



Red Latinoamericana de Desarrollo de
Capacidades para la Gestión Integrada del
Agua

Plan Estratégico 2007-2010

BORRADOR – JUNIO 2007

Propósito

El presente plan estratégico se elaboró con el objetivo de favorecer un desarrollo continuo, con una creciente participación de los miembros, y esquema financieramente factible para LA-WETnet.

El plan considera los resultados alcanzados en los últimos años, desde la formación de la red en 2002. Así mismo, se considera el momento actual, el cual ubica a LA-WETnet en un contexto positivo y de oportunidades, principalmente a partir de la participación de la red en el "Programa global de actividades de Cap-Net". Con un programa de trabajo activo y con financiamiento hasta 2010, LA-WETnet no debe dejar pasar la oportunidad de revisar sus formas y estructuras de trabajo, planificar anticipadamente, y establecer metas de trabajo para conducirse concientemente hacia el logro de su misión, y como una red autónoma y abierta en América Latina.

El plan estratégico es la herramienta para que los miembros de la red conviertan las oportunidades en acciones y resultados concretos. LA-WETnet se ha constituido en una ventana de opciones que los miembros tienen a su alcance. El éxito de LA-WETnet es a través del éxito de sus miembros, de manera que **el plan estratégico es en su totalidad un mecanismo para favorecer a los miembros de la red y motivar la concreción de acciones eficientes y financieramente sustentables.**

El plan está organizado en **tres partes**:

- Primera Parte: se presenta una descripción de LA-WETnet y su estado actual, incluyendo un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas.
- Segunda Parte: se analizan la misión y los valores centrales de la red.
- Tercera Parte: se presentan las prioridades estratégicas.
- Cuarta Parte: se describen los pasos sugeridos para la implementación del plan estratégico.

A continuación hay **cuatro anexos**:

- Anexo 1: Términos de referencia para la formación de "iniciativas temáticas".
- Anexo 2: Roles y funciones del Comité de Dirección de LA-WETnet.
- Anexo 3: Criterios, categorías, y sugerencia para el pago de cuotas de membresía a LA-WETnet.
- Anexo 4: Beneficios de ser miembro de LA-WETnet.

Índice

I. Descripción de la organización y su estado actual

1. Formación de LA-WETnet
2. ¿Quiénes somos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿A quienes nos dirigimos?
5. ¿En dónde trabajamos?
6. ¿Cómo trabajamos?
7. Nuestro impacto
8. La gestión del conocimiento
9. Estructura organizacional de LA-WETnet
10. Afiliación a Cap-Net y vínculo con GWP
11. Vínculo con REDICA, ArgCap-Net, y Cap-Net Brasil
12. Fuentes de financiamiento
13. Diagnóstico del estado actual de la red

II. Análisis de la misión y los valores centrales

1. Análisis de la misión de LA-WETnet
2. Análisis de los valores de LA-WETnet
3. Análisis de los principios estratégicos de LA-WETnet

III. Las prioridades estratégicas

1. Síntesis de lo visto hasta aquí: ¿En dónde estamos y a dónde queremos llegar?
2. Los objetivos estratégicos
3. Las estrategias sugeridas
4. Síntesis de las estrategias sugeridas
5. Marco lógico de las estrategias sugeridas

IV. Implementación del plan estratégico

1. Necesidades para implementar el plan estratégico
2. Fuentes de recursos para implementar el plan estratégico
3. Implementación del plan estratégico

Anexo 1: Términos de referencia para la formación de “iniciativas temáticas”

Anexo 2: Roles y funciones del Comité de Dirección de LA-WETnet

Anexo 3: Criterios, categorías, y sugerencia para el pago de cuotas de membresía a LA-WETnet

Anexo 4: Beneficios de ser miembro de LA-WETnet

Cuadro 1: Niveles de beneficio de los miembros

Cuadro 2: Grupos meta

Cuadro 3: Funcionamiento de un círculo virtuoso para dejar capacidades instaladas a nivel local.

Cuadro 4: Desarrollo continuo de capacidades: fortalecimiento local, atención a grupos meta, y generación de nuevo conocimiento.

Cuadro 5: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas – FODA

Cuadro 6: Síntesis de las estrategias y acciones sugeridas

Cuadro 7: Necesidades para implementar el plan estratégico

Cuadro 8: Roles y responsabilidades

Cuadro 9: Cronograma de implementación

I. Descripción de la organización y su estado actual

1. Formación de LA-WETnet

En el marco de un taller sobre la educación para la gestión sustentable del agua, que tuvo lugar en Lima, Perú, en julio de 2002, surgió la iniciativa para formar a LA-WETnet -Red Latinoamericana de desarrollo de capacidades para la gestión integrada del agua-.

La red fue formada en respuesta a los compromisos asumidos por los Estados Miembros de las Naciones Unidas en el año 2000, que dieron lugar a las Metas de Desarrollo del Milenio. Entre éstas vale destacar “reducir a la mitad hacia el año 2015 la proporción de personas en el mundo que no tengan acceso al agua potable” y “frenar la explotación no sustentable de los recursos hídricos”. Los Ministros de Salud y de Medio Ambiente de las Américas ratificaron estas metas para la región en Marzo de 2002, en Ottawa, Canadá.

Los asistentes constituyeron una muestra representativa de los diferentes grupos de interés involucrados en la gestión y los servicios referidos al recurso agua, con una dedicación reconocida en el área de la educación, capacitación, y fortalecimiento institucional. Representando a universidades, asociaciones, agencias gubernamentales y agencias del Sistema de las Naciones Unidas estaban convencidos que podrían hacer una contribución importante a la gestión sustentable de los recursos hídricos y los servicios de agua y saneamiento en América Latina al conformar una red regional de desarrollo de capacidades.

2. ¿Quiénes somos?

Somos una red. Un conjunto de personas, organizaciones, y programas, que han decidido libremente vincularse para colaborar, compartir actividades, compartir información y otros recursos, y realizar acciones en forma conjunta en el amplio campo del desarrollo de capacidades en el sector del agua. Constituimos una organización autónoma, abierta, y sin fines de lucro.

3. ¿Qué hacemos?

Ofrecemos servicios de desarrollo de capacidades sobre la gestión integrada del agua, y el acceso al agua potable y el saneamiento.

¿Qué es el desarrollo de capacidades?

El desarrollo de capacidades es el proceso de implementación del fortalecimiento institucional. Brinda herramientas y conocimientos para iniciar, guiar y apoyar el desarrollo institucional. La mayoría de las actividades que implican desarrollo institucional conciernen a la transferencia de conocimiento, el desarrollo de habilidades y la facilitación del uso de esas capacidades.

La capacidad ha sido definida como la habilidad de los individuos y de las organizaciones o las unidades organizacionales para desempeñar funciones de manera eficaz, eficiente y sustentable. Esto supone que la capacidad no es un estado pasivo sino parte de un proceso continuo (Alaerts, G.; Hartvelt, F.; Patorni, F.M.: 1996).

¿Y en la práctica?

- Cursos técnicos,
- Talleres,
- Capacitación de capacitadores,
- Jornadas de creación de conciencia,
- Programas de educación para escuelas y comunidades,
- Consultorías,
- Investigaciones,
- Publicaciones,
- Programas de grado y postgrado,
- Materiales de educación y capacitación.
- Asesoramiento y acompañamiento institucional.

Todas estas actividades son parte de un proceso continuo de construcción de capacidades instaladas.

4. ¿A quienes nos dirigimos?

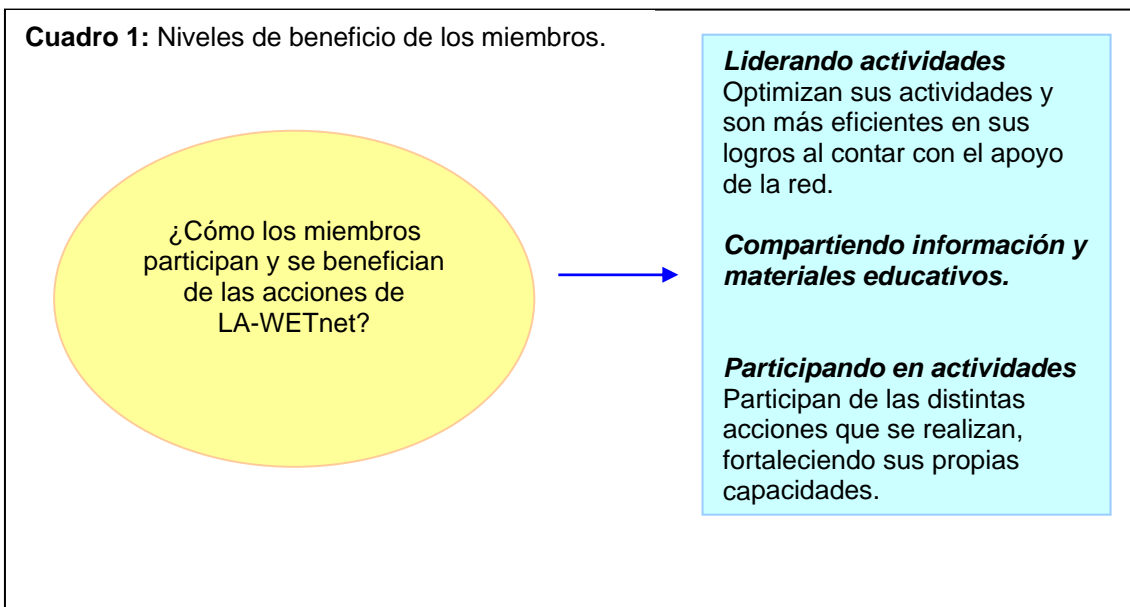
- **Miembros**

Los miembros de la red son los primeros y más directos beneficiarios de LA-WETnet.

Siendo parte de la red, los miembros tienen a su disponibilidad la oportunidad ser apoyados para su propio fortalecimiento y la búsqueda de eficiencia en el logro de sus propias metas.

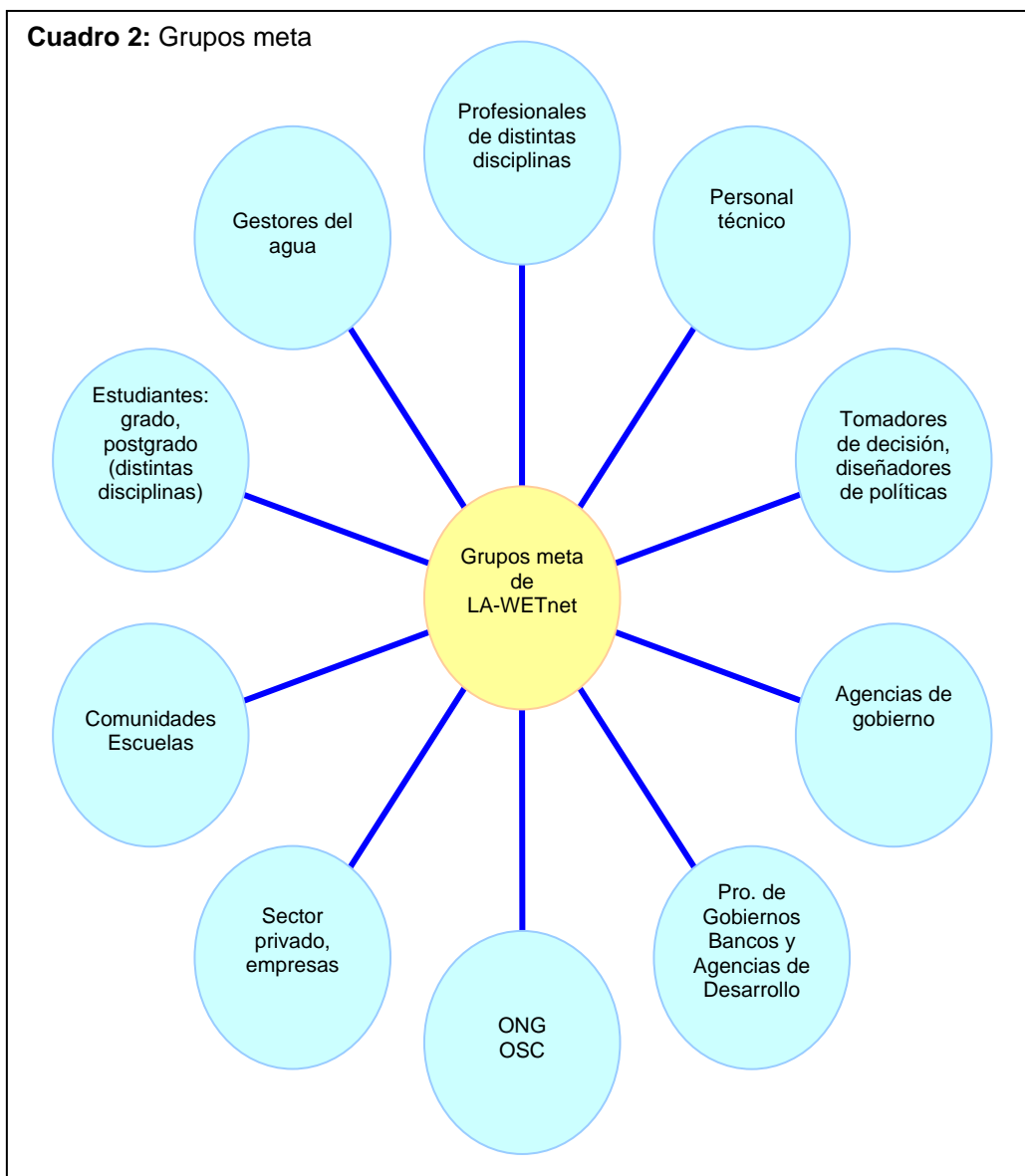
La pertenencia a la red facilita la optimización de recursos de todo tipo: financieros, de conocimiento e información, especialistas, comunicación. Los miembros encuentran en el marco de la red la oportunidad para interactuar con sus pares y compartir información, materiales educativos, y otros recursos.

A la vez, los miembros pueden participar de las propias actividades de la red a fin de fortalecer sus propias capacidades.



▪ **Otros beneficiarios y clientes**

Las acciones de LA-WETnet se dirigen a aquellos individuos o instituciones que busquen desarrollar sus capacidades para un mejor entendimiento e implementación de la gestión integrada de los recursos hídricos (GIRH) y el acceso al agua potable y el saneamiento.



5. ¿En dónde trabajamos?

LA-WETnet, en conjunto con sus miembros, tiene la capacidad de ejecutar acciones en toda América Latina.

En Centro América trabajamos en una estrecha colaboración con REDICA y con un vínculo positivo con la red CARA. En Brasil la colaboración es con Cap-Net Brasil y en Argentina con ArgCap-Net.

A través de la participación en la red internacional Cap-Net, las acciones de LA-WETnet también tienen impacto en otras regiones, como fue el caso del curso de capacitación de capacitadores sobre “negociación y resolución de conflictos para la GIRH”, realizado en Bangladesh en 2005. LA-WETnet fue uno de los organizadores dicho curso, replicando la experiencia del curso similar realizado en Bolivia junto con Centro AGUA, PROMIC y otros ese mismo año.

6. ¿Cómo trabajamos?

Todas las actividades de la red se planifican, preparan y ejecutan en conjunto y a través de alguno, o varios, de sus miembros. Nuestra forma de trabajo se basa en dos elementos clave:

- Somos una red, de manera que sin nuestros miembros no podemos hacer nada.
- Los miembros tienen la absoluta libertad de ser más o menos activos en el marco de la red. Sin embargo, serán aquellos miembros más activos, los más comprometidos con la red, los que más iniciativas quieran compartir, los que resultarán más beneficiados. Esto es así por un simple hecho: la red ofrece oportunidades y apoyo a sus miembros, pero no puede obligar a los miembros a ser activos. Por consiguiente: **a mayor liderazgo por parte de los miembros, mayores serán los beneficios que obtengan.** Los servicios de la red están a disposición de todos los miembros por igual, pero aquellos miembros que tengan una actitud más proactiva podrán aprovechar mejor las oportunidades que LA-WETnet pone a su disposición.

Así, en la práctica, algunos miembros proponen la realización de actividades específicas y encuentran en el secretariado el apoyo necesario para hacerlas. El secretariado los apoya con fondos semilla, con la planificación de la actividad, la identificación de especialistas, la disponibilidad de materiales de capacitación, la comunicación y divulgación de la actividad y otros factores propios de la planificación, preparación, y ejecución de la misma.

El secretariado de la red también ayuda a los miembros en la preparación de planes de trabajo y propuestas para proyectos o programas y la siguiente búsqueda de fondos.

El éxito del trabajo en red está en la habilidad de combinar los valores, experiencias y recursos de sus miembros para fortalecer la capacidad de cada uno, y de la red como totalidad. De esta manera y a través de la coordinación del secretariado, se capta la naturaleza integrada y holística de la nueva visión del agua y se es más eficiente en el cumplimiento de las metas de la organización. También se busca que los beneficiarios de las actividades representen a los variados grupos de interés que son los actores claves para el uso y manejo del agua, y en eso el secretariado de la red también cumple un rol clave.

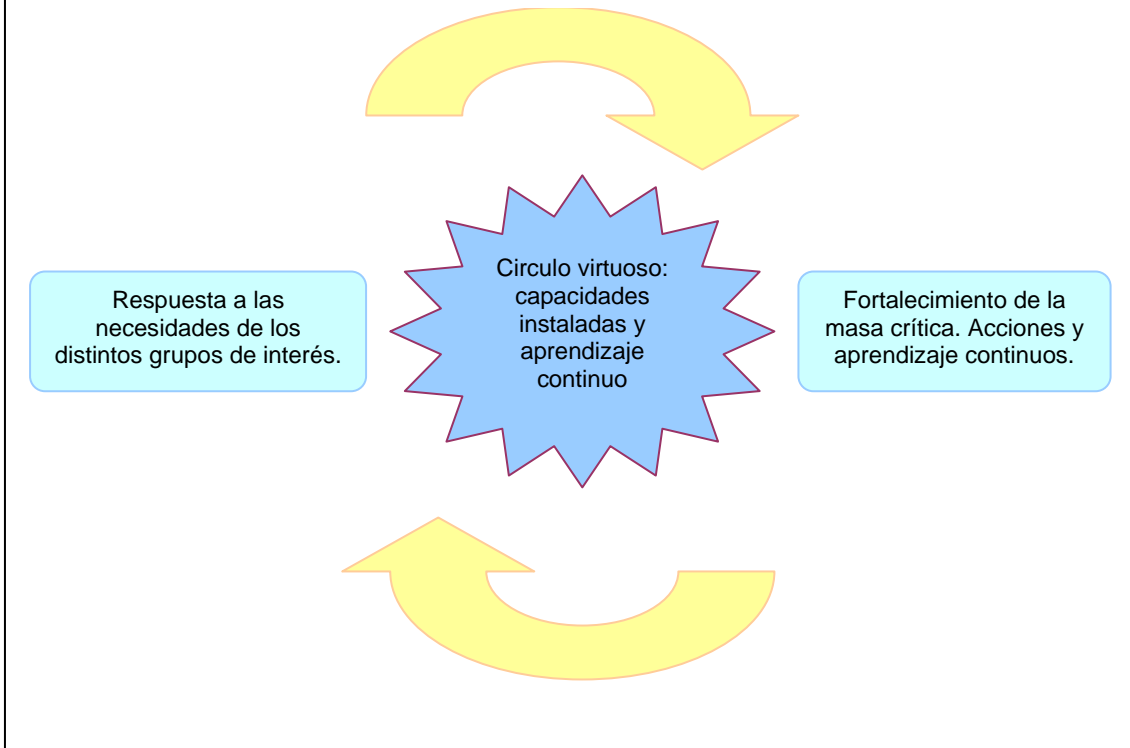
7. Nuestro impacto

Nos proponemos **dejar capacidades instaladas** para una mejor gestión del agua y acceso al agua potable y saneamiento en América Latina. El objetivo de dejar capacidades instaladas es esencial y entre otras cosas nos diferencia de otras iniciativas –generalmente intervenciones externas-. Como vimos, el desarrollo de capacidades no solo debe ser continuo, sino que además comprende también el **uso en la práctica de dichas capacidades**.

Nuestra estrategia es fortalecer en primer lugar a los miembros de la red. Así, fortalecemos la existencia de una masa crítica en la región, formamos programas de capacitación y educación continuos y atendemos a los distintos grupos de interés.

Nos ocupamos de dejar capacidades instaladas mientras que respondemos a las necesidades de formación de capacidades los distintos grupos de interés de la región.

Cuadro 3: Funcionamiento de un círculo virtuoso para dejar capacidades instaladas a nivel local.



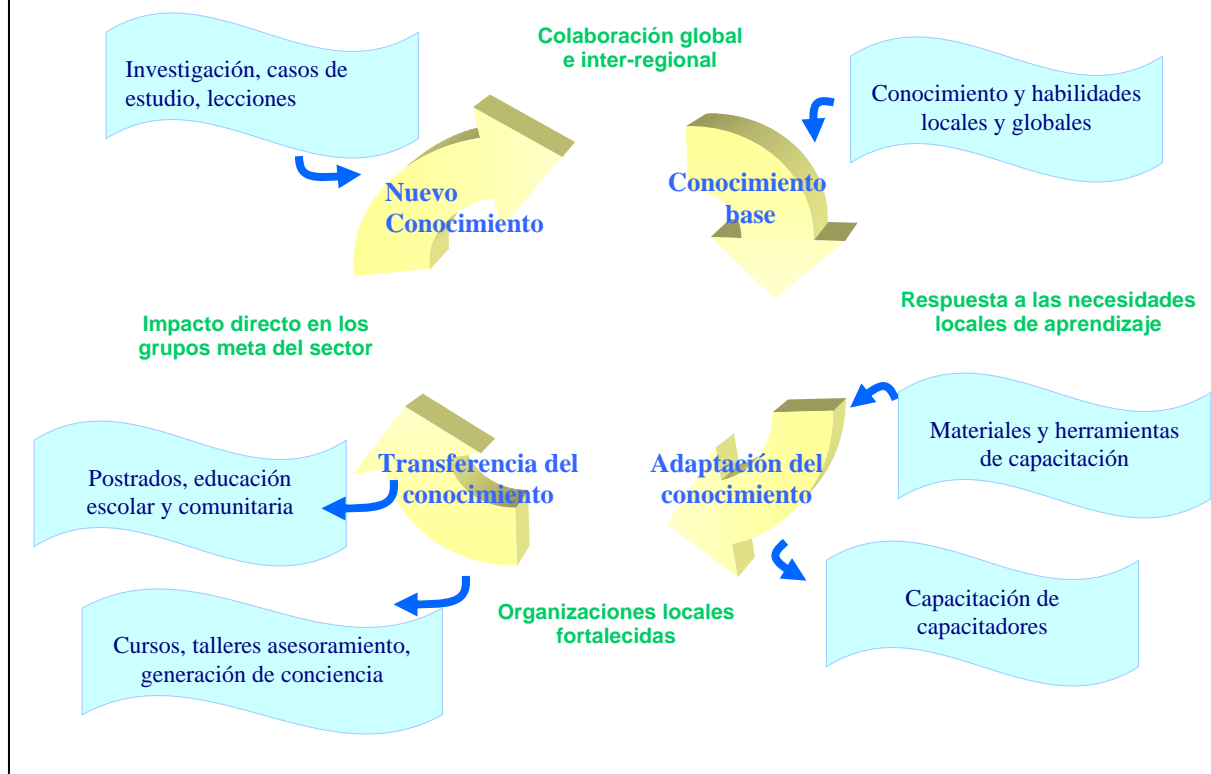
8. La gestión del conocimiento

El tipo de conocimiento que buscamos en LA-WETnet es aquel que responde a las necesidades locales y promueve el fortalecimiento local para dejar capacidades instaladas.

El Secretariado de la red motiva y facilita el flujo y uso del conocimiento entre sus miembros y aliados internacionales. Y desde los miembros hacia los grupos meta del sector (comunidades, usuarios, tomadores de decisión, profesionales, técnicos, etc.). A través de investigaciones y trabajos de campo nuevos aprendizajes sobre la implementación de la GIRH se incorporan a la base del conocimiento global, generando un círculo virtuoso de desarrollo de capacidades.

Como lo muestra el siguiente cuadro, promovemos un ciclo continuo y creciente de formación de capacidades, fortaleciendo el conocimiento base (masa crítica), atendiendo a los grupos meta, y generando nuevo conocimiento para comprender las necesidades y procesos.

Cuadro 4: Desarrollo continuo de capacidades: fortalecimiento local, atención a grupos meta, y generación de nuevo conocimiento.



9. Estructura organizacional de LA-WETnet

De acuerdo a la Constitución de la red, el gobierno de LA-WETnet está conformado por:

- A. La Asamblea General de Miembros
- B. El Comité de Dirección
- C. Los Asesores Internacionales
- D. El Secretariado

El secretariado tiene un rol netamente facilitador con el mandato de coordinar actividades que son desarrolladas en conjunto y a través de alguno/s de los miembros de la red. Actualmente, en el secretariado trabaja una persona a tiempo completo y una persona a medio tiempo. No está constituido actualmente ningún grupo formal de "asesores internacionales".

El Comité de Dirección está formado por:

- Lilliana Arrieta Quesada, REDICA, Presidenta del Comité de Dirección de LA-WETnet.
- Armando Bertranou, ArgCap-Net
- Carlos Tucci, Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Cap-Net Brasil
- Ninon Machado, Instituto Ipanema, Cap-Net Brasil
- Enrique Leff Zimmerman, PNUMA ROLAC
- Carlos Díaz Delgado, CIRA-UAEM, RIPDA CYTED
- Jorge Hidalgo Toledo, IMTA
- Roger Monte Domecq, Foroagua, GWP Paraguay
- Iván del Callejo Veracc, Centro A.G.U.A
- Eduardo Pacheco Jordao, AIDIS Interamericana
- Damián Indij, Coordinador de LA-WETnet

10. Afiliación a Cap-Net y vínculo con GWP

LA-WETnet es una red afiliada a la Red Internacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos, Cap-Net PNUD. A través de esta afiliación, LA-WETnet desarrolla un muy activo rol en dicha red internacional y es parte de un “programa global de actividades” que tiene financiamiento de los Gobiernos de Holanda y Suecia hasta el año 2010.

Cap-Net es un Programa Asociado a GWP. Para LA-WETnet, la alianza con GWP es considerada estratégica para la búsqueda de acciones complementarias y conjuntas. A través del trabajo junto con GWP en América Latina, se podrá establecer un nexo entre las alianzas horizontales –que son una de las fortalezas de LA-WETnet- y las alianzas verticales desarrolladas por GWP. De este modo, se podrá responder a las necesidades regionales de desarrollo de capacidades.

11. Vínculo con REDICA, ArgCap-Net, Cap-Net Brasil, y CARA

Las redes activas en América Latina y que –al igual que LA-WETnet- forman parte de Cap-Net, tienen un importante lugar en LA-WETnet. Siguiendo los principios de fortalecer la base de conocimiento local, y motivar la descentralización de la red, se mantiene una estrecha y fluida comunicación, cooperación y coordinación con estas redes.

De manera que por lo general, las acciones de LA-WETnet en los países en donde estas redes operan son desarrolladas por dichas redes en el marco de un trabajo en conjunto. Una metodología similar a la que LA-WETnet aplica con sus miembros en los países en donde no se han establecido redes semejantes.

12. Fuentes de financiamiento

LA-WETnet tiene su sostén financiero principal en los aportes de tipo “semilla” que recibe desde el Programa Cap-Net PNUD. Cap-Net aporta fondos semilla para la realización de las actividades y para cubrir una parte de los costos operativos de la red. El trabajo en red facilita un importante apalancamiento de dichos fondos recibos, que llegan a ser multiplicados hasta 5 veces en cada una de las actividades. El mecanismo ha demostrado ser muy eficiente y efectivo, pero altamente dependiente en un donante que hace el aporte inicial, y con el cual se facilita el compromiso de nuevos aportes.

13. Diagnóstico del estado actual de la red

LA-WETnet se encuentra actualmente muy bien posicionada en la región y con un panorama lleno de oportunidades (esencialmente en el marco de un programa financiado hasta 2010 en conjunto con Cap-Net PNUD).

Cuadro 5: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas – FODA

FUERZAS INTERNAS	FUERZAS EXTERNAS
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de una red eficiente y operacional. - Cantidad y relevancia de los miembros y aliados. - Capacidad comprobada para apalancar fondos. - Capacidad comprobada para ejecutar acciones en toda América Latina. - Un secretariado reconocido. - Capacidad para tratar una amplia gama de temas vinculados con la GIRH. - Capacidad comprobada para responder a las necesidades locales: uso de conocimiento local, transferencia a grupos de interés, participación de organizaciones locales. - Capacidad de combinar conocimientos locales e internacionales. - Muy bajos costos de secretariado (en comparación con iniciativas similares internacionales). - Afiliación a la red mundial Cap-Net PNUD. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Muy alto nivel de reconocimiento a nivel regional y global. - Muy alto nivel de interés para participar en las actividades de la red. - Compromiso mundial con las MDM. - No hay redes similares (para toda América Latina) especializadas en desarrollo de capacidades.
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Alta dependencia en fondos semilla que son parte del programa global de Cap-Net. - La membresía a la red no está formalizada. - Bajo nivel de actividades y responsabilidades asumidas por el Comité de Dirección. - Carencia de herramientas tecnológicas para dar apoyo a grupos temáticos (falta un mayor desarrollo del sitio Web). - La planificación no es continua y eso dificulta la búsqueda de fondos. - La comunicación con los miembros no es muy eficiente y se pierde el seguimiento de las acciones realizadas. - No hay suficientes fondos para el secretariado. Más fondos permitirían dedicarse específicamente a buscar fondos. - No se han desarrollado planes para la realización de programas continuos. - Las alianzas verticales son todavía esporádicas y no se han afianzando vínculos fuertes y continuos con gobiernos, municipios, y otras agencias implementadoras. - Bajo nivel de compartir información entre miembros (materiales educativos y otros) y alta dependencia en el secretariado como "motor" de la red. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de interés de donantes en América Latina (comparado con África y Asia). - Bajo interés de donantes en programas regionales. - Bajo entendimiento del valor de las redes y su necesidad de contar con un secretariado (desde la mirada de los donantes). - Baja inversión local en desarrollo de capacidades. - Alta dependencia en aportes públicos de los gobiernos de la región que no ofrecen un marco de trabajo continuo y están sujetos a grandes cambios coyunturales.

II. Análisis de la misión y los valores centrales

1. Análisis de la misión de LA-WETnet

Actualmente, la misión de LA-WETnet es:

Contribuir al desarrollo de capacidades en los países de América Latina, para una gestión integrada de recursos hídricos y para mejorar el acceso al agua potable y el saneamiento, brindando equidad en la salud y en las oportunidades para el desarrollo.

Nuestro análisis sugiere que la misión tal como está redactada es confusa. Ello probablemente se deba al uso de conceptos propios del idioma inglés, como “capacity development y capacity building”, que en su intento por ser traducidos resultan complicados, y su traducción literal no transmite su verdadero significado. Asimismo, el concepto de “gestión integrada de recursos hídricos” es un concepto altamente técnico que encierra un nuevo paradigma acerca de cómo se debería gestionar el agua. Su uso no resulta del todo beneficioso en la redacción de la misión de la red, y se recomienda reemplazarlo con una frase que transmita este significado de una manera más amigable.

En base a esto, pensamos que es necesario revisarla, considerando los puntos señalados y construyendo una nueva versión que sea capaz de transmitir en términos sencillos el mandato de la red.

Misión revisada y sugerida:

Conformar una red de organizaciones y personas dedicadas a la enseñanza, investigación, y gestión del agua, a fin de fortalecer las capacidades de los distintos grupos de interés en América Latina, para una gestión sustentable del agua y una mejora en el acceso al agua y al saneamiento, contribuyendo a la salud, la protección ambiental, y a la reducción de la pobreza en la región.

2. Análisis de los valores de LA-WETnet

Los valores que motivan a LA-WETnet son la dignidad humana, la igualdad de oportunidades, la libertad, la responsabilidad social y el respeto hacia el medio ambiente. Las actividades de LA-WETnet han de ser conducidas con una visión de futuro y un profundo conocimiento de la realidad local involucrada. Las acciones de LA-WETnet deben ser un agente de cambio en la sociedad a través de las actividades locales. Las acciones de LA-WETnet estarán guiadas por los principios de apropiación local del proceso de aprendizaje, responsabilidad y a través de un enfoque de alianza.

Se considera que los valores identificados son adecuados para el marco de la red, ya que presentan un enfoque de desarrollo local, plantean una visión de futuro y contemplan el mecanismo de alianza que es el elemento esencial de la red.

LA-WETnet es esencialmente una red de contactos, de personas motivadas para trabajar en conjunto, y en este sentido los valores de la red no son para nada un tema menor, o meramente una expresión de deseos. La apertura (transparencia de la información, y planes de trabajo), la confianza, y el acompañamiento mutuo son características fundamentales para que la red realmente funcione en acciones concretas. Cada una de las actividades de la red tiene que tener presente estos valores, que son la fuerza y el timón para que la red avance.

3. Análisis de los principios estratégicos de LA-WETnet

LA-WETnet se rige por cuatro principios estratégicos:

- **Fortalecer la base de conocimiento local:** El trabajo continuo con y entre instituciones locales asegura su capacidad de respuesta a las demandas del sector en el largo plazo, facilitando así un genuino desarrollo local y dejando capacidades instaladas.

Este es un principio estratégico esencial si es que la red pretende contribuir a un verdadero desarrollo. Surge de la mirada del desarrollo propuesta por el PNUD (“home grown processes”) y apunta a generar capacidad instalada, soluciones aplicables, y más que nada libertad en las acciones. En las acciones de la red se busca utilizar el máximo el conocimiento local, el cual es complementado con conocimiento internacional (que muchas veces es adaptado para su aplicabilidad local). Solamente se buscan expertos externos a la región cuando no haya nadie disponible con tales capacidades específicas, y en esos casos, se busca a través de la capacitación de capacitadores sentar las bases para gestionar el conocimiento de manera de asentarlos localmente y permitir su replicabilidad.

- **Formar alianzas para superar límites de capacidad:** La estrategia efectiva del trabajo en red permite compartir experiencias y conocimientos para abarcar las distintas disciplinas y enfoques que comprende la GIRH. Esto se logra mediante la formación de alianzas horizontales entre las instituciones formadoras de capacidad, y alianzas verticales entre los distintos grupos de interés.

Este también es otro principio clave. Bajo el nuevo paradigma de la gestión integrada del agua, las alianzas son condición sine qua non. Así mismo, la red busca en una primera instancia formar alianzas horizontales (entre instituciones de la enseñanza) y luego alianzas verticales a fin de transmitir dichos conocimientos a los distintos grupos meta. Transversalmente, ambas alianzas permiten la identificación de necesidades, la medición del impacto, y la formulación de planes de trabajo.

- **Responder a la demanda:** El desarrollo de capacidades debe adoptar un enfoque de respuesta a la demanda, identificando las necesidades inmediatas de la sociedad y respondiendo a ellas.

Este principio se desprende de los anteriores, pero tiene implicancias estratégicas importantes ya que orienta la visión estratégica general acerca de la sustentabilidad financiera de la red: encontrar oportunidades y demandas concretas (con voluntad de pago) y responder a ellas. Las actividades de la red tienen costos y la respuesta a las demandas es una forma básica de cubrirlos. De este principio se desprende también que LA-WETnet no es una red de voluntarios, sino que busca potencializar y ayudar a cada uno de sus miembros, logrando una mayor eficiencia general.

- **Adoptar un enfoque de desarrollo para América Latina:** La gestión integrada del agua es parte de un camino de desarrollo que comprende aspectos de equidad social, derechos humanos, género, responsabilidad social y sustentabilidad ambiental, en un contexto de integración y colaboración en América Latina.

Este último principio marca un posicionamiento estratégico de la red. A pesar de la notoriedad que ha alcanzado la temática del agua en la actualidad, su acceso universal no es todavía un derecho humano reconocido. En el ámbito de las acciones de la red, es importante transmitir una visión de desarrollo humano, social y ambiental. LA-WETnet es una herramienta para facilitar la integración y la colaboración en América Latina.

III. Las prioridades estratégicas

1. Síntesis de lo visto hasta aquí: ¿En dónde estamos y a dónde queremos llegar?

LA-WETnet hoy:

Es una red afianzada, reconocida y que ha probado su capacidad de acción y eficiencia en América Latina. Reúne a más de 50 instituciones de gran prestigio y es capaz de brindar servicios de desarrollo de capacidades cubriendo las amplias áreas temáticas de la GIRH y temas de agua y saneamiento.

Parece ser más una red de contactos, que una red con una membresía formal.

Las actividades son casi todas ad-hoc, y la red carece de programas continuos.

Es una red afiliada al Programa Cap-Net PNUD y participa así de un programa que cuenta con financiamiento hasta el año 2010. Esto le da a LA-WETnet una doble oportunidad: la de multiplicar los fondos recibidos mediante el desarrollo de actividades juntas –algo que se logra con mucha eficiencia-; y la ventaja de contar con ingresos mínimos asegurados hasta 2010. Sobre este hecho se asientan las posibilidades para iniciar un proceso de planificación estratégica y crecimiento de la red.

Las acciones de LA-WETnet hoy se basan en un secretariado que motiva y facilita el desarrollo de actividades y en algunos miembros líderes con quienes se trabaja en conjunto.

El secretariado de LA-WETnet cuenta con un coordinador full time y un especialista en organizaciones sin fines de lucro, part-time. La mayor parte del tiempo se dedica a la gestión de la red y sus actividades, dejando poco espacio para buscar nuevas fuentes de financiamiento y desarrollar nuevos programas.

LA-WETnet en 2010:

La red es líder en acompañar a los países de América Latina en el desarrollo continuo de capacidades para la GIRH y para mejorar el acceso al agua y al saneamiento.

Además de contar con una estructura formalizada de miembros que cuentan con los conocimientos adecuados (alianzas horizontales), LA-WETnet cuenta con fuertes alianzas verticales. En conjunto, LA-WETnet hace de puente entre demanda y oferta de formación de capacidades, atendiendo a los más variados grupos de interés.

Los miembros de la red han adquirido un claro liderazgo y asumen diversas funciones para el funcionamiento de la red. LA-WETnet cuenta con un conjunto de programas continuos y fuentes diversas de financiamiento. Cada programa y acción de la red es autosustentable, y todos los participantes recuperan los costos incurridos. Así, se ha logrado construir una sustentabilidad financiera y se ha reducido la alta dependencia en los fondos que se comparten con el Programa Cap-Net.

Los miembros de LA-WETnet son más eficientes en el logro de sus propias metas gracias a su pertenencia a LA-WETnet.

El Comité de Dirección tiene claros roles y funciones. Además, hay en LA-WETnet diversas “iniciativas” funcionando, que ayudan a descentralizar a la red. LA-WETnet cuenta con adecuadas herramientas tecnológicas para apoyar el desarrollo de todas las actividades e iniciativas.

Los miembros de la red tienen un alto nivel de interacción, compartiendo materiales educativos, información y planes.

El secretariado de la red sigue teniendo un rol motivador y facilitador. Nuevos apoyos para programas específicos permiten que el secretariado cuenta ahora con tres personas full time, el óptimo previsto para un secretariado concebido como meramente facilitador. De esta manera, la planificación en LA-WETnet es una actividad continua, así como la búsqueda de fondos nuevos y diversificados.

2. Los objetivos estratégicos

Objetivo estratégico general

Consolidar la presencia de LA-WETnet en América Latina, como una red que en conjunto con sus aliados estratégicos implementan acciones continuas dando respuestas al desarrollo de capacidades de los distintos grupos de interés de la región.

Objetivos estratégicos específicos

A. Implementar programas continuos de desarrollo de capacidades, atendiendo a distintos grupos meta, y cubriendo temas específicos de la GIRH y el acceso al agua y al saneamiento.

LA-WETnet, además de ofrecer cursos cortos ad-hoc, debería establecer una serie de actividades regulares. Los cursos cortos realizados y las alianzas existentes ofrecen una muy buena base para dar un paso en esta dirección. Además, una cartera amplia de productos es necesaria para tener más posibilidades de obtener fondos desde fuentes diversas.

B. Facilitar la descentralización de la red, el desarrollo de diversas “iniciativas”, y un mayor nivel de interacción entre miembros para compartir información, materiales y otros recursos.

Es importante que los miembros de la red aprovechen su pertenencia a la misma y se comprometan a compartir importantes materiales educativos a fin de optimizar los recursos existentes y promover el intercambio.

Se toma el nombre de “iniciativas” a lo que podrían llamarse “comités o comisiones” solo que éstos cargan con un peso usualmente burocrático y lento. Estas iniciativas permiten el desarrollo de diversas actividades, la participación de los miembros, y la formación de alianzas. Cada iniciativa debe tener su propio plan de trabajo.

C. Formalizar la estructura de miembros de LA-WETnet

La membresía a la red se ha tomado hasta el momento de manera informal, casi fáctica, sin definir si debe haber ciertos criterios de membresía, categorías de miembros, formalizar la misma, y considerar el pago de cuotas o contribuciones y establecer los beneficios que los miembros obtienen.

D. Fortalecer la sustentabilidad financiera de LA-WETnet

LA-WETnet presenta una dualidad acerca de su sustentabilidad financiera. Si bien ha mostrado ser muy eficiente en el apalancamiento de los fondos semilla recibidos, la alta dependencia en los fondos aportados por Cap-Net constituye un alto riesgo para su funcionamiento en el largo plazo. En este sentido es necesario diseñar mecanismos y estrategias que complementen los ingresos aportados por Cap-Net.

E. Fortalecer el Comité de Dirección de LA-WETnet

Hasta ahora el Comité de Dirección ha dado un apoyo importante al desarrollo de la red y muchas de las actividades se han realizado en conjunto con miembros del Comité y sus organizaciones. En reiteradas oportunidades se discutió la necesidad de establecer funciones precisas para los miembros del Comité, como líderes de áreas específicas. Este liderazgo – adicional al del secretariado- es necesario y debe ser alcanzado. Esto también ayudará a que LA-WETnet no sea altamente dependiente de su secretariado y a diversificar las actividades y fuentes de financiamiento.

F. Fortalecer las alianzas verticales

LA-WETnet cuenta con una estructura de excelente calidad para ofrecer servicios de desarrollo de capacidades, de manera que la red está fuertemente formada a nivel de alianzas horizontales. Es necesario dar un paso más y fortalecer las alianzas verticales, para así juntar la demanda de capacidades con la oferta de capacidades que LA-WETnet ya es capaz de brindar. Se necesita un especial esfuerzo en establecer vínculos activos con gobiernos (distintos niveles), agencias internacionales (OEA, GWP, PNUMA, GEF), y bancos de desarrollo (BID y Banco Mundial).

3. Las estrategias sugeridas

i. Estrategia de expansión (1): desarrollo de mercado, desarrollo de productos y segmentación

Se sugiere seguir esta estrategia para elaborar nuevos programas continuos, complementando así la cartera de ofertas de LA-WETnet hasta ahora formada casi exclusivamente por cursos cortos ad-hoc.

Acciones:

- Iniciar un proceso de **planificación continua**. Los miembros y aliados de LA-WETnet recibirán una planilla muy simple en donde completarán información que dé cuenta de sus: propuestas, intenciones, intereses, y oportunidades para el desarrollo de programas continuos.
- Facilitar la formación de “**iniciativas temáticas**” que son lideradas por miembros de la red. Ver anexo 1
- Identificar distintas temáticas y grupos meta.
- Mejorar la comunicación dentro y fuera de la red.
- Establecer contactos fluidos con donantes y buscar fuentes de recursos diversificadas.
- Identificar y apoyar a líderes dentro de LA-WETnet que trabajen con otros miembros.
- Se apoya a estos grupos con herramientas prácticas de gestión del conocimiento (plataformas con log-in en el sitio web de la red).

Claves:

- Buena coordinación en tiempo y forma de parte del secretariado. La planificación debe ser continua y tener un horizonte de al menos 2 años para facilitar la búsqueda de fondos.
- Liderazgo de parte de algunos miembros de LA-WETnet.
- Liderazgo de parte del Comité de Dirección de LA-WETnet.
- Definir funciones y roles del Comité de Dirección de LA-WETnet. Ver [anexo 2](#)

Posibles programas continuos:

- “Hora Agua”: en marcha, programa para fortalecer la educación sobre el agua en las escuelas.
- “Agua y Medio Ambiente”: en marcha, programa conjunto entre LA-WETnet e IUCN.
- Cursos cortos con realización regular, cada año.
- Otros programas a identificar y comenzar (planes para la GIRH, inundaciones, cambio climático, agua y salud, etc.)

ii. Estrategia de expansión (2): fortalecer el alcance de la red, fortalecer las alianzas verticales.

El alcance regional de LA-WETnet, con la capacidad de operar en toda América Latina debe ser mejor presentado. Además, hay que **fortalecer las alianzas verticales de la red**: vincularse con agencias de gobierno, programas de organismos multilaterales y bancos de desarrollo. El objetivo final es que la red sea capaz de unir la demanda de capacidades con la oferta (alianzas verticales) de capacidades (alianzas horizontales).

Acciones:

- Trabajo del Secretariado de LA-WETnet.
- Definir funciones y roles del Comité de Dirección de LA-WETnet. Ver [anexo 2](#)
- Participación y representación de LA-WETnet en reuniones clave en la región.
- Alianzas con GWP, BID, OEA, GEF, PNUMA, PNUD, otros.

iii. Estrategia de diferenciación de la imagen y calidad de la LA-WETnet

Por sus características, LA-WETnet es una red única. La diferencian su foco en el desarrollo de capacidades, y su apertura, lo que le ha permitido captar la atención de diversas organizaciones y personas que en conforman un muy valioso conjunto de conocimientos: locales e internacionales; interdisciplinarios; de múltiples sectores.

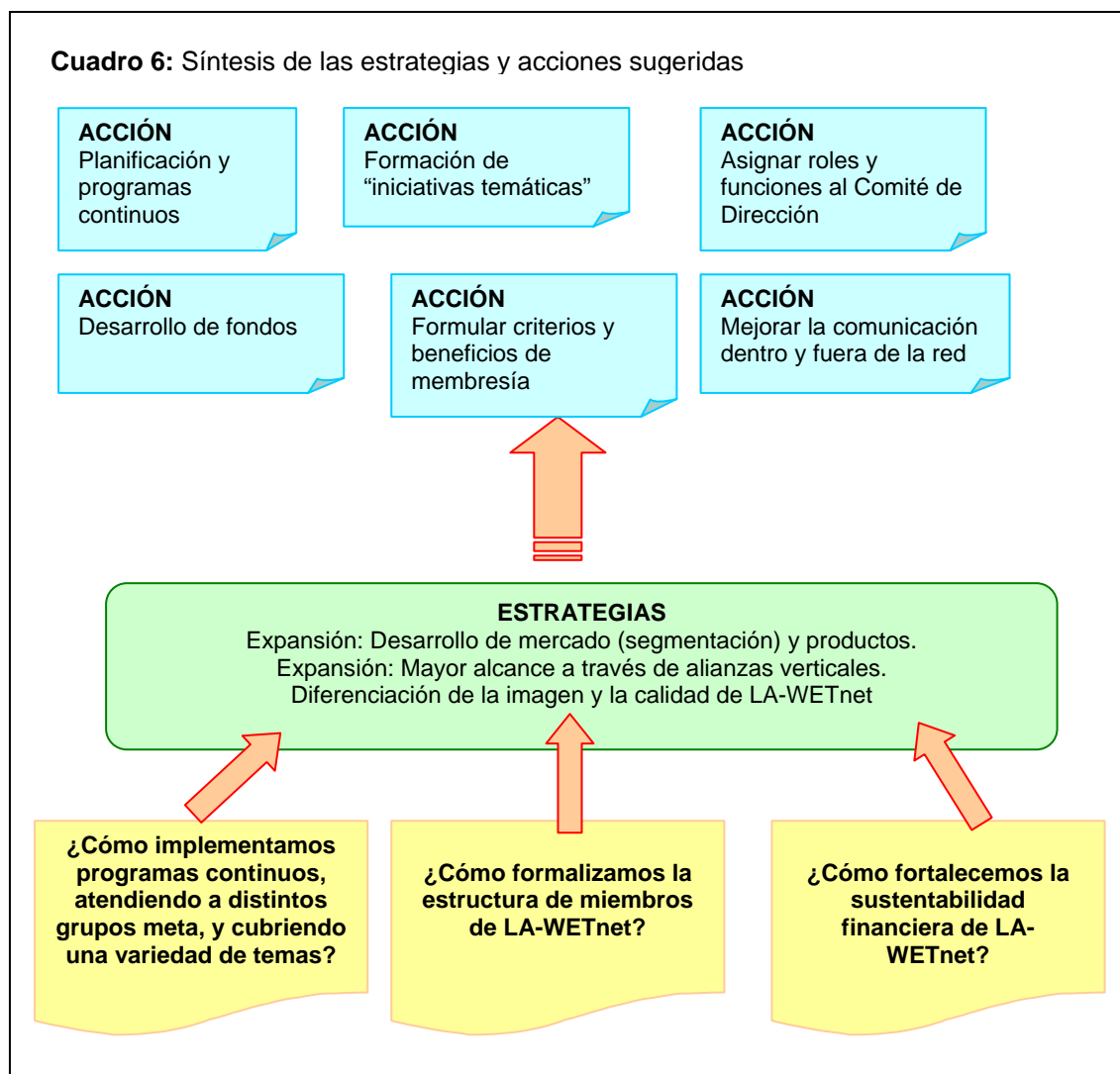
La imagen diferenciada de LA-WETnet debe ser fortalecida con el objetivo de captar el interés y apoyo de sus miembros ya que es a través de éstos que la red puede crecer.

Al mismo tiempo, y acompañando la estrategia de crear alianzas verticales, la diferenciación de la imagen y calidad de LA-WETnet ayudará a que más clientes se fijen en la red.

Acciones:

- Establecer criterios y categorías de miembros. Ver [anexo 3](#)
- Formular claramente los beneficios de ser miembro de LA-WETnet. Ver [anexo 4](#)
- Mejorar el sitio web, ofreciendo herramientas prácticas para el trabajo en red.
- Mejorar la comunicación dentro y fuera de la red, comunicando mejor las actividades y oportunidades.
- Definir funciones y roles del Comité de Dirección de LA-WETnet. Ver [anexo 2](#)

4. Síntesis de las estrategias sugeridas



5. Marco lógico de las estrategias sugeridas

El siguiente cuadro muestra el proceso lógico de las cuestiones estratégicas para la red y las acciones sugeridas. En la práctica muchas de estas acciones constituyen un aporte para más de una cuestión estratégica, por lo que el plan estratégico en su totalidad es un sistema integrado.

Cuestiones estratégicas	Estrategias sugeridas	Acciones	Necesidades	Responsables
¿Cómo implementamos programas continuos, atendiendo a distintos grupos meta, y cubriendo una variedad de temas?	<p>Desarrollo de mercado: nuevos productos</p> <p>Segmentación: atender a grupos diversos</p> <p>Diferenciación de la calidad: fortalecimiento institucional y comunicacional</p>	<p>Planificación continua y anticipada dejando tiempo para negociar con donantes.</p> <p>Diferenciación de productos, segmentos atendidos, y fuentes de financiación.</p> <p>Inversión en la comunicación dentro y fuera de la red.</p>	<p>Procesos establecidos para la elaboración de planes de trabajo.</p> <p>Formulación de programas liderados por varios miembros o aliados de la red.</p> <p>Reuniones de planificación.</p> <p>Reuniones con donantes.</p> <p>Newsletter.</p> <p>Herramientas para compartir documentos a través del sitio web.</p> <p>Más presencia y representación de la red en eventos.</p> <p>Folletería.</p>	<p>Secretariado de la red.</p> <p>Líderes que sean parte de la red.</p> <p>Roles definidos y asumidos por los miembros del Comité de Dirección.</p>
¿Cómo formalizamos la estructura de miembros de LA-WETnet?	<p>Diferenciación de la imagen de la red: es importante y beneficioso ser miembro de LA-WETnet.</p> <p>Estrategia de alcance:</p>	<p>Se establecen claramente los beneficios de ser miembro de la red y las categorías de membresía.</p> <p>Se buscan alianzas nuevas.</p>	<p>Criterios establecidos y aprobados.</p> <p>Más presencia y representación de la red en eventos.</p>	<p>Secretariado de la red.</p> <p>Líderes que sean parte de la red.</p> <p>Roles definidos y asumidos</p>

Cuestiones estratégicas	Estrategias sugeridas	Acciones	Necesidades	Responsables
	<p>vínculos horizontales y verticales.</p> <p>Diferenciación de la calidad: fortalecimiento institucional y comunicacional</p>	<p>Inversión en la comunicación dentro y fuera de la red.</p>	<p>Sitio web, presencia en eventos</p>	<p>por los miembros del Comité de Dirección.</p>
<p>¿Cómo fortalecemos la sustentabilidad financiera de LA-WETnet?</p>	<p>Estrategia de expansión: desarrollo de mercado, desarrollo de productos y segmentación</p> <p>Estrategia de expansión: fortalecer el alcance de la red</p>	<p>Planificación anticipada para presentar solicitudes a donantes.</p> <p>Productos segmentados para captar diversos apoyos potenciales.</p> <p>Cuotas de membresía para cubrir gastos generales.</p>	<p>Procesos establecidos para la elaboración de planes de trabajo.</p> <p>Reuniones con donantes.</p>	<p>Secretariado de la red.</p> <p>Líderes que sean parte de la red.</p> <p>Roles definidos y asumidos por los miembros del Comité de Dirección.</p>

IV. Implementación del plan estratégico

1. Necesidades para implementar el plan estratégico

En primer término, el presente plan estratégico será compartido, revisado, y finalmente discutido para su aprobación durante una reunión regional de LA-WETnet.

Para la implementación efectiva del plan se necesita:

Cuadro 7: Necesidades para implementar el plan estratégico	
No financieras	Requieren financiación
<p>La formación del nuevo Comité de Dirección de LA-WETnet. Sus miembros conocen y están informados del plan estratégico. Su participación como miembros del CD es clave y ellos/as juegan un papel fundamental en la concreción del plan.</p> <p>El liderazgo de los miembros de LA-WETnet. De no ser por sus miembros LA-WETnet nunca se hubiese formado ni desarrollado. La red creció alrededor del liderazgo natural de algunos de sus miembros, a partir de ahora, se espera que los miembros tengan un mayor compromiso y participación continua con la red.</p> <p>Apoyo a nivel internacional para acceder a grandes donantes. Complementando la función del Comité de Dirección, será necesario contar con un apoyo específico de miembros y aliados para acceder y negociar los apoyos de potenciales grandes donantes internacionales.</p>	<p>La eficiencia y liderazgo del Secretariado de LA-WETnet. Este es otro de los factores clave. De ser posible, el secretariado necesita contar con dos personas full time (en vez de una full time y otra part-time) e incluso mejor, contar con el apoyo de un especialista en desarrollo de fondos.</p> <p>Más y mejores materiales de promoción de la LA-WETnet. A fin de comunicar mejor las actividades y oportunidades que brinda la red.</p> <p>Herramientas tecnológicas para apoyar el trabajo en red. Se necesita seguir construyendo el sitio web de LA-WETnet, ofreciendo herramientas a los miembros para facilitar así el trabajo eficiente y conjunto.</p> <p>Reuniones de planificación, que cuenten con los miembros del Comité de Dirección y otros miembros y aliados líderes.</p>

2. Fuentes de recursos para la implementación del plan estratégico

El punto de partida para la implementación del plan es la oportunidad que tiene LA-WETnet de crecer a través del programa del cual es parte en el marco de la red global Cap-Net PNUD. De esta manera, LA-WETnet cuenta con un mínimo de fondos disponibles para su operación "normal".

Sobre esta oportunidad y seguridad, se deben generar nuevos fondos a través de:

- **Pago de cuotas de membresía:** Esta es una posibilidad que se discutió de forma positiva durante la reunión de miembros de LA-WETnet en Brasilia, en 2004. También se recibieron respuestas positivas de varios miembros en una encuesta realizada en 2006. El pago de cuotas busca generar un mínimo ingreso que apoye a la gestión de la red, y se han previsto así cuotas muy accesibles. El sistema sugerido se encuentra en el [anexo 3](#).

- **Ingresos de diversos donantes para programas específicos:** El objetivo del plan es en parte el logro de fuentes diversificadas de ingresos y para ello la planificación continua y descentralización de la red a través del liderazgo de los miembros son clave. Se considera factible recibir apoyos diversos y así sostener el funcionamiento y el crecimiento de LA-WETnet.

3. Implementación del plan estratégico

▪ Cuadro 8: Roles y responsabilidades

¿Quién?	¿Qué?
Secretariado de LA-WETnet	Tiene la mayor responsabilidad en la implementación del plan Esto incluye la gestión general de la red, preparar planes de trabajo, facilitar el desarrollo de las actividades, manejar la comunicación, contactarse con donantes y aliados, etc.
Comité de Dirección de LA-WETnet	Acciones comprometidas para el desarrollo de LA-WETnet Se espera de los nuevos miembros del CD de la red una activa participación y compromiso, respondiendo a roles y funciones claramente establecidas y aceptadas. Ver anexo 2.
Miembros de LA-WETnet	Liderazgo en las acciones, compromiso para planificar en conjunto Los miembros cuentan con todo el apoyo de la red, pero deben participar, compartir planes e intereses para así poder potenciar sus propias actividades y sacar el máximo provecho de su pertenencia a la red. Ver anexo 1.

▪ Cuadro 9: Cronograma de implementación

¿Cuándo?	Logros
2007	<ul style="list-style-type: none"> -Acuerdo institucional: discusión y aprobación del plan estratégico. -Formación del nuevo Comité de Dirección. -Planificación “temprana” del plan de trabajo para 2008 y contactos con donantes. -Se comienza a formalizar la membresía de LA-WETnet. -Se avanza con los Programas “Hora Agua” y “Agua y Medio Ambiente” (con IUCN). -Se mejoran los procedimientos de comunicación dentro y fuera de la red. -Se habilitan las herramientas tecnológicas para el trabajo en red a través del sitio web de LA-WETnet. -Se comienzan a identificar algunas “iniciativas temáticas” potenciales.
2008	<ul style="list-style-type: none"> -El Comité de Dirección se encuentra fortalecido y muy activo. -Las “iniciativas temáticas” comienzan a verse activas. -Se ejecuta normalmente el plan de trabajo de LA-WETnet para 2008. -Contactos fluidos con donantes: se han elaborado varias propuestas. -Planificación continua y reuniones de planificación: elaboración de propuestas para distintos proyectos. -Revisión del avance del plan estratégico.
2009 – 2010	<ul style="list-style-type: none"> -Algunos donantes ya han apoyado a varias actividades de la red. -Continua el crecimiento descentralizado a través del liderazgo de los miembros. -Nueva planificación estratégica. -Nuevo comité de dirección.

Anexo 1: Términos de referencia para la formación de “iniciativas temáticas”

Se propone usar el nombre de “iniciativas” para mostrar la orientación de acción que cada uno de estos grupos tiene que tener desde su formación misma. En su lugar, pudimos haberlas llamado “comisiones” pero este nombre suele tener cierta carga burocrática y lenta que no queremos instalar.

Objetivo

La función principal de las iniciativas es promover el liderazgo de los miembros de LA-WETnet para el desarrollo de determinadas acciones. El objetivo es facilitar el crecimiento de la red, su volumen de acciones, y el nivel de actividad de los miembros.

Acciones

Las acciones pueden ser de varias clases: desde el desarrollo de un programa, compartir información y materiales educativos, pasando por discusiones de temas específicos y la gestión de áreas clave para el funcionamiento de la red.

Funcionamiento

La formación y gestión de las iniciativas será sencilla y amigable. No obstante, se recomiendan algunos mecanismos para lograr la mejor eficiencia:

- Las iniciativas nacen a partir del interés y liderazgo de un miembro de LA-WETnet, quien se convierte en líder de la iniciativa.
- El/la líder se comunica con el secretariado de la red presentándole la idea y breve descripción de la iniciativa sugerida (completando una planilla muy simple que estará disponible a través del sitio web de la red).
- Las iniciativas pueden estar integradas por una o más personas, y pueden ser lideradas tanto por los miembros del Comité de Dirección de la red, como por cualquier otro miembro.
- Cada iniciativa tendrá su plan de trabajo y la persona que la lidera mantendrá una fluida comunicación con el secretariado de la red.

Duración

De acuerdo a la naturaleza de cada iniciativa, éstas podrán ser permanentes o temporarias. Esto deberá ser previsto al momento de sugerir la formación de cada iniciativa, y se podrán hacer cambios si fuese necesario.

- **Iniciativas permanentes:** trabajan durante todo el año y se ocupan tareas regulares: desarrollo de fondos, desarrollo de la CD, relaciones con la comunidad.
- **Iniciativas temporarias:** tratan cuestiones específicas y operan a término, es decir que cuando concluyen la tarea para la cual han sido creadas, dejan de existir. Pueden crearse para estudiar propuestas, formar alianzas, y otras actividades. Su mandato es específico y tiene un límite de tiempo.

Recursos

En función de la naturaleza de cada iniciativa, éstas necesitarán o no recursos financieros.

En principio, las iniciativas nacen del liderazgo de los miembros de la red y su actitud emprendedora. Si bien no se espera que las iniciativas funcionen bajo un sistema de voluntariado, el aporte en tiempo de los miembros es necesario para el comienzo de las iniciativas.

Si la iniciativa está ligada al desarrollo de un programa o acción que requiera fondos, se elaborará un plan de trabajo, presupuesto, y propuesta de financiamiento. También se deberán contactar a distintos donantes y posibles socios. El secretariado de la red ayudará en este proceso.

Los recursos que se obtengan, deben ser apalancados por los miembros de cada iniciativa, y por otras organizaciones contactadas (ya sea con aportes financieros y/o en especie).

El presupuesto deberá cubrir los gastos de la iniciativa (que incluyen los costos de todos los involucrados, incluyendo una línea presupuestaria asignada al secretariado de la red. La asignación de esta línea del presupuesto dependerá de cada caso específico, en función de las actividades y tiempo de trabajo que el secretariado le dedique.)

Liderazgo

Las iniciativas se basan en el liderazgo de los miembros y son fundamentales para facilitar el desarrollo de la red. Siguiendo a Peter Drucker, nos parece importante señalar los siguientes factores de un líder:

- Tiene seguidores.
- Consigue resultados.
- Sirve de ejemplo, inspira a otras personas.
- Es responsable, el liderazgo no es equivalente a tener un título, sino responsabilidad hacia la organización y la sociedad.

Estructura de iniciativas sugeridas

- **Iniciativas temáticas:** LA-WETnet atiende un amplio rango de áreas temas y grupos metas al dirigir su atención hacia la GIRH y el acceso al agua y el saneamiento. Algunas iniciativas será para el desarrollo de programas específicos, por ejemplo: cambio climático, género, inundaciones, etc.
- **Iniciativa para la investigación.**
- **Iniciativa de relaciones con la comunidad y formación de alianzas.**
- **Iniciativa para el desarrollo de fondos.**
- **Iniciativa para promover que se comparta información y materiales educativos entre los miembros.**

Anexo 2: Roles y funciones del Comité de Dirección de LA-WETnet

Uno de los aspectos clave es encontrar mecanismos estructurados y explícitos que ayuden a los miembros del CD a encontrar las oportunidades de tener un rol activo en el mismo. Esto es fundamental si se tiene en cuenta la dispersión geográfica que naturalmente tiene en CD en el caso de la red.

De acuerdo a la Constitución de LA-WETnet:

El Comité de Dirección se compone de las siguientes personas:

- Un mínimo de cinco y un máximo de diez personas que representan a los Miembros y son elegidos por la Asamblea General de Miembros.
- El director del Secretariado de LA-WETnet.

Los miembros del Comité de Dirección son elegidos por la Asamblea General de Miembros y permanecen por un periodo de cuatro años. Cada dos años, durante la Asamblea General de Miembros, la mitad de las posiciones del Comité de Dirección es abierta para elección o reelección.

Le corresponde al Comité de Dirección elegir entre sus miembros al Presidente.

El Comité de Dirección sirve como el órgano que diseña las políticas para LA-WETnet. El Comité de Dirección ejercerá todas las facultades de gestión y administración que no estén reservadas para la Asamblea General de Miembros y puede asignar tales facultades al Secretariado. El Comité de Dirección observará las actividades del Secretariado.

Roles sugeridos para el Comité de Dirección:

- ***Rol de embajadores:*** los miembros del CD por lo general tienen valiosos recursos en cuanto a contactos, participación en encuentros diversos (nacionales e internacionales) y estar “al día” en cuanto a las agendas y planes de desarrollo. Todo esto podría capitalizarse si los miembros del CD adquieren tal rol, y lo tienen presente. En forma más específica, los miembros del CD pueden facilitar la formación de alianzas verticales, algo identificado como objetivo estratégico.
- ***Rol de ejecutores:*** como ya vimos, este es el rol que en gran medida vienen desarrollando los miembros del CD hasta ahora. Al tratarse de una red este es un objetivo buscado, debería profundizarse buscando que en vez de tratarse de actividades ad-hoc, los miembros del CD visualicen programas prolongados. Esto ayudaría a la integración de nuevos miembros en tales actividades, y será un aporte a la estabilidad financiera de la red. El mecanismo de ejecución es a través del liderazgo de algunas iniciativas específicas, lo cual también sirve de puente entre el Comité de Dirección y los demás miembros de la red.
- ***Rol de generadores de recursos:*** se sugiere que entre los miembros del CD se forme una “iniciativa” dedicada al desarrollo de fondos. Esta es una tarea clave que normalmente es asumida en las organizaciones sin fines de lucro por el comité directivo. Es clave que desde el CD se acompañe al secretariado con una responsabilidad asumida en esta área esencial para cualquier organización.

Responsabilidades de los miembros del CD, se sugiere:

- La **promoción pública de la red** para capitalizar la alta exposición pública que los miembros suelen tener. Así mismo, el compromiso a difundir las actividades de la red por medio de las bases de datos propias de cada institución generaría sin dudas un altísimo valor agregado a la red.

- Facilitar la **formación de alianzas** y la **consideración de la red en la participación de distintos programas** son también responsabilidades que los miembros pueden asumir y así traer valor agregado a la red.

Funcionamiento del Comité de Dirección

Para facilitar el buen funcionamiento del CD, a pesar de las distancias que separan a sus miembros y a éstos del secretariado de la red, se proponen las siguientes acciones:

- Los miembros deberán **formalizar su pertenencia al comité** mediante una carta de compromiso y respaldo institucional (cuando corresponda).
- Preparar **planes de trabajo anuales** en lo que se expliciten resultados esperados, acciones a desarrollar, y distribución de responsabilidades entre los miembros del comité.
- La **comunicación** entre los miembros del CD y el secretariado debe fortalecerse. Una opción a considerar es fijar llamadas en conferencia cada tres meses. También se puede considerar que los miembros del CD completen **planillas de seguimiento**, éstas deberán ser fáciles de usar y demandar poco tiempo, lo cual debe ser tenido en cuenta durante su diseño.
- Generar **mecanismos de evaluación** del CD. Éstos también servirán como guías para el funcionamiento del CD y como instrumento de monitoreo, autoevaluación y para generar aprendizaje sobre los elementos críticos que un CD como el de una red presenta.

Anexo 3: Criterios, categorías, y sugerencia para el pago de cuotas de membresía a LA-WETnet

¿Qué significa ser miembro de LA-WETnet?

Los miembros de LA-WETnet apoyan el desarrollo de capacidades para la gestión sustentable del agua en América Latina, incluyendo el acceso universal al agua, al saneamiento y el cuidado ambiental.

A través de este enfoque, los miembros de LA-WETnet pueden ser variados, ya que a toda la población le interesa de distintas maneras la educación, el acceso y cuidado del agua y el desarrollo sustentable.

¿Por qué es importante que los miembros paguen una cuota de membresía?

Un pequeño ingreso general servirá para algunas acciones como: mejora del sitio web, folletería, viajes para reuniones con donantes o reuniones de planificación.

Si bien no se espera que todo el funcionamiento de LA-WETnet (incluyendo el secretariado y los fondos para distintas actividades) sea cubierto con los ingresos por cuotas, esta metodología ayudará a cubrir cuestiones generales de la gestión de la red y también supone un mayor compromiso por parte de los miembros.

Las cuotas deben ser verdaderamente accesibles, casi simbólicas, y por ende, no deberían afectar en nada el presupuesto individual o institucional de los miembros.

“Miembros Asociados”: Miembros a través de la realización de acciones conjuntas

Cuando las organizaciones trabajen en el marco de LA-WETnet y se realicen acciones en conjunto (como un curso, taller, investigación, u otro tipo de programa) se considerará que la organización involucrada (líder) está pagando su cuota de membresía anual a la red siempre y cuando dicha organización esté haciendo un aporte para la acción en cuestión.

De esta manera, la acción específica genera fondos para el sostén de la red, y se considera a estas organizaciones, miembros asociados. Este es el caso actual de muchas organizaciones que lideran actividades dentro de la red y a partir de la implementación del plan estratégico esta condición quedaría formalizada.

Cabe aclarar que esto se aplica a las organizaciones que lideran la actividad y también a aquellas que están haciendo un importante aporte para la misma. No se aplica a otras organizaciones que participan periféricamente en la actividad en cuestión.

¿Por qué es conveniente que pueda haber miembros a nivel individual y también a nivel institucional?

En primer lugar, hay que recordar la amplia gama de grupos meta con los cuales LA-WETnet puede trabajar en conjunto y dirigir sus actividades. Algunos serán institucionales, como una universidad, y otros individuales, como profesionales de distintas disciplinas.

En ciertos casos, es complicado para algunas instituciones formalizar una membresía a una red, y aún más complicado pagar una cuota –por baja que ésta sea-. En esos casos, las personas aún tienen la posibilidad de asociarse individualmente.

Finalmente, es una tendencia mundial el desarrollo de fondos para organizaciones sin fines de lucro a través del aporte monetario de miembros individuales. Aún cuotas muy bajas son importantes y la tendencia muestra un enorme crecimiento en el interés y compromiso de los individuos por apoyar a organizaciones que aporten al desarrollo.

El principio estratégico de LA-WETnet del desarrollo local se acompaña perfectamente con la idea de recibir apoyos desde los individuos de la región y generar una fuente de ingresos

realmente local. Por pequeños que sean estos aportes y lento el proceso de crecimiento, es una estrategia de apoyo local y con una mirada de largo plazo que debe ser considerada. Es importante considerar el relativo bajo interés de los grandes donantes internacionales en América Latina, por ello, la búsqueda de un desarrollo de fondos local es recomendada.

Categorías sugeridas

- **Miembros asociados:** aquellas organizaciones y/o individuos que por realizar actividades en conjunto no requieren el pago de una cuota (ver página anterior).
- **Miembros adherentes:** individuos que se sientan afines a la misión de LA-WETnet y quieran apoyar a la red como contribución al logro de su misión y resultados.
- **Miembros activos individuales:** son individuos que por su interés profesional tienen interés en participar de las acciones de la red y recibir sus beneficios. Pueden ser participantes de las actividades de la red, como también co-organizadores en las mismas.
- **Miembros activos institucionales:** son instituciones o grupos de instituciones (en forma de alianzas o redes) que pasan a formar parte de LA-WETnet. Sus miembros pueden participar en las actividades de la red y recibir los beneficios de la membresía.
- **Empresas y organizaciones con programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE):** son organizaciones que se interesan en el trabajo en conjunto con LA-WETnet y deciden convertirse en sponsors y/o también apoyan programas, acciones, o áreas específicas de la red.
- **Agencias públicas:** gobiernos y otras agencias públicas que quieran ser sponsors de LA-WETnet y/o también apoyan programas, acciones, o áreas específicas de la red.

A continuación se presenta un esquema con rangos sugeridos para los valores de las cuotas de membresía. Este esquema será discutido durante la reunión de miembros de la red.

Tipo de miembro	Categorías	Cuota mensual (US\$)	Cuota anual (US\$)	
			Min	Máx.
Miembros asociados	Son miembros a través de la realización de actividades en conjunto.			
Miembros adherentes	Colaborador	3	36	
	Adherente	5	60	
	Protector	20 / 30 / 50 / 100 / otro	240 / 360 / 600 / 1.200 / otro	
Miembros activos individuales	Estudiantes		30	60
	Profesionales		60	180
Miembros activos institucionales	Asociaciones y/o Redes		240	1.200
	Universidades y otros institutos educativos o de investigación		120	600
	Organizaciones de base, OSC		60	120
Empresas y organizaciones con programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	Sponsors / Patrocinantes		600	1.200
	Patrocinios de programas o acciones específicas.			
Agencias públicas	Sponsors / Patrocinantes		600	1.200
	Patrocinios de programas o acciones específicas.			

Anexo 4: Beneficios de ser miembro de LA-WETnet

Beneficios en las Actividades de LA-WETnet

- Cuenta con el apoyo del secretariado de la red para la organización y realización de actividades y la posibilidad de acceder a fondos semilla.
- Descuentos de hasta el 50% en cursos ofrecidos por la red.
- Posibilidad de ser becado para representar a LA-WETnet en cursos y eventos internacionales.
- Oportunidades laborales a partir de la base de datos de expertos de LA-WETnet.
- Descuentos de hasta el 50% en la compra de libros editados en conjunto con miembros de LA-WETnet.
- Acceso gratuito a material en CD ROM sobre diferentes temáticas.

Beneficios generales de pertenecer a LA-WETnet

- Canal para comunicar local, regional y globalmente, acciones locales concretas.
- Comunicarse con otros miembros de la red para compartir información, materiales educativos, y otros recursos existentes.
- Generación de oportunidades de trabajo en red y participación en proyectos interdisciplinarios. Combinación de recursos financieros y no financieros.
- Acceso a información local, regional y global.
- Acceso a una red global, Cap-Net PNUD.
- Plataforma de gestión del conocimiento.
- Contacto con especialistas a nivel local y regional.
- Alianzas horizontales y verticales.
- Identificación de necesidades y oportunidades para proyectos en la región.
- Asistencia a los miembros de la Red en la formación de grupos temáticos, preparación de planes de trabajo, desarrollo de proyectos y acercamiento a donantes.
- Boletín periódico.