evaluación diagnóstica de las bases de datos del sector, y los miembros de Agenda para el Cambio contribuyeron con el proceso y se aseguraron de que el tema se mantuviera entre las principales prioridades del gobierno.

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Trabajar con los promotores de cambios normativos



Esta táctica consiste en identificar a los promotores de un cambio normativo y trabajar con ellos, ya sea directamente con los responsables de la toma de decisiones o con sus allegados. Esto también requiere que seamos perspicaces a la hora de determinar quién tiene realmente el poder para lograr un cambio sistémico, y cuáles son los incentivos y las motivaciones que movilizan a los responsables de tomar las decisiones.

CÓMO UTILIZARON ESTA TÁCTICA LOS AGENTES DE CAMBIO:

En todos los cambios de sistemas destinados a influir en un proceso normativo nacional, los miembros de Agenda para el Cambio colaboraron de cerca con uno o más promotores de políticas. En Camboya, WaterAid colaboró estrechamente con el director de Asuntos Técnicos Generales del Ministerio de Desarrollo Rural, que conocía bien los temas de agua, saneamiento e higiene, era muy respetado en el sector y cercano al ministro. Un grupo de unas 10 personas, incluidos miembros de Agenda para el Cambio, trabajó mano a mano con él en el proceso de propiciar un compromiso formal para erradicar la defecación al aire libre a nivel nacional. En Malawi, los miembros de Agenda para el Cambio llegaron directamente a los responsables de la toma de decisiones, concretamente al ministro y también al presidente. Cuando se pusieron en contacto con ellos, les explicaron que una estrategia de financiación sectorial era la solución a los problemas actuales del sector (por ejemplo, que las Juntas de Agua debían recaudar las deudas) con el fin de ganarse su apoyo. En Honduras, el PTPS trabajó con un experto técnico que gozaba de la confianza del ministro y que lo mantuvo informado del proceso destinado a propiciar la aprobación del Plan Nacional WASH actualizado sin mayores contratiempos.

Aprovechar las oportunidades de cambio a medida que surgen



Esta táctica consiste en aprovechar las oportunidades que surjan de forma inesperada a raíz de un cambio en el entorno externo que a su vez permita un mayor acercamiento. Influir en un cambio sistémico requiere ser ágil, adaptarse e ir al son de los cambios imprevistos que surgen en el sector. Esto tiene que ver con una mentalidad de aprendizaje y evolución constantes.

CÓMO UTILIZARON ESTA TÁCTICA LOS AGENTES DE CAMBIO:

Todas las historias tienen ejemplos en los que los miembros de Agenda para el Cambio aprovecharon los cambios en el contexto de su sector para promover su causa. Por ejemplo, en Etiopía, la pandemia brindó una oportunidad para que el Instituto de Tecnología del Agua de Etiopía (EWTI) incorporara el aprendizaje en línea con un curso híbrido sobre fortalecimiento de sistemas inspirado en la Academia de Sistemas WASH del IRC. En Malawi, los socios de Agenda para el Cambio aprovecharon el aumento de ciclones como una oportunidad para abogar por una estrategia de financiación WASH resiliente al clima.

Contar bien una historia convincente



Esta táctica apunta a sensibilizar y obtener el apoyo para un cambio de práctica o política sectorial difundiendo el mensaje de distintas formas, normalmente a través de diferentes tipos de medios de comunicación.

CÓMO UTILIZARON ESTA TÁCTICA LOS AGENTES DE CAMBIO:

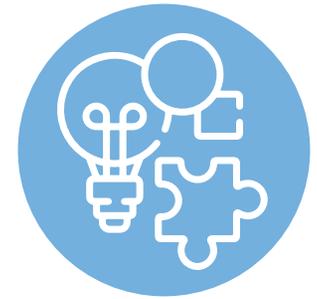
Los miembros de Agenda para el Cambio en Camboya y Malawi recurrieron ampliamente a los medios de comunicación para consolidar el apoyo público al sector WASH. En Camboya, esto incluyó la capacitación de periodistas y la creación de una red de “Medios de comunicación en WASH” para producir contenido mediático relacionado con WASH. WaterAid Camboya también trabajó con jóvenes locales interesados en la narración de historias para documentar sus experiencias y publicarlas en Facebook, organizó programas de entrevistas con líderes del sector, y otros eventos públicos como “ciclismo por el saneamiento”. En Malawi, los miembros de Agenda para el Cambio organizaron reuniones con la prensa escrita y también recurrieron a las redes sociales para difundir sus mensajes, incluida la organización de una marcha pública el Día Mundial del Agua. También se dirigieron a públicos específicos con mensajes adaptados, como el Comité Parlamentario de Recursos Naturales.

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Habilidades blandas

Un denominador común de las habilidades blandas utilizadas en las cinco historias de cambio es que cada agente de cambio está profundamente inmerso en el contexto local y, por tanto, es capaz de actuar con integridad. Esto se refleja en los siguientes ejemplos.



Apostar por relaciones basadas en la confianza

Para generar confianza es necesario invertir tiempo y reunir evidencia. Se necesita también que los responsables de los cambios en los sistemas conozcan a fondo las motivaciones, comportamientos, incentivos, matices culturales y aspectos implícitos o tácitos que pueden facilitar o entorpecer el cambio deseado. Al apostar por relaciones basadas en la confianza, los agentes del cambio suelen hacerlo en varios niveles de la burocracia: al más alto nivel, al nivel técnico, al nivel administrativo, etc. Esta es la clave para una estrategia ganadora; el objetivo es ayudar a consolidar la institucionalidad a largo plazo más que forjar relaciones individuales. También tiene que ver con asegurar que exista una continuidad de las actividades y evitar interrupciones que pueden afectar al fortalecimiento institucional a largo plazo, como, por ejemplo, la rotación del personal.

EJEMPLOS DE LAS 5 HISTORIAS DE CAMBIO

Los 5 agentes de cambio están profundamente arraigados en sus contextos locales y han desarrollado vínculos personales y profesionales en el sector gracias a una trayectoria de años, si no décadas, lo que hace que la estrecha colaboración con el gobierno resulte natural. Por ejemplo, Jane Nabunnya, Directora Nacional del IRC en Uganda, ha trabajado en el sector durante años, forjando una excelente relación con tecnócratas, tomadores de decisiones y socios. En Etiopía, Lemessa Mekonta, Director Nacional del IRC, está convencido de que la colaboración institucional con EWTI se basa en un consenso que se logró entre él y el director del EWTI, con quien ha colaborado estrechamente en el pasado. En Honduras, Martín Rivera, Coordinador Nacional del PTPS, también se remite a las buenas relaciones que mantiene desde hace tiempo dentro del movimiento, que le permiten insistir con delicadeza para que la gente haga un esfuerzo adicional por él. Los ejemplos demuestran lo importante que es para los miembros trabajar con agentes de cambio que están muy integrados en sus contextos locales.

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiando a través de la promoción colaborativa

Concebir espacios para ampliar el trabajo colectivo dejando de lado el individualismo

Debemos dejar espacio para que otros se unan a la labor de incidencia colaborativa. El cambio que se desea es un cambio sistémico lo cual requiere una masa crítica que pueda hacer frente a complejidades que no pueden lograrse de modo individual. Se trata de un proceso a largo plazo y uno donde se debe convocar y conectar con otros.

EJEMPLOS DE LAS 5 HISTORIAS DE CAMBIO

Varios agentes de cambio se refirieron a la capacidad de dar espacio a los demás como una de las principales cualidades de liderazgo para influir en las políticas. Kate Harawa, Directora de Influencia y Escala de Water For People en Malawi, descubrió que la acción colectiva requiere que las personas dejen de lado sus egos y entiendan a cabalidad las perspectivas de los demás a fin de propiciar una agenda común. En Honduras, Martín Rivera descubrió que los socios de PTPS necesitaban crear un espacio para que las autoridades tomaran la iniciativa en el desarrollo del plan nacional WASH y apoyarlas en el proceso. Del mismo modo, en Camboya, Sokkung Sou, Jefe de Programas de WaterAid, se refirió a la capacidad de escucha y facilitación de los líderes locales más influyentes y a su capacidad para convocar a las personas adecuadas a fin de implementar adecuadamente los planes de acción para la erradicación de la defecación al aire libre.

Conocer bien las reglas del juego

Actuar adecuadamente en el contexto local implica reconocer que no todo lo que hay en el contexto o en el sistema puede interpretarse o entenderse a la perfección desde fuera; por lo tanto, la mejor forma de actuar es mostrarse humilde y apostar por un cambio de sistemas impulsado a nivel nacional.

EJEMPLOS DE LAS 5 HISTORIAS DE CAMBIO

Esta habilidad blanda resulta natural para quienes interactúan en su contexto local, pero no por ello deja de ser esencial. Por ejemplo, en Uganda, Jane Nabunnya sabe que mostrar respeto por el tiempo, el espacio y los cargos de las personas hace que las relaciones sean más fluidas, aunque los propios encuentros puedan ser bastante informales. Otra norma no escrita en Uganda es seguir al pie de la letra los procedimientos gubernamentales para fomentar una buena colaboración, por ejemplo, plasmando por escrito cualquier acuerdo verbal.

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiando a través de la promoción colaborativa

Asignación de recursos

La tercera área analizada en este documento se refiere a las necesidades de recursos para trabajar en el cambio de sistemas, un aspecto importante y, sin embargo, a menudo sigue siendo un obstáculo en la experiencia de los agentes de cambio.



Ajustar el presupuesto en función del cambio de los sistemas

El cambio de un sistema toma años y es difícil asignar el tiempo invertido a los presupuestos tradicionales de los proyectos, en los que todas las actividades financiadas y los gastos generales están vinculados a resultados específicos.

EJEMPLOS DE LAS 5 HISTORIAS DE CAMBIO

El número de días presupuestados que tenían a su disposición los agentes de cambio variaba según los contextos y las fuentes específicas de financiación a las que podían acceder localmente. Se identificaron varios cambios en los sistemas a partir de evaluaciones iniciales de todo el sector que fueron posibles gracias a los fondos iniciales de Agenda para el Cambio (aproximadamente \$20,000 - \$30,000). Varios agentes de cambio se dieron cuenta de que era difícil incluir el tiempo dedicado a las actividades destinadas al cambio de sistemas como parte del trabajo que ya estaban realizando. Por ejemplo, Kate tenía 25 días asignados para trabajar en la estrategia de financiación resiliente al clima en Malawi, que suponía un proceso de varios años. Cuando no hay suficientes días presupuestados, puede resultar problemático mantener el trabajo de cambio de sistemas.

Por ejemplo, en Uganda, los socios no siempre pueden dar prioridad al tiempo que se necesita para el trabajo de cambio de sistemas porque tienen que dar prioridad a otras actividades de programas financiados y a veces puede resultar engorroso reunir a la gente o recibir sus comentarios a tiempo. En Honduras, la Fundación Osprey otorgó fondos flexibles a la secretaria del PTPS durante los últimos cuatro años, lo que permitió a Martin dedicar entre el 25% y el 60% de su tiempo a la actualización del plan nacional del sector WASH durante más de un año, y en Camboya, el programa SusWASH, financiado por la Fundación H&M, contribuyó con fondos flexibles durante varios años.

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Contemplar periodos de tiempo prolongados

Toda iniciativa de colaboración encaminada a cambiar los sistemas a escala nacional lleva su tiempo, mucho más que el típico ciclo de proyecto de 1 a 3 años.

EJEMPLOS DE LAS 5 HISTORIAS DE CAMBIO

Dependiendo del contexto y de la naturaleza del cambio de sistemas planteado, los cambios documentados en las historias que presentamos aquí tardaron normalmente varios años antes de empezar a demostrar logros a escala. Según Sokkung, el trabajo de cambio de sistemas requiere un horizonte temporal de 5-10 años. En Camboya, la labor para lograr el compromiso nacional en favor de la erradicación de la defecación al aire libre se inició fortaleciendo capacidades y probando modelos a pequeña escala, y con varias rondas de aprendizaje y adaptación antes de expandir el Programa de Campeones Cívicos. En esa fase, WaterAid utilizó diferentes canales de comunicación y tácticas, y se relacionó con diversos grupos en todos los niveles de la sociedad. Esta combinación de actividades a lo largo de varios años ha permitido a WaterAid Camboya crear un círculo virtuoso, un ecosistema saludable en el que personas de todos los ámbitos de la sociedad desean colaborar para lograr la erradicación de la defecación al aire libre. Esto se ha confirmado en una síntesis reciente de estudios de casos sobre el cambio de sistemas¹, según la cual los resultados basados en sistemas que conducen a mejoras en la prestación de servicios requieren al menos una década o más para materializarse.

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

¹ Fogelberg, K; Lockwood H (sin fecha): Agenda para el Cambio: Investigación sobre el cambio de los sistemas WASH. Resultados extraídos de los estudios de casos. [Agenda for Change: WASH Systems Change Research \(washagendaforchange.org\)](http://Agenda for Change: WASH Systems Change Research (washagendaforchange.org))



CAMBOYA



Facilitar un progresivo fortalecimiento del liderazgo y el compromiso del sector para erradicar la defecación al aire libre en Camboya



SOKKUNG SOU

RESPONSABLE DE PROGRAMMES
WATERAID CAMBOYA

CAMBIO LOGRADO EN LOS SISTEMAS

Un compromiso a nivel nacional y un liderazgo sectorial para lograr la erradicación de la defecación al aire libre a nivel

COMPONENTES CLAVES DE LOS SISTEMAS A LOS QUE SE DIRIGE



Arreglos Institucionales y Coordinación

A finales de junio de 2023, 5 de las 25 provincias de Camboya habrán sido declaradas libres de defecación al aire libre (ODF). Este logro es el resultado de un firme compromiso con la erradicación de la defecación al aire libre por parte de los principales actores políticos, en concreto el Ministerio de Desarrollo Rural (MoRD) y los gobernadores provinciales. El MoRD demostró su liderazgo elaborando un plan de acción nacional, presidiendo grupos de trabajo técnicos, apoyando activamente a las personas pobres y con discapacidad para que accedan al saneamiento, y utilizando los sistemas nacionales de monitoreo para evaluar y actualizar los planes de acción.

Según Sokkung Sou, el liderazgo y el compromiso a nivel nacional son primordiales para que los servicios sean sostenibles, ya que estos sustentan todos los demás pilares del fortalecimiento de los sistemas. En Camboya ha visto que “cuando hay voluntad de cambio, todo puede suceder”.

Contexto de incidencia colectiva

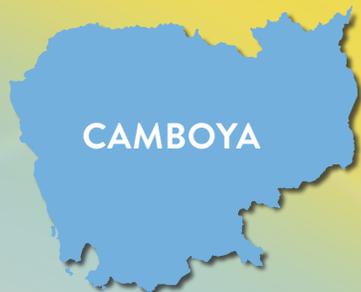
WaterAid y los socios de Agenda para el Cambio están trabajando estrechamente con el gobierno para generar una cultura de aprendizaje en torno al fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene (WASH) con el fin de lograr un cambio desde el ámbito local hasta el nacional. El liderazgo activo del gobierno actúa como eje principal del cambio.



Campeón de Desarrollo del Liderazgo Cívico (WaterAid/Sokmeng You)

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

2018

PASO 1: DESARROLLO DE UN ENFOQUE DE ACCIÓN COLECTIVA A NIVEL DE DISTRITO

WaterAid empezó a experimentar con conceptos de fortalecimiento de sistemas para erradicar la defecación al aire libre a nivel de distrito utilizando **la herramienta de análisis WASH BAT** desarrollada por UNICEF y el concepto de fortalecimiento de sistemas del programa **SusWASH de WaterAid**. Formaron un grupo de gestión distrital para la acción colectiva, identificaron cuellos de botella y planes de acción, primero en un distrito de una provincia y luego en otros dos distritos de una segunda provincia.

COLABORADORES

WaterAid Camboya - Puntos focales comunales - Comités WASH distritales - Gobernadores provinciales

2019

PASO 2: DESARROLLO DEL LIDERAZGO LOCAL A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE CAMPEONES CÍVICOS

Cuando el gobierno transfirió todas las funciones de saneamiento al nivel distrital, fue necesario capacitar a las autoridades locales para que asumieran estas nuevas responsabilidades. WaterAid aprovechó esta oportunidad para lanzar el programa Campeones Cívicos, un modelo desarrollado por primera vez por **WaterSHED**, antigua ONG local y miembro de Agenda para el Cambio. El objetivo del programa es fomentar el compromiso y el liderazgo locales para mejorar el acceso al saneamiento. El programa Campeones Cívicos lleva a cabo sesiones de “formar a formadores” con personal del gobierno a nivel de comuna, distrito y provincia, sobre habilidades de facilitación, planificación, monitoreo y movilización de recursos para el saneamiento. Las sesiones de capacitación van seguidas de ciclos trimestrales dedicados a la elaboración de planes de acción, durante los cuales los líderes locales siguen recibiendo apoyo en materia de capacitación. Cada ciclo concluye con un concurso para obtener un premio al liderazgo que se otorga en función del aumento de letrinas, el uso de habilidades de liderazgo y el trabajo en equipo. Tras la capacitación de varias cohortes de municipios, WaterAid y WaterSHED documentaron el proceso, invitaron a otros a aprender de él e institucionalizaron gradualmente el programa en el gobierno mediante una colaboración con la Escuela Nacional de Administración Local.

COLABORADORES:

*WaterAid Camboya - WaterSHED - Puntos focales comunales
Comité WASH distrital - Gobernadores provinciales
Ministerio del Interior - Departamento de Capacitación (Escuela Nacional de Administración Local)*



Campeón de Desarrollo del Liderazgo Cívico (WaterAid/Sokmeng You)



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

2020

PASO 3: AUMENTO DEL COMPROMISO A FAVOR DE LA ERRADICACIÓN DE LA DEFECACIÓN AL AIRE LIBRE

Cuando el concepto básico del programa (fortalecer el liderazgo y el compromiso en materia de saneamiento entre los representantes electos de los gobiernos locales) demostró su eficacia, WaterAid trabajó para ampliarlo dentro de las provincias y entre ellas. A nivel local, WaterAid Camboya movilizó a otros agentes de cambio, por ejemplo, dirigiéndose a grupos de mujeres y jóvenes y a organizaciones que representaban los intereses de grupos vulnerables. A nivel provincial, WaterAid colaboró estrechamente con los gobernadores provinciales para reproducir el proceso de elaboración de planes de acción y los intercambios entre pares para comparar los avances y aprender unos de otros. Paralelamente, WaterAid colaboró activamente con los medios de comunicación para aumentar la visibilidad del programa y de la erradicación de la defecación al aire libre a todos los niveles: los medios de comunicación trabajaron con grupos locales de jóvenes en la narración de historias, organizaron programas de entrevistas y cubrieron el éxito del programa Campeones Cívicos en actos públicos como el Foro Nacional de Saneamiento.

COLABORADORES:

*WaterAid Camboya - Medios de comunicación locales y nacionales - Ministerio de Desarrollo Rural - Gobernadores provinciales
Agentes de cambio locales de distintos ámbitos - Organizaciones que representan los intereses de grupos vulnerables*

2020-2021

PASO 4: LOGRO DEL COMPROMISO NACIONAL PARA ERRADICAR LA DEFECACIÓN AL AIRE LIBRE

A nivel nacional, un pequeño grupo de organizaciones afines, incluidos miembros de Agenda para el Cambio, trabajó en estrecha colaboración con el director de Asuntos Técnicos Generales del Ministerio de Desarrollo Rural a fin de aumentar y formalizar el compromiso del Gobierno con la erradicación de la defecación al aire libre. Este grupo colaboró continuamente a través de diversos canales informales de comunicación, como llamadas de Zoom y Teams, y la aplicación Telegram. Parte del enfoque consistió en familiarizar al director con otros países que habían pasado por experiencias similares. Esto ayudó a facilitar el proceso de adhesión de Camboya a Sanitation and Water for All (SWA). Al convertirse en miembro de SWA, el Gobierno se comprometió formalmente a lograr la erradicación de la defecación al aire libre en 4 provincias para 2023 y el acceso universal al saneamiento para 2025.

COLABORADORES:

*Miembros de Agenda para el Cambio - Otras organizaciones afines - UNICEF
Director de Asuntos Generales Técnicos, Ministerio de Desarrollo Rural*



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

2022-2023

PASO 5: EL GOBIERNO TOMA LA INICIATIVA PARA CUMPLIR EL COMPROMISO DE ERRADICAR LA DEFECACIÓN AL AIRE LIBRE

Desde que se comprometió formalmente con la erradicación de la defecación al aire libre, el Gobierno de Camboya adoptó y aplicó el Programa de Campeones Cívicos en 8 de sus 25 provincias a través de organismos gubernamentales nacionales y subnacionales, con el constante apoyo técnico de WaterAid Camboya. El Gobierno demostró claramente su compromiso desarrollando un plan de acción nacional y estableciendo y presidiendo el grupo de trabajo técnico nacional sobre la erradicación de la defecación al aire libre, con la visita del ministro de Desarrollo Rural a las provincias en las que se aplica el programa, y a través de continuos controles de calidad y seguimiento de los avances.

COLABORADORES:

*Ministerio del Interior - Escuela Nacional de Administración Local - Ministerio de Desarrollo Rural
Administraciones subnacionales - Departamento de Salud Rural - WaterAid Camboya*

ABRIL 2023

PASO 6: CINCO PROVINCIAS LOGRAN LA ERRADICACIÓN DE LA DEFECACIÓN AL AIRE LIBRE

Para finales de junio de 2023, el Ministerio de Desarrollo Rural de Camboya habrá declarado 5 provincias como libres de defecación al aire libre. El Gobierno sigue trabajando para lograr el acceso universal al saneamiento en 2025. A pesar del firme compromiso del Gobierno, el proceso no está exento de dificultades. Uno de ellos es ascender en la escala de saneamiento desde la erradicación de la defecación al aire libre hacia servicios gestionados de forma segura. Otro reto se refiere a la movilización de recursos suficientes para llegar al último 2-5% de la población de cada provincia. Esto es especialmente difícil en lugares donde no hay soluciones de saneamiento manifiestamente baratas, por ejemplo, en las comunidades flotantes que viven en lagos y ríos. Se está trabajando con el mundo académico y una empresa privada para poner a prueba tecnologías innovadoras.



HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Tácticas utilizadas

Argumentar a favor de la erradicación de la defecación al aire libre

WaterAid Camboya siguió reflexionando y documentando su enfoque para el programa de Campeones Cívicos iniciado por WaterSHED, adaptándolo a medida que avanzaba. Esto permitió a WaterAid Camboya profundizar en el conocimiento del contexto, las normas sociales y la cultura que afectan a la motivación, y así poder adaptar el programa en función de ello. Una buena documentación, por ejemplo, elaborando un informe de investigación, traduciéndolo al jemer y produciendo un documental para proyectarlo en eventos nacionales del sector, como el Día Mundial del Saneamiento, ayudó a demostrar la conveniencia de ampliar el programa a escala nacional.

Recibir más apoyo público mediante la competencia y el reconocimiento

Al nivel local, los hogares compitieron por pequeños premios. A nivel provincial, WaterAid Camboya invitó a los gobernadores a comprometerse conjuntamente con la erradicación de la defecación al aire libre, tras lo cual se organizaron visitas de intercambio para aprender juntos y hacer una clasificación. Según Sokkung, la competencia entre provincias ayudó mucho a aumentar la apropiación y el compromiso nacionales. El enfoque se inspira en la cultura general camboyana de obtener reconocimiento a través de premios no monetarios; los certificados obtenidos constituyen un importante factor de motivación para las personas que los reciben.

Utilizar los medios de comunicación para promover la erradicación de la defecación al aire libre

WaterAid Camboya se esforzó mucho por hacer participar a los medios de comunicación a fin de aumentar la visibilidad del Programa de Campeones Cívicos y de la erradicación de la defecación al aire libre. Entre las actividades se incluyó la capacitación de periodistas y la creación de una red de “Medios de comunicación en el sector WASH” para aumentar la participación del público en los servicios WASH. Esto incluía un elemento competitivo por el que los medios de comunicación que producían muchas historias relacionadas con este sector y llegaban a una gran audiencia recibían el reconocimiento público del gobierno camboyano. Según Sokkung, esto significó que se prestó gran atención mediática a la erradicación de la defecación al aire libre, incluidos programas de entrevistas con líderes del sector de diferentes niveles administrativos en tres provincias y la cobertura de eventos públicos como una campaña de “ciclismo para el saneamiento”.



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Trabajar con un defensor de la política

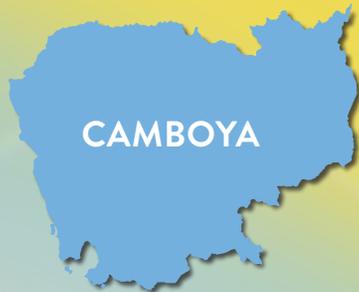
A nivel nacional, WaterAid trabajó en estrecha colaboración con el director de Asuntos Técnicos Generales del Ministerio de Desarrollo Rural, que conoce bien el sector WASH en Camboya, es muy respetado en el sector y cercano al ministro. WaterAid dio a conocer al director las experiencias de otros países organizando una visita de intercambio a Nepal y brindándole la oportunidad de presentar la experiencia de Camboya en una conocida conferencia internacional del sector. Esto hizo que el director se comprometiera más con la erradicación de la defecación al aire libre. Posteriormente facilitó el proceso de adhesión de Camboya a SWA y el compromiso nacional de lograr la erradicación de la defecación al aire libre en 5 provincias para 2023.

Forjar una sólida coalición en favor del cambio

WaterAid Camboya siguió desarrollando el modelo básico del programa Campeones Cívicos con la participación de otros actores influyentes y capaces, como las mujeres, los jóvenes y organizaciones como la Organización de Personas que viven con una Discapacidad. Un ejemplo de ello es el programa de jóvenes profesionales que trabajó en materia de WASH con los medios de comunicación: en este caso, WaterAid trabajó mano a mano con los jóvenes locales interesados en contar historias para producir vídeos que documentaran sus historias en materia de WASH, por ejemplo, historias de las estudiantes que reciben una beca en este ámbito, y publicarlas en Facebook y otras plataformas. Mediante el uso de diferentes canales, tácticas y grupos en todos los niveles de la sociedad, WaterAid Camboya creó un círculo virtuoso, un ecosistema saludable donde personas de todos los ámbitos de la sociedad quieren trabajar juntos para lograr la erradicación de la defecación al aire libre.



Celebración de ODF en la provincia de Kandal (WaterAid/Phary Yoeun)



Habilidades blandas

Capacidad de liderazgo

Las aptitudes de liderazgo son muy importantes para implementar enfoques de fortalecimiento de sistemas y constituyen la esencia del proceso de cambio de sistemas en Camboya, implementado a través del Programa de Campeones Cívicos. Los buenos líderes poseen grandes dotes de facilitación y la capacidad de hacer que las principales partes del sector trabajen en equipo. También actúan como ejemplos a seguir por su propio entusiasmo y demostrando su compromiso, por ejemplo, asignando presupuesto administrativo a la erradicación de la defecación al aire libre. Además, los líderes fuertes son humildes: escuchan a investigadores y expertos y utilizan esa información para formular sus planes de acción en materia de WASH.

Una cultura organizativa que fomenta el aprendizaje

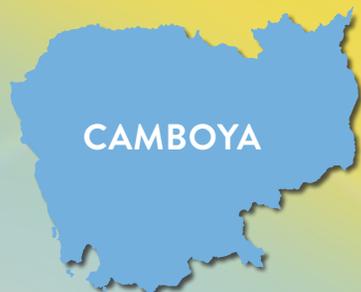
WaterAid Camboya forjó una cultura de trabajo en torno a valores relacionados con la valentía y el aprendizaje. El equipo directivo fomenta estos valores a través de un ciclo consolidado de prueba, aprendizaje y documentación, por ejemplo, mediante premios mensuales a la valentía, que representan un importante factor de motivación para el personal. WaterAid Camboya también valora mucho el pensamiento crítico y la comunicación clara, aptitudes que hacen que la gente se apasione por el fortalecimiento de los sistemas. Esta cultura es la que ha permitido a WaterAid Camboya aplicar eficazmente el programa de campeones cívicos, que tanta influencia ha tenido para estimular el compromiso con la erradicación de la defecación al aire libre en Camboya.



Izquierda: Compromiso de los medios de comunicación para influir en el sector WASH (WaterAid/Ousman Math)
Derecha: Celebración del ODF en la provincia de Kampong Chhnang (WaterAid/Sameoun Deep)

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa



Recursos

Tiempo dedicado por el personal

Es difícil precisar el número exacto de días que Sokkung y otras personas dedicaron al programa Campeones Cívicos en Camboya, pero está claro que el personal dedicó mucho tiempo formal e informal al programa durante los dos o tres primeros años en los que se consolidaron las relaciones. La financiación de los gastos de personal corrió a cargo del programa SusWASH, financiado por la Fundación H&M. Ahora que las relaciones están bien consolidadas, el tiempo dedicado ha disminuido. Sokkung está convencido de que la inversión inicial valió la pena, ya que WaterAid Camboya se encuentra ahora en una excelente posición de influencia y su tiempo se dedica más a brindar apoyo y orientación que a abogar por el cambio. En general, el trabajo de cambio de sistemas debe conceptualizarse como un proyecto de 5 a 10 años.

Otros recursos

WaterAid Camboya invirtió recursos para desarrollar capacidades y probar modelos relacionados con el enfoque de aprendizaje y adaptación, algo difícil de incluir en la financiación tradicional de proyectos.



Participación de los medios de comunicación en la influencia sobre el sector WASH (WaterAid/Sothearmin Net)

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa



ETIOPÍA

Influir en el sistema desde dentro: trabajar con el instituto etíope de capacitación sectorial para socializar los conceptos de fortalecimiento de sistemas



**LEMESSA
MEKONTA**

DIRECTOR NACIONAL
IRC ETIOPÍA

CAMBIO LOGRADO EN LOS SISTEMAS

Socialización de los conceptos de pensamiento sistémico dentro del sector etíope de Agua, Saneamiento e Higiene (WASH)

COMPONENTES CLAVES DE LOS SISTEMAS A LOS QUE SE DIRIGE



Arreglos
Institucionales y
Coordinación

En Etiopía, IRC está fortaleciendo las capacidades del sector difundiendo los conceptos básicos sobre el cambio de los sistemas WASH entre las instituciones de capacitación de los gobiernos nacionales y locales y los actores sectoriales de los gobiernos regionales. Los cursos de capacitación híbridos usan como plantilla **los cursos en línea de la Academia de Sistemas WASH del IRC** y se han adaptado al contexto etíope. En abril de 2023, se impartieron cinco cursos de “formar a formadores” (ToT, por sus siglas en inglés) y dos universidades han incluido el material del curso en sus planes de estudios, lo que ha dado como resultado más de 1,000 personas capacitadas en Etiopía, en su mayoría del mundo académico y de la administración pública. Esto está empezando a crear un efecto dominó, ya que los graduados en fortalecimiento de sistemas siguen difundiendo dicho concepto entre sus contactos.

El uso del concepto de la capacitación ToT favorece la sostenibilidad de los servicios WASH, ya que difunde las ideas en las que se basa la filosofía del cambio de sistemas de manera más generalizada de lo que sería posible si se trabajara directamente sólo con los miembros directos de la colaboración de Agenda para el Cambio en Etiopía. En la práctica, esto se logró incluyendo los cursos de capacitación sobre el cambio sistémico en el Instituto de Tecnología del Agua de Etiopía (EWTI), el organismo encargado del desarrollo de capacidades en el sector. El EWTI se convirtió entonces en el eje para extender la capacitación a otros centros de formación del sector en todo el país. Según Lemessa Mekonta, para cambiar los sistemas en el sector WASH es importante que la gente entienda los factores que provocan averías. Por ejemplo, cuando falla un generador, la gente suele pensar sólo en los repuestos, sin ahondar en el vínculo que existe con la financiación, la cadena de suministro o los conocimientos técnicos necesarios para sustituir la pieza averiada. Por el contrario, se necesita una mentalidad sistémica para tomar decisiones estratégicas que conduzcan a servicios más sostenibles.

5
HISTORIAS DE
CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Contexto de incidencia colectiva

En Etiopía, las organizaciones sectoriales afines crearon un grupo de trabajo nacional para el fortalecimiento de los sistemas WASH en 2018. Desde entonces, la colaboración ha evolucionado considerablemente ya que muchas instituciones ahora incorporan enfoques de fortalecimiento de sistemas en su trabajo. El curso básico de fortalecimiento de sistemas de la Academia WASH del IRC añade un elemento vital al difundir conceptos y enfoques de sistemas en todo el país, llegando así a muchas más personas de las que podría alcanzar cada organización individualmente.

2018

PASO 1: NACE LA IDEA DE UNA FORMACIÓN DE FORMADORES (TOT) HÍBRIDA ORIENTADA AL CAMBIO DE SISTEMAS

En Etiopía, el IRC mantiene desde hace tiempo estrechos vínculos con el Instituto de Tecnología del Agua de Etiopía (EWTI), la institución encargada del desarrollo de capacidades y la transferencia tecnológica en materia de abastecimiento de agua y saneamiento en el país. El EWTI está en condiciones de llegar a un gran número de interlocutores del sector, gracias a sus convenios con centros de formación técnica y profesional (EFTP) e instituciones de enseñanza superior de toda Etiopía, y mantiene una excelente relación con muchos gobiernos locales.

Debido a la sólida relación existente con EWTI, la idea de desarrollar y poner en marcha un curso de capacitación en base a la filosofía de fortalecimiento de los sistemas de agua, saneamiento e higiene se consideró como un complemento natural de la colaboración entre ambas organizaciones y fue fácil de poner en práctica.

COLABORADORES:

EWTI - IRC Etiopía

2019

PASO 2: FORMALIZAR LA COLABORACIÓN MEDIANTE UN MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO (MOU)

El IRC y el EWTI firmaron un MoU para formalizar su colaboración. En él, el IRC de Etiopía se compromete a mejorar la capacidad del EWTI para impartir formación innovadora en el sector y el EWTI a utilizar su estructura para llevar a cabo iniciativas de capacitación conjuntas. Como parte del Memorando de Entendimiento, dos miembros del EWTI visitaron el IHE Delft Institute for Water Education de los Países Bajos y aprendieron cómo se diseñan e imparten los cursos de capacitación en línea.

COLABORADORES:

EWTI - IRC Etiopía



Se llevó a cabo una formación a nivel nacional, incluidas universidades, en Bishofu, Etiopía (IRC WASH Etiopía)



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

2020

PASO 3: PRUEBA PILOTO DE LA TOT

Cuando se declaró la pandemia en 2020, EWTI tuvo la oportunidad de dedicarse de lleno al desarrollo de cursos de capacitación en línea. Al mismo tiempo, el IRC ya venía desarrollando el contenido del curso en línea de la Academia WASH, el cual se utilizó como base para el curso en Etiopía. EWTI decidió impartir el contenido del curso en un formato híbrido de nueve sesiones cortas de capacitación virtual asincrónica, cada una seguida de sesiones sincrónicas de reflexión e intercambio grupal. Al final del curso piloto de tres días, financiado por la Asociación de Aprendizaje sobre Sistemas Sostenibles de Agua, Saneamiento e Higiene de USAID, el primer grupo de 25 participantes, en su mayoría personal de EWTI y dos practicantes de un instituto TVET, dieron información vital para seguir adaptando el curso al contexto etíope. Los participantes en el curso mostraron un gran entusiasmo por seguir difundiendo la capacitación entre los gobiernos locales y las universidades, lo que se concretó en un plan de acción.

COLABORADORES:

EWTI - IRC Etiopía - USAID - EFTP

DE 2022 EN ADELANTE

RENOVACIÓN DEL MOU, ADAPTACIÓN Y NUEVAS CAPACITACIONES TOT

Basándose en los comentarios de la primera promoción de alumnos, el EWTI y el IRC adaptaron considerablemente el contenido de la capacitación. Introdujeron ejemplos locales del sector WASH del contexto etíope para utilizarlos en las sesiones de reflexión sincrónicas y tradujeron el curso a dos idiomas etíopes, el amárico y el oromo. Desde entonces, las dos organizaciones han renovado su Memorando de Entendimiento hasta 2025 y el EWTI ha convertido la formación básica para el fortalecimiento de los sistemas WASH en un componente obligatorio de sus propios programas de capacitación para el personal gubernamental y los profesores locales, y tiene previsto compartir el curso con centros de formación profesional de Etiopía, los institutos técnicos. Además, el EWTI y el IRC impartieron otros tres cursos de formación: dos cursos con interlocutores regionales del sector en Amhara y Oromia y un curso de capacitación para un grupo de profesores universitarios y de EFTP. Una vez más, hubo mucho entusiasmo entre los participantes afiliados a universidades y EFTP locales, para seguir compartiendo el curso. Una universidad, Arba Minch, solicitó un curso complementario y se benefició de él, y dos universidades, Arba Minch y Jimma, han incorporado el curso a su plan de estudios. Otras universidades han llevado a cabo cursos tipo ToT específicos a nivel local. EWTI también ha recibido solicitudes de otras regiones, como la Región de las Nacionalidades y Pueblos del Sur y Dire Dawa, para impartir cursos de capacitación allí.

En colaboración con el proyecto Transform WASH de USAID, EWTI también desarrolló e impartió un curso adicional sobre “saneamiento basado en el mercado” utilizando el mismo concepto híbrido. El contenido del curso fue muy bien recibido por los alumnos etíopes y ya está disponible en **línea en la Academia de Sistemas WASH.**



Se llevó a cabo una formación a nivel nacional, incluidas universidades, en Bishofu, Etiopía (IRC WASH Etiopía)

Tácticas utilizadas

Influir en el sistema mediante el desarrollo de capacidades específicas

La EWTI goza de una posición estratégica para influir en el sector desde dentro, debido a que su misión consiste en reforzar las capacidades de los profesionales del sector y a los vínculos que ha establecido con instituciones educativas de todo el país. Esto significa que la colaboración con EWTI tiene un fuerte efecto multiplicador potencial en el sector. Para el EWTI, la colaboración con el IRC Etiopía es una buena oportunidad para innovar el contenido y las modalidades de capacitación, muy en línea con su misión en el sector.

Aprovechar Covid-19 como una oportunidad

La pandemia dio pie a que el EWTI adoptara el concepto de impartir capacitación en línea. Al igual que muchas otras instituciones educativas de todo el mundo, el instituto se vio obligado a empezar a impartir sus contenidos en línea y agradeció la oportunidad que le brindó el curso de la Academia WASH para aprender a hacerlo.

Adaptar la capacitación a un público Etíope

Fue importante desarrollar un concepto de curso que se adecuara al contexto etíope para asegurarse de que fuera aceptado localmente. Para lograrlo, EWTI e IRC Etiopía incluyeron una fase piloto durante la cual perfeccionaron el concepto original del curso basándose en los comentarios de la primera promoción de participantes. Algunos de los cambios más importantes son la introducción de ejemplos etíopes en las sesiones de reflexión y la traducción del contenido del curso a dos lenguas etíopes, el amárico y el oromo.

Apoyar a los campeones

Entre los participantes de los ToT, siempre hay algunos agentes de cambio que asimilan diligentemente el contenido del curso y lo difunden en todas partes. EWTI e IRC Etiopía aprovecharon la iniciativa de aquellos que mostraron interés en difundir el curso y los apoyaron activamente, por ejemplo, impartiendo un curso adicional en la Universidad de Arba Minch, y siguieron trabajando con ellos contratándolos para impartir otros cursos.





5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Habilidades blandas

Las buenas relaciones personales

Las buenas relaciones personales son el punto de partida de una colaboración fructífera y del desarrollo de relaciones institucionales, y esto funciona bien cuando existen conexiones personales entre los dirigentes. En este caso, Lemessa conocía al director de EWTI desde hacía mucho tiempo. Gracias a colaboraciones anteriores, habían profundizado en los conceptos de fortalecimiento de sistemas y sabían qué esperar el uno del otro. La confianza entre ambos, fruto de una larga historia de colaboración, es la base del Memorando de Entendimiento entre las dos organizaciones.

Relaciones de confianza

En Etiopía, los principales colaboradores del sector han forjado relaciones de confianza entre sí, que a menudo se remontan a décadas atrás. Gracias a la reputación personal y organizativa forjada a lo largo del tiempo y a una sólida red de expertos y líderes del sector, Lemessa puede llegar fácilmente a la persona adecuada (por ejemplo, un influyente responsable de la toma de decisiones) o identificar a un campeón de la capacitación.



Se llevó a cabo una formación a nivel nacional, incluidas universidades, en Bishofu, Etiopía (IRC WASH Etiopía)

Recursos

Tiempo dedicado por el personal

La asignación de recursos para el curso híbrido puede dividirse entre el tiempo necesario para forjar la relación y el contenido del curso y el tiempo dedicado a impartir los cursos ToT. IRC WASH dispuso de 35 días para desarrollar la colaboración con EWTI. Esto no incluía el tiempo de Lemessa u otros colegas (unos 15 días adicionales), ya que parte del tiempo que dedicaban al desarrollo de relaciones sería difícil de asignar a un programa concreto.

Costos de impartición del curso

Es relativamente fácil cuantificar los costos de impartir el curso. Se necesitaron unos US\$ 5,000 de tiempo del personal para preparar e impartir un curso de formación de tres días y unos US\$ 7,000-8,000 para ayudar a 25 alumnos a asistir al curso, incluida la logística y el tiempo de viaje.

También hay otras necesidades ocultas de recursos

Para mantener una colaboración a largo plazo hay que estar dispuesto a seguir invirtiendo al menos un mínimo de esfuerzo en la relación para cubrir la brecha entre los proyectos financiados. Si usted no persevera y mantiene la dinámica, es posible que pierda la confianza de la organización asociada en caso de que se produzcan cambios de personal directivo.





HONDURAS



Cómo un proceso de análisis participativo y minucioso a nivel nacional facilitó la colaboración para desarrollar un plan sectorial nacional actualizado en Honduras



MARTÍN RIVERA

COORDINADOR NACIONAL PARA TODOS POR SIEMPRE

CAMBIO LOGRADO EN LOS SISTEMAS

Un plan nacional actualizado para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en materia de agua y saneamiento para 2030 (PLANASA II)

COMPONENTES CLAVES DE LOS SISTEMAS A LOS QUE SE DIRIGE



Planificación



Monitoreo



Finanzas

PLANASA II, el plan nacional para alcanzar los ODS de agua y saneamiento, se basa en un marco de fortalecimiento de sistemas con especial atención a la prestación de servicios sostenibles. Se trata de un marcado contraste con la versión anterior del plan sectorial, que se centraba más en construir infraestructura para aumentar la cobertura de los servicios. PLANASA II promueve el Derecho Humano al Agua y al Saneamiento y da prioridad a la resiliencia climática en respuesta a una mayor incidencia de fenómenos climáticos adversos en Honduras, como los ciclones. Un análisis profundo y participativo del plan anterior generó ideas que permitieron a los participantes del sector diseñar el PLANASA II.

Gracias a la participación conjunta en el proceso de aprendizaje y a la documentación detallada de las necesidades del sector, el gobierno y los socios de desarrollo han podido unificar sus ideas y sus acciones. Por ejemplo, ahora la construcción de infraestructuras se lleva a cabo con criterios de resiliencia climática y va acompañada de la capacitación de los proveedores de servicios para que tengan las habilidades necesarias que les permitan transformar las mejoras de las infraestructuras en servicios sostenibles.



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa



HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Contexto de incidencia colectiva

En Honduras, el movimiento Para Todos Por Siempre (PTPS), fundado en 2013, promueve acciones colectivas para fortalecer el Sistema de Agua, Saneamiento e Higiene (WASH) con el fin de lograr el ODS 6 para 2030. PTPS es una plataforma de gran alcance que incluye a la sociedad civil, agencias de cooperación y actores gubernamentales, incluidas las autoridades locales de 45 municipios, donde los actores del sector se conocen bien y saben lo que pueden esperar unos de otros. PTPS promueve un espacio de reflexión y aprendizaje conjunto sobre las políticas y la prestación de servicios de agua, saneamiento e higiene a nivel nacional y subnacional. Existe un espacio abierto para el diálogo y la colaboración, y sus reuniones bimensuales son una oportunidad periódica para el aprendizaje, la colaboración y la promoción de temas relacionados con el enfoque de fortalecimiento de los sistemas. PTPS es el capítulo nacional de Agenda para el Cambio en Honduras.

2020

PASO 1: CONSENSO SOBRE EL DESARROLLO DE UN NUEVO PLAN NACIONAL

Como parte del trabajo realizado para cambiar los sistemas WASH, el Consejo Nacional de Agua y Saneamiento (CONASA)² y el PTPS celebraron reuniones de reflexión sectoriales (asambleas) sobre seis temas recurrentes cada dos meses. En la reunión sectorial anual de 2020 sobre el seguimiento del plan nacional relativo al sector WASH (PLANASA I), los participantes llegaron a la conclusión de que no sólo el seguimiento del plan nacional era deficiente, sino que el contenido del propio plan se había vuelto obsoleto y necesitaba una actualización. Los participantes se comprometieron a realizar un diagnóstico formal del plan existente para aprender de las deficiencias del pasado y elaborar un nuevo plan más realista y factible. Luego, CONASA y PTPS entablaron conversaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para iniciar un proceso de evaluación exhaustiva y obtener financiación y apoyo técnico para formular el PLANASA II.

COLABORADORES:

CONASA - *Diferentes dependencias de todo el gobierno* - *Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (ERSAPS)*
Municipios - *Organizaciones de la sociedad civil* - *Asociaciones de prestadores de servicios*
Bancos de desarrollo y agencias de cooperación

2021-2022

PASO 2: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DEL PLANASA I Y ELABORACIÓN DEL PLANASA II

Los miembros de PTPS y CONASA formaron un comité técnico para llevar a cabo un proceso de diagnóstico detallado con el apoyo de dos consultores técnicos (especializados en WASH y gestión de recursos hídricos). El proceso de diagnóstico examinó en profundidad la situación del sector, complementando la falta de datos formales del sector mediante entrevistas, por ejemplo, para entender claramente hasta qué punto las autoridades nacionales destinan recursos financieros a iniciativas en materia de WASH a nivel municipal. Tras completar el examen, el comité usó su conocimiento detallado sobre las deficiencias y carencias anteriores para actualizar el plan nacional WASH.

COLABORADORES:

CONASA - *Diferentes dependencias de todo el gobierno* - *ONG sectoriales* - *BID* - *Asociaciones de prestadores de servicios* - *ERSAPS*

² CONASA organismo responsable de la política y la planificación sectorial en Honduras.



HONDURAS

ENERO-ABRIL 2022

PASO 3: OBTENER LA APROBACIÓN OFICIAL PARA EL PLANASA II

Una vez que el grupo redactó el documento, el siguiente paso fue conseguir su aprobación oficial por parte de la junta directiva de CONASA, formada por cinco ministerios. Uno de los elementos clave para obtener la aprobación fue que la secretaría técnica de CONASA y el PTPS habían colaborado estrechamente con un representante técnico de los ministerios durante las fases de revisión y redacción. Esta persona contaba con la confianza de los miembros del consejo y facilitó la aprobación del documento. Una de las principales preocupaciones del Gobierno era cómo financiar el ambicioso objetivo de lograr el acceso universal para 2030. Este problema se superó precisando que era necesario que, además del gobierno central, los municipios, los socios para el desarrollo, las ONG y los ciudadanos aportaran fondos para cubrir el déficit de financiación.

COLABORADORES:

Secretaría técnica de CONASA - Junta directiva de CONASA - Miembros de PTPS

DE ABRIL DE 2022 EN ADELANTE

PASO 4: IMPLEMENTACIÓN DEL PLANASA II

Tras obtener la aprobación oficial del PLANASA II, CONASA, con el apoyo del PTPS, empezó a desarrollar tres estrategias específicas para su implementación: una estrategia de financiación, una estrategia de monitoreo y una estrategia de asistencia técnica. Una lección importante del plan anterior fue que no se mantuvo como documento vivo una vez formulado. Esta vez, el PTPS y CONASA siguen manteniendo vigente la implementación del plan eligiendo un conjunto de temas para su revisión en las discusiones bimensuales de la Asamblea del PTPS a nivel nacional y subnacional. Por ejemplo, en febrero de 2023, la Asamblea debatió cómo se supervisará la implementación del PLANASA y, dentro de un año, la idea es analizar la primera serie de resultados del monitoreo. Además de afianzar el compromiso de todos con la implementación del PLANASA II, las Asambleas bimensuales también constituyen un espacio importante para continuar el diálogo entre los niveles de gobierno central y local y con los principales socios para el desarrollo.

Todavía hay que superar algunos obstáculos en la implementación del PLANASA II. Por ejemplo, algunos de los nuevos componentes, como hacer que las nuevas inversiones en infraestructuras sean resilientes al clima, aún no se han integrado plenamente. Dicho esto, se observa un nuevo ánimo de colaboración en torno a la implementación del PLANASA y los fondos adicionales del gobierno central a CONASA aceleran la implementación. Ahora depende de CONASA, con el continuo apoyo de PTPS, utilizar estos recursos de forma eficaz y aumentar aún más sus presupuestos en el futuro.

COLABORADORES:

CONASA - ERSAPS - Ministerios relevantes (medio ambiente, salud, educación, agencia forestal)

*45 municipios y sus mancomunidades - Socios para el desarrollo - Instituciones financieras internacionales - ONG sectoriales
Asociaciones de prestadores de servicios*

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa



HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Tácticas utilizadas

El propio PLANASA es una herramienta fundamental de promoción del sector

Tras un detallado análisis de las deficiencias, el PLANASA II marca una pauta nacional clara para todos y ofrece vías de colaboración para mejorar los resultados del sector. Las futuras estrategias de monitoreo, financiación y asistencia técnica complementan el plan nacional.

Las asambleas son una plataforma para la promoción continua del PLANASA II

PTPS sigue impulsando la implementación del PLANASA II a través de reuniones bimensuales nacionales y subnacionales con las partes interesadas, denominadas “asambleas”. Cada reunión trata un tema concreto. Por ejemplo, en febrero, la asamblea debatió la estrategia de monitoreo de la implementación de PLANASA II, y dentro de un año volverán a tratar el tema revisando los datos de monitoreo recogidos durante el primer año de implementación. Las reuniones de la asamblea son una plataforma de interacción entre los distintos niveles de gobierno y representan una importante oportunidad para el diálogo nacional; están abiertas a todo el mundo y suelen ser muy dinámicas y colaborativas.

Apoyo al gobierno en su función de líder del sector

Un aspecto importante de la labor de fortalecimiento de los sistemas en Honduras es que el proceso de revisión e implementación del PLANASA es impulsado por el organismo responsable de la planificación y coordinación de las actividades relativas al sector WASH en Honduras: CONASA. Para apoyar a la agencia en esta función, PTPS colabora continuamente con CONASA cuando es necesario. Por ejemplo, PTPS ayudó a identificar recursos financieros para el proceso de revisión inicial. PTPS también apoya a CONASA facilitando un espacio sectorial para la coordinación, por ejemplo, organizando asambleas nacionales y subnacionales de PTPS. En estos eventos, el PTPS colabora estrechamente con CONASA donde todas las invitaciones a las reuniones son enviadas conjuntamente por CONASA y PTPS. El PTPS las inaugura mientras que CONASA las preside.



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Ser prudentes a la hora de decidir a quién involucrar y cuándo

Durante el periodo de diagnóstico y la preparación de PLANASA II, PTPS y CONASA se aseguraron de que los participantes del sector no se vieran abrumados por tener que asistir a demasiadas reuniones. Se formó un comité más reducido para impulsar el proceso y se invitó a expertos relevantes a reuniones específicas. Por ejemplo, el Ministerio de Medio Ambiente sólo asistió a las reuniones del comité relacionadas con la gestión de los recursos hídricos. PTPS y CONASA también se encargaron de dinamizar el proceso organizando reuniones quincenales con el grupo más reducido, a la vez que mantenían informado al grupo más numeroso de los avances mediante actualizaciones periódicas.

Trabajar en estrecha colaboración con asesores de confianza de los tomadores de decisiones

Al inicio del proceso de diagnóstico y planificación, la secretaría técnica de CONASA se aseguró de que el ministro nombrara a un experto técnico de confianza que sirviera de enlace entre él y el trabajo técnico realizado en el comité. El comité mantuvo varias reuniones con este experto de confianza para garantizar que el ministro estuviera informado en todo momento, sin verse inmerso en los detalles.



Puesta en común del PLANASA en las reuniones del PTPS (PTPS Honduras)



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Habilidades blandas

Empatía y amabilidad

Según Martín, para influir en los demás hay que ser cordial y amable y mostrar interés por los demás. Esto incluye ser capaz de tocar el tema desde la perspectiva del otro. Por ejemplo, durante las asambleas nacionales del PTPS, Martín agradece a todos su asistencia y se interesa personalmente por cada persona. Siempre utiliza un tono de voz amistoso.

Elevado nivel de confianza y dedicación

Martín tiene vínculos muy estrechos con muchos miembros del PTPS gracias a colaboraciones pasadas que se remontan a 20 años en algunos casos. Esto hace que exista un alto nivel de confianza y dedicación, y le permite insistir con cierta delicadeza para que la gente se esfuerce más.

Colaborar con las autoridades nacionales

Según la experiencia de Martín, es importante dejar espacio para que las autoridades gubernamentales tomen la iniciativa y apoyarlas en este proceso, por ejemplo, esto se hizo con el apoyo técnico que PTPS prestó durante el proceso de revisión.





Recursos

Tiempo dedicado por el personal

En general, la preparación del PLANASA ocupó alrededor del 25-30% del tiempo de Martin, y en los momentos de mayor trabajo, hasta el 60%. La mayor parte del tiempo fue en horario de oficina, pero también dedicó tiempo fuera de este horario a revisar documentos. Varias ONG, en particular Water for People, Catholic Relief Services, World Vision e IRC, así como diferentes interlocutores gubernamentales y socios de desarrollo, también contribuyeron con su tiempo y esfuerzo a lo largo de todo el proceso.

Financiación flexible

Todas las actividades regulares del PTPS, incluido el desarrollo del PLANASA II, fueron financiadas por la Fundación Osprey. Los fondos destinados a la secretaría del PTPS dependían de la demanda y eran totalmente flexibles. Otros miembros del PTPS también apoyaron el proceso de revisión financiando actividades específicas como reuniones, visitas de campo y talleres de capacitación. El BID financió a los consultores externos que contribuyeron a la elaboración del plan.



Organización de talleres virtuales de consulta y formulación en 2021 (PTPS Honduras)

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa



MALAWI



Cómo un proceso colectivo y sostenido de incidencia y colaboración permitió desarrollar una estrategia de financiación de agua, saneamiento e higiene resiliente al clima en Malawi



KATE HARAWA
DIRECTORA DE INFLUENCIA Y ESCALA
WATER FOR PEOPLE

CAMBIO LOGRADO EN LOS SISTEMAS
Desarrollar una estrategia de financiación resiliente al clima para el sector del agua, saneamiento e higiene (WASH) de Malawi

COMPONENTES CLAVES DE LOS SISTEMAS A LOS QUE SE DIRIGE



Planificación



Finanzas



Regulación

La estrategia de financiación resiliente al clima de Malawi expone, por primera vez, cuáles son las necesidades financieras del sector para lograr el acceso universal a los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento de acuerdo con el Plan de Implementación de Malawi (MIP-1) a 10 años, de 2021 a 2030, y propone soluciones prácticas para cerrar la brecha. Como respuesta a las crecientes amenazas del cambio climático, la estrategia considera diferentes escenarios climáticos para lograr el acceso universal a servicios sostenibles de agua, saneamiento e higiene. A partir de un análisis contextual detallado de la financiación del sector WASH, la estrategia identifica formas de reducir los costos del sector, por ejemplo, reduciendo las pérdidas de agua, así como diferentes fuentes de financiación, como impuestos, tarifas, transferencias y financiación comercial y en condiciones favorables.³

Gracias a la estrategia de financiación resiliente al cambio climático, el recién creado Ministerio de Agua y Saneamiento (MoWS, por sus siglas en inglés) está liderando y orientando sobre qué recursos son necesarios para alcanzar el MIP-1 en 2030, así como sobre las diferentes fuentes de financiación disponibles para cubrir los déficits de financiación y, posteriormente, plantear solicitudes concretas a los actores relevantes. Los primeros indicios apuntan a que la implementación de la estrategia ha contribuido a atraer fondos adicionales al sector: el Gobierno central destina más fondos al sector del agua, el saneamiento y la higiene, y se están llevando a cabo negociaciones con el Banco Mundial para que aporte los recursos que tanto necesita la Junta del Agua de Blantyre. También se está empezando a aplicar el enfoque de la resiliencia climática, por ejemplo, como parte de la actualización de los planes distritales de inversión sectorial para hacerlos más resilientes al clima.

³ Gobierno de Malawi y UNICEF (sin fecha): Estrategia de Financiación WASH Resiliente al Clima de Malawi 2022-2032.



HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Contexto de incidencia colectiva

Un grupo de colaboradores se está uniendo para lograr un cambio duradero en el sector. Trabajar conjuntamente hacia un objetivo común ha permitido a los socios actuar como catalizadores de un movimiento más ambicioso en favor del cambio, con el apoyo de la Red de Agua y Saneamiento Ambiental (WES-NET) de Malawi, cuyo objetivo es difundir las opiniones de los miembros de las organizaciones de la sociedad civil del sector.

2020

PASO 1: IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN

El Hub Global de Agenda para el Cambio aportó fondos a modo de catalizador (en parte) para que la colaboración de Malawi pudiera organizar una evaluación sectorial de los componentes clave del sector WASH. Durante la evaluación, se identificó que la financiación del sector WASH era una de las cuatro debilidades más importantes del sistema, en particular la baja asignación presupuestaria del gobierno para el sector WASH en Malawi (alrededor del 2%) y la falta de alusión a la resiliencia climática a pesar del aumento de fenómenos climáticos adversos como los ciclones. En aquel momento, el sector WASH era una dependencia del Ministerio de Recursos Naturales, Silvicultura y Medio Ambiente (MoNRFE). El informe de evaluación recibió el pleno respaldo del Gobierno y se iniciaron los trabajos conjuntos para poner en marcha la estrategia. Durante el trabajo con el MoNRFE, la colaboración de Agenda para el Cambio aprovechó la Conferencia de las Partes sobre el Cambio Climático de 2021 para conseguir que el ministro se comprometiera a desarrollar una estrategia de financiación resiliente al clima en esta reunión internacional de alto nivel. Este compromiso contribuyó a que el Gobierno se sintiera más identificado con la estrategia.

COLABORADORES:

*Miembros de Agenda para el Cambio Malawi - WES-NET - Diferentes departamentos gubernamentales
Socios para el desarrollo, incluido UNICEF*

2020-2021

PASO 2: CABILDEO A FAVOR DE CREAR UN MINISTERIO INDEPENDIENTE PARA AGUA Y SANEAMIENTO

Mientras que los miembros de Agenda para el Cambio se esforzaban por lograr el compromiso y el desarrollo de una estrategia de financiación del sector, también presionaron para que el sector WASH pasara a ser un ministerio independiente, con el fin de lograr una mayor visibilidad y garantizar un mejor flujo de recursos hacia el sector. Para lograrlo, los socios utilizaron una gran variedad de tácticas dirigidas a diferentes audiencias: prepararon notas informativas para explicar la importancia de WASH para otros sectores y se reunieron con el comité de recursos naturales del Parlamento. Los miembros de Agenda para el Cambio también utilizaron activamente las redes sociales y trabajaron con los medios impresos tradicionales; organizaron una marcha el Día Mundial del Agua e incluso consiguieron una audiencia con el recién elegido presidente. A finales de 2021, durante una renovación del gabinete, el agua y el saneamiento pasaron a ser un ministerio independiente, el Ministerio de Agua y Saneamiento.

COLABORADORES:

Miembros de Agenda para el Cambio - UNICEF - WES-NET



MALAWI

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

2021- MEDIADOS DE 2022

PASO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN

El trabajo relativo a la estrategia de financiación comenzó cuando el sector WASH aún dependía del MoNRFE, con un taller inicial al que siguieron sesiones de capacitación técnica sobre diferentes conceptos de financiación de WASH y temas como el cálculo de costos de todo el ciclo de vida o cómo lograr la recuperación de costos. Tras las sesiones de capacitación, el Ministerio organizó talleres con los actores interesados para definir los pasos a seguir y desarrollar la estrategia. A lo largo de este proceso, el grupo contó con la orientación y el apoyo de un respetado experto en financiación de WASH. Para que la estrategia calara realmente en todo el gobierno, era importante romper los silos dentro del sector y entre los departamentos gubernamentales para que todos los participantes comprendieran la importancia de contar con una estrategia de financiación de WASH resiliente al clima que contribuyera al desarrollo de Malawi. Se necesitó mucha energía para seguir insistiendo en que todos aportaran sus comentarios y asistieran a las reuniones.

COLABORADORES:

MoNRFE - Ministerio de Finanzas - Ministerio de Salud - Miembros de Agenda para el Cambio - Socios para el desarrollo
WES-NET - UNICEF - Banco Mundial

FIN 2021

PASO 4: DAR PRIORIDAD A LA ESTRATEGIA FINANCIERA

En cuanto se estableció el nuevo Ministerio de Agua y Saneamiento, la colaboración de Agenda para el Cambio organizó reuniones introductorias con la ministra. Durante estas reuniones, se dieron cuenta de que la ministra estaba preocupada por el desempeño de las juntas de agua al recuperar las deudas y su deseo de aumentar el presupuesto para el sector. Aprovecharon la oportunidad para explicarle cómo la estrategia financiera que se estaba desarrollando ayudaría a hacer frente a estas inquietudes, asegurando así que se comprometiera con una estrategia financiera resiliente al cambio climático como máxima prioridad.

COLABORADORES:

Miembros de Agenda para el Cambio - WES-NET - Ministra, MoWS

AGOSTO 2022

PASO 5: LANZAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tras el lanzamiento de la estrategia, los miembros de Agenda para el Cambio trabajaron mano a mano con la Dirección de Planificación del MoWS para que la estrategia fuera consensuada y asumida como propia y se compartiera con los demás departamentos; cuando la Dirección de Planificación organizó reuniones con otras direcciones para difundir la estrategia, éstas apoyaron al director en todo momento, por ejemplo hablando de las principales medidas que debían tomarse. Como consecuencia de diversos problemas, entre ellos la pandemia, las medidas para implementar la estrategia avanzan con lentitud. Sin embargo, hay avances positivos, como la ayuda recientemente anunciada **del Banco Mundial a la junta de agua de Blantyre**, o la iniciativa del Gobierno de hacer que la estrategia se aplique a nivel de distrito modificando los planes de inversión en agua, saneamiento e higiene de los distritos para hacerlos más resilientes al cambio climático.

COLABORADORES:

Director de Planificación, MoWS - Miembros de Agenda para el Cambio



Tácticas utilizadas

Garantizar que el gobierno asuma la estrategia como propia

Desde el principio, la colaboración de Agenda para el Cambio se aseguró de que la necesidad de una estrategia financiera proviniera del Gobierno y de que todo el proceso fuera liderado por el Ministerio (primero el MoNRFE y luego el MoWS), y no por personas ajenas a él. Para lograrlo, los miembros trabajaron en estrecha colaboración con técnicos del Departamento de Planificación y con cargos políticos, incluido el ministro.

Convencer y comprometer a los líderes políticos

Los miembros de Agenda para el Cambio se pusieron en contacto directo con el ministro para lograr que asumiera como propia una estrategia de financiación resiliente al cambio climático. Cuando se creó el MoWS en 2021 y la estrategia estaba casi terminada, se pusieron inmediatamente en contacto con la nueva ministra para ponerla al día sobre en qué punto se encontraba dicho proceso y qué aspectos debían impulsarse para ayudarla a que esta fuera una prioridad. Para ello, se aseguraron de conocer cuáles eran las prioridades de la ministra (garantizar la financiación del sector y mejorar el desempeño de las juntas del agua) y le explicaron cómo la estrategia de financiación resiliente al clima ayudaría a lograr dichos objetivos.

Ejercer presión externa asumiendo compromisos internacionales

Los miembros de Agenda para el Cambio apoyaron a la ministra para que se comprometiera internacionalmente a desarrollar una estrategia de financiación WASH resiliente al clima durante la COP26 de 2021. Este compromiso sirvió de base para formular la estrategia.

Consistencia en los mensajes

Los miembros colaboraron activamente con los socios y garantizaron que los mensajes dirigidos a los homólogos gubernamentales fueran consistentes. Por ejemplo, los miembros de Agenda para el Cambio colaboraron de cerca con UNICEF, que también abogó por la estrategia y dedicó fondos a su desarrollo.

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiando a través de la promoción colaborativa



MALAWI

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Aprovechar las oportunidades

Hubo varias ocasiones en las que la colaboración de Agenda para el Cambio sacó provecho de un cambio en su entorno inmediato. Por ejemplo, aprovecharon que se prestaba mayor atención al cambio climático cuando los ciclones azotaron Malawi para hacer hincapié en la necesidad de tener una estrategia de financiación de WASH resiliente al clima para reducir la vulnerabilidad. Asimismo, cuando Covid-19 estaba en pleno aumento, señalaron la importancia de la higiene como parte integral del sector del agua, saneamiento e higiene. Además, cuando se formó un nuevo gobierno, los miembros de Agenda para el Cambio siguieron presionando para que se creara un Ministerio independiente y, una vez instaurado, empezaron a trabajar inmediatamente con la nueva ministra, aprovechando su apertura a nuevas ideas.

Amplificar el mensaje a través de distintos canales de comunicación

Los miembros de Agenda para el Cambio se esforzaron por transmitir correctamente los mensajes y los difundieron en las redes sociales y organizando reuniones con los medios de comunicación tradicionales del país. También salieron a la calle, marcharon por el agua, saneamiento e higiene en el Día Mundial del Agua, informaron a la comisión parlamentaria sobre recursos naturales, solicitaron una audiencia con el presidente y trabajaron con cargos políticos y tecnócratas en el MoNRFE y, posteriormente, en el MoWS.



Manifestación por el agua, el saneamiento y la higiene en el Día Mundial del Agua 2021 (Water For People Malawi)

Habilidades blandas

Fomentar las relaciones interpersonales y generar confianza

Los miembros se aseguraron de mantener buenas relaciones con los expertos técnicos del Ministerio. Esto incluía trabajar juntos para definir objetivos comunes y tener la sensación de que “estamos haciendo esto juntos”, en lugar de limitarse a exigir la estrategia financiera desde fuera. Gracias a sus excelentes relaciones interpersonales, pudieron seguir defendiendo sus ideas y conseguir que la gente hiciera todo lo posible por ellos. Fueron necesarios varios años de trabajo codo con codo para desarrollar estas relaciones de confianza.

Conocer el punto de vista de los demás

Selon Kate, l'action collective vise à aller loin, pas vite. Il est vrai qu'un consultant aurait pu élaborer une stratégie, mais qui en aurait eu connaissance, qui l'aurait voulue et qui l'aurait mise en œuvre? D'après l'expérience de Kate, l'action collective suppose qu'on laisse son ego de côté et que l'on s'engage dans les perspectives d'autrui afin de permettre l'émergence d'un programme commun.





Recursos

Días presupuestados oficialmente

Kate dispuso de 25 días para trabajar por la estrategia WASH resiliente al clima y otros miembros de Agenda para el Cambio también contribuyeron con su tiempo.

La promoción colectiva requiere un esfuerzo adicional

Parte del trabajo de incidencia requiere que los agentes de cambio interactúen con los principales actores en un entorno informal, fuera de la oficina, donde los intercambios suelen ser más formales. Para Kate, esto significaba que interactuaba con personas fuera de la jornada laboral o que asistía a una reunión sólo para tener la oportunidad de charlar informalmente con una persona importante con la que quería hablar de manera informal. Kate descubrió que a veces estas conversaciones son las más útiles, aunque no estén presupuestadas en los proyectos.

Aprendizaje continuo y apoyo entre pares

Kate se mostró agradecida por los cursos de la Academia WASH de IRC WASH que le ayudaron a conocer mejor los temas relativos al sector WASH que ella defendía. También fue útil contar con el apoyo de los miembros de Agenda para el Cambio quienes reunían periódicamente a la gente para tomar té y café mientras intercambiaban ideas y proponían nuevas tácticas.



La Honorable Nancy Tembo, ex Ministra de Silvicultura y Recursos Naturales de Malawi, interviene en la COP26 de Glasgow (Gobierno escocés)

5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa





Garantizar una verdadera colaboración donde el gobierno lleva la batuta: consolidar las herramientas de monitoreo sectorial en Uganda



JANE NABUNNYA
DIRECTORA NACIONAL
IRC UGANDA

CAMBIO LOGRADO EN LOS SISTEMAS

Desarrollo de una herramienta consolidada para recopilar datos sobre los Sistemas de Información para el Monitoreo del Agua y el Medio Ambiente (WEMIS, por sus siglas en inglés)

COMPONENTES CLAVES DE LOS SISTEMAS A LOS QUE SE DIRIGE



MONITOREO

La herramienta de recopilación de datos del MIS sectorial se encuentra actualmente en las primeras fases de su desarrollo. Una vez completada, permitirá la gestión integrada en línea de todos los datos del sector. WEMIS permitirá a todas las partes involucradas informar oportuna y exhaustivamente sobre los datos del sector y servirá como plataforma centralizada para orientar la planificación, movilización y asignación de recursos orientados a la prestación de servicios de abastecimiento de agua y saneamiento. También contribuirá a la publicación periódica del Atlas de Abastecimiento de Agua y Medio Ambiente de Uganda, que ofrece un panorama general sobre la cobertura, funcionalidad y distribución de los sistemas de abastecimiento de agua en todo el país. Según Jane Nabunnya, “no se puede planificar lo que no se conoce”, y WEMIS ayudará a remediar ese problema.

Contexto de incidencia colectiva

En Uganda, el Ministerio de Agua y Medio Ambiente (MWE) lidera los esfuerzos de fortalecimiento de los sistemas en el país, con el apoyo de los miembros de Agenda para el Cambio. El MWE preside reuniones periódicas de grupos de trabajo técnicos a través de los cuales se coordinan las actividades de fortalecimiento de los sistemas, actualmente centradas en el monitoreo. La colaboración sectorial se basa en muchos años de trabajo con el MWE y en una relación de respeto mutuo.



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa



HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

A FUTURO

PRÓXIMOS PASOS

El Equipo de Trabajo presentará el borrador de la herramienta consolidada de recopilación de datos WEMIS en un taller previsto para mayo de 2023 y el piloto está programado para el próximo ejercicio financiero ugandés 2023/2024.

2023

PASO 3: TALLER PARA ARMONIZAR LAS HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

A continuación, el MWE organizó un taller de tres días para armonizar los distintos instrumentos de recopilación de datos en función de las necesidades de información actuales y emergentes del sector. Los participantes en el taller analizaron los instrumentos e indicadores ya existentes en cada departamento, los datos que faltaban y las duplicaciones que debían subsanarse, y qué departamento sería el más indicado para almacenar cada tipo de datos. El taller formó un Equipo de Trabajo con expertos técnicos de las áreas de Apoyo al Sector Forestal y Apoyo al Sector Medioambiental, Agua para la Producción, Abastecimiento de agua y saneamiento urbano, y Suministro de Agua y Saneamiento Rural para desarrollar una herramienta consolidada de recopilación de datos WEMIS.

COLABORADORES:

Representantes de todas las direcciones y departamentos del MWE - Miembros de Agenda para el Cambio Socios para el desarrollo

2022-2023

PASO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL MIS

El Departamento de Coordinación Sectorial del MWE inició un ciclo de reuniones semanales con la participación de diversos grupos del sector. Como primer paso, el grupo llevó a cabo un análisis situacional del MIS para determinar el contenido, el estado actual y la persona o departamento responsable de cada base de datos, así como cualquier problema relacionado con los datos.

COLABORADORES:

Departamento de Coordinación Sectorial, MWE - Organizaciones afines, incluidos los miembros de Agenda para el Cambio

ABRIL 2021

PASO 1: SE IDENTIFICA EL MONITOREO DEL SECTOR QUE REQUIERE ACCIÓN INMEDIATA

En 2021, los miembros de Agenda para el Cambio, liderados por Water for People y con financiación del Centro Global de Agenda para el Cambio, llevaron a cabo una Evaluación del Fortalecimiento de los Sistemas Nacionales WASH. Durante el taller de validación de dicha evaluación, los participantes identificaron que el componente de monitoreo requería atención urgente. Los participantes se mostraron especialmente preocupados por el hecho de que el MWE cuente con 19 bases de datos similares, lo que resulta en un seguimiento descoordinado a falta de un marco general de monitoreo que sea encabezado por el gobierno. Todos coincidieron en que el monitoreo debía ser el punto de partida de la labor destinada a cambiar los sistemas. Los participantes en el taller acordaron desarrollar una herramienta consolidada para la recopilación de datos del MIS de Agua y Medio Ambiente y establecieron un comité directivo para el proceso de armonización dirigido por el Departamento de Coordinación Sectorial del MWE.

COLABORADORES:

Las tres direcciones del MWE - Miembros de Agenda para el Cambio (IRC, WaterAid, Water for People) UWASNET - UNICEF - Banco Mundial - Representantes del sector privado



Tácticas utilizadas

Garantizar que el gobierno lidere la iniciativa

Una de las principales tácticas consiste en colaborar estrechamente con el gobierno, permitiéndole liderar la convocatoria de reuniones y realizar el análisis diagnóstico de las bases de datos. En Uganda, esta forma de trabajar resulta natural debido a los muchos años de estrecha colaboración con el gobierno. Los miembros de Agenda para el Cambio contribuyen al proceso con discretos recordatorios dirigidos a los socios gubernamentales, por ejemplo, preguntándoles informalmente cómo van las cosas, sin dejar de promover el programa en todo momento. Esta estrecha relación con el Gobierno y otros socios se ha forjado a lo largo de los años en Uganda. La propia Jane lleva mucho tiempo en el sector, durante el cual ha desarrollado las sólidas relaciones en las que hoy puede confiar.

Mantener informados a todos

Otra táctica consiste en consultar al Gobierno y a los miembros de Agenda para el Cambio y mantenerlos informados de los avances para poner en práctica la colaboración. Esto se hace mediante una mezcla de llamadas, reuniones en línea y actualizaciones por correo electrónico. Por ejemplo, el IRC se aseguró de que todas las partes involucradas comprendieran la necesidad de que el Gobierno tomara la iniciativa en la organización del próximo taller para coordinar las herramientas WEMIS y, mientras tanto, las mantuvo informadas sobre los avances previos a este evento.



Los participantes se reúnen en un taller de armonización de datos y presentación de informes sobre diversas herramientas, celebrado en el Instituto de Recursos Hídricos, Entebbe, del 12 al 15 de febrero de 2023 (IRC WASH Uganda)



5 HISTORIAS DE CAMBIO

Cómo lograr cambios en los sistemas a nivel nacional cambiar través de la promoción colaborativa

Habilidades blandas

La capacidad de comprender y desenvolverse eficazmente en el contexto local

El hecho de que Jane conozca muy bien el contexto ugandés le permite interpretar las normas no escritas y actuar respetándolas. Por ejemplo, en Uganda hay que seguir los procedimientos gubernamentales para fomentar una colaboración eficaz. A partir de la compenetración existente, se pueden lograr consensos que luego se plasman por escrito. Por ejemplo, todos los miembros de Agenda para el Cambio han formalizado acuerdos verbales de colaboración mediante Memorandos de Entendimiento firmados con MWE y con los gobiernos locales con los que trabajan. También es importante respetar el tiempo, el espacio y los títulos de las personas. Por ejemplo, llamar a un ingeniero, médico, profesor o comisionado por su título es una práctica común en Uganda. Esto demuestra respeto y ayuda a facilitar el proceso y las interacciones, aunque los intercambios propiamente dichos sean bastante informales.

Recursos

El tiempo del personal y cómo la inflexibilidad de los fondos de los donantes puede obstaculizar el trabajo de fortalecimiento de los sistemas

Jane no puede cuantificar exactamente cuánto tiempo han invertido hasta ahora en el proceso ella y otras dos personas del IRC y otros miembros de Agenda para el Cambio en Uganda. Un problema importante es que los miembros de Agenda para el Cambio o los proyectos existentes no disponen de muchos días para llevar a cabo este tipo de trabajo. Los requisitos para asignar días de trabajo a proyectos específicos dificultan la participación en los procesos de cambio de sistemas que suelen llevarse a cabo en el marco de Agenda para el Cambio. Esta limitación también se refleja en el trabajo de acción colaborativa a nivel nacional. Los socios no siempre son capaces de priorizar el tiempo para el trabajo de cambio de sistemas, y esto hace que a veces sea engorroso reunir a la gente y recibir a tiempo los aportes de los socios.

