

Kit de capacitación SWITCH

GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA URBANA PARA LA CIUDAD DEL FUTURO



Módulo 2

LAS PARTES INVOLUCRADAS

Involucrando a todos los actores





Editorial

Producido por:	ICLEI – Local Governments for Sustainability, European Secretariat Gino Van Begin (responsable)
Autor principal:	Barbara Anton (ICLEI European Secretariat)
Basado en la labor de los siguientes socios del consorcio SWITCH:	John Butterworth, Carmen da Silva, Joep Verhagen, Charles Batchelor, Patrick Moriarty, Peter Bury, Stef Smits, Jaap Pels, Ton Schouten, Deirdre Casella, Catarina Fonseca, Ewen Le Borgne (IRC International Water and Sanitation Centre); Alistair Sutherland, Adrienne Martin, Mike Morris, Valerie Nelson (Natural Resources Institute, University of Greenwich), Colin Green (Middlesex University), Bertha Darteh (KNUST - Kwame Nkrumah University of Science and Technology), Mónica Sanz (UNESCO-IHE; also supported by UNAL-IDEA, Universidad Nacional de Colombia, Instituto de Estudios Ambientales)
Editores:	Barbara Anton, Anne-Claire Loftus, Ralph Philip (ICLEI European Secretariat)
Diseño:	Rebekka Dold Grafik Design & Visuelle Kommunikation www.rebekkadold.de Imagen de portada e iconos gráficos por Loet van Moll – Illustraties www.loetvanmoll.nl
Layout versión en español:	Coordinador y responsable: M. en I. Edgar Villaseñor Franco (ICLEI Oficina México); Traducido y adaptado al español por Imanol Chávez Góngora (University of Texas-Pan American); M. en I. Paulina Soto, Arq. Ramón Delgado Aguirre, M. en I. Itzel Alcérreca Corte (ICLEI Oficina México); Layout: LDG Ma. del Pilar Martínez Meléndez y LDG Ozcielle A. Castellanos Maldonado.
Copyright:	 © ICLEI European Secretariat GmbH, Freiburg, Germany 2011 El contenido de este kit de capacitación está bajo una licencia de Creative Commons especificada como atribución. No comercial-Compartir bajo la misma licencia 3.0. Esta licencia permite a otros combinar, modificar, y construir sobre los materiales del Kit de capacitación SWITCH con fines no comerciales, siempre y cuando se atribuyan los créditos a ICLEI European Secretariat y la licencia de sus nuevas creaciones bajo los mismos términos legales. http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/ El texto legal completo sobre las condiciones de uso de esta licencia se puede encontrar en: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES
Agradecimientos:	Este kit de capacitación ha sido producido como parte del proyecto SWITCH - Gestión del Agua para la Ciudad del Futuro (Enero 2006 a abril 2011). El proyecto fue cofinanciado por la Dirección General de Investigación de la Comisión Europea dentro del Sexto Programa Marco. www.switchurbanwater.eu
Descargo de responsabilidad:	Asimismo agradecemos a las instituciones y funcionarios de México quienes apoyaron en la revisión de este módulo: Lic. Fausto Medel Velázquez, Subgerente de Financiamiento y Modernización de Organismos Operadores de la Gerencia de Fortalecimiento de Organismos Operadores de la Subdirección General de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento, CONAGUA; Ing. Sergio Loustaunau. Vocal Ejecutivo de la Comisión Estatal del Agua de Querétaro (CEAQro); Lic. Efraín García Mora. Coordinador General del Sistema de Agua y Saneamiento (SAS) del Ayuntamiento de Centro, Tab. Esta publicación refleja únicamente la opinión de los autores. La Comisión Europea no se hace responsable del uso que pueda hacerse con la información contenida en esta publicación.

Kit de capacitación SWITCH

GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA URBANA
PARA LA CIUDAD DEL FUTURO

Módulo 2

LAS PARTES INVOLUCRADAS

Involucrando a todos los actores

Kit de capacitación SWITCH

Gestión Integral del Agua Urbana para la Ciudad del Futuro

El Kit de capacitación SWITCH es una serie de módulos acerca de la Gestión Integral del Agua Urbana (GIAU) desarrollados en el marco del proyecto 'SWITCH – Gestión del Agua para la Ciudad del Futuro'. El Kit está diseñado principalmente para realizar actividades de capacitación enfocándose de manera especial en los siguientes grupos:

- Autoridades que tomen decisiones en los gobiernos locales.
- El personal superior de las áreas gubernamentales locales que:
 - esté directamente relacionados con la gestión del agua,
 - sea gran consumidor de agua, como parques y centros de recreación,
 - tenga un gran impacto sobre los recursos hídricos, tales como la planificación del uso de la tierra,
 - tenga interés en el uso del agua en general, como los departamentos de medio ambiente.
- Los administradores y profesionales de los organismos operadores de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Todos los módulos están estrechamente vinculados entre sí, al mismo tiempo que estos vínculos están claramente indicados a través de los módulos. Además, la información contenida en los módulos está respaldada por una biblioteca de recursos en línea, casos de estudio y enlaces de internet a material externo, el cual está marcado en los casos que aplica. Los siguientes símbolos se utilizan para indicar cuándo hay información adicional disponible:



Se refiere a otro módulo del Kit de capacitación SWITCH, donde se puede encontrar más información.



Se refiere a material adicional SWITCH almacenado en el portal de entrenamiento en línea SWITCH.
(www.switchtraining.eu/switch-resources)



Se refiere a un estudio caso disponible en el portal de entrenamiento en línea SWITCH.



Se refiere a un enlace de internet con información externa.

Kit de capacitación SWITCH: Todos los Módulos



Módulo 2: Contenido

1	Introducción	7
2	Objetivos de Aprendizaje	8
3	La necesidad de una participación eficiente de los involucrados	9
3.1	El enfoque tradicional de la participación de los involucrados	9
3.2	Los problemas tradicionales que enfrenta la participación de los involucrados	10
3.3	Una propuesta más eficiente de la participación de los involucrados	12
4	Los involucrados en la gestión del agua urbana	13
4.1	Los diferentes involucrados en la gestión del agua urbana	13
4.2	El papel de los 'líderes'	15
5	Dirección general: la participación de los involucrados y la sustentabilidad	16
5.1	Una buena gobernabilidad	17
6	6 Poniendo en práctica la participación de los involucrados	21
6.1	Diferentes niveles de participación	21
6.2	Enfoques formal e informal	24
6.3	Alianzas de aprendizaje para implementar la investigación para la acción y promover la innovación	25
6.4	ESIS – Enfoque Sistemático para la Inclusión Social	27
7	7 Involucrando a los actores en el proceso de planeación estratégica de la GIAU	28
7.1	Recopilación de información sobre los involucrados	29
7.1.1	Cómo llevar a cabo un análisis sobre los involucrados	29
7.1.2	Una visión para la toma de decisiones: mapeo institucional	32
7.2	Estableciendo un proceso de participación de los involucrados	33
7.2.1	Requisitos financieros	35
7.2.2	Creación de un punto focal para coordinación	36
7.2.3	Comprometiendo a los involucrados	38
7.2.4	Inclusión social: permite que los grupos sociales desfavorecidos sean involucrados.	39
7.3	Trabajando con los involucrados de manera eficiente	41
7.3.1	Creación de una red de comunicación entre los involucrados	42
7.3.2	Moderación entre los involucrados durante las reuniones	44
7.3.3	Construcción de un ambiente de consenso	46
7.3.4	Mediación de conflictos	47
7.4	Evaluando el proceso con los involucrados	49
7.4.1	Procesando la documentación	50
7.4.2	Monitoreo	51
7.4.3	Evaluación	52
8	Recapitulando	53
9	Referencias	54

1 Introducción



El módulo 2 del Kit de Capacitación SWITCH ha sido desarrollado para aquellos que quieren iniciar un proceso sistemático para el desarrollo de una estrategia hídrica local y un plan de acción para conseguir un sistema de agua urbano capaz de satisfacer las necesidades actuales y los futuros desafíos. Estas tareas son diversas y complejas - lo que hace evidente que una sola institución no sea capaz de conseguir que estas tareas se lleven a cabo de manera exitosa. Pero entonces, ¿con quién colaborar? y ¿cómo colaborar?

La participación de los involucrados no se debe confundir con talleres de capacitación o con campañas para sensibilizar a la sociedad. Más bien, la participación de los involucrados es un proceso integral y sistemático que busca compartir la responsabilidad de mejorar la gestión del agua urbana a través de un proceso de planeación estratégica; dicho proceso se aborda a detalle en el Módulo 1. Todos los involucrados deben tener un papel a desempeñar -de acuerdo a sus respectivos derechos y obligaciones.

Mientras que el Kit de capacitación SWITCH es dirigido en lo general tanto a los gobiernos locales, como a cualquier tipo de institución relacionada con el agua, este módulo puede ser más útil para los tomadores de decisión de los gobiernos locales. Los gobiernos locales son las instituciones responsables de cuidar el bienestar de sus comunidades, a diferentes niveles y sujetos a diferentes marcos de gobernanza. Este bienestar depende en gran medida de tener acceso a todos los servicios básicos - incluyendo el suministro de agua y saneamiento - así como el estar preparados para cualquier contratiempo, riesgos en la salud y otros peligros - como el agua potable contaminada y las inundaciones. Los gobiernos locales tienen la responsabilidad de facilitar espacios para que los involucrados puedan colaborar a una mejor gestión del agua de manera significativa y eficaz.

Por lo general, el servicio público del agua se encarga únicamente de los aspectos técnicos de la gestión del sistema de agua urbano del agua de agua en la zona urbana. Por esta razón, los involucrados se vuelven indispensables en el proceso de planeación estratégica -además de ser los encargados de los asuntos de gobernanza y de iniciar un proceso de colaboración de todos los involucrados.

El módulo 2 presenta los fundamentos básicos sobre el proceso de inclusión de los involucrados, así como una serie de recomendaciones para saber cómo iniciar desde cero. Los métodos de trabajo con los involucrados deben estar estrechamente vinculados con las circunstancias particulares -esto se refiere a las costumbres, la cultura de la comunicación, la percepción del y/o en cómo se desarrolla la vida día a día. Por otro lado, en lugar de seguir una teoría específica para aumentar la participación, suele ser más determinante el entusiasmo y el liderazgo de alguna personalidad destacada en la ciudad (un "líder") quien alimente la voluntad y el compromiso de todos los usuarios locales para obtener la participación de la población y de esta manera poder mejorar la gestión del agua urbana.

"Colaboración supera confrontación" (Mitchell, 2004)

2 Objetivos de Aprendizaje

El Módulo 2 proporciona una visión general sobre los involucrados más importantes en la gestión del agua urbana, además de información sobre una serie de métodos alternativos de trabajo involucrando a todos.

De manera específica, el módulo 2 ayudará a los usuarios a:

- distinguir entre una participación “buena” y una “pobre”;
- comprender los fundamentos y los beneficios de trabajar con los involucrados ;
- identificar los principales involucrados de la ciudad y conseguir su colaboración;
- planificar y coordinar un proceso de consulta a largo plazo;
- hacer conciencia en los costos y el desafío que representa la inclusión de todos los involucrados, y
- evaluar el proceso de consulta y sus resultados.

Figura 1: Una red de involucrados en la gestión de agua urbana, en este caso, con el gobierno local como coordinador del proceso.



3 La necesidad de una participación eficiente de los involucrados

3.1 El enfoque tradicional de la participación de los involucrados

La noción de involucrar a todos los actores se ha convertido en un suceso fuerte en las últimas décadas, especialmente desde la proclamación de la Agenda Local 21 en 1992. La Agenda Local 21 propone la creación de un plan que promueva la colaboración de las autoridades locales con sus ciudadanos para dirigir el desarrollo local hacia una mayor sustentabilidad.

Fragmento de la Agenda Local 21

"28.3. Cada autoridad local debe iniciar el diálogo con sus ciudadanos, organizaciones locales y empresas privadas, previamente a la aprobación de la "Agenda Local 21". A través de consultas y consensos, las autoridades locales podrán recibir apoyo de ciudadanos locales, organizaciones cívicas, industrias y empresas, para que de esta manera se adquiera la información necesaria para el desarrollo de mejores estrategias. ..."

Comisión de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, División para el Desarrollo Sustentable (1992): Agenda 21, Sección III, Fortaleciendo el Papel de los Grupos Mayoritarios, Capítulo 28, Iniciativa de las Autoridades Locales para impulsar la Agenda 21 <http://www.un.org/esa/sustdev/agenda21.htm>

Los estudios sobre la participación de los involucrados se ha vuelto universal. Muchos organismos internacionales que promueven la cooperación para el desarrollo también han hecho que la participación de todos los participantes sea un requisito previo a la aprobación de ayuda financiera.

En realidad, muchas veces las cosas no suelen ser tan optimistas. Lo que se conoce como participación de los involucrados pueden tener diferentes caras, las cuales dan lugar a un escenario formado por iniciativas con un futuro incierto, a diferentes magnitudes y con resultados desiguales. Los expertos que trabajan en instituciones a cargo de gestionar el agua, no siempre pueden ver el valor de compartir su trabajo con los que son únicamente consumidores de agua. Los usuarios del agua y otras partes interesadas ajenas a la gestión, tienden a confiar plenamente en lo que los expertos tienen que decir al respecto –o simplemente se quejan con ellos y/o con las autoridades públicas si las cosas no salen como se esperaban.

En ocasiones se pueden observar algunos inconvenientes como los que se describen a continuación:

- Los involucrados se reducen a oyentes sin ningún mecanismo para poder intervenir.
- Los foros de los involucrados son conformados por un número de personas cuidadosamente seleccionadas que no representan un escenario real del sector.
- Los grupos desfavorecidos no tienen acceso a formar parte de los grupos de interés -ya sea porque son ignorados por completo o porque la organización de las reuniones (el momento, el lugar y el lenguaje utilizado para los procedimientos) no son adecuadas para ellos.
- Los investigadores aprovechan la información recolectada sobre la experiencia de los involucrados para sus propios intereses científicos -sin compartir los resultados de sus investigaciones.
- Los involucrados son invitados durante periodos de alta actividad electoral -para servir a una agenda política cuestionable.
- Las instituciones al iniciar el proceso de incorporación de los involucrados pueden carecer de profesionalidad para dirigir y coordinar esta tarea en todas sus dimensiones, además de que en el largo plazo puede resultar en "frustración y fatiga de los actores mismos.



Leer todo el capítulo 28 de la Agenda 21 en sitio web de la Comisión de Asuntos Sociales y Económicos de las Naciones Unidas, en la División de Desarrollo Sustentable
http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_28.shtml

3.2 Los problemas tradicionales que enfrenta la participación de los involucrados

Aunque las tecnologías en el sector del agua a nivel mundial son muy avanzadas, grandes desafíos aún existen en proporcionar los adecuados servicios de suministro de agua y saneamiento para todos, controlando las aguas pluviales con eficacia y protegiendo los ecosistemas acuáticos de la contaminación por sustancias nocivas. Dado que el progreso tecnológico no es la respuesta, la clave tiende a encontrar las cuestiones de gobernanza política y gobierno.

En la mayoría de los países desarrollados, esto podría no ser tan obvio a primera vista. En general, el sistema de gobierno y la repartición de responsabilidades, parecen estar bien establecidas y funcionar adecuadamente. Por muchas décadas, los ciudadanos de regiones como América del Norte y Europa han disfrutado de agua de alta calidad procedente de los grifos y las instalaciones sanitarias privadas instaladas en sus casas. Los problemas del agua en las ciudades, parecía que se podían manejar mediante la implementación de las últimas tecnologías, y precisamente éste ha sido el trabajo de ingenieros y consultores. Las fuentes originales de agua - los ecosistemas naturales - han sido "olvidados" a través del tiempo.

Sin embargo, la situación está en constante cambio. La infraestructura desarrollada y establecida hace más de un siglo, se ha ido deteriorando y su reemplazo en una escala similar no es económicamente viable. El cambio climático cobra su cuota, a través de eventos como inundaciones extremas y los cambios demográficos requieren diferentes enfoques para el desarrollo urbano en un futuro -incluyendo sus sistemas de agua. Mientras que estas cuestiones se hacen más complejas, es necesaria una mayor variedad de perspectivas sobre estas cuestiones, como lo es la experiencia de diferentes disciplinas y un mayor sentido de responsabilidad de los actores involucrados y los ciudadanos en general.



Para más información
acerca de las
consecuencias del cambio
climático, véase el manual
SWITCH de "Adaptando
los Sistemas Urbanos de
Agua al Cambio Climático"
(Loftus, A.-C., 2011)
[http://www.
adaptationhandbook.org](http://www.adaptationhandbook.org)

"Después de una gran sequía se obtiene una gran mojada", como dicen los habitantes de Rockhampton, Australia.

Rockhampton era la ciudad más afectada en Queensland, Australia, cuando todo el estado fue golpeado por un período inesperado de fuertes lluvias que duraron meses durante el verano de 2010/2011. Un área del tamaño de Francia y Alemania juntas se ahogó bajo el agua. En Rockhampton, los suburbios de baja altitud, se inundaron hasta los buzones y las cimas de las cercas de los jardines. Los alimentos frescos se agotaron pronto y las serpientes y grandes enjambres de mosquitos se convirtieron en una plaga para la población.

La inundación de Queensland se suscitó después de una década de sequía extrema que causó los peores incendios forestales en la historia del país, en el año 2009. Más de 170 personas perdieron la vida en estos incendios y miles tuvieron que abandonar sus hogares.

Fuente: The Telegraph, 09 de enero 2011



En su lugar, los enfoques convencionales sobre la gestión del agua urbana todavía dependen hoy de ingenieros y otros expertos técnicos encargados de planificar y desarrollar la infraestructura, enfocándose en el aspecto tecnológico y económico. Por otro lado, las competencias para los diferentes elementos del sistema de agua urbana se dividen y los expertos que trabajan en un determinado sector, por ejemplo, en el suministro de agua, se preocupan por lo que sus colegas en otros sectores hacen, por ejemplo, los que trabajan en la gestión de las aguas residuales. Por lo tanto, es posible que se desconozca cuándo las acciones y la toma de decisiones de un sector entran en conflicto con las de otro. Esto significa que ciertos costos de (incorrecta) gestión del agua sean transferidos de un actor a otro, por lo que los costos totales de la gestión del agua superan los costos presupuestados.

En los escenarios actuales, los consumidores del agua se involucran para impulsar sus propios intereses, únicamente si son económicamente fuertes y desempeñan un papel clave en la sociedad, como los agricultores. Las grandes empresas como las mineras, la industria energética, la industria del turismo y/o los grupos de nivel económico más alto de la sociedad, tienen la capacidad de influir sobre los responsables de la toma de decisiones para poder satisfacer su demanda de agua. Los grupos menos privilegiados fácilmente pierden la lucha por la igualdad de derechos para el suministro de agua y saneamiento – ya que no tienen la capacidad económica suficiente y no se llevan a cabo sus peticiones.

En muchos países en desarrollo, la situación es aún más problemática. El acceso al agua y al saneamiento en muchas ciudades, sigue siendo un lujo. Mientras que las localidades con mayores recursos disfrutan de los servicios de agua similar a los de los países desarrollados, las condiciones de vida en las zonas menos favorables llegan a ser demasiado precarias, causando graves problemas de salud o en casos extremos, enfermedades mortales a las que son más vulnerables los niños y los ancianos. En muchos casos, los prestadores del servicio de agua privados de agua ofrecen el agua a un precio mucho más alto que el de los suministros de agua de las zonas más lujosas de la ciudad.

Mientras que una gran cantidad de esfuerzos se realizan para mejorar los servicios de agua en esas comunidades, la magnitud del reto es cada día mayor debido, al crecimiento urbano lo que genera más y más asentamientos informales. De esta manera, un número cada vez mayor de personas que residen en las ciudades, no tienen el derecho a los servicios básicos.

Aún peor, las ciudades en los países en desarrollo son más vulnerables a los impactos del cambio climático, y aún más aquellos que radican en las comunidades menos favorecidas. Las viviendas de construcción frágil y/o improvisada, y ausencia total de infraestructura adecuada, hacen que las personas que viven en esas condiciones sean más susceptibles a inundaciones. Esto a menudo tiene consecuencias mortales, especialmente a través de la propagación de enfermedades transmitidas por el agua y en algunos casos desgajamientos de tierra.

A través de financiamiento externo, por parte de las agencias donantes y prácticas filantrópicas, existen muchos ejemplos de enfoques para la gestión del agua para diferentes tipos de comunidades, los cuales se pueden encontrar en las zonas rurales. Bajo la orientación de expertos, los usuarios del agua y otros interesados deben ser apoyados en tomar la gestión del agua en sus propias manos.

Sin embargo, este tipo de proyectos no suelen ser viables en el largo plazo. Una vez que los fondos y otras fuentes externas de ingresos llegan a su fin, los proyectos se colapsan rápidamente ya que el sistema de gobierno, en muchos países en desarrollo no tienen los recursos y mecanismos para asegurar que las inversiones en buenas prácticas, en las cuales los involucrados han tomado el destino bajo su responsabilidad.

Ya sea para hacer que los sistemas urbanos de agua prestados del servicio de agua sean aptos para los retos del futuro o para la satisfacción de las necesidades humanas con respecto al acceso de agua y al saneamiento, la mayoría de los responsables de la toma de decisiones y los profesionales, no reconocen los beneficios que se pueden obtener a través de la colaboración con los diferentes usuarios consumidores interesados. Esto se describe con más detalle en la siguiente sección.

3.3 Una propuesta más eficiente de la participación de los involucrados.

Un enfoque más integral que reúna a todos los actores principales que de alguna u otra manera influyan en el ciclo del agua urbana, pueden ayudar a superar la ineficiencia y la inequidad social.

La gestión del agua que se basa en la experiencia y en los recursos de una variedad de interesados con diferentes orígenes, permite la identificación conjunta de las ganancias potenciales gracias a la eficiencia y a la creación de situaciones que sean convenientes para todos. Al tener sentados alrededor de la misma mesa a los expertos técnicos, los responsables de la toma de decisiones y a todos los grupos de usuarios, los intereses con respecto al tema del agua pueden ser analizados más justamente con los demás. Los conflictos surgen a la superficie fácilmente, pero es necesario aclarar las razones y trabajar para encontrar soluciones comúnmente aceptadas.



La provisión de una plataforma en la que todos los involucrados puedan hablar entre sí, ayuda a obtener una mejor comprensión de los diversos usos del agua en la ciudad y cómo las declaraciones de cada uno encajan en un escenario más grande. Una vez que las reglas básicas para promover la cooperación se establezcan, el desarrollo de una visión conjunta sobre el aumenta la conciencia sobre cuestiones fundamentales, además de hacer que los actores piensen desde un punto de vista objetivo y se sientan incluidos en una estrategia que sea desarrollada de manera comunal.

Sin embargo, con el fin de llegar a tales beneficios, la participación de los interesados tiene que ser preparada y estratégicamente. Iniciar el proceso con mucho entusiasmo, pero con poca experiencia puede causar un daño grave a la confianza así como a la voluntad por parte de los interesados, lo que podría hacer que en un siguiente intento sea más difícil tener éxito.

Las secciones siguientes de este kit de capacitación han sido desarrolladas para ayudar a establecer un proceso de consulta haciendo conciencia en las características y en los mecanismos más importantes para que funcionen.

4 Los involucrados en la gestión del agua urbana

4.1 Los diferentes involucrados en la gestión del agua urbana

En la siguiente tabla, se enlistan los diferentes tipos de involucrados que se pueden encontrar en la gestión del agua. Es posible que el gobierno local no conozca completamente a todas las instituciones y grupos que deben participar, debido a esto, es recomendable comenzar el trabajo a través de un grupo pequeño formado por personas clave (como las que se muestran en la tabla a continuación), para que desarrollen en conjunto la lista completa de actores que se deben involucrar.

Categorías de los involucrados¹

Los involucrados en la gestión del agua urbana son::

- Las organizaciones clave responsables de la gestión del agua. Se trata, en particular de los responsables de tomar decisiones o aplicar cambios en la política y la práctica (por ejemplo, los políticos y las autoridades reguladoras).
- Los prestadores el servicio (ya sean públicos, privados, voluntarios, formales o informales)
- Los usuarios individuales de agua (por ejemplo, empresas que necesitan grandes cantidades de agua para la generación de energía, los dueños de instalaciones turísticas, deportivas y otras instalaciones recreativas)
- Los grupos específicos de usuarios (por ejemplo, que representan a los consumidores domésticos o agricultores de las zonas peri-urbanas, etc.)
- Las instituciones de salud, sociales y educativas (por ejemplo, hospitales, escuelas y jardines de de infantes)
- Las organizaciones civiles comprometidas con la resolución de problemas estrechamente relacionados la gestión del agua u otros problemas locales, tales como la pobreza, el género, la contaminación del medio ambiente (por ejemplo, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, asociaciones profesionales, etc.).
- Las organizaciones que pueden fortalecer el proceso mediante su experiencia (por ejemplo, centros de investigación y centros de capacitación)
- Activistas localmente respetados o líderes que logren llamar la atención en beneficio del proceso y puedan ayudar a aumentar la conciencia y la confianza pública.
- Los medios de comunicación, los cuales son importantes para crear un puente entre las actividades y el público en general. También pueden funcionar como un observador crítico.
- Las instituciones financieras y la comunidad altruista, son cruciales para apoyar el proceso, y como tal, en la realización actividades de apoyo y/o directamente en la implementación de un plan estratégico.



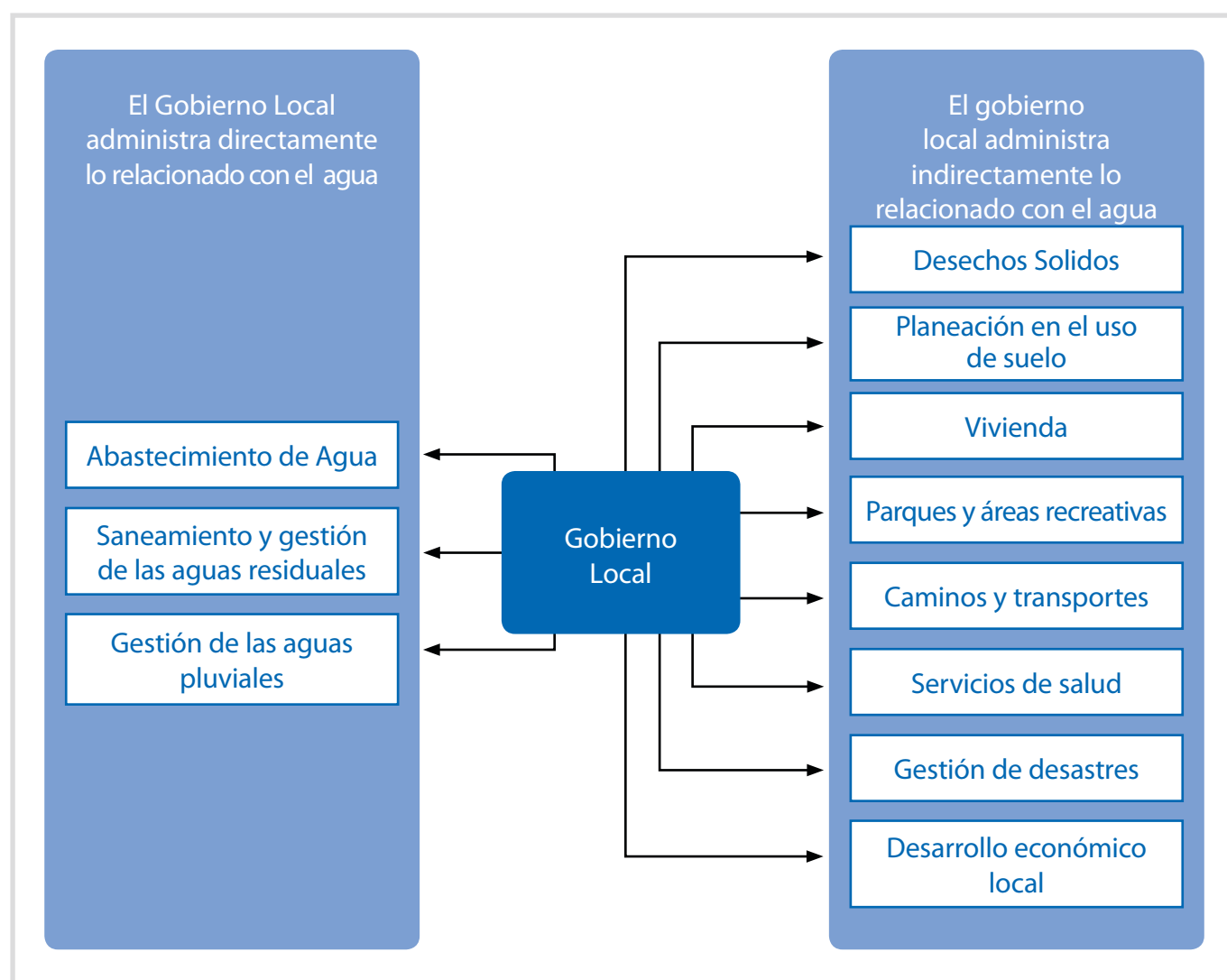
Referencia: [Butterworth, J. A., McIntyre P., da Silva Wells, C. \(Eds.\) \(2011\)](#)
 SWITCH en la ciudad: Poniendo a prueba la gestión del agua urbana;
 IRC International Water and Sanitation Center, La Haya, Holanda.
www.switchtraining.eu/switch-resources

Nota: En lo subsecuente esta publicación se hará referencia de esta manera: "SWITCH en la Ciudad" (2011).

¹ A continuación se hará referencia a los involucrados como "instituciones". Sin embargo, este término busca incluir todas las categorías mencionadas anteriormente, independientemente de los individuos, quienes son referidos de manera separada donde se considere apropiado. Véase también la definición de institución en la Sección 7.1.2

El gobierno local también tiene que considerar que sus dependencias deben participar. Aparte de los que son directamente responsables de cualquier aspecto de la gestión del agua también otros departamentos son importantes. Estos pueden incluir a aquellos cuyas responsabilidades tienen un impacto en el ciclo del agua (por ejemplo, planificadores, gestores de residuos o desarrolladores de vivienda) o aquellos cuyo trabajo depende o se ve directamente afectado por la gestión del agua (por ejemplo, funcionarios de salud o los funcionarios de los departamentos de escuelas o parques).

Figura 2: Ejemplos de departamentos que causan o reciben algún impacto por la gestión del agua.



Fuente: Philip R. et al., Gobiernos Locales y la Gestión Integral de los Recursos Hídricos, Parte III: Comprometiéndose en la GIAU - Pasos prácticos y Herramientas para Gobiernos Locales

Tanto una buena coordinación dentro de la administración local, como la experiencia profesional para la incorporación de los involucrados son fundamentales para poder conseguir los resultados esperados en el proceso. Esto se explica en la Sección 7.

4.2 El papel de los 'líderes'

Como ya se mencionó en la lista de la sección anterior, algunas personalidades locales que sean reconocidas y respetadas ampliamente en la ciudad, también pueden desempeñar un papel vital en la promoción de métodos sustentables para una buena gestión del agua. Estos podrían ser, por ejemplo, algún político local, el líder de una organización no gubernamental a nivel local, periodistas, deportistas, actores o artistas, etc., es decir, personas cuyo nombre es familiar a casi toda la población y que fácilmente puede atraer mucho la atención del público. En el curso del proyecto SWITCH, es el moderador Alianza de Aprendizaje el que generalmente se convierte en este tipo de "líder" y por lo tanto el máximo impulsor del proceso de los interesados. Sin embargo, el tipo de personalidad que adopte ese papel siempre dependerá de la sociedad y la cultura local, así como también en los detalles del proceso local en determinado contexto de gobierno.

Los "líderes" deben ser invitados a eventos clave, entrevistas con los medios, aparecer en carteles u otros materiales publicitarios, etc. Deberán ser congruentes y llevar a cabo las palabras que promueven, ya que la gente los ve como modelos a seguir y una campaña mal planificada podría colapsar si alguna de esas personas son "capturadas", por ejemplo, desperdiciando el agua sin consideración alguna.

Además de personalidades reconocidas, las instituciones también pueden hacer el papel de "líder". Por ejemplo, un gobierno local que se compromete a hacer un uso responsable del agua en todas sus instalaciones y operaciones, haciendo este compromiso explícito para el público, lo cual podría alentar a otras organizaciones de seguir las mismas medidas. Para un gobierno local que ha iniciado el proceso de los actores rumbo a una gestión más sustentable, puede ser indispensable garantizar que sus políticas y prácticas son congruentes con los mensajes que transmiten.



Imagen: Barbara Anton

El Departamento de Asuntos Hídricos en Botswana "liderando" la gestión de fuentes sustentables de agua

5 Dirección general: la participación de los involucrados y la sustentabilidad

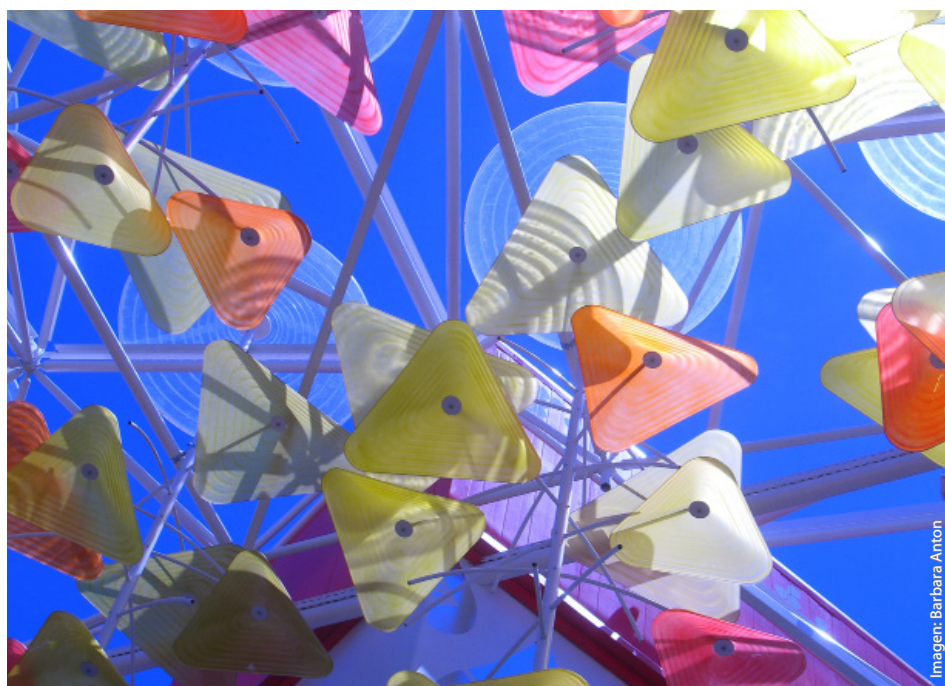


Para más información general sobre el ciclo urbano del agua, véase el Módulo 1.

La sustentabilidad se basa en el reconocimiento de que el desarrollo humano a largo plazo dependerá de la capacidad de las personas para satisfacer las necesidades sociales, económicas y ambientales de manera simultánea - en el presente y futuro. La justicia y equidad son valores fundamentales en la negociación de los diferentes intereses en el uso del capital natural, tales como los recursos hídricos que se tratan en su dimensión urbana a más detalle en el Módulo 1 de este kit de capacitación.

De manera evidente, la negociación de los diferentes intereses en el tema del agua implica que los representantes de estos intereses tienen que hablar entre ellos. Esto se refiere principalmente a los usuarios del agua y también a aquellos que hablan “en nombre de la naturaleza”. Al mismo tiempo, los prestadores del servicio del agua y los responsables de la toma de decisiones son los responsables de abordar las cuestiones planteadas, así como otros especialistas en el sector del agua, tales como los investigadores, que tienen que sentarse en la misma mesa.

La intervención profesional² es fundamental para garantizar una participación justa y equitativa. Con el fin de preparar a los grupos más desfavorecidos para que puedan volverse totalmente envueltos en la discusión y otras actividades de los actores se debe considerar apoyo adicional, el cual podría incluir ciertos talleres de capacitación o sesiones informativas en los temas a tratar, o - en un sentido más práctico - por ejemplo, los servicios de transporte para minusválidos o personas mayores.



Visto en la EXPO Zaragoza 2008, en España.

² Con el fin de evitar una confusión, los términos “facilitación” y “moderación” son usados en este módulo como se muestra a continuación: Facilitación es la coordinación de la red de interesados o partes interesadas del proceso en general, mientras que Moderación son los lineamientos de las reuniones y los talleres.

5.1 Una buena gobernabilidad

Al seguir el camino hacia una mayor sustentabilidad, es de suma importancia desarrollar un entendimiento claro en el hecho de que todas las instituciones¹ tienen algo que aportar a la gestión del agua en la ciudad. En otras palabras: Un entendimiento absoluto de la gobernanza del agua.

¿Qué es una institución?

Una institución se entiende como un “sistema de reglas”, ya sean formales o informales; y dichas reglas definen “los límites de la institución”. Para los efectos de la gestión del agua, las instituciones pueden ser también organizaciones: la incorporación física de una institución. Estas organizaciones deben proveer un servicio reconocido o tener un papel regulador en la gestión del agua (por ejemplo, una empresa de suministro de agua o un comité de la gestión del agua), o al menos ser capaz de expresar claramente su interés en la gestión del agua (como una asociación que represente a los usuarios del agua). Estas entidades designadas deben ser reconocidas por tener autoridad, poder e influencia, sobre la gestión del agua.



Citado de “SWITCH en la ciudad” (2011)

Si el sistema de gobernabilidad existente es “bueno” o “malo” es una cuestión de valores sociales. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha reflejado esos valores a través de un conjunto de principios que son hoy en día ampliamente aceptados y se puede encontrar en el cuadro a continuación.

Los Cinco Principios Básicos para una Buena Gobernabilidad

Los principios del PNUD y la explicación sobre lo que se basan:

1. La legitimidad y la voz

Participación – todos los hombres y mujeres deben tener voz en la toma de decisiones, ya sea directamente o por medio de instituciones intermediarias que representen sus intenciones. Esta amplia participación se basa en la libertad de asociación y de expresión, así como en las capacidades para participar de manera constructiva.

Orientación en el consenso – la buena gobernanza debe regular los diferentes intereses para alcanzar un consenso extenso sobre el interés común del grupo y, cuando sea posible, sobre las políticas y procedimientos.

2. Dirección

Visión estratégica – los líderes y el público deben tener una perspectiva amplia y a largo plazo, sobre la buena gobernanza y el desarrollo humano, junto con una noción clara de lo que se necesita para ese desarrollo. También se debe tener una comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales en que se basa este punto de vista.

3. Desempeño

Respuesta – las instituciones y los procesos deben ser convenientes para todos los involucrados.

Eficacia y eficiencia – los procesos e instituciones deben producir resultados que satisfagan las necesidades, mientras se hace un mejor uso de los recursos.

4. Rendición de cuentas

Rendición de cuentas – los responsables de la toma de decisiones en el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, son responsables ante el público, así como ante los actores de las instituciones. Esta rendición de cuentas varía en función de las organizaciones o si la decisión es interna o externa.

Transparencia – la transparencia se basa en la libre circulación de información. Los procesos, las instituciones y la información se pueden acceder directamente por los interesados y se debe proporcionar la suficiente información para poder monitorear y entender completamente el proceso.

5. Justicia

Equidad – todos los hombres y mujeres tienen la oportunidad de mejorar y de mantener su bienestar.

Estado de Derecho – los marcos legales deben ser justos y aplicados con rectitud, en particular las leyes sobre los derechos humanos.



Citado de Graham, J., Amos, B., Plumptre, T. (2003)

Un proceso de consulta tal como se establece en las siguientes secciones, debe ser considerado para contribuir a una buena gobernanza en el sector del agua, enfocándose en la práctica de principios tales como los promovidos por el PNUD. Esto también significa que posicionar los foros de involucrados bajo un contexto de gobernanza –que puede estar muy cerca o muy lejos de estos principios, tiene que ser una decisión muy bien pensada. Por último, esta integración y diseño del proceso, ya sea “formal” o “informal” (véase también la sección 6.2) será un factor determinante para alcanzar su potencial y obtener resultados tangibles.

A continuación, se explora en breve cómo los principios del PNUD se pueden traducir en los principios de un proceso de consulta para la gestión sustentable del agua.

1. La legitimidad y la Voz

Participación

- Los usuarios del agua, hombres y mujeres, suelen tener una relación diferente con los problemas del agua. En el contexto, esto puede ser menos relevante, aunque las mujeres en las sociedades más tradicionales a menudo tienen una mayor carga al encargarse de todas las actividades del hogar, tales como cocinar, limpiar la casa, lavar la ropa, etc. -las cuales implican el consumo de agua. Cuando se trata de reducir la demanda de agua doméstica, la participación de las mujeres es crucial. Una participación equilibrada entre hombres y mujeres en el proceso de los involucrados puede conducir a la obtención de resultados más significativos.
- La libertad de asociación y de expresión no es una cuestión rutinaria en ningún contexto de ningún país. Cuando se realiza completamente, se puede tener un mayor alcance bajo un proceso más informal que reúna a personas interesadas con conocimientos en temas de agua, en lugar de representantes de las instituciones. Los investigadores pueden tener un papel importante como intermediarios.
- Es poco productivo invitar a representantes de grupos desfavorecidos, si su capacidad para participar de manera constructiva es limitada. Esto podría referirse a su lengua materna, sus hábitos culturales, su situación económica, su movilidad, su educación o su confianza para hablar en público. El apoyo a los involucrados, puede incluir talleres de capacitación, sesiones informativas o posiblemente distintos modos de comunicación. En un sentido más práctico, es posible que sea necesario ofrecer una compensación financiera por la pérdida de ingresos debido a la asistencia a los talleres o reuniones durante sus horas de trabajo, o sino una compensación por los gastos de transportación realizados por las personas mayores o discapacitadas.

Orientación en el consenso

La mediación entre los diferentes intereses con el fin de alcanzar un amplio consenso corresponde a las actividades básicas del proceso de los involucrados. Uno de los enfoques principales consiste en no empezar con las diferencias, y desarrollo de una visión común y positiva a largo plazo, respecto a la gestión del agua. Esto puede ayudar a crear un sentido de propiedad que hará que las diferentes partes interesadas estén más dispuestas a sacrificar algún aspecto de sus intereses con tal de avanzar hacia un objetivo mayor, el cual sea desarrollado y aceptado en consenso.

2. Dirección

Visión estratégica

Con el fin de crear un sentido de propiedad y acordar un plan de trabajo común bajo un enfoque integrado para la gestión del agua, es crucial desarrollar una visión conjunta en una fase temprana del proceso de planeación estratégica. La creación de la visión es un paso indispensable en el proceso de planeación estratégica.



Más información acerca de cómo crear una Visión, se puede encontrar en el Módulo 1, Sección 7.5.2.

3. Desempeño

Respuesta

El direccionamiento y equilibrio entre las necesidades de los involucrados, el suministro de agua y los servicios de saneamiento adecuados, para toda la población y de forma equitativa, son valores básicos de la gestión sustentable del agua.

Eficacia y eficiencia

Por definición, la sustentabilidad requiere siempre la conciliación entre las exigencias sociales y las económicas, teniendo en cuenta la disponibilidad limitada de recursos naturales. La gestión sustentable del agua se basa en la gestión eficiente del agua, considerando todos los elementos del ciclo urbano del agua en una manera integral.

Con el fin de medir si los medios elegidos realmente ofrecen una mejora a la gestión del agua urbana, se tiene que establecer un proceso de seguimiento, establecido en base a los indicadores y objetivos requeridos, los cuales deben realizarse en un plazo de tiempo definido. Si la evaluación de resultados indica que las medidas no logran alcanzar los objetivos establecidos, es evidente que tendrán que ser ajustados, abandonados y/o sustituidos por otros diferentes.

El formato del proceso de monitoreo y evaluación es también el resultado de un acuerdo con los involucrados.

4. Rendición de cuentas

Rendición de cuentas

Dado que el agua es esencial para cualquier forma de vida, es necesario que las decisiones que sean tomadas por los interesados sobre la forma en que se utiliza, su consumo y su tratamiento, esté siempre disponible con el fin de informar a todos los actores y ciudadanos, en el momento que se requiera. Los mecanismos legales o similares deben estar en su lugar para sancionar decisiones débiles o acciones fallidas, si esto lleva a consecuencias severas especialmente en los casos donde se disminuya el acceso de la población al agua potable. De la misma manera, entra en juego el principio de “quien contamina paga”.

Tomando en serio la rendición de cuentas, será crucial para un proceso de consulta formal, involucrar a todas las instituciones bajo un mandato legal con respecto la gestión del agua. A nivel de la ciudad, esto significa que la participación de entidades nacionales y sub-nacionales, también se debe tomar en cuenta. Estas entidades involucradas quienes justifiquen sus decisiones y acciones considerando siempre a la población. En el caso de que los demás involucrados no estén satisfechos con el resultado del proceso de planeación e implementación, estas entidades no podrán deslindarse de sus responsabilidades con tal de cambiar el curso de acción o de tomar algunas medidas correctivas.

Transparencia

La colaboración entre los actores en el sector del agua sólo puede conducir a resultados útiles si todas las instituciones involucradas comparten la información tan abiertamente como sea posible, dependiendo de las circunstancias. Un inventario de datos válido y diferentes tipos de información son necesarios para todas las etapas del proceso de planeación, por ejemplo, para la identificación de la demanda de agua, la definición de objetivos y el monitoreo durante la ejecución.

En el proceso de toma de decisiones, la transparencia debe ser aún más crítica. Esto se refiere a la claridad con que se percibe el propósito del proceso y en particular, la claridad con que los actores involucrados perciben el mandato, y cómo estos comparten o intervienen en las decisiones. En otras palabras, la transparencia toma en cuenta el nivel de poder que es concedido a los involucrados sin autoridad legal, con relación al nivel de poder de aquellos que sí tienen la autoridad legal para la ejecución de determinadas tareas.

Esto también se discute en el contexto de Participación “formal” e “informal” en la Sección 6.2 de este módulo.



Más información sobre el monitoreo y la evaluación de la Gestión Integral del Agua Urbana se encuentran en el Módulo 1, Sección 7.5.9.

5. Igualdad social

Equidad

La equidad en el ámbito del agua, básicamente se traduce como la equidad en el acceso al agua y saneamiento, así como en la protección frente a eventos climáticos extremos. Sin embargo, este tipo de acciones de ninguna manera se deben limitar por cuestiones de género; este tipo de acciones más bien buscan la mediación de problemas entre los grupos privilegiados y los grupos desfavorecidos de la sociedad.

La equidad sólo puede garantizarse si ninguna de las partes interesadas es excluida del proceso, en particular los principales usuarios de agua en la ciudad. Esto también es necesario para cumplir con el aspecto de la “participación” en el principio 1 del PNUD, “legitimidad y voz”.

Estado de derecho

Una buena gobernanza no es posible sin un marco jurídico en el que los derechos y las obligaciones de los involucrados se establezcan oficialmente por escrito y en donde sea penalizado con eficacia y rectitud conforme a la ley.

En el 2010, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas adoptó una resolución afirmando que el acceso al agua y el saneamiento son derechos humanos, es decir, han pasado a ser legalmente obligatorios en los tratados de los derechos humanos. Esto implica que en los 160 países que firmaron el tratado, los gobiernos ya no pueden deslindarse de su responsabilidad legal de proporcionar el servicio de agua y saneamiento a toda la población, lo que fortalece significativamente la posición de los grupos desfavorecidos para reclamar sus respectivos derechos.

“Con el aumento constante en el número de personas que viven en las ciudades de hoy, la falta de acceso al agua potable y saneamiento de una manera económicamente accesible en zonas urbanas, son preocupaciones que urgen atender. Una y otra vez vemos que los que no tienen acceso al agua y al saneamiento son también los marginados, excluidos o discriminados. El acceso insuficiente al agua potable y al saneamiento no es simplemente un lamentable resultado de la pobreza, sino más bien el resultado de decisiones políticas para excluirlos a ellos y para deslegitimar su existencia, lo cual perpetúa su pobreza”.



Citado en la declaración del enviado especial sobre la vivienda R. Rolnik y los expertos independientes de Naciones Unidas sobre el agua y saneamiento y la pobreza extrema respectivamente, C. de Albuquerque and M. Sepúlveda, emitida con motivo del Día Mundial del Agua 2011.

⑥ Poniendo en práctica la participación de los involucrados

A pesar de haber muchos involucrados en los procesos iniciados en torno al agua y otras acciones, se ha mantenido un gran reto de crear y mantener este proceso de manera que todos los actores realmente puedan beneficiarse de él. También está claro que para cada contexto y objetivo, la participación de los interesados siempre tendrá que ser diseñada de diferentes maneras.

Como se menciona en la sección anterior, la transparencia en el papel de los involucrados en los mecanismos para la toma de decisiones -con respecto a los problemas del agua- es de gran importancia. La frustración como consecuencia de falsas expectativas puede llevar todo el proceso a un punto desacertado o hacer que todo se derrumbe por completo.

Durante el desarrollo de cada proceso de los involucrados, es clave establecer claramente desde el principio qué poder autoritario tiene cada entidad, así como también cuáles serán las reglas para la participación de los involucrados con más y con menos poder otorgado.

A continuación, los usuarios de este kit de capacitación encontrarán orientación sobre los principales niveles de participación de los involucrados y algunos aspectos generales sobre una plataforma de múltiples actores.

Por otra parte, la Sección 6.3 describe el formato específico de participación de los involucrados, los cuales forman una columna vertebral importante de acuerdo con el enfoque de SWITCH: La Alianza de Aprendizaje.

En la Sección 6.4, se explica una metodología sistemática para la inclusión social, la cual fue desarrollada en SWITCH y fue aplicada con éxito en el caso de un grupo de colombianos micro-curtidores que fueron orientados en su organización laboral para que pudieran reducir la contaminación que causaban al río Bogotá y que de esta manera pudieran asegurar el futuro de su negocio.

6.1 Diferentes niveles de participación

La participación de los actores interesados en la gestión del agua, se basa en el supuesto de que el agua puede ser gestionada de una “mejor” manera, si todos aquellos (1) tienen algo que decir de este tema, (2) son grandes consumidores del agua, o (3) son víctimas potenciales de los trabajos mal administrados del agua. La verdadera participación permite que todos los grupos de la sociedad puedan tener un foro en el que presenten sus propias necesidades y expectativas. Esto también es necesario para garantizar el reconocimiento de la dimensión social de la sustentabilidad en la gestión del agua.

Sin embargo, si todos las partes se reúnen para un compromiso común, no quiere decir que cada voz se tiene en consideración de la misma manera. En cualquier país y ciudad en el mundo, la gestión del agua se rige por una serie de instituciones públicas y privadas con un conjunto de mandatos legalmente definidos, los cuales detallan sus derechos y obligaciones. A fin de cuentas, serán ellos con una responsabilidad oficial los que tengan que ponerse de pie si las malas decisiones conducen por ejemplo, a la interrupción del servicio, las enfermedades transmitidas por el agua o las inundaciones que pudieron haberse evitado, etc.

Si bien con las autoridades públicas y organismos privados del agua, en muchos países, los gobiernos locales están “involucrados” con la gestión del agua por definición legal, mientras que otras instituciones o grupos de la sociedad tiene que ser invitados a sentarse a la mesa de manera explícita y proactiva. Dependiendo de las funciones que se les atribuyan y a las reglas definidas para el proceso de toma de decisiones, su capacidad para contribuir tangiblemente al proceso de planeación y ejecución puede variar enormemente. Entre más contribuyan los involucrados en la toma de decisiones, mayor será su influencia en el curso de acción -y mayor será su responsabilidad y la rendición de cuentas.

Los diferentes niveles de participación se describen a continuación. Esto incluye modalidades de comunicación, ya que los diferentes objetivos en el proceso requerirán diferentes modos de trabajo. Los niveles “superiores” siempre deberán incorporar a los niveles “bajos”, es decir, la colaboración debe incluir la consulta e información.

En realidad, la distinción entre los diferentes niveles no suele ser tan sencilla como una simple descripción lo sugiere. También es poco probable que exista un proceso único y grande de involucrados. En la mayoría de los casos, la variedad de temas en una ciudad se deben abordar de diferentes maneras para involucrar a los actores, incluyendo la formación de pequeños grupos de trabajo que aborden cuestiones más específicas.

Los diferentes niveles no representan la participación de involucrados “buenos” o “malos”, más bien enfatiza las diferentes opciones que se pueden adaptar al mismo propósito, a través del cual se pretende comprometer a todos los interesados. En este contexto, está de más decir que la claridad del lenguaje es clave para el éxito.

Información (Comunicación unidireccional)

Las autoridades, los organismos en el sector del agua y/o el gobierno local (denominados “organismos oficiales en la gestión del agua”) deben difundir información a los involucrados y al público en general por varias razones. La información debe enfocarse generalmente en la búsqueda de una mejor comprensión de los problemas del agua entre los ciudadanos. A veces también se recomienda cambiar el comportamiento de los consumidores del agua. Por ejemplo, para que se abstengan del lavado de automóviles en tiempos de sequía prolongada.

No se prevén intervenciones en la toma de decisiones para esta fase.

Consulta (comunicación bidireccional)

Los organismos oficiales del agua deben vincularse con los involucrados para poder obtener retroalimentación de ambas partes sobre determinadas cuestiones. La solicitud de información puede ser desde datos hasta ideas y consejos, hasta diferentes perspectivas, profesionales y personales.

Una consulta eficaz informa sobre la toma de decisiones y permite que las autoridades responsables puedan mejorar sus decisiones. Las demás partes interesadas no deben intervenir directamente en las decisiones, sin embargo su participación ayuda a dirigir las decisiones hacia los objetivos generales. Los procesos de consulta elevan las expectativas de los involucrados, de modo que las opiniones y sugerencias serán tomadas en consideración más frecuentemente. De no ser así, las decisiones tomadas y las acciones adoptadas por las autoridades responsables, podrían ser cuestionadas públicamente por los actores y dependiendo de las circunstancias políticas, es posible que sean sometidas a revisión.

Colaboración (asociación bilateral o multilateral)

Los organismos oficiales a cargo de la gestión del agua llevan a cabo sus tareas en conjunto con otras entidades interesadas. A menudo, esto puede ocurrir en forma de asociación en la que ambas partes tienen algo que ofrecer. Una organización comunitaria, por ejemplo, podría estar dispuesta a operar las instalaciones de saneamiento en su población. A su vez, el gobierno local puede llevar a cabo campañas de sensibilización sobre las costumbres en la higiene y los problemas de salud en la comunidad, contribuyendo así al bienestar de los ciudadanos desde una perspectiva diferente.

Delegación de Poder (Toma de decisiones de múltiples involucrados)

El empoderamiento es el más alto nivel de participación y se refiere a compartir el poder a través de la toma de decisiones. Esto requiere que todas las partes involucradas consideren a los demás como iguales y que además de eso, tengan el deseo, la capacidad y la designación legal para compartir su autoridad "(Seymoar, N.-K., 2010).

A mayor número de involucrados en la toma de decisiones (ajenos a los designados por el gobierno), mayor importancia tendrán las reglas acordadas y mayor transparencia tendrá el proceso de toma de decisiones. Las falsas expectativas, respecto al nivel de poder otorgado a los actores, puede dañar el proceso de manera que éste no pueda continuar o ser utilizado posteriormente.

Como ya se mencionó anteriormente, el derecho de compartir la toma de decisiones también conlleva la obligación de rendir cuentas en caso de que los resultados no salgan como se esperaba. Para evitar este tipo de inconvenientes, es esencial contar con información consistente y algún tipo de capacitación sistemática para los involucrados.

La Política de Participación Comunitaria del Municipio de eThekweni

El Cabildo del Municipio de eThekweni, Sudáfrica, adoptó su Política de Participación Comunitaria en 2006. Esto va más allá de involucrar a los interesados, ya que su objetivo es "Crear y propiciar un entorno para promover la participación de los ciudadanos en [todos] los asuntos" del municipio. Sin embargo, esto es solo un buen ejemplo de la amplia gama de aspectos sobre los cuales se tendrá que tomar una decisión al trabajar con los interesados en un sentido más estricto.



Algunos de los temas que se abordaron son: los principios prácticos para la participación, los niveles de participación ciudadana, temas negociables y no negociables, los derechos y responsabilidades de los involucrados y las herramientas y técnicas para promover la participación.

Fuente: Municipio de eThekweni, Política de Participación Comunitaria, 2006

6.2 Enfoques formal e informal

La participación de los involucrados se puede organizar de diferentes maneras. El propósito de la participación es siempre definir su formato y sus actividades de manera específica para los diferentes casos. Una gran ventaja que tienen los involucrados, es que pueden situarse en cualquier parte entre los dos extremos del proceso, ya sea con total formalidad o de manera informal.

En teoría, los procesos informales pueden ser creados por algún participante reconocido en el ámbito de la gestión del agua, quien tenga suficiente prestigio profesional y/o social, de modo que otros sectores sientan la confianza suficiente para interesarse en formar parte del proceso. Los involucrados de procesos informales generalmente son personas con mentalidades abiertas e inquietas por la necesidad de experimentar e innovar, que están personalmente interesadas en la mejora de la situación del agua, además de tener una actitud positiva y disposición para intercambiar sus puntos de vista con personas procedentes de otras esferas de la vida.

Los procesos informales, fomentan la creación de un espacio abierto para que todos los involucrados puedan expresarse libremente, sin sentir la amenaza de ser sancionados por las autoridades que no compartan las mismas ideas. El resultado de esto es el ambiente idóneo para generar “pensamientos objetivos” desde una perspectiva externa que lleven a perseguir ambiciones más radicales.

La contraparte de un proceso informal es que las personas vienen por voluntad propia, es decir, sin el mandato oficial de alguna institución. Debido a que los involucrados no son representantes oficiales de las instituciones responsables, no sienten la obligación de reportarse con sus superiores. Esto implica que los resultados de los debates y actividades durante el proceso tengan poco impacto en la toma de decisiones de las instituciones a cargo de la gestión del agua.

Otra desventaja de la participación informal es que el grupo de trabajo puede ser bastante inestable, ya que los involucrados tienen la opción de salir y entrar al grupo cuando ellos lo decidan.

Por otro lado, un proceso formal tiene que ser iniciado por alguno de los organismos oficiales encargados de la gestión del agua, o bien por una institución que actúe bajo el nombre de alguno de estos organismos oficiales. En este caso, el proceso de consulta en gestión del agua recibirá un alto nivel de reconocimiento en los gobiernos locales. Los involucrados participan bajo la designación de títulos oficiales los cuales representan a algún organismo oficial. Las reglas del proceso, así como los derechos y obligaciones de los involucrados deben estar claramente definidos. Las decisiones adoptadas en el proceso de participación tienen un carácter vinculante, de modo que deben establecer una buena comunicación con las instituciones encargadas, con el fin de ser considerados durante las discusiones internas a lo largo del proceso.

El principal inconveniente que se puede presentar entre los involucrados será una actitud más “cuidadosa” en la forma en que contribuyan al proceso, debido a que los involucrados tratarán de evitar cualquier tipo de resultados negativos para sus instituciones. En otras palabras, los representantes se comportarán dentro de los límites establecidos en el mandato, respetando los intereses de las autoridades que los designaron para participar bajo su nombre. La política local y los programas reservados de las instituciones, pueden opacar y obstaculizar el entorno en el cual se llevan a cabo las discusiones, de manera que se tenga un impacto negativo en el progreso y el carácter innovador del proceso.

En realidad, los procesos de participación suelen tener elementos de ambos lados, es decir procesos formales y procesos informales. Teniendo en cuenta el grupo de interés considerado para este kit de capacitación, el contenido de las siguientes secciones se centra en el potencial que tiene un gobierno local para trabajar con los actores en la gestión del agua y de esta manera iniciar un proceso bilateral. Esto implica la necesidad de tener la autorización por parte de la autoridad para poder iniciar actividades, así como también la aprobación del presupuesto requerido. Bajo estas circunstancias, el proceso debe tener un carácter formal y sus resultados deben de ser reportado a la autoridad.

6.3 Alianzas de Aprendizaje para implementar la investigación para la acción y promover la innovación

Las alianzas de aprendizaje son un tipo específico de participación para múltiples involucrados las cuales han sido introducidos a los cursos del proyecto SWITCH, y han sido probados en diferentes ciudades del mundo.

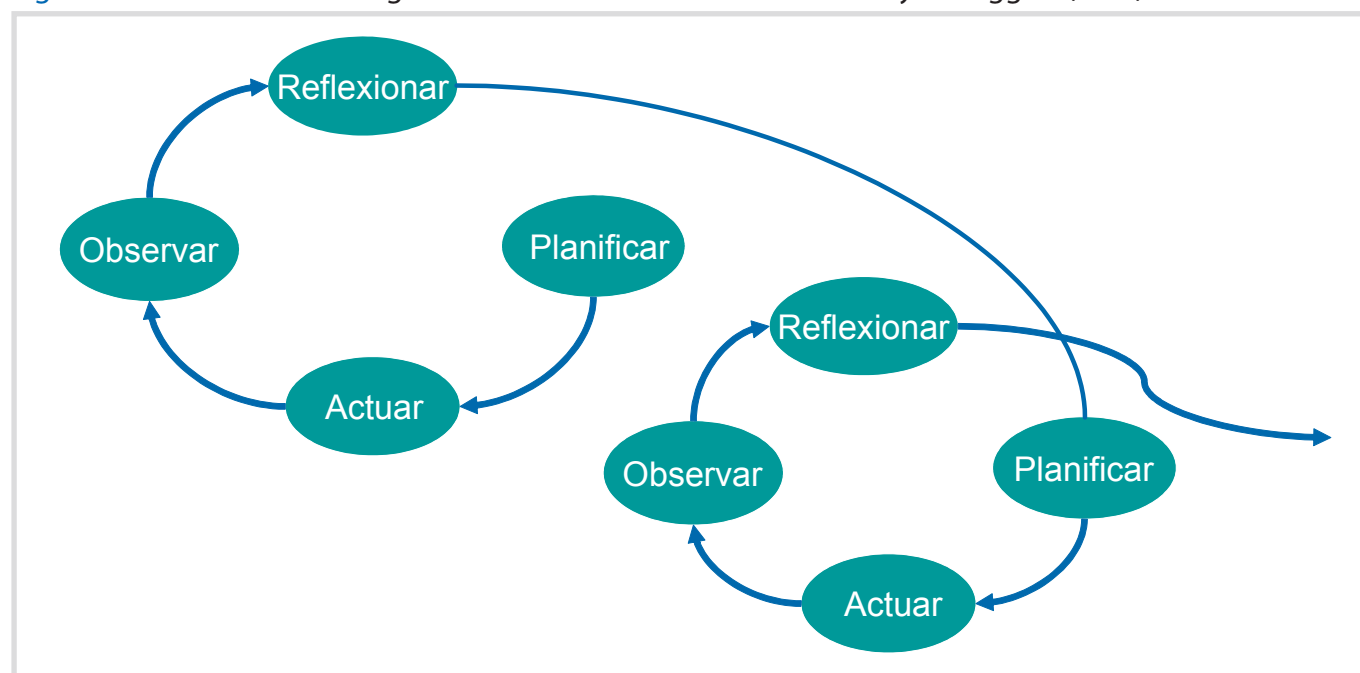
El propio nombre sugiere que el aprendizaje juega un papel importante en este método. Esto se refiere tanto al aprendizaje en términos de los problemas del agua en juego, como al aprendizaje sobre la interacción entre los involucrados. Los logros y fracasos en el trabajo conjunto son tan importantes como la mejora de la gestión del agua en sí.

El enfoque de la Alianza de Aprendizaje tiene diferentes raíces, pero se fundamenta principalmente en la investigación de las ciencias sociales. La Alianza de Aprendizaje es básicamente una respuesta al fracaso de la aplicación de ciencias naturales e ingeniería, para abordar problemas sociales complejos. Entre otras cosas, las Alianzas de Aprendizaje han sido aplicadas en el sector agrícola.

El tema original que el enfoque de la Alianza de Aprendizaje ha buscado, es resolver el fallo generalizado de la investigación convencional, la cual tiene un impacto en el "mundo real". Tradicionalmente, los temas de investigación se definen dentro del área académica y únicamente son investigados por los académicos. Incluso si los académicos se salen de su campo de trabajo para hablar con personas afectadas por determinadas cuestiones, el papel de estas personas se limita a ser solamente informantes. Como consecuencia, los resultados y la innovación procedentes de este tipo de investigaciones generalmente es irrelevante y/o permanece dentro de los círculos académicos sin conducir a ningún progreso en el tema.

Las Alianzas de Aprendizaje son un tipo de acción para la investigación- el cual por una parte intenta crear una buena relación entre científicos y expertos, y por otra parte -en el caso de este módulo- los involucrados en la gestión del agua. Las actividades más comunes de la acción para la investigación-, se ilustran como un ciclo repetitivo que consiste en observar, planificar, actuar, observar y reflexionar, tomando ventaja del proceso de reflexión para retroalimentar el próximo ciclo.

Figura 3: Los ciclos de investigación-acción de acuerdo con Kemmis y McTaggart (1988)





Una visión detallada de los resultados y conclusiones de más de diez procesos de las Alianzas de Aprendizaje se pueden encontrar en el libro "SWITCH en la ciudad" (2011), Parte I

La lógica de la Alianza de Aprendizaje requiere que la agenda de investigación sea formulada con relación a los involucrados y sus principales preocupaciones. La investigación en sí, no se limita a las actividades prioritarias de los expertos, también se toman en cuenta las actividades por parte de los involucrando, siguiendo un proceso repetitivo en el cual se deben definir las cuestiones clave, intercambiando información y diferentes puntos de vista, además de trabajar en equipo en la búsqueda de soluciones alternativas. De esta manera, los expertos se benefician de las conclusiones e ideas adquiridas, gracias a los actores y de manera recíproca, los involucrados reciben el conocimiento e ideas de los expertos.

Siguiendo este camino, de un proceso de aprendizaje conjunto y organizando las soluciones resultantes son más propensas a ser adoptadas en la práctica. La variedad de los interesados en la Alianza de Aprendizaje, en donde también podrían ser incluidas algunas organizaciones nacionales, regionales e internacionales, potencialmente, aumenta la probabilidad de aceptación a mayor escala.

Las Alianzas de Aprendizaje tienen muchas similitudes con los formatos de los involucrados, sin embargo, también tienen algunas características que los hacen destacar a diferencia de estos:

- **El papel de las universidades y otras organizaciones de investigación es clave.** También son quienes seguramente propondrán una Alianza de Aprendizaje.
- **La observación sistemática del proceso de aprendizaje.** De forma paralela a la investigación de los problemas reales del agua, el proceso de interacción entre los involucrados y su progreso en el aprendizaje también se controla a través de la revisión continua.
- **La incorporación social.** Las Alianzas de Aprendizaje ponen mucha atención a todos no están incluidos en los asuntos públicos de manera oficial.



Imagen: Niklas Klostermann

Reunión local de la Alianza de Aprendizaje SWITCH en Hamburgo, Alemania

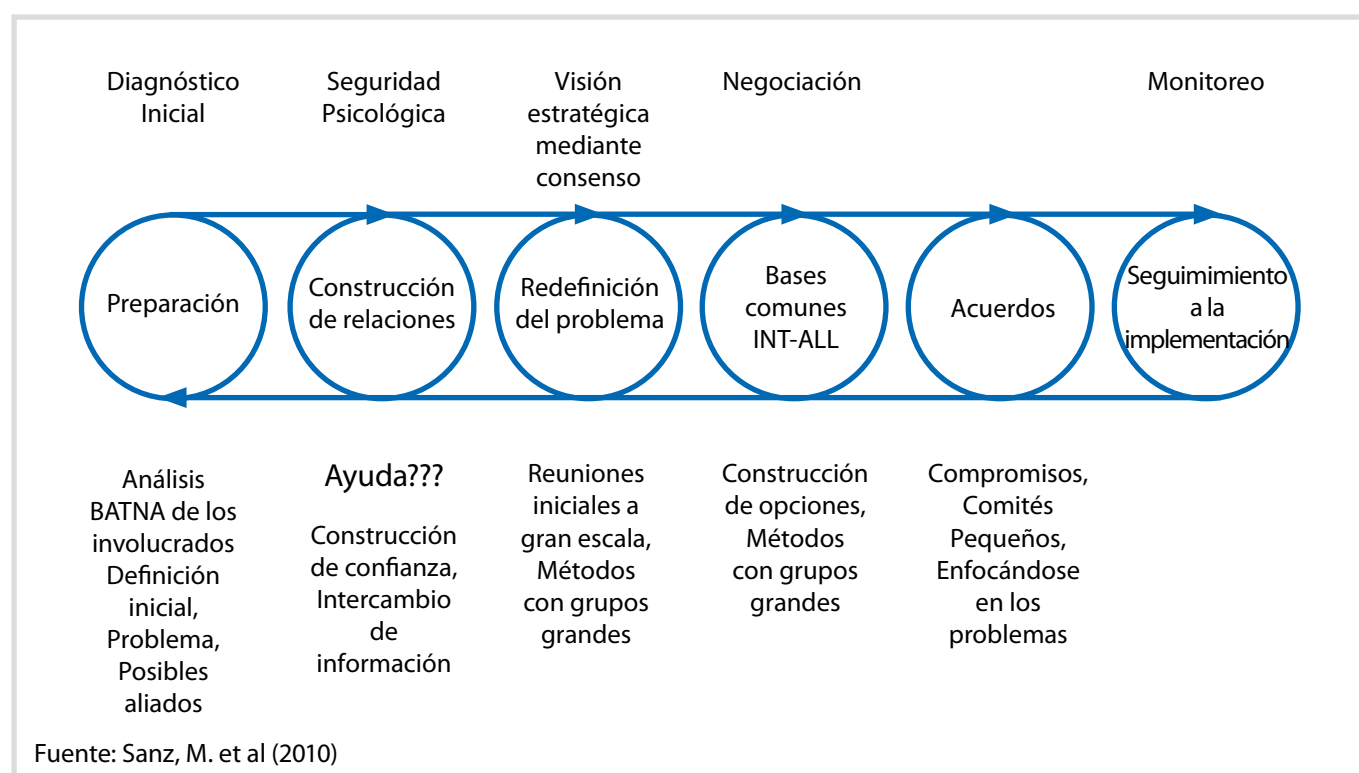
6.4 ESIS – Enfoque Sistemático para la Inclusión Social

El Enfoque Sistemático para la Inclusión Social (ESIS), es un marco metodológico desarrollado en SWITCH, el cual puede ayudar a lograr el objetivo de

- fortalecer a las comunidades marginadas; y
- así como de encontrar una solución más sustentable para los problemas de gestión del agua que son causados por la misma comunidad.

Bajo la dirección de algún investigador que actúe como moderador -llamado agente de cambio- los miembros de la comunidad seguirán una secuencia de seis pasos, como se ilustra en la Figura 4.

Figura 4: Los seis pasos básicos del ESIS



El proceso ayuda a la comunidad en la organización de sí misma y a encontrar sus propias soluciones, en conjunto con el agente de cambio, quien apoya a obtener una visión general sobre los posibles enfoques técnicos. Mientras que el agente de cambio tiene el papel más importante en el inicio del proceso, él o ella ya no serán necesarios, una vez que la comunidad haya establecido firmemente su propia manera de manejar el tema de discusión. Este cambio se caracteriza por resolver tanto el aspecto técnico del problema, como su aspecto social mediante la construcción de la capacidad de la comunidad marginada, para convertirse en un participante respetado en el ámbito local.



Para saber más acerca de la fuente del diagrama y obtener más información sobre ESIS véase Sanz, M., Siebel, M.A., Ahlers, R., van der Zaag, P., Gupta, J., 2011 Producción Limpia (CAR) y resolución de conflictos: una forma de salir de la exclusión social.

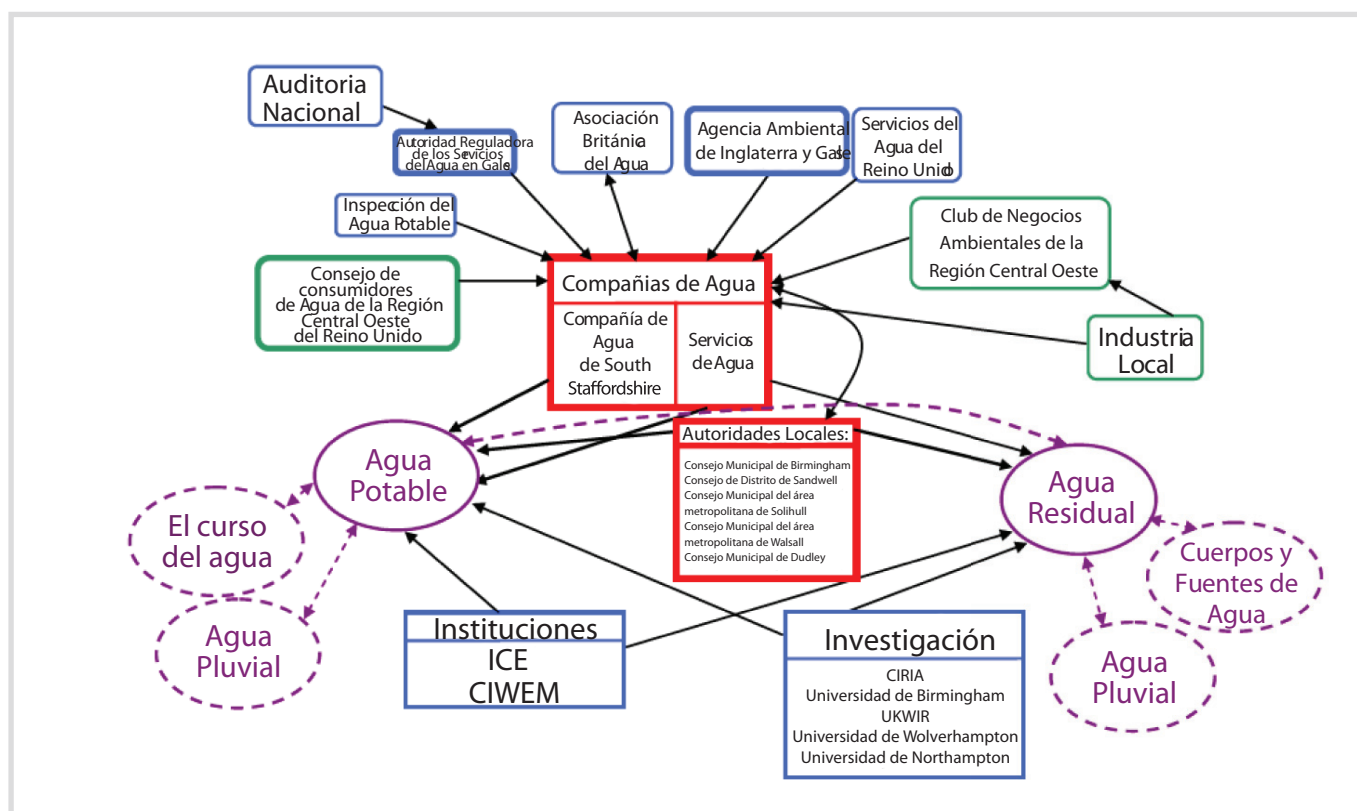
7 Involucrando a los actores en el proceso de planeación estratégica de la GIAU

Cuanto más grande es la ciudad, más larga es la lista de actores en la gestión del agua. Debido a que cada uno de los ciudadanos es también un consumidor del agua, la composición de las personas que trabajan juntos en determinado tema, tiene que ser pensada de manera estratégica.

Para hacer funcionar el proceso de participación es crucial para una elección bien pensada a quién se debe invitar para el proceso. Aunque las partes interesadas no deben quedarse fuera, el número de personas que participe debe ser un número controlable. Un rango común de los actores se describe en la siguiente sección.

Con el fin de identificar a los actores más importantes para avanzar hacia una gestión del agua más sustentable, el gobierno local puede hacer uso de ciertas metodologías, tales como un enfoque sistemático para el análisis de los involucrados y el mapeo institucional. Estos enfoques se explican en las siguientes sub-secciones.

Figura 5: Partes implicadas en la gestión del agua potable y aguas residuales en Birmingham



Fuente: Chlebek, J., Sharp, P. (2008)

7.1 Recopilación de información sobre los involucrados

7.1.1 Cómo llevar a cabo un análisis sobre los involucrados

El primer paso para conseguir el apoyo de los actores correctamente, es garantizar que todas las organizaciones y los grupos sean considerados. En algunos casos, la tarea de juntar a todos los actores no es necesaria, ya que se trabaja directamente con entidades clave -por ejemplo cuando se trata de servicios de agua o las asociaciones relacionadas con la gestión del agua- mientras que en otros casos, los involucrados pueden ser incorporados durante la marcha.

Dejar a un lado a algún participante que se vea muy afectado por una incorrecta gestión del agua y que tenga interés en desempeñar un papel activo en la definición del curso de las acciones, puede dañar y retrasar el proceso. Por otra parte, con el fin de evitar que la política local afecte a la selección de los actores, se recomienda contratar a un moderador desde una etapa temprana. El moderador tendrá que mantener una mirada objetiva sobre la composición de los grupos de interés y deberá asegurarse que los involucrados importantes con diferentes perspectivas también participen.

En un principio, es conveniente que el equipo central del proceso se sienta en una mesa y propongan una primera lista, a través de un simple ejercicio de lluvia de ideas. Sin embargo, es muy probable que la lista esté incompleta. Es también conveniente la integración de un moderador externo para que éste trabaje con los actores identificados inicialmente y pueda contribuir para perfeccionar y completar la selección de involucrados.

Una simple tabla como ésta es útil para la presentación de la lista definitiva:

Figura 6: Tabla de posibles involucrados

Nombre de los involucrados	asunto / papel

El grado en el cual un proceso de selección de involucrado se considere completo puede ser muy relativo. En el curso del proceso, podría ser necesario una diferente composición de actores en diferentes etapas, tareas y/o en diferentes distritos de la ciudad.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que un foro de gran tamaño puede provocar que la orientación y facilitación hacia los objetivos, se alejen aún más, al punto de ser inalcanzables. Para evitar esta situación, se debe considerar la posibilidad de dividir el foro en dos niveles, con el nivel "más alto" mirando a toda la ciudad y otro sub-foro descentralizado en temas específicos y únicamente en ciertas áreas. Otra forma de tratar listas de involucrados que sean "demasiado largas", es a través de varias organizaciones de carácter similar que coordinen sus actividades las cuales a través de uno o dos delegados representen sus intereses y aporten sus contribuciones. En cualquier caso, teniendo en cuenta lo anterior, será necesario obtener una comprensión más detallada de quiénes son los involucrados.

El segundo paso es un análisis de los involucrados. Uno de los criterios para clasificar a los involucrados son sus mandatos oficiales y por lo tanto su poder en la toma de decisión y consecuentemente la ejecución de las resoluciones. Sin embargo, son de

igual importancia los que se ven afectados por la gestión del agua, ya sea para bien o para mal, por ejemplo, los hospitales, turismo local.

Debe hacerse un análisis sobre los involucrados de forma participativa, ya que tener diferentes perspectivas y conocimientos acerca de ellos ayudará a obtener un resultado final adecuado. Una forma común de llegar a una clasificación útil es una lista de los involucrados principales y secundarios:

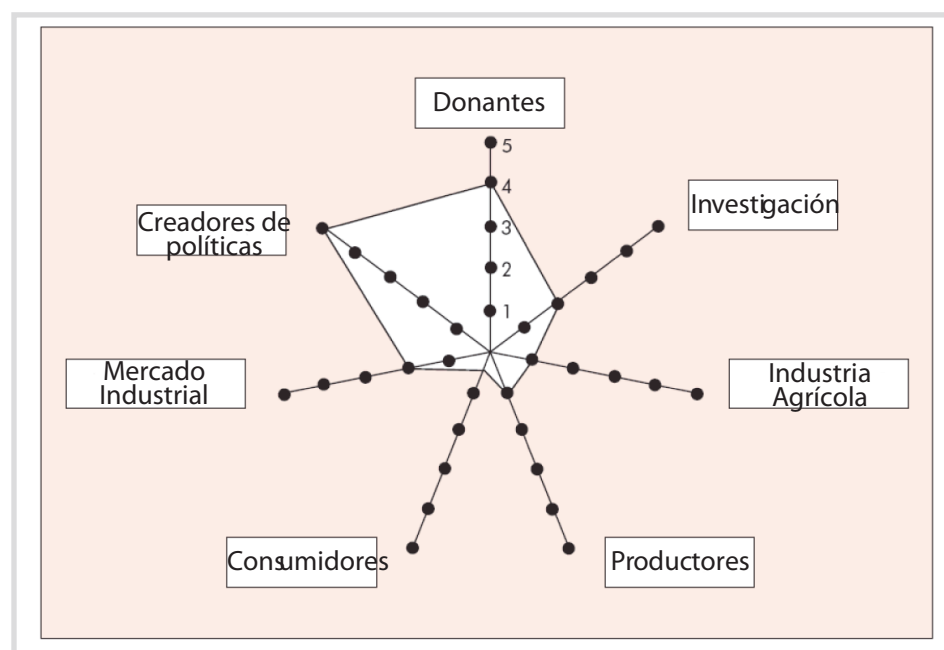
- Involucrados clave: incluir a todos aquellos que puedan afectar significativamente a las políticas y prácticas de la gestión del agua urbana.
- Involucrados primarios: son aquellos que se ven directamente afectados por la manera en que el agua es gestionada, ya sea positiva o negativamente.
- Involucrados secundarios son todos aquellos con un interés, asunto o papel de intermediario en la gestión del agua.

Para distinguir entre ellos, se les pidió a los involucrados que clasificaran a los participantes de acuerdo con:

- Su influencia (por ejemplo, su capacidad de facilitar o impedir las actividades); y
- Su importancia (por ejemplo, la prioridad que se les dé en términos de mejorar la situación en particular).

La clasificación se puede hacer utilizando puntuación con números ordinales del 1 al 5 (siendo 1 una influencia baja o de baja importancia y 5 lo más alto). La clasificación se pueden mostrar en una tabla o diagrama de telaraña (véase Figura 7).

Figura 7: El ejemplo de diagrama de telaraña, refleja la influencia relativa de los diferentes involucrados en una situación particular.



Fuente: SWITCH en la Ciudad (2011), Parte II

La influencia e importancia relativa puede ser compilada en una matriz (ver Figura 8). Los involucrados que figuran en las casillas A, B y D son los actores clave. Los que están en A y B son los principales involucrados y los de C son los secundarios.

Figura 8: Importancia / Matriz de Influencia

Alta importancia / Baja influencia	Alta importancia / Alta influencia
A	B
C	D
Baja importancia / Baja influencia	Baja importancia / Alta influencia

Fuente: Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, 2002

El resultado final del análisis debe ser acordado por todos los involucrados, algo que podría no ser tan sencillo de hacer. En particular, calificar la importancia de los involucrados podría dar lugar a cierta controversia. Esos debates, sin embargo, son ya el comienzo de la interacción entre todos los involucrados. El papel de un moderador profesional será orientar las discusiones de una manera constructiva y, eventualmente, que conduzcan al acuerdo deseado.

Dependiendo potencialmente del punto de partida de la participación de los involucrados, así como también de las futuras etapas del proceso, la aclaración de la identidad y el papel de los involucrando puede ser muy útil. Esto podría referirse, por ejemplo, a la manera en que ellos perciben los problemas del agua, ya que son los principales impulsores, o por la relación entre ellos. El moderador debe estar familiarizado con las metodologías que se deben utilizar para explorar estos temas en forma participativa.

Sin embargo, otras ideas también se pueden obtener a través del mapeo institucional, que se describe en la siguiente sección.



Más sobre el análisis de los involucrados se pueden encontrar en SWITCH en la Ciudad(2011), Parte II

7.1.2 Una visión para la toma de decisiones: mapeo institucional

El mapeo institucional significa mirar tras bambalinas de los involucrados en la gestión del agua, es decir, detrás de los documentos oficiales, las estructuras y mandatos. Al completar esta etapa, quedará expuesto de manera evidente, en dónde se encuentra el poder; quiénes son los principales impulsores en realidad y cómo es que encajan en la compleja red de relaciones del sector del agua.

La realización de la integración en la Gestión del Agua depende en gran medida de las instituciones que tienen un papel oficialmente. Por lo tanto, si la integración es el objetivo, estas instituciones tendrán que trabajar de manera diferente. Se tendrá que corregir su percepción de sí mismas y en última instancia, sus relaciones y modos de colaboración con otras instituciones. Antes de que se ponga en marcha la reforma institucional y el cambio organizacional para lograr la integración, podría ser útil investigar a fondo cómo funcionan y se relacionan entre sí las instituciones clave.



Una variedad de informes de mapeo como los desarrollados en el proyecto SWITCH están disponibles, entre otros, el de Accra, Ghana (Darteh, B. et al, 2010,), Belo Horizonte, Brasil (Dias, J. et al, 2011,), Birmingham, Reino Unido (Green, C., 2007), Hamburgo, Alemania (Universität Hafencity, Hamburgo, 2011), y Zaragoza, España (de la Paz de San Miguel Brinquis, M., 2009), www.switchtraining.eu/switch-resources

“Las instituciones se definen como sistemas de reglas, tanto formales como informales y esas reglas son las que definen los límites de cualquier institución. ... Alcanzando mayor integración en la gestión del agua involucrará tanto el diseño de nuevas instituciones para satisfacer los límites físicos de los sistemas que deben gestionarse o la mejora de la cooperación y la coordinación entre las instituciones existentes.”

Citado de SWITCH en la Ciudad (2011), Parte II

El mapeo institucional es la metodología de dicha investigación, la cual va detrás de las escenas de las funciones y mandatos institucionales para explorar en una ciudad donde reside el poder pertinente (incluyendo los recursos financieros) y cómo funciona la toma de decisiones en la realidad. Esto determinará que tan fácil o difícil será en el futuro la adopción de enfoques y nuevas tecnologías más sostenibles. Tener una mejor comprensión de las relaciones de poder, debe ser un requisito previo para el diseño del plan que nos lleve a las reformas en el sistema de gobierno local, las cuales serán necesarias para el avance hacia una mayor integración en la gestión del agua.

Mirando hacia los asuntos antes mencionados, dará como resultado un mapa institucional específico de la ciudad. Mientras que el mapa principal ofrecerá una visión general sobre el panorama institucional en general, los mapas complementarios se podrían orientar más a la tecnología y a proporcionar una mejor comprensión de las cuestiones institucionales relacionadas con la adopción de alguna tecnología en particular.

El mapeo institucional es mucho más difícil de realizar que un análisis “superficial” de los involucrados. Incluso, podría conducir sutilmente, a resultados políticamente sensibles. Debido a esto debe ser un consultor quien lleve a cabo este ejercicio. Esta persona debe tener una formación académica sólida en las ciencias sociales y políticas -y aquí, en particular en el ámbito de la gobernanza del agua- así como también debe ser un actor objetivo que no participe directamente en el proceso de participación. Al mismo tiempo, tiene que estar bien familiarizado con la red social de la ciudad, la cultura y el lenguaje local y la historia reciente en la medida que sea pertinente para la actual configuración de la estructura de gobierno.

La calidad del mapa resultante dependerá en gran medida de la información a la que el consultor tenga acceso. En este caso, la legitimidad del proceso de las partes interesadas y el compromiso de los políticos de alto nivel, podría desempeñar un papel importante. Esto también se aplica a las relaciones de la persona elegida hacia los interesados y su confianza en el proceso de cambio, ya que los mismos actores serán informantes clave para el desarrollo del mapa institucional.



Más información del mapeo puede encontrarse en “SWITCH en la Ciudad” (2011), Parte II www.switchtraining.eu/switch-resources

7.2 Estableciendo un proceso de participación de los involucrados

La integración en la gestión del agua siempre dependerá en gran medida de la participación efectiva de los involucrados. A fin de cuentas, las decisiones y acciones serán lo que determine si el tratamiento convencional del agua, el cual se caracteriza por la desintegración, podrá alcanzar un enfoque más coordinado.

La participación temprana de los involucrados en el proceso de planificación estratégica es fundamental. Esto contribuirá a incentivar su propiedad y su motivación para adherirse al proceso durante las subidas y bajadas de un camino que puede ser gratificante y desafiante.

La contribución de los involucrados será crucial en muchas etapas diferentes del proceso de planeación estratégica. En la siguiente lista se mencionan algunas:

- **Visión:** Sólo si los interesados han elaborado y acordado conjuntamente su visión, realmente podrán aceptarla como marco para todas las nuevas medidas.
- **Establecimiento de prioridades:** las prioridades no se ajusten a cada involucrado de manera individual, debido a esto, las prioridades deben examinarse y compararse entre sí por todos los involucrados. De lo contrario, es posible que el proceso se estanque al querer estos proteger su “propio intereses”.
- **Implementación:** La integración y una gestión más sustentable del agua son aspiraciones demasiado elevadas para ser realizadas por instituciones únicamente. La planeación en conjunto se debe realizar con la visión a futuro de implementación en conjunto.
- **Seguimiento y evaluación:** Ninguna buena gestión puede ocurrir sin la continua revisión y reflexión. Una observación crítica de los resultados del proceso de planeación estratégica, tiene que suceder desde diferentes perspectivas con el fin de detectar completamente sus fortalezas y debilidades.

Si bien la lista de los beneficios de trabajar con los involucrados para la GIAU podría ser mucho más larga, también es importante no crear expectativas falsas sobre su papel y su influencia en el proceso. Debe ser claro para ellos que su participación no sustituye a la gestión oficial ni puesta en marcha. En su lugar, se debe establecer para complementar las estructuras actuales y para compensar las carencias y deficiencias detectadas. En el largo plazo, esto deberá conducir a reformar estas estructuras y a la revisión de los papeles y responsabilidades dentro de la institución para satisfacer las necesidades de un enfoque integrado.

Los involucrados tienen que ser muy conscientes sobre la relación entre sus propias actividades y lo que pasa a nivel oficial con el fin de evitar la frustración y mantener su voluntad para dedicarle tiempo y dinero a este proceso.

Antes de que se establezca un nuevo proceso de consulta, es necesario hacer una consideración; esto es, si el proceso es similar y el sector urbano es paralelo -por ejemplo en el campo de la salud- o una iniciativa de orden superior -como para la planeación urbana o el desarrollo sustentable- la cual ya esté en su lugar. En este caso, es recomendable coordinar el establecimiento del nuevo proceso con la unidad a cargo del proceso existente. Dependiendo del enfoque y las prioridades temáticas de esta última, podría ser posible combinar o al menos vincular los dos procesos desde el principio. Este sería entonces también un comienzo perfecto para la integración de la gestión del agua a otros sectores de la gestión urbana.



Véase el Módulo 1, Sección 4.2, para obtener más información sobre cómo la gestión del agua está vinculada a otros sectores de la gestión urbana.

La participación de los involucrados requiere tenacidad de todos los que participan, ya que se necesita tiempo, dinero, paciencia para conllevar conflictos y mucha energía personal. Sin embargo, se debe tratar de hacer énfasis en los beneficios en lugar de los retos, así vale la pena mirar las experiencias de aquellos que han sido sometidos anteriormente a un proceso de esta naturaleza.

Las Alianzas de Aprendizaje SWITCH, han sido implementadas en más de 10 ciudades en todo el mundo y se ha retroalimentado por una rica fuente de experiencia.

Las lecciones aprendidas de estos y otros procesos similares pueden ser reformulada en recomendaciones que incluyan los siguientes:

- Garantizar que exista un claro entendimiento de los actores de lo que es el objetivo del proceso -y lo que se espera de cada uno de los actores involucrados.
- Mantener la transparencia sobre el papel de cada actor y los intereses que persigue cada institución.
- Centrarse en las necesidades comunes, es decir, las necesidades de la ciudad en su conjunto, en lugar de la de cada uno de los actores.
- Intentar crear situaciones donde todos salgan ganando.
- Preocuparse por obtener resultados tangibles -incluso a menor magnitud- de modo que los involucrados puedan ver el fruto de sus esfuerzos.



Imagen: Tamer El-Hakim

Reunión local de la Alianza de Aprendizaje SWITCH en Alejandría, Egipto.

7.2.1 Requisitos Financieros

La participación de los involucrados tiene un costo. Sin embargo, este dinero debe ser bien invertido y prometer volver a su debido tiempo, siempre y cuando el proceso de consulta se ejecute con eficacia y conduzca a que se obtengan los resultados y beneficios esperados.

Estas son las categorías de costos que se deben tener en cuenta al calcular el presupuesto para el proceso de los actores:

El personal

Debe estar en la parte superior de la lista y no se debe subestimar. Dado que existe comunicación de manera fluida, interna y externamente, la coordinación de un proceso de consulta necesita por lo menos una persona a cargo -el moderador del proceso y una red de involucrados- con una proporción significativa de tiempo dedicada únicamente a esta tarea.

Se requerirá capacidad adicional para otras tareas, tales como arreglos logísticos para las reuniones y el desarrollo de un sitio de internet específico (que también puede ser subcontratado).

Dependiendo del personal interno, de sus conocimientos y sus habilidades, algunas de estas tareas es recomendable que sean subcontratadas. El gobierno local tendrá que considerar esto cuidadosamente, en particular en lo que respecta a la facilitación general durante el proceso.

Costos de comunicación

La comunicación será la actividad central durante todo el proceso de los involucrados. Esto incluye todo, desde el correo ordinario hasta llamadas telefónicas, faxes y correos electrónicos.

Un sitio web independiente con chat, foros de discusión y blogs pueden ser una herramienta útil para la comunicación con el público en general.

Materiales impresos

Hoy en día, es posible difundir una gran cantidad de información a través de los medios electrónicos, pero para ciertos fines, y dado que no todos tienen acceso a internet, los materiales impresos podrían ser la opción más apropiada. Por ejemplo, las campañas de sensibilización y actos públicos, por lo general necesitan carteles, pancartas y folletos para difundir mensajes estratégicos.

Moderador³ para las reuniones

Los involucrados tendrán que invertir una buena parte de su tiempo para participar en las reuniones. Es indispensable un moderador profesional para utilizar el tiempo eficientemente y obtener los resultados deseados durante las reuniones.

Costo de lugares de reunión, equipos, materiales y servicio de banquetes

Los lugares de reunión deben ser convenientes para todos involucrados, así como también bien equipados, con todo lo necesario para una reunión productiva. El moderador debe ser el responsable de indicar todo lo que se necesita. Generalmente, esto incluye pizarras de corcho, rotafolios y material de oficina especiales, tales como tarjetas para moderación en diferentes colores y tamaños. Una computadora y un proyector o pantallas, también tienen que estar disponibles, en caso de que se requiera el desarrollo de presentaciones.

³ Con el fin de evitar una confusión, la persona encargada de coordinar el proceso de consulta general aquí se denomina "facilitador" y la persona que guía las actividades en una reunión o taller se llama "moderador". Sin embargo, ambas funciones se pueden encontrar en la mayoría de la literatura con el nombre de "facilitador".

Además de ofrecer bebidas y aperitivos durante los recesos, las reuniones que tarden más de medio día también tendrán que ofrecer almuerzo.

Asesoría de expertos y capacitación

A menudo podrían surgir debates debido a algún asunto que no esté lo suficientemente claro por cualquiera de los involucrados. En tales casos, es necesaria la contratación de un experto para proporcionar información más detallada sobre la asunto en discusión.

Es necesario un entrenamiento prolongado, para garantizar que las partes interesadas con poca experiencia en el sector del agua puedan seguir y compartir los debates de forma equitativa, por mencionar algún ejemplo.

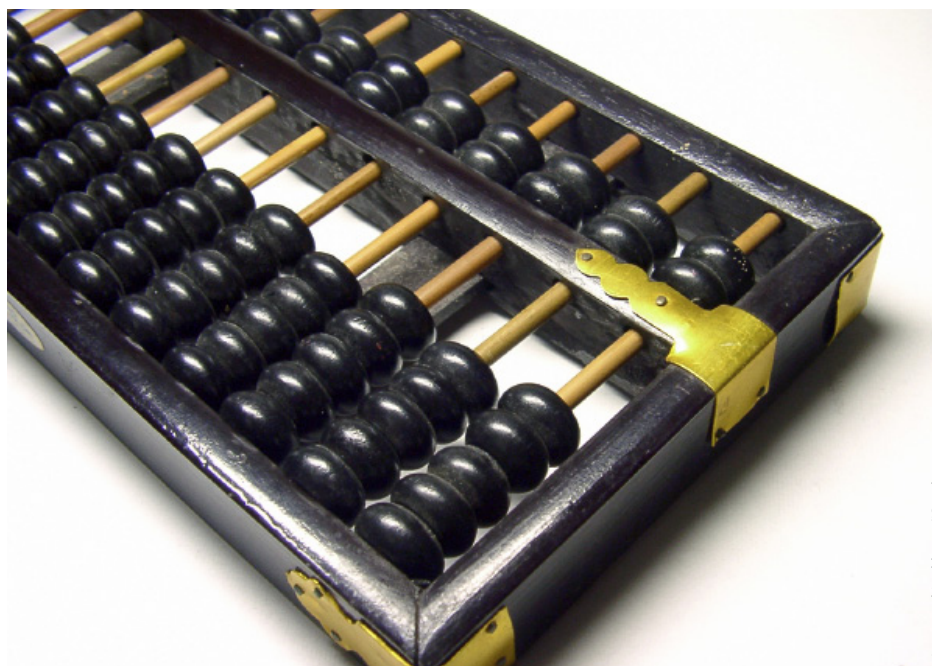


Imagen: kiankhon/istock



Vea la sección 7.3 del módulo 1 para las distintas opciones para establecer un punto focal dentro de un gobierno local.

7.2.2 Creación de un punto focal o central para coordinación

Todos los capítulos de las actividades que forman parte del proceso de integración, tendrán que ser supervisado por un punto central dedicado a la coordinación. Si esta unidad reside en el gobierno local, éste será el punto central para asegurar la colaboración con todas las entidades de la administración interna, pero también funciona como relevo para todas las relaciones exteriores.

La coordinación deberá atender dos aspectos principales: uno más técnico y otro más orientado al proceso. El responsable de las actividades del personal tendrá que tener diferentes habilidades y perfiles profesionales.

Para destacar el compromiso del gobierno local con el proceso y darle la autoridad necesaria, el punto focal de coordinación debe estar situado estratégicamente en un departamento de alto nivel. Sin embargo, el entorno institucional en el que el proceso será integrado varía mucho, así que el anclaje de esta unidad dentro de las estructuras de los gobiernos locales -o de otra institución elegida para la coordinación- tendrá que ser muy diferente de una ciudad a otra.

El gobierno local deberá definir posteriormente las actividades de coordinación para relacionar la gestión del día a día con los involucrados y quién es más adecuado para moderar varias reuniones con los involucrados.

Un posible modelo de distribución de responsabilidades podría ser, por ejemplo, como se muestra en el cuadro de abajo.

Reparto potencial de responsabilidades para llevar a cabo el proceso de los involucrados

Centro de coordinación:

- Gestión de la colaboración interna entre los departamentos del gobierno local,
- Garantizar que haya congruencia con otras estrategias y políticas
- Vincular a los involucrados internos con los externos
- Elaboración de los Términos de Referencia para el proceso y los actores involucrados
- Contratación de un facilitador y un moderador
- Planear y administrar con base al presupuesto

Facilitación de la interacción con y entre los interesados:

- Garantizar la comunicación día a día
- Identificación de las necesidades de información y capacitación
- Organizar reuniones con los involucrados
- Trabajar con los medios de comunicación
- El mantenimiento de una sitio web
- Documentar el proceso
- Establecer un mecanismo para el seguimiento y evaluación de la participación

Moderación de las reuniones:

- Desarrollar un programa de reuniones
- Asegurar que todos los equipos y materiales están en su lugar
- Guiar a los participantes para alcanzar los resultados esperados
- Crear un espacio para la participación igual de todos los participantes

La coordinación general de la participación de los involucrados, la facilitación del proceso y la red y la moderación de las reuniones deben estar siempre estrechamente vinculados. La forma en que estas tres funciones se organizan en una ciudad dependerá de su tamaño y la capacidad de la administración, así como también de la voluntad de otras instituciones para compartir algunas de estas tareas y muchas otras circunstancias locales específicas.

Para más información sobre el papel de un moderador, véase este módulo en las secciones 7.3.1 y 7.3.2, respectivamente.



Vease la Sección 6.2
para diferenciar entre
un proceso formal y uno
informal.

7.2.3 Comprometiendo a los involucrados

Una vez que las instituciones que forman el grupo de involucrados han sido seleccionadas, tendrán que definirse ciertas reglas y procedimientos sobre el papel, las formas y los medios de su participación.

En un proceso informal, los representantes de los grupos de los actores involucrado sólo pueden ser atendidos por el gobierno local a través de ciertos contactos. La participación es más de forma individual y no implica el otorgamiento de derechos o deberes.

En un proceso formal, el punto focal será el responsable de invitar a los altos ejecutivos de las instituciones o líderes destacados de los grupos sociales y de esta manera pedirles que designen a un representante de sus intereses. Los objetivos del proceso de los actores involucrados, así como las funciones y responsabilidades de cada entidad participante, deben estar claramente definidos y acordados en conjunto, desde la primera reunión o tal vez bajo algún tipo de Término de Referencia. Cada institución de involucrado, tendrá que comprometerse formalmente con participar en el proceso dentro de los límites de su mandato y por lo tanto también aprobar con las implicaciones financieras de su participación, tales como, cubrir el tiempo del personal durante el proceso.

En realidad, estos procesos deben ser híbridos, es decir que incluyan elementos formales e informales. Sin embargo, la institución a cargo de convocar el proceso tendrá que asumir las consecuencias anteriores y adoptar una decisión consciente sobre la naturaleza del proceso y las expectativas mutuas.

El marco conceptual del proceso de los actores involucrados también determinará si las instituciones y grupos, están de acuerdo con llevar a cabo una parte del proceso. Se debe tener bien claro cuáles serán los beneficios de su integración y de su participación. Las entidades públicas, en particular, tienen su propia agenda y ciertas responsabilidades institucionales para las que deben rendir cuentas. Si se les pide que inviertan tiempo y dinero en un proceso de consulta, tienen que estar convencidos de que pueden obtener algo a cambio.

La primera invitación para los actores involucrados por lo tanto, tiene que formularse cuidadosamente. Los diferentes actores deben abordarse de diferentes maneras para que coincida con sus intereses y para proporcionar incentivos que son particularmente relevantes para ellos. Por eso, será útil referirse a los resultados previos del análisis de los actores involucrados (Véase la Sección 7.1.1) y el mapa institucional de la ciudad (Véase la sección 7.1.2).

El lanzamiento oficial de un proceso de consulta generalmente es marcado por un evento que también tiene como objetivo atraer la atención de los medios de comunicación y por lo tanto al público en general. Será útil invitar también al gobernador o alcalde y otros políticos locales y estatales, o de ser posible, políticos nacionales de alto nivel, ya que esto le dará al evento un mayor reconocimiento desde su inicio. Esto también transmite un mensaje importante a los involucrados en cuanto a la importancia y el reconocimiento oficial de su participación.

El hecho de garantizar las buenas relaciones con los políticos de alto nivel, será la columna vertebral para mantener el compromiso de las partes interesadas en el largo plazo, así como para mantener a los políticos involucrados durante todo el proceso, en especial, durante tiempos difíciles, como por ejemplo, cuando el proceso ha llegado a un estancamiento o han surgido algunos conflictos o hay una falta de éxito tangible.

7.2.4 Inclusion Social: permite que los grupos sociales desfavorecidos sean involucrados

Una de las funciones universales de los gobiernos locales elegidos democráticamente es estar al servicio de sus electores locales. Los ciudadanos pagan impuestos al gobierno con la expectativa de que las autoridades públicas se harán cargo de sus necesidades básicas. La igualdad en el acceso a los servicios de agua y saneamiento es fundamental para satisfacer esas necesidades y de esta manera, crear las condiciones para la subsistencia humana, la salud y el bienestar.

Una de las metas principales de cualquier proceso de integración de la gestión del agua urbana es ampliar y mejorar los servicios para los habitantes de la ciudad y que hasta ahora han sido descuidados. Esto aplica especialmente a los grupos de la sociedad que viven en las zonas de la ciudad que están mal planificados y/o construidos -o que tal vez nunca han sido consideradas. La pobreza es un tema común relativo a estas áreas, pero la pobreza por lo general tiene raíces más profundas, como en algún tipo de discriminación social al identificar a ciertos grupos como ajenos a los principales grupos sociales y culturales.

La exclusión social es un “proceso por el cual ciertos grupos viven en desventaja debido a que son objeto de discriminación sobre la base de su origen étnico, raza, religión, orientación sexual, casta, linaje, sexo, edad, discapacidad, portación del VIH, situación migratoria o la zona de residencia. La discriminación ocurre en las instituciones públicas, como en el sistema legal y los servicios de salud y educación, además de las instituciones sociales como el hogar”

Citado por el DFID (2005)

Si la sustentabilidad es un objetivo a largo plazo, estas personas no sólo tienen el derecho a disfrutar de los mismos servicios que todos los demás en la ciudad, sino que también tienen que desempeñar un papel activo en la planeación y el diseño de estos servicios.

Trabajando en conjunto con los grupos marginados y desfavorecidos de la sociedad a menudo se presenta un gran desafío para los coordinadores de los procesos de consulta. Además de contar con un antecedente cultural diferente, la gente de las comunidades menos favorecidas se comunica con un lenguaje diferente, ya que tienen un nivel educativo diferente y también carecen de confianza y habilidades retóricas para expresarse y poder participar efectivamente en los debates que se llevan a cabo, en donde predominan las normas de la cultura dominante de una ciudad o país. Por lo tanto, de ningún modo es suficiente invitar solamente a los representantes de estos grupos, esperando que encuentren una manera de compensar su desventaja por sí mismos.

Las personas pueden ser excluidas por:

- lo que tienen o no tienen en términos de acceso a los recursos (dinero, tierra, vivienda, los servicios públicos, etc.);
- lugar de residencia (por ejemplo, un barrio donde predomine una minoría étnica);
- quiénes son (por ejemplo, personas mayores o con discapacidad o personas cuya tradición, cultura o religión no es común).

Fuente: Nelson, V. et al (2008)

La inclusión social debe abordarse con una estrategia apropiada. Esto debe ser importante desde el momento de definir e invitar a los actores involucrados al proceso. Los primeros problemas ocurrirán en esta etapa cuando la comunidad sea aislada de los canales de comunicación regulares o cuando las personas analfabetas no puedan leer los materiales con información o las invitaciones, incluso si se han traducido a su idioma. Las diferentes formas de comunicación podrían ser necesarias, tales como visitas a las casas de la gente, entrevistas y otras formas de dirigir las conversaciones orales.



El estudio de casos SWITCH sobre la inclusión social han sido desarrollados para seis ciudades de Indonesia, (Sijbesma & Verhagen, 2008); Colombo, Sri Lanka (Smet, 2008); Kumasi, Ghana (Nyarko et al., 2007) y muchas otras ciudades que fueron involucradas a través de PEMERH-Participación Euro Mediterránea en los Escenarios de los Recursos Hídricos (da Silva Wells, 2008)
www.switchtraining.eu/switch-resources

En muchos casos, estos obstáculos pueden ser superados, trabajando en estrecha colaboración con las organizaciones comunitarias en estos ámbitos que pueden actuar como un mediador entre las comunidades pobres y desfavorecidas y el gobierno local u otra institución a cargo de convocar el proceso de los involucrados.

Sin embargo, los problemas no se resuelven con tan solo identificar organizaciones o individuos que tengan cierto interés en participar en el proceso. Será un desafío constante para los coordinadores del proceso y en particular del moderador asegurar que las personas desfavorecidas tengan el mismo acceso a la información y el mismo espacio para que den a conocer sus preocupaciones.

Ayudar a estos grupos de la sociedad a ser debidamente incluidos en el proceso por lo general requiere apoyo específico. Esto puede ser, por ejemplo:

- Capacitación para la articulación efectiva de los intereses y prioridades, así como en la negociación;
- Reuniones informativas separadas;
- Traducción y los servicios de interpretación;
- Producción de materiales gráficos y no sólo escritos;
- Servicios de transporte a las reuniones si la gente no puede pagar su propio viaje;
- Ajuste del horario de las reuniones a las rutinas diarias, ya que los involucrados son quienes menos pueden darse el lujo de perder ingresos por dejar de ir a su trabajo.



Los estudios de casos SWITCH sobre la inclusión social se han desarrollado en seis ciudades de Indonesia (Sijbesma y Verhagen, 2008), Colombo, Sri Lanka (Smet, 2008); (Nyarko et al, 2007), Kumasi, Ghana y varias ciudades que formaron parte en PEMERH - Participación Euro-Mediterránea en los Escenarios de los Recursos Hídricos (da Silva Wells, 2008) www.switchtraining.eu/switch-resources

Se puede considerar a los involucrados del grupo de actores, para organizar visitas a las comunidades menos favorecidas para que puedan ver con sus propios ojos lo que significa ser excluidos de los servicios básicos. Algunas reuniones de los involucrados se podrían realizar en esas comunidades. Ambos se beneficiarán de la representación política de alto nivel para demostrar compromiso y voluntad para obtener cambios tangibles que serán particularmente importantes para las personas que viven en pobreza o al margen de la sociedad.

Para un enfoque más amplio sobre la inclusión social y los casos en los que se organiza una iniciativa de múltiples partes interesadas para hacer frente a un conflicto importante entre una comunidad marginada y otras partes interesadas, véase también el marco ESIS desarrollado por SWITCH descrito brevemente en la Sección 6.4 y 7.2.4 de este módulo.



Reunión de los curtidores de Villapinzón, Colombia

Imagen: Tania Fernanda Santos

7.3 Trabajando con los involucrados de manera eficiente

Establecer un proceso de los involucrados en el movimiento no es ciertamente fácil y requiere una buena dosis de preparación. Sin embargo, trabajar con los actores a lo largo del tiempo, asegurándose de llegar a los resultados adecuados, así como mantener a las personas interesadas, contribuyendo activamente en el proceso también, requiere atención constante.

Dependiendo de la magnitud y la duración del proceso, el entusiasmo inicial se puede convertir en fatiga cuando las discusiones no avanzan y/o no se toman las decisiones adecuadas. A fin de evitar que el proceso de los involucrados no se desmorone antes de que haya cumplido su propósito, se debe considerar lo siguiente:

- Garantizar la salida anticipada: Los debates y/o reuniones sólo indispensable para el proceso de planeación estratégica- podría llevar a la gente a cuestionar el proceso. Las acciones más pequeñas o manifestaciones que se aplican antes de que el plan de acción se haya completado, ayudan a construir la confianza de que el proceso en efecto produce un cambio tangible.
- Destacar el éxito: los pasos más pequeños también deben encontrar su camino en los medios de comunicación para mantener un sentido de progreso.
- Incrementar la visibilidad de los involucrados comprometidos: Aquellos dispuestos a gastar tiempo y otros recursos para la causa común de mejorar la gestión del agua en la ciudad, deben ser reconocidos públicamente. Esto puede aplicarse tanto a las instituciones, como a las personas.

Estando a cargo de un proceso de consulta que probablemente dure varios años, siempre será un enorme desafío. Por ello, el moderador del proceso -o los miembros del equipo de facilitación- tendrán que ser elegidos cuidadosamente. Para determinadas tareas y en función de las capacidades de los recursos humanos en la institución que convoca el proceso, también es recomendable buscar más la cooperación con un profesional que tenga habilidades especiales y una larga experiencia en el trabajo con los procesos sociales. Algunas de las tareas que se basan en los conocimientos especiales se describen a continuación.

Nota: Como se ha indicado antes, el término “facilitador” y “moderador” se refieren a diferentes funciones; esta elección se ha hecho para evitar la confusión entre sus dos roles distintos. El “facilitador” es la persona encargada de coordinar la red de los interesados y el proceso general. El “Moderador” es el encargado de guiar a las personas durante una reunión o taller. En otra literatura, ambas funciones se pueden designar como “facilitador”.

Esto, por supuesto, no excluye que un facilitador también modere reuniones o que un moderador sea miembro del equipo de facilitación del proceso.

7.3.1 Creación de una red de comunicación entre los involucrados

Cuando los involucrados son convocados a una reunión, es necesario prever un programa y alguien para guiar a la gente a través de una secuencia de presentaciones, debates y otras actividades conjuntas. Sin embargo, una vez que las partes no están físicamente juntos en la misma sala, parecerá que nadie es necesario para 'ocuparse de ellos. Este no es el caso.

Los involucrados forman un medio de relaciones y tienen una tarea común para cumplir. Ellos hacen esto al reunirse entre sí, pero también en sus distintos contextos profesionales. Es por eso que deben estar vinculados entre sí durante todo el proceso y debido a esto, será necesario un moderador del sistema durante el proceso.

Lo siguiente se centra en el papel de un moderador del sistema de los involucrados. Sin embargo, todas las actividades dentro del medio forman parte del proceso de estos y por lo tanto los dos aspectos están estrechamente vinculados.

Los moderadores del sistema deberán contar con todos los medios de comunicación en el sentido más amplio. Tienen que ser capaces de hablar muchos idiomas y saber referirse a personas de diferentes estratos sociales. Tendrán que ser pro-activos en su comunicación, siempre dispuestos a "reunir y conectar" -es decir, reunir personas relevantes actualizando la información, conectar gente con recursos, oportunidades, etc. También deben ser personas capaces de supervisar el flujo de la comunicación en un medio y tener buen ojo para las partes y piezas que pueden ser interesantes y útiles para otros destinatarios, o para escribir una nota para los medios de comunicación, una publicación en la página web, etc. en el foro de las partes interesadas.

El ABC de las competencias ideales para los moderadores del sistema describen sus Actividades propias, las cuales requieren, Buen comportamiento y la capacidad para manejar diferentes Canales (de comunicación). El texto a continuación puede ayudar a un gobierno local a identificar a la persona más adecuada dentro de sus propias filas o de manera externa.

Actividades

- Los moderadores del sistema son buenos gestores del conocimiento. Esto comienza con asegurarse de contar con una lista de todos los miembros del medio -en este caso los actores interesados en el proceso - y que todos sus documentos clave sean de fácil de acceso para cualquiera.
- Los moderadores tienen que garantizar que la información importante llegue a los tomadores de decisión. Este tipo de intercambio de información digital que podría suceder, también incluye la organización de reuniones.
- Los moderadores son los representantes del proceso y son quienes lo promueven en otros círculos y de asegurarse de que se conozcan los logros.
- Los moderadores tienen un papel permanente en el medio social que es similar a la de un anfitrión que ha invitado a los clientes: se introducen nuevas personas al medio, después relacionan a las personas que puedan tener algo en común, se aseguran que nadie se quede a un lado y mantener la energía y el flujo libre de la comunicación.

Comportamiento

- Los moderadores del sistema tienen siempre el pulso de la comunicación. Ellos están atentos a las preguntas y necesidades de los miembros del medio y se deben asegurar que la información sea bien entendida. En caso necesario, señalan las fuentes complementarias de información, ya sea dentro o fuera del sistema.

- Los moderadores se deben asegurar que la comunicación funcione bien y en su caso reunir a los miembros del sistema que podrían tener dificultades para comunicarse adecuadamente.

Canales

- Los moderadores del sistema están conscientes de los diferentes medios de comunicación disponibles entre los miembros del sistema, así como también saben lo que se puede o no se puede hacer. También tienen un especial interés y habilidad relacionada con la explotación de las últimas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Por último, son conscientes de los diferentes métodos que deben aplicarse en las reuniones de orientación a través de teleconferencias y videoconferencias.
- Los moderadores deben organizar reuniones informales para nutrir y fortalecer las relaciones entre los miembros.
- Los moderadores tienen una amplia gama de habilidades para procesar la información de diferentes maneras, ya que pueden escribir con diferentes propósitos y atraer a los distintos grupos objetivo.

Teniendo en cuenta el papel central de una buena comunicación y toda la información que va con ella, podría ser discutible si todo esto debe ser manejado por una sola persona. Por lo menos en las grandes ciudades, será útil tener una persona principal para la facilitación que cuente con un equipo de dos o tres miembros que en conjunto representen el mosaico de las capacidades necesarias.



Más orientación
sobre cómo facilitar la
comunicación en una red
de interesados puede
encontrarse en el libro
"SWITCH en la Ciudad"
(2011), Parte II

Switch Birmingham Learning Alliance

Home News About Birmingham LA Research/Demonstrations Reports Training Contact Links

SWITCH-Sustainable water management improves tomorrow's cities health

To access the deliverables, reports and presentations applicable to the Birmingham Learning Alliance, click here.

It is now well recognised that our climate is changing and our population is increasing, particularly in cities and as a result, our demand for water is increasing. Unless we find solutions to this problem, it will only exacerbate. SWITCH is an action research project. Its main objectives are the development, application and demonstration of a range of tested scientific, technological and socio-economic approaches and solutions that contribute to sustainable and effective urban water management. SWITCH is needed as our population is increasing (with most growth occurring in urban areas), the urban population now exceeds that of the rural and although only 2% of the earth's surface is occupied by cities, they consume 75% of the total resources. With the additional problems that a changing climate brings, there is clearly going to be water management issues with increasing pressure on our cities, due to both the climate and demographic changes. SWITCH is aiming to address these issues in order to help to resolve water issues for our cities of the future. It has 32 partners from across the globe, 10 demonstration cities and a budget of approximately €25

PAGES

- Home
- News
- About
 - SWITCH themes
- Birmingham
- LA
 - Birmingham LA Activities
 - Birmingham work packages
 - Stakeholders and partners in the Birmingham LA
- Research/Demonstrations
- Reports
- Training
- Contact
- Links
 - SWITCH city websites

CITY WATER

- 1. City Water Scoping/DSS Tool

Página web de la Alianza de Aprendizaje local de SWITCH en Birmingham, Reino Unido
<http://switchbirmingham.wordpress.com>



Información del papel de la planeación estratégica y como debe conducir el proceso puede encontrarse en el Módulo 1, Sección 7.5.2

7.3.2 Moderación entre los involucrados durante las reuniones

Generalmente se utilizan a las personas que trabajan en los gobiernos locales y otras instituciones para realizar las reuniones y, a menudo se cree que no son difíciles de llevar a cabo. Este personal podría haber hecho lo suficiente por ellos mismos o han observado a sus superiores o a sus compañeros hacerlo. Sin embargo, muchos dejan de asistir a las reuniones por aburrimiento o frustración o con la sensación de haber desperdiciado su tiempo.

Este es un claro indicador de que se trata de un arte el llevar a cabo reuniones en las que no solo se aportan los resultados esperados, sino también hacerlo en un tiempo razonable y con el mantenimiento del buen humor hasta que estos resultados se alcancen. Los moderadores profesionales tienen estas habilidades y lo más importante, el resultado esperado de una reunión es - por ejemplo, un proceso visionario - la participación.

Además, hay muchos casos en el proceso donde será fundamental que la persona que dirige una reunión esté en una posición objetiva. De lo contrario, se sospechará que el consenso de la reunión no es real, sino más bien responde a los intereses particulares de la institución que esta persona representa.

Las reuniones mal coordinadas ocasionan que la gente se vaya posiblemente frustrada y enojada y que incluso se eche a perder todo el proceso para desviar la atención de los problemas reales del debate con el comportamiento de algunos de los interesados y el proceso como tal. Hay buenas razones por lo que se debe contratar a un profesional.

¿Quién es un buen moderador?

Un buen moderador:

- Transmite confianza, justicia y es culturalmente sensible
- Habla claro y positivamente
- Notifica y responde cuando la energía de la gente está floja.

Un moderador flexible y adaptable:

- Planea su agenda por adelantado pero está sujeto a cambios imprevistos
- Asegura al comienzo de la reunión que el objetivo sea claro y acordado por los presentes
- Tiene una caja de herramientas técnicas para involucrar a personas de diferentes maneras.

Un moderador experimentado:

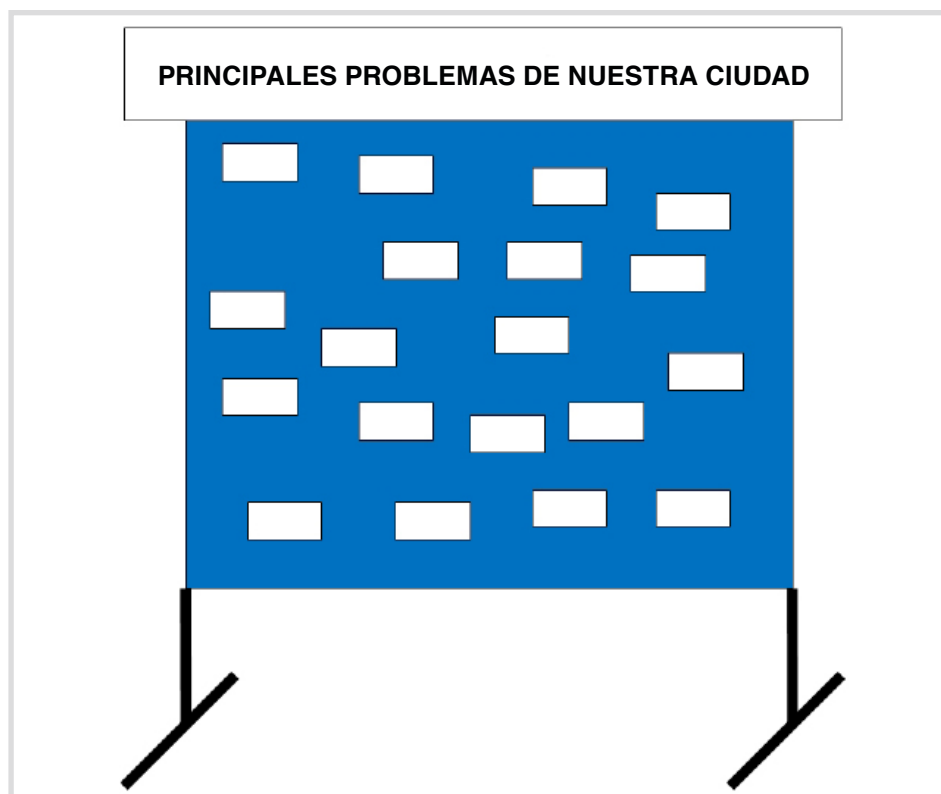
- Se centra en guiar la reunión más que en hablar
- Se asegura de que las diferentes voces sean escuchadas y evita que una persona o grupo domine la reunión
- Gestiona constructivamente los conflictos
- Aclara cuando es necesario, parafraseando lo que se acaba de decir y comprueba la precisión
- Resume en intervalos las conclusiones de la reunión las cuales parece estar abordando
- Mantiene la reunión por buen camino así como también está pendiente del tiempo
- Ayuda a los involucrados a sacar conclusiones finales y a determinar acciones claras.

Adaptado de la Oficina para la Comunidad y el Sector Voluntario, Gobierno de Nueva Zelanda, Buenas Prácticas de Participación; disponible en <http://www.goodpracticeparticipate.govt.nz/techniques/choosing-a-facilitator.html>

Por otra parte, también habrá varias reuniones pequeñas que se acercan al tipo de reuniones de trabajo regulares en cualquier oficina. Estas pueden ser fácilmente presididas por la institución convocante o cualquier otro interesado con una buena comprensión de los temas en cuestión. Algunos conceptos básicos para tener en cuenta para la realización de una reunión eficaz, se pueden encontrar a continuación. Esto no debe entenderse como una lista exhaustiva y lo que se aplica en un caso concreto dependerá siempre de la finalidad real de la reunión.

A continuación se puede utilizar como una lista de chequeo básico para la celebración de una reunión eficaz:

- La agenda y los documentos clave deben ser distribuidos de antemano.
- Todos los involucrados tienen que haber sido presentados mutuamente.
- Debe haber un consenso sobre el resultado deseado de la reunión.
- Tiene que haber un encargado de tomar notas, hacer el seguimiento de los puntos principales y compilación de un informe conciso sobre los resultados de posteriores de la reunión.
- El moderador o presidente de la reunión debe asegurarse de que todo el mundo tiene la misma oportunidad de hablar.
- Las discusiones se deben enfocar en los resultados
- De manera provisional los resultados finales deben ser visibles para todos, escribiéndolos por ejemplo, en un rotafolio.
- Al finalizar todos los involucrados deben recibir un informe, incluyendo la lista de actores con datos de contacto.



7.3.3 Construcción de un ambiente de consenso

Un gran número de acuerdos tendrán que ser tomados en cuenta durante el proceso de planeación estratégica: en una visión conjunta sobre las prioridades, objetivos, metas, la estrategia, las acciones de aplicación, etc. La definición de estos acuerdos depende del papel de los involucrados, una gran parte de las reuniones estará dedicada a llegar a un consenso en esta materia.

La fuerza del moderador, se encuentra en gran medida en su capacidad para guiar a los involucrados de una manera que los eventos se puedan traducir en resultados previstos.

Un consenso no debe ser confundido con una votación. Es más bien una especie de proceso de negociación en la que todas las partes interesadas tienen el mismo espacio para poner sus necesidades e intereses en la mesa redonda. Estos tendrán que medir entre, sí llegar a conclusiones con las que todo el mundo acepte vivir -incluso si no se ajustan plenamente a las expectativas iniciales.

Todos los actores tendrán que estar preparados para ciertos compromisos. Al mismo tiempo, la búsqueda de un consenso no se debe limitar a la búsqueda del mínimo común denominador. La gestión sustentable del agua es una gran aspiración y no se logrará sin alguna decisión poderosa que cambie alguno de los elementos clave del sistema convencional.

De este modo, la elección del moderador adecuado será crucial para el éxito del proceso participativo de planificación estratégica. Cualquier buen moderador tendrá un gran conjunto de técnicas de moderación y herramientas a disposición de ellos, esto para poder alcanzar los acuerdos necesarios. Si él o ella no pueden entregar resultados concretos de las reuniones, se deberá considerar la selección de un nuevo moderador.

Con moderadores profesionales orientados a los resultados, cada acuerdo que se basa claramente en un consenso de todos los involucrados, puede contribuir significativamente al fortalecimiento del proceso. La experiencia común de pasar por los altibajos de los debates, las negociaciones y, eventualmente, el formular una salida de común acuerdo, fortalecerá la propiedad en el lado de los involucrados. Por lo tanto, también aumentará su compromiso de continuar su participación activa y el seguimiento con lo que sea necesario desde el lado de su propia institución.



Reunión de la Alianza de Aprendizaje local de SWITCH en Łódź, Polonia

7.3.4 Mediación de conflictos

Es natural que en un proceso de los involucrados, surjan ciertos conflictos. Incluso se podría argumentar que una de las razones clave de por qué los involucrados han sido reunidos, fue para encontrar una visión conjunta y que el enfoque de la gestión del agua, es el hecho de que sus reclamaciones se derivan de los diferentes intereses institucionales e individuales, los cuales están desbalanceados y dan privilegios a algunos mientras deshabilitan a otros. Los conflictos son inevitables, pero si se maneja de manera constructiva arrojará luz sobre las principales barreras que impiden el progreso hacia una mayor sustentabilidad y de esta forma activar los debates necesarios para superar estas barreras.

Los conflictos sobre el agua y la gestión del agua pueden estar abiertos y abordados en una fase temprana -tal vez incluso antes de que se inicie un proceso de planificación estratégica. Otros conflictos pueden estar escondidos y sólo salen a la superficie durante el proceso, por ejemplo a la hora de priorizar las cuestiones que deben abordarse con más urgencia. En cualquier caso, todos los grandes conflictos que necesitan una atención adecuada, por lo que el espíritu de colaboración para mejorar la gestión del agua en el futuro, puede ser mantenido para continuar el proceso de los involucrados.

La mediación de conflictos es una habilidad que por lo general va más allá del perfil típico de un moderador de las reuniones regulares. Un conflicto mal manejado puede dañar el proceso de planificación en su conjunto, es indispensable involucrar a una persona objetiva con experiencia profesional que pueda convertir un conflicto en una fuente productiva para el desarrollo de soluciones alternativas.

Un mediador de conflictos tiene que ser equipado con una metodología específica para guiar a las partes en conflicto, a través de un proceso que les permita revisar su percepción de los asuntos tratados y reconocer las diferentes perspectivas que se relacionan con ellos. Las partes opuestas están obligadas a repensar las posibles formas y medios para hacer frente a la cuestión de una manera constructiva. Esto debería permitir que todos los actores implicados persiguieran sus propios intereses en un grado que no excluya a los demás a hacer lo mismo. Al final de un proceso de mediación exitoso no habrá ganadores ni perdedores. En cambio, todas las partes podrán beneficiarse de la disposición al compromiso demostrado en algunos de sus programas en aras de un bien mayor.

Mientras que los conflictos, ya sean grandes o chicos, emergerán con regularidad en las actividades de la mesa redonda, es irónicamente un conflicto la razón por la cual los interesados han sido reunidos. En dicha situación, el moderador del proceso en general debe tener habilidades y una experiencia sólida en la resolución de conflictos. Será necesaria una metodología amplia, como el ESIS, una metodología para la construcción de una alianza estratégica para un conflicto inicial, mientras se aborda la falta de inclusión social entre las dos partes del conflicto. (Véase el cuadro en la siguiente página y la sección 6.4 para más detalles)

“El conflicto es mejor que la apatía. Siempre que hay un conflicto en la habitación, significa que hay energía para trabajar en algo”.

Lisa Beutler in Forester, 2007. Citado por Jan Teun Visscher (2008)

Un enfoque sistemático para pasar de un conflicto al beneficio mutuo: el caso de las micro-curtidurías en Villapinzón, Colombia

Una alta proporción de micro y pequeñas empresas que emplean a más del 80% de la fuerza laboral de la nación. En el caso de Villapinzón, se trata de micro-curtidurías que se han asentado a lo largo de décadas atrás, a lo largo del río Bogotá para eliminar sus desechos resultantes del proceso de producción.

Forzando las curtidurías a detener este comportamiento no había sido posible debido a que no conocían otra alternativa económica para hacer frente a la contaminación del agua. La acción legal fue por lo tanto equivalente para ellos a perder sus negocios y por lo tanto su sustento.



Imagen: Tania Fernanda Santos

Micro-curtidores en Villapinzón, Colombia.

Con el marco ESIS desarrollado por SWITCH (Enfoque Sistemático para la Inclusión Social), los curtidores apoyaron la construcción de una asociación profesional y la exploración de diferentes soluciones técnicas para reducir la contaminación del río, en cumplimiento de los requisitos legales. Esto fortaleció su posición con las autoridades oficiales y les permitió entrar en un diálogo constructivo, además de promover la acción conjunta con sus antiguos antagonistas.



Para más detalles sobre la metodología ESIS y su aplicación en la práctica, ver el estudio de caso de Sanz, M. et al, 2010: Juntando diversos grupos para limpiar el río Bogotá - El caso de las micro-curtidurías en Villapinzón, Colombia.

www.switchtraining.eu/switch-resources

Sin embargo, en todos los casos, la mediación de conflictos no finaliza con todas las partes llegando a un acuerdo sobre una cuestión. Por el contrario, la solución real del conflicto sólo se logrará si las acciones acordadas se ponen en práctica y si existe también un procedimiento garantizando que esto suceda. La solución real del conflicto por lo tanto podría materializarse sólo unas semanas, meses o incluso años después de que el acuerdo ha sido aceptado.

7.4 Evaluando el proceso con los involucrados

La participación de los actores debe ser visto como un medio para un fin y no como «algo bueno» por hacer por sí mismo. Tanto de los propios interesados, como de la institución que administra el proceso de invertir una cantidad significativa de tiempo y dinero. Por lo tanto, sería un ejercicio inútil si no se logran a los resultados deseados.

Aunque no hace falta decir que tiene que establecerse un proceso de seguimiento para observar los resultados de la aplicación de la estrategia real de agua en zonas urbanas, es igualmente importante mantener una estrecha vigilancia sobre el proceso de las partes interesadas que de esta estrategia se deriva. Algunos problemas en el logro de, por ejemplo, los objetivos técnicos de la estrategia pueden ser consecuencia de una insuficiente participación de los actores y, potencialmente, sólo puede ser resuelto de manera satisfactoria después de que ha sido explorado el proceso base del asunto tratado.

Para hacer posible la evaluación de la participación de los actores será necesario mantener un determinado registro de los distintos desarrollos, incidentes, avances, etc., conflictos que suceden mientras el proceso se desarrolla. La documentación de los procesos es un método para asegurar que existe un registro, la evaluación no tendrá que depender únicamente de la buena memoria y las impresiones puramente subjetivas de los involucrados.

La evaluación puede hacerse enfocándose en la calidad del proceso en sí o más bien en sus resultados, es decir, su eficacia. En el primer caso, una cuestión como la participación equitativa de los grupos desfavorecidos puedan ser de interés. En el segundo caso, la atención puede ser de si las partes han logrado llegar a un acuerdo sobre un asunto concreto en un plazo razonable de tiempo.

Con el fin de no perturbar el espíritu de colaboración, la transparencia es también indispensable. Lo ideal sería que los propios involucrados participen en la configuración del procedimiento de evaluación, así como compartir sus propias perspectivas en la evaluación que se lleve a cabo. Además, es útil incluir una persona imparcial externa que puede proporcionar reflexiones desde el punto de vista más objetiva.

A continuación, se explica con más detalle los métodos de documentación de procesos y el seguimiento y la evaluación.

7.4.1 Procesando la documentación

Analizar la documentación es un método para observar de cerca y críticamente los procesos de cambio, hacer un seguimiento de lo que sucedió, cómo sucedió, y por qué sucedió.

En la práctica, la documentación de procesos significa tener a una persona - o, potencialmente, un equipo - tras el proceso de cambio con una especie de "diario", es decir, con notas, fotografías, vídeos, etc., de las entrevistas, eventos y otras actividades pertinentes. De esta manera, se compilará un registro continuo de las historias locales sobre el proceso. Este registro permitirá a una reflexión más profunda del proceso de cambio, además de incluir los factores que han ayudado u obstaculizado su progreso.

Procesar la documentación puede tener un objetivo interno, así como uno externo:

- A nivel interno, se puede apoyar a los encargados de coordinar el proceso de planificación estratégica - incluyendo la participación de los involucrados - para comprender mejor su curso actual de desarrollo. Se pone de manifiesto los puntos de vista sobre los factores que proporcionan una barrera o aceleran el cambio, tales como ciertos legados de las creencias anteriores, tradicionales, la política local, las constelaciones de energía, etc. Las observaciones realizadas contribuyen al aprendizaje de todo el proceso y también se usan para explorar las opciones en lo que se podría superar los bloqueos que puedan tener que ver con uno de estos factores.
- En el exterior, estas ideas también pueden ser compartidas con otras personas y así contribuir a una mayor transparencia con respecto a la ciudadanía en general y alimentar el debate público sobre temas clave. Ese tipo de participación externa tiene que ser parte de una estrategia de comunicación más amplia. Algunas de las observaciones, por ejemplo, podrían ser políticamente sensibles y dañar la reputación de uno de los actores que sin embargo sigue siendo un actor clave en el movimiento que transmita.

Analizar la documentación es generalmente la tarea de la persona o equipo responsable de facilitar el proceso. Por supuesto, puede ser en gran medida el apoyo que presta el moderador con su propia colección de observaciones, de recortes de periódicos, fotos, etc.



Una guía de como documentar los avances e hitos en este proceso puede encontrarse en SWITCH en la Ciudad (2011), Parte II

7.4.2 Monitoreo

Al igual que para el rendimiento y la eficiencia del sistema de agua y su propia gestión, los indicadores también son necesarios para realizar un seguimiento para saber si el proceso de los cumple con su propósito. Si bien la definición de indicadores adecuados es ya un desafío para el sistema de agua, la evaluación de un proceso puede ser aún más difícil.

En cuanto a los procesos y resultados cualitativos de la participación de los involucrados, se requiere una metodología diferente, como la definición de “micro-escenarios” que reflejen los niveles de gradientes y cualitativo de lograr el cambio. Los micro-escenarios se pueden evaluar de manera participativa.

Cada “escalera” de un conjunto de micro-escenarios se refiere a un objetivo del proceso de las partes interesadas. Los “pasos” en estas escaleras formulan cambios graduales del estado actual que se asume como el cumplimiento del objetivo. Además, uno de los pasos que se define como un punto de referencia, es decir, el nivel mínimo que deben alcanzarse.

El esquema de un método de monitoreo, es decir, tanto los micro-escenarios, así como los resultados asociados, deben ser elaborados y acordados por las partes interesadas. Esto al mismo tiempo, puede aumentar su conocimiento sobre lo que constituye un proceso exitoso y potencialmente, provocar algunas ideas de lo que pueden contribuir ellos mismos para lograrlo.

Ejemplo:

El objetivo es “tener una idea clara de quiénes son los actores involucrados y que se comunican entre sí de manera eficaz”.

La relevancia en los micro-escenarios podría ser como sigue (adaptado de SWITCH en la Ciudad, 2011, Parte II).

Figura 9: Micro-escenarios del progreso en el proceso de los involucrados.

Escenarios para el objetivo	Puntuación
No hay registro accesible de los involucrados y de su participación real en diversos eventos y actividades.	0
No hay un registro actualizado de su participación efectiva en los eventos y actividades de los involucrados.	25
Hay un registro actualizado de los involucrados y su participación y algunas herramientas básicas de comunicación son sistemáticamente utilizadas (por ejemplo, correo electrónico, teléfono) entre los eventos.	50 (benchmark)
Hay un registro actualizado de los involucrados y su participación y los archivos se mantienen a través del uso sistemático de herramientas de comunicación avanzadas, como un tablero de mensajes o un foro de Internet.	75
La información sobre los involucrados es accesible a todos (por ejemplo, a través de una base de datos en línea), la participación en todos los eventos y actividades es un registro sistemático y una combinación de métodos se utiliza efectivamente (según los comentarios recibidos) para comunicarse entre los eventos.	100
Justificación de la puntuación (con fecha)	Puntos adjudicados

7.4.3 Evaluación

Con los micro-escenarios y las puntuaciones asociadas en su lugar, los involucrados disponen de una herramienta útil para llevar a cabo una evaluación. Esto debería ocurrir a intervalos regulares.

Por supuesto, la evaluación no termina con el acuerdo sobre los puntajes. Sobre todo si este último indica un nivel de logro por debajo del punto de referencia, será necesario una revisión crítica de la puesta en marcha y la gestión del proceso de los involucrados, ¿qué ha funcionado y qué no? ¿y cuáles son las razones?

Las medidas para mejorar el proceso de consulta pueden ser muy diferentes. Se puede llevar, por ejemplo, la sustitución del moderador del proceso actual o para una comunicación más ágil y frecuente con las partes interesadas con el fin de construir más confianza y el compromiso de su parte.

Otra de las conclusiones de la evaluación también podría ser que el micro-escenario necesita una cierta adaptación - o que otro objetivo debe ser añadido para reflexionar sobre el proceso, incluyendo un conjunto de escenarios propios.

La participación de una persona objetiva en la evaluación puede ser de gran beneficio - por ejemplo, un investigador o, posiblemente, también un periodista - que tiene una cierta distancia con el proceso y no puedan ser fácilmente acusados de parcialidad y de utilizar las conclusiones para impulsar su propia agenda. Por supuesto, los resultados de dicho análisis tendrán que compartirse de nuevo con todo el grupo de involucrados para elaborar sus conclusiones.

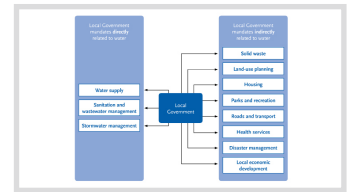
Una persona objetiva también será capaz de plantear algunas cuestiones potencialmente controvertidas, en particular sobre los obstáculos al cambio, que nunca se planteó de otro modo por cualquier participante a fin de evitar tensiones políticas o dañar la reputación de una u otra persona o institución en toda la mesa. Sin embargo, si un grupo de actores está verdaderamente comprometido a adoptar la gestión integrada del agua urbana hacia adelante, también tendrá que estar listo para hacer frente a hechos menos cómodos que serán cruciales para mantener el proceso en marcha.

8 Recapitulando

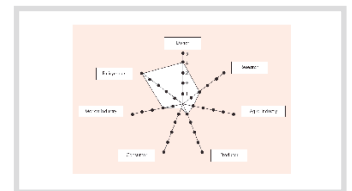
La gama de tareas en la gestión convencional de las aguas urbanas, se suelen llevar a cabo por diferentes instituciones de forma aislada. Los usuarios del agua tienen poco que decir en las decisiones tomadas, a diferencia de aquellos con poder económico significativo.



La falta de coordinación y la poca conciencia de las necesidades e intereses del usuario, conduce a ineficiencias en la gestión del agua. Los impactos negativos a otros sectores del desarrollo y la gestión urbana pueden resultar en despilfarro de los recursos.



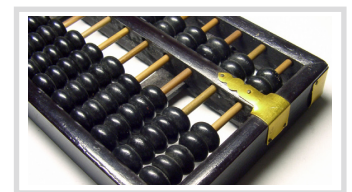
La participación de todas las instituciones pertinentes y grupos - incluyendo los socialmente marginados - en la gestión del ciclo urbano del agua, puede ser benéfica para todos, siempre que las relaciones de poder entre las partes involucradas se entiendan bien y sean tomadas en cuenta mientras se avanza.



La participación de los involucrados se debe basar en principios de buena gobernanza, incluyendo responsabilidad, transparencia y equidad, además de la confianza mutua y el respeto, los cuales son necesarios para hacer que todo funcione.



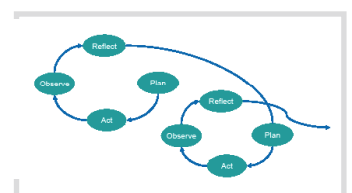
Los ingredientes clave para el éxito del proceso son la coordinación central, una facilitación fuerte, un "líder" local para la conducción continua del proceso, la planeación a largo plazo y la asignación de recursos financieros y otro tipo de recursos.



El proceso de consulta debe estar equipado con objetivos claros y que se puedan medir con facilidad, además de que estos tienen que ser supervisados y evaluados periódicamente.



Dada la complejidad creciente de los asuntos del agua urbana, la ciencia y la tecnología cada vez se vuelven más importante. El enfoque de Alianza de Aprendizaje proporciona un formato para la participación de los investigadores y que puedan ayudar a la identificación de soluciones locales adaptadas, mientras se promueve una mayor incorporación de la innovación y las lecciones aprendidas.



La integración es el principal mecanismo para el desarrollo de una gestión del agua sustentable y no puede alcanzarse sin el esfuerzo concertado de todas las partes involucradas. Esto se volverá aún más importante en las próximas décadas, cuando la presión sobre los sistemas de agua tales como la rápida urbanización, el crecimiento económico y el cambio climático aumente aún más.



9 Referencias

Arnstein, S. R. (1969) A Ladder of Citizen Participation, JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224. <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>

Bury, P., Sijbesma, C., Eckart, J. (2008) Our island in the city of Hamburg. Ten years experience with citizens involvement "MITwirken" in rehabilitation and restructuring of Wilhelmsburg island – a basis for social inclusion in integrated urban water management?, IRC International Water and Sanitation Centre, The Hague, The Netherlands & HafenCity Universität, Hamburg, Germany. www.switchtraining.eu/switch-resources

Butterworth, J.A., Dziegielewska-Geitz, M., Wagner, I., Sutherland, A., Manning, N., da Silva Wells, C., Verhagen, J. (2008) Learning Alliances for innovation in urban water management. Paper presented at the thematic workshop 'Water and Cities' at the Water Tribune, Expo Zaragoza, Spain, 25-28 July 2008. www.switchtraining.eu/switch-resources

Butterworth, J.A., McIntyre P., da Silva Wells, C. (Eds.) (2011) SWITCH in the City: putting urban water management to the test, IRC International Water and Sanitation Centre, The Hague, The Netherlands. www.switchtraining.eu/switch-resources

Butterworth, J.A., Sutherland, A., Manning, N., Darteh, B., Dziegielewska-Geitz, M., Eckart, J., Batchelor, C., Moriarty, P., Schouten, T., da Silva Wells, Verhagen, J., Bury, P.J. (2008) Building more effective partnerships for innovation in urban water management. Paper presented at International Conference on Water and Urban Development Paradigms: Towards an integration of engineering, design and management approaches, 15-19 September 2008, Katholieke Universiteit Leuven, Belgium. www.switchtraining.eu/switch-resources

Chlebek, J., Sharp, P. (2008) Birmingham Learning Alliance Stakeholder Analysis, ARUP, Solihull, West Midlands, UK. www.switchtraining.eu/switch-resources

Darteh, B., Adank, M., Manu, K.S. (2010) Integrated Urban Water Management in Accra: Institutional Arrangements and Map, Kwame Nkrumah University of Science and Technology (KNUST), Kumasi, Ghana & IRC International Water and Sanitation Centre, The Hague, The Netherlands. www.switchtraining.eu/switch-resources

da Silva Wells, C. (2008) Including marginalised groups in equitable water management through a Learning Alliance Approach: The EMPOWERS project - A case study on social inclusion for SWITCH, IRC International Water and Sanitation Centre, The Hague, The Netherlands. www.switchtraining.eu/switch-resources

de Albuquerque, C., Rolnik, R., Sepúlveda, M., (2011) Water and sanitation: A Human Right for all, even slum-dwellers and the homeless - Office of the High Commissioner for Human Rights, Joint Statement on Occasion of World Water Day, issued on 18 March 2011, Office of the High Commissioner for Human Rights, Geneva, Switzerland. <http://www.ohchr.org/en/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=10865&LangID=E>

de la Paz de San Miguel Brinquis, M. (2009) Urban Water Management: Water governance and institutional mapping in Zaragoza, Spain, University of Abertay, Dundee, UK. www.switchtraining.eu/switch-resources

Dias, J., Costa, H., Costa, G. Welter M., Nunes, T. (2011) Urban water management in Belo Horizonte: institutional mapping, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, Brazil. www.switchtraining.eu/switch-resources

eThekwini Municipality, Community Participation Policy (2006) eThekwini Municipality, South Africa. <http://www.durban.gov.za/durban/government/policy/participation>

Forester, J. (2007) Public Participation as Mediated Negotiation: Entangled Promises and Practises. In: International Journal of Public Participation: Denver, Colorado, USA: IAP2. http://www.iap2.org/associations/4748/files/Journal_Issue1_ForesterEssay.pdf

Graham, J., Amos, B., Plumptre, T. (2003) Principles for Good Governance in the 21st Century, Institute On Governance, Policy Brief No.15, August 2003, Ottawa, Ontario, Canada. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf>

Green, C. (2007) Institutional arrangements and mapping for the governance of sustainable urban water management technologies: Mapping protocol and case study of Birmingham, Middlesex University, London, UK. www.switchtraining.eu/switch-resources

HafenCity Universität, Hamburg (2011) Institutional Framework for Water Management in the German Federal State of Hamburg, HafenCity Universität, Hamburg, Germany. www.switchtraining.eu/switch-resources

Kemmis, S. and McTaggart, R. (Eds.) (1988) The action research planner, 3rd edition, Gelong, Victoria, Australia, Deakin University Press.

Malkin, B. (2011) Australian floods: Rockhampton residents are 'whacking' Queensland's venomous snakes to keep themselves safe, The Telegraph, 9 January 2011, Telegraph Media Group Limited 2011, UK. <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/australiaandthepacific/australia/8248084/Australian-floods-Rockhampton-residents-are-whacking-Queenslands-venomous-snakes-to-keep-themselves-safe.html>

Martin, A., Verhagen, J., Abatania, L. (2008) Urban Agriculture and Social Inclusion. RUAF, Urban Agriculture magazine, No. 20 - Water for Urban Agriculture, August 2008, pp. 17-19. <http://www.ruaf.org/sites/default/files/UAM%2020%20-%20pagina%2017-19.pdf>

Mitchell, V. G. (2004) Integrated Urban Water Management – A review of current Australian practice, CSIRO & AWA report CMIT-2004-075, Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO), Clayton South, Australia & Australian Water Association (AWA), St. Leonards, Australia. http://www.clw.csiro.au/awcrrp/stage1files/AWCRRP_9_Final_27Apr2004.pdf

Nelson, V., Martin, A., Sutherland, A., Casella, D., Verhagen, J. (2008) Social inclusion and integrated urban water management, Institute for Natural Resources (INR), University of Greenwich, Chatham Maritim, UK & IRC International Water and Sanitation Centre, The Hague, The Netherlands.
www.switchtraining.eu/switch-resources

Nelson, V. (2008) Brazil and beyond: lessons from participatory governance innovation, Institute for Natural Resources (INR), University of Greenwich, Chatham Maritime, UK.
www.switchtraining.eu/switch-resources

Nyarko, K.B., Odai, S.N., Fosuhene, K.B. (2007) Optimising social inclusion in urban water supply in Ghana, Kwame Nkrumah University of Science and Technology (KNUST), Kumasi, Ghana. www.switchtraining.eu/switch-resources

Office for the Community & Voluntary Sector, Government of New Zealand (no date) Good Practice – Participate, Government of New Zealand, Department of Internal Affairs, Wellington, New Zealand.
<http://www.goodpracticeparticipate.govt.nz/techniques/choosing-a-facilitator.html>

Otieno, P. (2008) How to Set Up and Manage a Town-Level Multistakeholder Forum, Stakeholder Engagement and Partnership Building in the Lake Victoria Region Water and Sanitation Initiative, UN-HABITAT, Kenya, Nairobi.
<http://www.unhabitat.org/pmss/listItemDetails.aspx?publicationID=2554>

Philip et al. (2008) Local Government and Integrated Water Resources Management (IWRM), Part III, Engaging in IWRM – Practical Steps and Tools for Local Government, 2008, ICLEI European Secretariat, Freiburg, Germany.
http://logowater.iclei-europe.org/fileadmin/user_upload/logowater/wp5/Part3_en.pdf

Sanz, M. et al (2010) Bringing Together Diverse Groups to Clean Up the Bogotá River – The case of micro- tanneries in Villapinzón, Colombia, Universidad Nacional de Colombia (UNAL), Bogotá D.C., Colombia. www.switchtraining.eu/switch-resources

Sanz, M., Siebel, M.A., Ahlers, R., van der Zaag, P., Gupta, J. (2011) Cleaner Production (CP) and Conflict Resolution: A way out of social exclusion. A case study on micro-tanneries in Colombia, UNESCO-IHE Institute for Water Education, Delft, The Netherlands. www.switchtraining.eu/switch-resources

Seymoar, N.-K. (2010) Empowerment and Public Participation, Sustainable Cities International, Vancouver, Canada.
http://sustainablecities.net/docman-resources/cat_view/110-resources/134-public-participation

Sijbesma, C., Verhagen, J. (2008) Making urban sanitation strategies of six Indonesian cities more pro-poor and gender-equitable: the case of ISSDP, IRC International Water and Sanitation Centre, The Hague, The Netherlands. www.switchtraining.eu/switch-resources

Smet, J. (2008) Political and Social Dynamics in Upgrading Urban Sanitation – a case from Colombo, Sri Lanka, IRC International Water and Sanitation Centre, The Hague, The Netherlands. www.switchtraining.eu/switch-resources

UK Department for International Development (2002) Tools for Development: a handbook for those engaged in development activity. Performance and Effectiveness Department, Version 15, Department for International Development (DFID), London, UK. <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf>

UK Department for International Development (2005) Reducing poverty by tackling social exclusion, A DFID policy paper, Department for International Development (DFID), London, UK. <http://www2.ohchr.org/english/issues/development/docs/socialexclusion.pdf>

UN Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) Division for Sustainable Development (1992): Agenda 21, Section III, Strengthening the Role of Major Groups, Chapter 28, Local Authorities' Initiatives in Support of Agenda 21, UN Commission of Social and Economic Affairs, UN Department of Economic and Social Affairs (UNDESA), New York, USA. http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_28.shtml

UNESCO-IHE Institute for Water Education, Universidad Nacional de Colombia (UNAL), Instituto de Estudios Ambientales (IDEA) (2011) Villapinzón and Chocontá Tanneries - Final Report, UNESCO-IHE Institute for Water Education, Universidad Nacional de Colombia (UNAL), Bogotá D.C., Colombia. www.switchtraining.eu/switch-resources

Verhagen, J., Butterworth, J., Morris, M. (2008) Learning alliances for integrated and sustainable innovations in urban water management, Waterlines Vol. 27 No. 2; April 2008. <http://learningforchange.files.wordpress.com/2011/03/waterlines-learning-alliances-paper.pdf>

Jan Teun Visscher (2008) Conflict mediation in the water and sanitation sector: and how to reach solutions, Thematic Overview Paper 22, IRC International Water and Sanitation Centre, The Hague, The Netherlands. http://www.irc.nl/content/download/139947/432501/.../TOP22_Conflict_08.pdf

El proyecto SWITCH ayuda a alcanzar una gestión más sustentable en la “Ciudad del Futuro”. Un consorcio de 33 organizaciones socias de 15 países trabajaron en soluciones científicas innovativas, tecnológicas y socio económicas con la misión de fortalecer su amplio uso alrededor del mundo.

www.switchtraining.eu

Contacto:

ICLEI European Secretariat
Leopoldring 3
79098 Freiburg
Germany
www.iclei-europe.org
Phone: +49-761/368 92-0
Fax: +49-761/368 92-29
Email: water@iclei.org

ICLEI Oficina México
Roma 41 4º piso
06600 Distrito Federal
México
www.iclei.org.mx
Teléfono: +52-5536408725
Email: iclei-mexico@iclei.org



Aliados:



ISBN 978-3-943107-04-3 (PDF)
ISBN 978-3-943107-02-9 (CD-ROM)