



# “ACUERDO VOLUNTARIO PARA LA GESTIÓN DE CUENCAS”

---

PROTOCOLO OPERATIVO

2ª versión, diciembre 2015

PRODUCCIÓN LIMPIA 



## Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PRINCIPIOS.....	3
3. OBJETIVOS Y RESULTADOS .....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos .....	4
Resultados esperados .....	4
4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	5
Etapa de preparación.....	5
Etapa de negociación .....	7
Etapa de implementación.....	9
Etapa de certificación.....	10
5. ESTRATEGIA, ROL Y RECURSOS DEL CPL.....	10
ANEXO 1. METODOLOGÍA PARTICIPATIVA DE LAS ETAPAS DE PREPARACIÓN Y NEGOCIACIÓN: CASO SUBCUENCA MAIPO-CLARILLO .....	13
Caja de herramientas.....	17
Materiales requeridos para la implementación de Talleres .....	32

## 1. INTRODUCCIÓN

Este Protocolo Operativo describe el origen, fundamentos, la naturaleza y el marco metodológico del instrumento de fomento “**Acuerdo Voluntario para la Gestión de Cuencas**” (AVGC), desarrollado por el Consejo Nacional de Producción Limpia (en adelante Consejo o CPL<sup>1</sup>). Esta versión actualiza aquella de marzo 2015, con las lecciones aprendidas de su aplicación piloto en la Subcuenca de los ríos Maipo y Clarillo.

Desde 1998, el CPL se ha consolidado como instancia de diálogo y, en un marco de voluntariedad, de acción público-privada. Su misión es impulsar la producción limpia para lograr mayor sustentabilidad, modernización productiva y competitividad de las empresas, con énfasis en la pequeña y mediana, a través de la cooperación y la articulación de políticas y decisiones de diversos actores.

Su instrumento de producción limpia ha sido el Acuerdo de Producción Limpia (APL) que levanta un diagnóstico sectorial, negocia y plasma en un convenio metas y acciones a implementar por empresas de un sector productivo, cuyo cumplimiento permite optar a certificación. El Consejo ha suscrito más de cien APL, que han contribuido a reducir el impacto ambiental y a generar beneficio económico. Su ámbito de aplicación se ha ampliado y se han incorporado nuevos temas tales como cambio climático, uso eficiente de recursos naturales, inocuidad alimentaria.

Posicionado el APL, diversos temas emergentes asociados a las relaciones empresa-comunidad-territorio y al mayor control social, han llevado al Consejo a desarrollar nuevas modalidades de Acuerdo Voluntario. En este caso, interesa transitar desde el enfoque sectorial al territorial en la mejora de la gestión productiva y ambiental, enfocándose en los recursos naturales estratégicos para el desarrollo e integrando el componente social (involucrados).

Entre los recursos naturales, el agua es irremplazable y es insumo clave para la producción de bienes y servicios, así como la subsistencia (personas y biota). Chile posee múltiples cuencas, cuyas características han sido propicias para que el paradigma de gestión por cuencas surja décadas atrás y mantenga plena vigencia. La cuenca u hoya hidrográfica se forma con todos los afluentes, subafluentes, quebradas, esteros, lagos y lagunas que afluyen a ella<sup>2</sup>. Diversas instituciones públicas han formulado y conducido políticas, estrategias, planes, programas, proyectos y estudios en este ámbito, relevando en diferentes momentos la importancia de avanzar hacia una Gestión Integrada de Cuencas<sup>3</sup>.

La gestión de cuencas representa una oportunidad para acuerdos formales enfocados en el agua y otros recursos naturales estratégicos (“contratos territoriales”), que respondan a las necesidades y desafíos productivos y

---

<sup>1</sup> Véase la Resolución CPL N° 105 del 09/02/15 que pone en ejecución este instrumento.

<sup>2</sup> Fuente: Código de Aguas (Ministerio de Justicia, 1981).

<sup>3</sup> CONAMA (2007) la definió como un proceso que “*promueve el aprovechamiento coordinado del agua y los recursos relacionados, con el fin de maximizar el bienestar social y económico de manera equitativa y sin comprometer la sustentabilidad de los ecosistemas vitales*”.

socioambientales, de manera descentralizada (componente endógeno) y participativa (componente social).

Considerando la fragmentación de la institucionalidad pública y sus competencias, la dispar descentralización en su aparato y acción sectorial, así como el significativo rol de las actividades productivas en la tenencia, uso, aprovechamiento y administración del agua y otros recursos naturales estratégicos: (i) se requiere desde el sector privado fortalecer la articulación con el sector público, con mecanismos formales y transparentes; (ii) se justifica desde el sector público avanzar la coordinación de acciones, interna y con otros actores a nivel de cuencas; (iii) es pertinente fortalecer las confianzas y competitividad territorial, mediante acciones conjuntas en el largo plazo, comprometidas durante procesos formales de diálogo con la comunidad local y sus organizaciones.

Según un estudio del Banco Mundial<sup>4</sup>, el marco chileno asociado al recurso hídrico es complejo: de los 43 actores institucionales -incluyendo organizaciones de usuarios de agua (OUA) y organismos autónomos-, 20 realizan funciones de coordinación intersectorial y cumplen objetivos socio ambientales. A nivel local faltaría coordinación de los actores responsables de la Gestión de Recursos Hídricos (GRH) en una misma unidad geográfica, siendo necesario el fortalecimiento de las Juntas de Vigilancia existentes.

Del mismo modo, el sector sanitario<sup>5</sup> ha planteado que la institucionalidad pública presenta debilidades estructurales para garantizar la GRH sustentable (dificultad de coordinación) y las OUAs no tienen un nivel de desarrollo que garantice la gobernanza del agua. Entre los desafíos para el sector público, señalan la necesidad de: (i) avanzar hacia un sistema más equilibrado de gestión, con un enfoque público-privado y colaborativo; (ii) concebir el agua desde un enfoque ecosistémico; (iii) velar por la coherencia y coordinación de las políticas y programas públicos; (iv) integrar en la normativa mecanismos de incentivo a la conservación (ej.: pago por servicios).

El impacto de sequías y del cambio climático ha configurado un escenario de escasez hídrica crónica en amplios territorios y de urgencia en el mejoramiento de la gestión agregada<sup>6</sup>, que ha aumentado la disposición de diversos actores a construir confianzas y asumir colectivamente compromisos de adaptación. Según la especificidad de la cuenca, otros aspectos de la gestión aparecen pendientes, (ej.: calidad ambiental del agua y recursos naturales asociados, emisiones y residuos de actividades productivas, riesgos naturales y antropogénicos,

---

<sup>4</sup> Fuente: BM y Gobierno de Chile (2013).

<sup>5</sup> Fuente: ANDESS, en colaboración con U. de Chile (2014).

<sup>6</sup> La agencia internacional *UN Water* (2013) promueve la aplicación del concepto de “Seguridad Hídrica” en la gestión, el que integra varios desafíos relevantes, vigentes. Otro concepto promovido por la cooperación internacional en la eficiencia hídrica y su gestión, es el de “Huella hídrica” que amplía el espectro del análisis tradicional.

trazabilidad e inocuidad alimentaria, externalidades ambientales y servicios ecosistémicos<sup>7</sup>).

En complemento a la amplia gama de instrumentos, iniciativas y otras gestiones públicas y privadas, y en el marco de su facultad para coordinar acciones tendientes al fomento de la Producción Limpia (PL), el Consejo quiere colaborar con diferentes entidades interesadas en mejorías en la gestión cuenca (ej.: la producción, los recursos hídricos, los ecosistemas, la información/educación), facilitando la generación de compromisos voluntarios y, luego, siguiendo su avance y cumplimiento.

El AVGC se expresa en un Convenio que aborda brechas de coordinación en la gestión de recursos naturales en territorios con actividades productivas, a través de compromisos de acciones orientadas al logro de objetivos y metas colectivos, de largo plazo.

## 2. PRINCIPIOS

Para la legitimidad del Acuerdo y su proceso de generación, se velará por el cumplimiento de los siguientes principios:

1. Voluntariedad: motivación propia para el cambio y la mejora más allá de lo exigido (relación regulador-regulado), sostenida al participar del proceso de preparación y negociación (generar acuerdos, comprometer acciones), y al ejecutar y actualizar/renovar sus compromisos.
2. Responsabilidad: individual y colectiva de cada entidad al: (i) participar de la preparación y negociación del Acuerdo, contribuyendo al respeto mutuo y tránsito del diálogo desde posiciones a intereses y desde lo exógeno (demandas a terceros) a lo endógeno; (ii) ejecutar las actividades e iniciativas que implementen las acciones a su cargo, según lo comprometido; (ii) cooperar proactivamente con otras entidades signatarias, en el cumplimiento de compromisos colectivos.
3. Representatividad: se promoverá la incorporación y participación equilibrada de entidades en preparación y negociación del Acuerdo (rango numérico acorde con roles e intereses de cada estamento), en cuya implementación cada entidad tiene iguales derechos y obligaciones de membresía.
4. Transparencia y acceso a la información: las entidades articulan su gestión de manera abierta y comparten información (propia y a la que tienen acceso), contribuyendo a la confianza y a la gestión aplicada de cuenca (herramienta de toma de decisión). La información se compila, se encuentra disponible accesible y actualizada, en una forma comprensible para cada entidad y otros actores interesados.

---

<sup>7</sup> La Ley de Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos del Perú (2014) los define como “*aquellos beneficios económicos, sociales y ambientales, directos e indirectos, que las personas obtienen del buen funcionamiento de los ecosistemas...*”.

5. **Flexibilidad:** las particularidades de cada territorio incidirán en las modalidades específicas de preparación y negociación del Acuerdo y, eventualmente, en su estructura, alcances y/o contenidos. Una vez suscrito, considerando la naturaleza dinámica del territorio, las entidades que integran al Acuerdo podrán convenir adaptarlo (sin desnaturalizar su objetivos, en su esencia), con flexibilidad respecto del contexto.

### **3. OBJETIVOS Y RESULTADOS**

#### **Objetivo general**

Fomentar la Producción Limpia a nivel de cuencas y contribuir a la gestión sustentable de sus recursos naturales estratégicos, coordinando acuerdos y compromisos de acciones por parte de empresas, organismos competentes y organizaciones de usuarios y de interesados.

#### **Objetivos específicos**

1. Contribuir a subsanar brechas de gestión productiva asociadas al uso y manejo de recursos naturales, externalidades negativas, impactos y riesgos ambientales.
2. Favorecer el resguardo de ecosistemas y sus servicios, la conservación del patrimonio ambiental y la preservación de la naturaleza.
3. Incorporar la participación de organizaciones de usuarios de recursos naturales y de representación de intereses socioambientales y necesidades locales, en la gestión de cuenca.

#### **Resultados esperados**

Dependiendo de las especificidades territoriales de cada cuenca y acuerdo (AVGC), se espera que la negociación y posterior implementación de los objetivos, metas y acciones comprometidas por las entidades firmantes, genere los siguientes resultados:

1. Reconocer acuerdos previos entre entidades que han mejorado la gestión agregada y, considerando experiencias y aprendizajes anteriores, darles continuidad, visibilidad o un marco formal de transparencia.
2. Acercar la oferta de instrumentos públicos con las demandas pertinentes que las entidades del Acuerdo vayan estructurando, y generar sinergias y cooperación público-privada.
3. Contribuir al uso y al manejo eficiente y sostenible de los recursos naturales en actividades productivas
4. Identificar y gestionar externalidades, riesgos y/o impactos ambientales de actividades productivas, evidentes a nivel de cuenca.
5. Desarrollar articulaciones y alianzas para el cuidado del patrimonio (hídrico, ambiental), el resguardo del estado y funcionamiento de ecosistemas, el

reconocimiento y valorización de servicios ecosistémicos y/o la preservación de especies (en categoría de conversación).

6. Incorporar espacios de participación formal en la gestión de cuenca para aquellas organizaciones de usuarios y de interés del territorio, y entidades extraterritoriales no gubernamentales y de investigación que adhieran al Acuerdo.
7. Compartir, generar y divulgar información, conocimientos y/o prácticas útiles para la gestión de cuenca.
8. A partir del ejercicio de coordinación de acciones, sentar bases organizacionales para un eventual arreglo institucionalizado de largo plazo, *ad hoc* a la gestión de cuenca.

Para obtener estos resultados, los compromisos de acciones planteados voluntariamente por las entidades y que se incorporen al AVGC, deberán reflejar estándares superiores a los exigidos en el marco regulatorio vigente y representar una mejora evidente de gestión. Dichas acciones no podrán afectar el cumplimiento del marco normativo, ni el ejercicio de las facultades de los organismos competentes.

#### 4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El Consejo pondrá a disposición de las empresas, organismos públicos competentes y diversas organizaciones de usuarios, locales y de interés, un proceso de coordinación público-privado para la gestión descentralizada y sustentable de recursos estratégicos a nivel de cuenca, acotado temporalmente. Para eso ha identificado las siguientes etapas:



##### Etapa de preparación

El objetivo de esta etapa es contar con los elementos necesarios para dar inicio a un proceso de coordinación en que se definan los interesados y el alcance territorial, así como contar con información confiable que sustente la construcción de acuerdos.

Para eso el Consejo invitará a participar a empresas, instituciones competentes y otras organizaciones de interés relacionadas con la cuenca, previamente identificadas, a conformar un Grupo de Preparación, el que podrá estar conformado por:

Entidades territoriales (físicamente instalados en la cuenca):

- Empresas con unidades productivas haciendo uso de recursos estratégicos (agua, suelo, biota y/o subsuelo, según el caso), o prestando servicios asociados a los mismos (económicos y básicos).



- Organismos del Estado con iniciativas asociadas a dichos recursos.
- Organizaciones en que se representa a la comunidad o sus intereses, en relación al uso, administración y manejo de los recursos.
- Organizaciones no Gubernamentales del ámbito socio ambiental.

Entidades extraterritoriales (físicamente instaladas fuera de la cuenca):

- Instituciones Públicas con competencias explícitas sobre recursos de la cuenca, en el ámbito del fomento productivo y/o en la evaluación y gestión de recursos hídricos, edáficos y bióticos.
- Instituciones de Investigación y Académicas que desarrollen iniciativas científicas y/o técnicas sobre los recursos, su manejo y/o su aprovechamiento productivo en la cuenca.

En el caso que existan otras entidades que deseen ser parte del Grupo de Preparación (GP), podrán solicitarlo justificando su vinculación con los recursos estratégicos, pudiendo incorporarse durante esta etapa con el consenso de los integrantes del Grupo. Cabe señalar que el Grupo de Preparación deberá trabajar los insumos del Acuerdo, por lo cual las entidades que lo conformen deberán estar dispuestas a asumir voluntariamente compromisos que queden plasmados en el convenio que se suscriba.

Para dar inicio al trabajo, se contempla realizar una primera reunión en que el Consejo presentará la metodología y alcance del AVGC y con posterioridad coordinará al menos 2 reuniones o talleres en que pondrá a disposición del Grupo diagnósticos sistematizados de la cuenca realizados a la fecha, los cuales orienten los objetivos a priorizar y las metas y acciones que se definan en la etapa de negociación. El CPL instará a las entidades que participen a compartir su información y diagnósticos e, incluso, invitar a otros actores a facilitar conocimientos relevantes sobre la cuenca, en caso que se requiera.

Con esta información, el Grupo deberá levantar una primera propuesta de objetivos, los que se deberán consensuar a partir de la etapa siguiente.

A modo general, la etapa contempla las siguientes actividades:

- Interés público-privado de gestión a nivel territorial: se levantarán demandas y explorarán intereses atingentes a la PL, por parte de actores públicos, privados y sociales, así como iniciativas relevantes. Se reconocerá el territorio, actividades productivas y sus brechas de PL. Se insertará en las agendas relevantes de la cuenca (ej.: plan, programa, proyecto, mesa atingente, APL), e identificación de posibles socios mandantes o estratégicos (alianzas iniciales).
- Delimitación del territorio: se acordará con los mencionados socios los criterios de delimitación (ej.: actividades productivas en tensión socio ambiental, unidad de administración hidroambiental organizada). Luego, se delimitarán los alcances territoriales de la cuenca a abordar.

- Mapa de actores: se levantará un listado categorizado de actores territoriales y extraterritoriales, así como sus intereses (públicos, empresas, organizaciones de usuarios de recursos naturales, comunidades, iniciativas científicas, tecnológicas y de desarrollo).
- Conformación del Grupo de Preparación: se seleccionarán actores e invitarán formalmente a integrarse al GP para su conformación inicial (sesión de inicio para difundir alcance del ACGC y acordar próximas actividades). De cada sesión, el CPL elaborará una minuta (fecha, objetivos, tabla, participantes, principales acuerdos y compromisos, temas pendientes y próximos pasos), que se enviará a las partes, para revisión. En la sesión consecutiva, se someterá a comentarios la minuta anterior, y a su aprobación.
- Diagnóstico general compartido: el CPL no considera levantar un nuevo diagnóstico, sino compartir diagnósticos públicos y privados previos disponibles, en un proceso de evaluación rápida, funcional a la formulación de objetivos. Se compilará y analizará contenidos relevantes de la información secundaria disponible, así como iniciativas en curso. Integrando el conocimiento teórico y práctico de las entidades participantes, se realizará un análisis territorial conjunto de problemas y desafíos estratégicos de PL. Se propenderá a que dicho análisis incluya las externalidades ambientales, los servicios ecosistémicos, las presiones, así como el estado y funcionamiento de ecosistemas relevantes.
- Convergencias iniciales en torno a jerarquías de problemas y priorización de objetivos comunes: se discutirán posibles nichos, ejes o líneas de acción público-privada, y se plantearán propuestas de objetivos colectivos desafiantes, jerarquizados (generales, específicos) bajo una estructura lógica. Según la naturaleza de dichos objetivos, se realizarán instancias pertinentes de información a la comunidad local (expuesta, afectada o en conflicto) y de consulta de su visión (percepciones, preocupaciones, necesidades, reivindicaciones), con el propósito de retroalimentar la redacción de los objetivos en el seno del GP (validación, refuerzo).

En efecto, durante la etapa de preparación se deberá contemplar instancia(s) de información hacia la comunidad local respecto de los objetivos identificados, pudiendo contemplar niveles de consulta ciudadana que contribuyan a validarlos y recoger insumos para la definición de metas y acciones, durante la etapa siguiente.

### **Etapa de negociación**

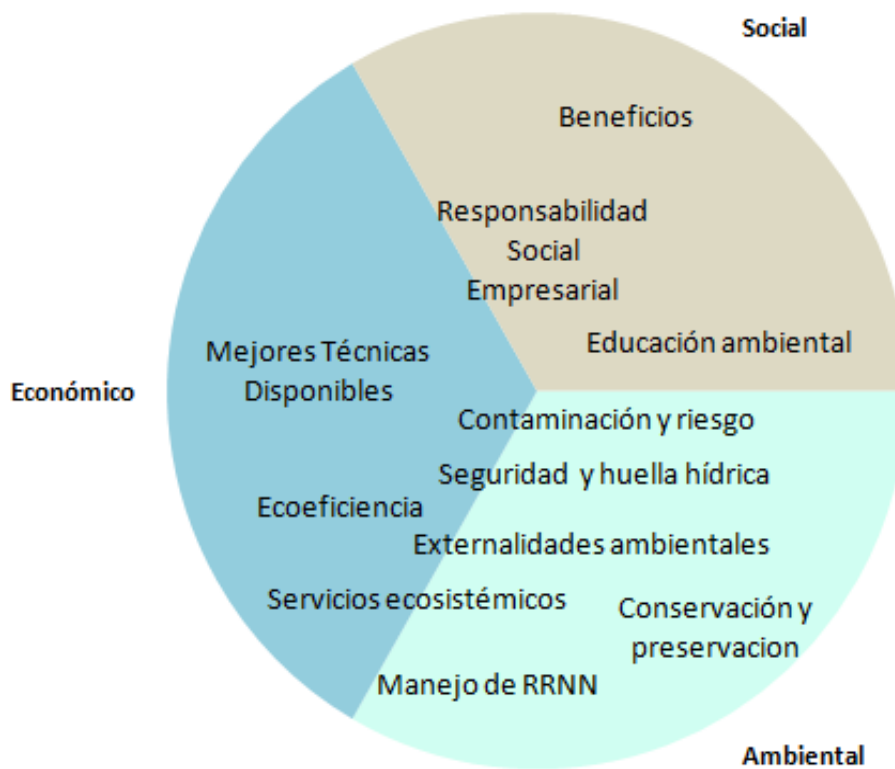
Una vez que el Grupo de Preparación defina una primera propuesta de objetivos se dará inicio a la etapa de negociación en la cual se deberá consensuar y priorizar los objetivos colectivos que serán el marco para la definición de metas y acciones que cada entidad deberá comprometer.

Para eso el Grupo deberá seguir sesionando en reuniones o talleres coordinados por el CPL en los cuales se definan:

- Objetivos colectivos desafiantes en el seno del GP.
- Para cada objetivo, definición de metas cuantificables.
- Para cada meta, definición de acciones, productos/medios de verificación, actores responsables y plazos. En caso que la complejidad lo amerite, se podrá conformar Grupos de Tarea pertinentes, con el fin de precisar el alcance de las acciones y delimitar los espacios de responsabilidad de cada entidad involucrada.
- Análisis de restricciones de recursos (financieros) para cada acción y de eventuales requerimientos de fuentes externas (a los actores del GP).
- Definición de mecanismos de seguimiento y de coordinación permanente.

Sin perjuicio de los objetivos priorizados por el Grupo, las metas y acciones que se definan deberán responder a los siguientes ámbitos, pudiendo priorizar algunos de los temas esquematizados en la Figura 1.

**Figura 1. Tipos de temas relevantes insertos en los ámbitos del AVGC**



Se espera que estas acciones contribuyan a resolver problemas de ámbito productivo, ambiental o social, asociados a los recursos estratégicos de la cuenca y a mejorar las oportunidades que permitan avanzar hacia su sustentabilidad.

El conjunto de compromisos que se adopten dará forma al Acuerdo Voluntario de Gestión de Cuenca, el que estará sujeto a la negociación de las partes, la que de ser fructífera resultará en su adhesión. Aquellas entidades que suscriban el

Acuerdo, deberán quedar constituidas bajo un Comité de Coordinación el que deberá velar por el cumplimiento del Acuerdo y sesionar de manera periódica, siguiendo y monitoreando las acciones comprometidas. Aquellas entidades que no suscriban el Acuerdo, no serán parte de este Comité.

Si posterior a la firma del Acuerdo, existen otras entidades que deseen ser parte del Comité de Coordinación, podrán solicitarlo comprometiéndose a metas y acciones que se incorporarán al Convenio, con el consenso de las partes.

Se espera que el tiempo estimado de las etapas de preparación y negociación esté en un rango no superior a los 6 meses. El Grupo de Preparación será quien resuelva, fundadamente, posibles ajustes en la duración de etapas o actividades específicas

### **Etapa de implementación**

Se inicia con la entrada en vigencia del Acuerdo Voluntario de Gestión de Cuenca, según se estipule en el Convenio respectivo, el que a su vez establezca los plazos asociados, considerando un primer hito a los 6 meses y un segundo hito al mes 12, sin perjuicio que la duración total la estipulen las partes firmantes.

En esta etapa, las entidades deberán llevar a cabo los compromisos suscritos, velando por su cumplimiento, para lo cual deberán seguir reuniéndose en el marco del Comité de Coordinación (CC) conformado por las entidades firmantes.

Las principales actividades consideradas son:

- Sesiones de seguimiento y coordinación: se revisarán los principales avances de las entidades firmantes, de manera individual y colectiva. Se dará cabida a que, en caso de la conformación de los Grupos de Tarea (durante la etapa anterior), estos puedan continuar desarrollando su ámbito de trabajo, y dar cuenta de ello. Cuando corresponda, se abordarán aspectos operativos y posibles impedimentos o cuellos de botella, tomando los acuerdos pertinentes para subsanarlos. Se revisará la planificación de corto plazo y coordinará agendas entre los integrantes del CC.
- Apoyo al financiamiento de acciones del Acuerdo: se apoyará la concreción de aquellas acciones del AVGC que requieren optar a fuentes de financiamiento públicas (nacionales o regionales, incluyendo instrumentos específicos de fomento), privadas o internacionales. Según los requisitos técnicos-administrativos de las fuentes de financiamiento factibles, el CPL podrá apoyar, en virtud del AVGC, las postulaciones ante las instancias pertinentes.
- Revisión semestral: se revisará el avance en el cumplimiento de todas las acciones, a través del chequeo de los medios de verificación/productos, establecidos en el Convenio (lista de chequeo).
- Informe de Medio Término: previo a la mitad del período de duración del AVGC, el CPL solicitará a los integrantes la elaboración de un informe de avance en las acciones y metas a su cargo (individuales y compartidas). Se compilará en un único Informe dichos informes parciales. Este Informe de

Medio Término se entregará a los integrantes, para eventuales observaciones y comentarios. Luego de subsanadas, este informe se editará y publicará (documento público del expediente del AVGC).

### **Etapas de certificación**

Una vez finalizada la etapa de implementación, el Consejo impulsará la certificación, entendida como proceso de verificación individual en el marco del reconocimiento explícito del nivel de cumplimiento en la implementación de acciones individuales y colectivas, y su contribución relativa al cumplimiento de metas y objetivos del Acuerdo.

Para eso, el Consejo deberá poner a disposición un equipo evaluador externo quien será el encargado de verificar el cumplimiento y estado final de las metas, acciones y productos, según los actores y plazos comprometidos.

Para eso, el equipo evaluador deberá considerar las siguientes actividades:

- Revisión de antecedentes y documentación del Acuerdo: el equipo se reunirá con las diferentes partes para revisar y verificar el cumplimiento de las metas, acciones y productos según los medios de verificación comprometidos. Además de la revisión documental, existe la posibilidad de utilizar otras herramientas, como entrevistas grupales con quienes resulte pertinente.
- Informe de auditoría: como resultado de la auditoría, el equipo redactará un informe que deberá entregar al CPL, en el que se deberá detallar cada una de las conformidades y no conformidades, y otorgarle una clasificación de acuerdo a su grado de cumplimiento: satisfactorio, insatisfactorio o incompleto.
- Certificación: en caso de cumplir con condiciones y grado de cumplimiento satisfactorio, el equipo auditor informará al CPL que existe conformidad, para que este último otorgue la certificación del Acuerdo.

Esta certificación se brindará una vez se haya verificado el cabal cumplimiento de todas las acciones contempladas en el Acuerdo. Se trata de una certificación colectiva, con utilidad para el conjunto de las entidades adscritas, de modo análogo a los “sellos verdes” de alcance territorial, disponibles en otros países OCDE. No se contempla el otorgamiento de certificación individual para entidades específicas que, habiendo suscrito el Acuerdo, lo hayan cumplido a conformidad del auditor.

## **5. ESTRATEGIA, ROL Y RECURSOS DEL CPL**

La estrategia de desarrollo y mejora del AVGC, como nuevo instrumento de fomento, considera: (i) un enfoque territorial, focalizado en las actividades productivas de la cuenca y su relación con los componentes hídricos, ecosistémicos y sociales; (ii) la relación institucional con los organismos públicos competentes, desde el nivel más descentralizado factible, incluyendo además de

los reguladores/fiscalizadores, al aparato de fomento interesado; (iii) la relación con diversas organizaciones territoriales como las Organizaciones de Usuarios de Aguas (OUA)<sup>8</sup>, los Comités de Agua Potable Rural (APR)<sup>9</sup> y otras posibles organizaciones relevantes involucradas directamente en el uso, aprovechamiento y/o afectación de recursos naturales estratégicos del territorio, en cantidad, calidad u oportunidad (ej.: Comunidades Agrícolas, Asociaciones y/o Comunidades Indígenas, Cooperativas, Sindicatos); (iv) la información a la comunidad local (hitos de comunicación/divulgación), promoviendo la incorporación de sus percepciones, preocupaciones e intereses a través de organizaciones existentes; (v) la identificación y priorización colectiva de objetivos desafiantes de abordar para el territorio, como pilar para definir metas (cuantificables, realistas) y acciones apropiables por las entidades (individual o colectivamente); y (vi) “aprender haciendo” (experiencias de AVGC), trazabilidad (sistematización y documentación del proceso) y mejora continua.

El Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL), en el marco de sus competencias, coordinará al conjunto de actores que participen del proceso, pondrá a disposición un espacio formal de diálogo orientado a convergencias, consensos y la construcción de acuerdos y compromisos, conducirá las etapas de preparación y negociación, y articulará o dará seguimiento a las actividades e iniciativas de implementación de las acciones comprometidas por las entidades signatarias.

Considerando que el Consejo cuenta con capacidades en regiones, existirá una coordinación nacional/regional para evaluar los intereses, demandas potenciales y peticiones de preparación de AVGC, que se vayan recibiendo de diferentes territorios. Según las conversaciones exploratorias, se avanzará en el análisis de las principales iniciativas y gestiones en curso, la problemática, restricciones y desafíos, así como oportunidades para un AVGC<sup>10</sup>.

En caso de factibilidad, el CPL avanzará en la sensibilización de los sectores productivos con actividad en el territorio, particularmente, aquellos asociados a recursos naturales estratégicos (ej.: agua, suelo, vegetación/flora, fauna, áridos/minerales, residuos de recursos utilizados) y también a otros actores

---

<sup>8</sup> cumplen un rol clave y directo en la GRH a nivel de cuenca, ya que su objeto común es “tomar las aguas del caudal matriz, repartirlas entre los titulares de derechos, construir, explotar, conservar y mejorar las obras de captación, acueductos y otras que sean necesarias para su aprovechamiento” . Incluyen, entre otros tipos: (i) Comunidades de Aguas, Comunidades de Obras de Drenaje y Asociaciones de Canalistas (obras permanentes o transitorias, conservación y limpieza, construcción y reparación, goce completo de derechos de aguas y su correcta distribución, instalaciones de fuerza motriz, prorrata de caudal matriz, impedimento a extracción de agua sin título); (ii) Juntas de Vigilancia (cauces naturales, aprovechamiento de aguas superficiales o subterráneas de una misma cuenca, administración y distribución de aguas en fuentes naturales, explotación y conservación de obras, construcción de nuevas obras o su mejoramiento)

<sup>9</sup> Son organizaciones comunitarias afines a las juntas de vecinos, funcionales a la operación y explotación de los servicios rurales de agua potable (particulares), garantizando la calidad y la continuidad del servicio .

<sup>10</sup> Las regiones disponen de una Secretaría Regional de PL (excepto la Región Metropolitana), con gran potencial para abrir conversaciones formales orientadas a un AVGC, dada su amplia inserción en la institucionalidad y agenda regional pública y privada.

relevantes con intereses del territorio, entre los que destacan las organizaciones hidroambientales y sociales, formalizadas y con pertinencia territorial. En esta línea el CPL verificará tempranamente su debida formalización (necesaria para poder integrarse el proceso de AVGC).

El CPL pondrá a disposición los siguientes recursos humanos y logísticos:

- Equipo especializado: compuesto por dos profesionales: uno/a de ellos especialista en gestión de cuencas, con competencias en cooperación técnica durante el ciclo de vida del AVGC y en el levantamiento de iniciativas que opten a financiamiento externo al GP) y; en el/la segundo especialista en relacionamiento comunitario, con competencias en procesos de participación, información y consulta a ciudadanía local, en los objetivos que corresponda.
- Profesional para la facilitación del dialogo, con competencias para guiar el proceso al logro de los objetivos, generandodiscusión y definición de objetivos colectivos y metas)
- Equipo externo de auditoría, que garantice el logro de los objetivos y proceda a la certificación del proceso.
- Coordinación de Temas logísticos: el CPL, dispondrá de diversos materiales y servicios para la implementación de las reuniones y talleres consignados, tales como: traslado de su personal, insumos para la organización y realización de las sesiones como arriendo de salones, amplificación, servicio de café), divulgación (folletería, avisos, insertos) y elaboración de certificados de cumplimiento del AVGC.

A su vez, se espera que las entidades interesadas contribuyan con sus recursos humanos, conocimiento del territorio y activa colaboración durante los procesos de trabajo propios de cada etapa. Si bien no es requisito que aporten recursos financieros al conformar el GP, es de esperar que las metas y acciones comprometidas en el AVGC dispongan de los recursos necesarios para su logro.

## ANEXO 1. METODOLOGÍA PARTICIPATIVA DE LAS ETAPAS DE PREPARACIÓN Y NEGOCIACIÓN: CASO SUBCUENCA MAIPO-CLARILLO

El caso piloto se desarrolló sobre la base de un protocolo operativo que orientó sus diferentes etapas<sup>11</sup>, en particular las de preparación y negociación, que fueron parte de la facilitación externa. A modo de dar cuenta de dicho proceso, a continuación se detallará lo ocurrido en las cinco sesiones desarrolladas, en San José de Maipo, entre abril y agosto de 2015:

### **Taller 1 MARCO DEL ACUERDO Y DIAGNÓSTICO.**

**Jueves 16 de abril 2015. De 9.30 a 13.30 horas. Total participantes: 34.**



#### objetivos

1. Poner a disposición de los participantes un diagnóstico sistematizado de la subcuenca, que permita complementarlo, con la información y experiencia disponible de los asistentes, en cuanto actores relevantes de la subcuenca
2. Realizar un análisis territorial conjunto, de los problemas y desafíos estratégicos de producción limpia de la subcuenca



#### temas abordados

- se introduce el taller con la presentación del instrumento (AVGC) y propósito del Taller
- se comparten orientaciones generales para el proceso de dialogo y metodología de trabajo
- se expone la sistematización diagnóstica existente (información secundaria)



#### resultados y acuerdos

- Se trabaja en grupos pequeños, para identificar: Información diagnóstica disponible de las entidades participantes; Necesidades prioritarias de la subcuenca y Desafíos
- debido a la falta de tiempo para concluir la actividad, se acuerda profundiza la actividad en el próximo taller (particularmente los desafíos)
- se acuerda el próximo taller (14 mayo) y el envío de la minuta de la sesión para su revisión

<sup>11</sup> Para mayor detalle del Proyecto ver síntesis en Anexo 1 y, ver Protocolo en: [http://www.cpl.cl/archivos/avgc/CPL\\_\(mar\\_2015\)\\_protocolo\\_AVGC\\_y\\_piloto\\_Maipo-Clarillo\\_1.pdf](http://www.cpl.cl/archivos/avgc/CPL_(mar_2015)_protocolo_AVGC_y_piloto_Maipo-Clarillo_1.pdf)  
Para ver el detalle de cada una de las sesiones ver minutas en <http://www.cpl.cl/AcuerdoVoluntarioGestionCuencas/>



**Taller 2 DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS.**  
**Jueves 14 de mayo 2015. De 9.30 a 13.30 horas. Total participantes: 27**



**objetivos**

1. Realizar la plenaria del Taller 1, con el propósito de poner en común los resultados obtenidos.
2. Construir colectivamente los objetivos de producción limpia para la Gestión de la Subcuenca del Maipo



**temas abordados**

- se introduce el taller haciendo un encuadre de las propuesta de Acuerdo
- se realiza la plenaria de la sesión anterior (previamente el equipo CPL había sistematizado el trabajo grupal anterior)
- se dan orientaciones metodológicas para avanzar en la construcción de objetivos comunes



**resultados y acuerdos**

- la plenaria permite sintetizar y acordar los elementos centrales del diagnóstico, necesidades y desafíos declarados para la subcuenca
- posteriormente, en trabajo grupal, se identifican objetivos para el acuerdo, los que son categorizados y priorizados de manera colectiva
- se acuerda realizar la plenaria el próximo taller que inicia el proceso de negociación
- se enviará acta de la reunión para observaciones y para sistematizar el trabajo grupal

**Taller 3. PRIORIZACIÓN Y REDACCIÓN PRELIMINAR DE OBJETIVOS**  
**jueves 18 de junio 2015. De 9.30 a 13.30 horas. Total participantes: 22**



**objetivos**

1. Realizar plenaria de resultados del Taller 2: priorización de enunciados de objetivos/temas, según criterios de evaluación / agrupación funcional a la definición de objetivos colectivos
2. Acordar la estructura general del AVGC y la redacción de los objetivos colectivos, que enmarcarán la negociación de metas y acciones



**temas abordados**

- se hace una breve reseña de los avances para transitar a la etapa de negociación que llevará a estructurar el Acuerdo
- se expone la sistematización de los cuatro ámbitos de objetivos del taller 2, a saber: información, producción, agua y ecosistemas. Además de una redacción preliminar de objetivo general
- se dan orientaciones metodológicas para la redacción inicial de objetivos y acciones asociadas.



**resultados y acuerdos**

- Se trabaja en grupos pequeños, para proponer una redacción inicial de objetivos específicos, metas y acciones para cada uno de los temas señalados
- Se acordó que la redacción del objetivo general, será revisada luego de plasmar la redacción de objetivos específicos, metas y acciones del Acuerdo
- Quedó pendiente cerrar el ciclo del Taller (plenaria) y la validación de los objetivos lo que se abordará en el próximo taller
- para avanzar en lo anterior, se enviará el acta de la sesión para su revisión y avanzar en la redacción de objetivos específicos

#### Taller 4. REDACCIÓN OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y DECLARACIÓN DE METAS Y ACCIONES

Jueves 23 de julio 2015. De 9.30 a 13.30 horas. Total participantes: 29



##### objetivos

1. Discutir expectativas del Acuerdo con las entidades participantes
2. Consensuar en plenaria los objetivos específicos del Acuerdo, a partir de los avances y productos de los talleres anteriores
3. Discutir reglas específicas de cierre de la etapa de negociación, no predefinidas en el Protocolo Operativo del AVGC.



##### temas abordados

- Director Ejecutivo CPL da la apertura del Taller y recoge opiniones del proceso y expectativas de Acuerdo
- Se realiza plenaria de los resultados del taller anterior (equipo CPL había sistematizado redacción preliminar de objetivos específicos)
- En base a lo anterior, Los participantes redactan por consenso los objetivos específicos
- CPL presenta reglas específicas de cierre de la etapa de negociación, para tomar acuerdos al respecto



##### resultados y acuerdos

- El dialogo inicial surge: expectativa de plantear metas ambiciosas; posibilidad de suscribir acuerdos específicos; e incorporar a nuevos actores.
- Se alcanzó la redacción de los objetivos específicos del Acuerdo.
- Se acuerda incluir un glosario con los principales conceptos discutidos
- Se acordó ampliar el plazo de recepción de las fichas de metas y acciones propuestas por cada entidad
- Se valida la idea que el convenio tenga un acuerdo marco

#### Taller 5 DEFINICIÓN OBJETIVO GENERAL – CONSOLIDACIÓN DE METAS Y ACCIONES

Jueves 27 de agosto 2015. De 9.30 a 16.00 horas. Total participantes: 22



##### objetivos

1. Realizar plenaria de acuerdos respecto estructura y contenido del Convenio Marco
2. establecer acciones y plazos a implementar en el Acuerdo
3. Generar los insumos para la versión preliminar del convenio de AVGC
4. Evaluar el proceso de acuerdo



##### temas abordados

- se toman acuerdos en torno al Acuerdo y su implementación (objetivo general, plazos, condiciones esperadas, ámbitos no resueltos y reglas operativas )
- se validan acciones de compromisos voluntarios, en torno a los 4 objetivos específicos
- se realiza una evaluación participativa del proceso.



##### resultados y acuerdos

- Acuerdos: entidades que no comprometen acciones si pueden firmar el acuerdo; el plazo vigencia del acuerdo será de 5 años y el de los compromisos voluntarios de 1 año; las entidades que suscriban el Acuerdo, se deberán reunir al menos cada dos meses para efectos del seguimiento y monitoreo, disponiendo de instalaciones para ello
- Gobernación de la Provincia de Cordillera ofrece facilitar la coordinación intersectorial de las entidades públicas.

PRÓXIMOS

PASOS

1. CPL generó la Versión Preliminar del AVGC Maipo-Clarillo y lo envió para observaciones de las entidades que participaron del proceso de preparación y negociación
2. Recibidas las observaciones, se elaboró la Versión Final del Acuerdo y se iniciará el proceso de firma por parte de las entidades.
3. La ceremonia de firma se realizó el 21 de octubre de 2015
4. La primera sesión del Comité de Coordinación se realizaría a fines de noviembre ( y sesionarían cada dos meses)

### Algunas imágenes del proceso



## Caja de herramientas

La implementación del Piloto, consideró un proceso previo de elaboración y socialización de la propuesta de AVGC, por lo tanto al inicio del proceso de acuerdo se disponía de:

**Equipo especializado:** de esta manera se contó con la participación del Subdirector de Desarrollo de CPL (Claudio Bustamante), un profesional especialista en gestión de cuencas de CPL (Marcelo Gamboa) y una profesional especialista en temas comunitarios de CPL (Claudia Chamorro). Este equipo, sumada la facilitadora, fue el responsable de la planificación, implementación y evaluación del proyecto piloto

**Facilitador externo,** asimismo, contó con una profesional independiente (Angélica France) que asumió facilitación del diálogo.

**Socialización previa del Piloto,** el equipo CPL tuvo la posibilidad de reunirse con actores claves a convocar, previo al desarrollo de los talleres (una reunión en Santiago y otra en Puente Alto). Dichos encuentros tuvieron como propósito informar acerca del diseño del nuevo instrumento de gestión

**Temas logísticos:** traslado de su personal, insumos para organización y realización de las sesiones (talleres y reuniones, como arriendos, amplificación, café), divulgación (folletería, avisos, insertos) y elaboración de certificados de cumplimiento del AVGC.

### **Respecto de la facilitación**

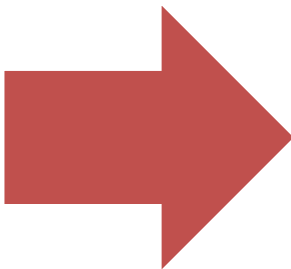
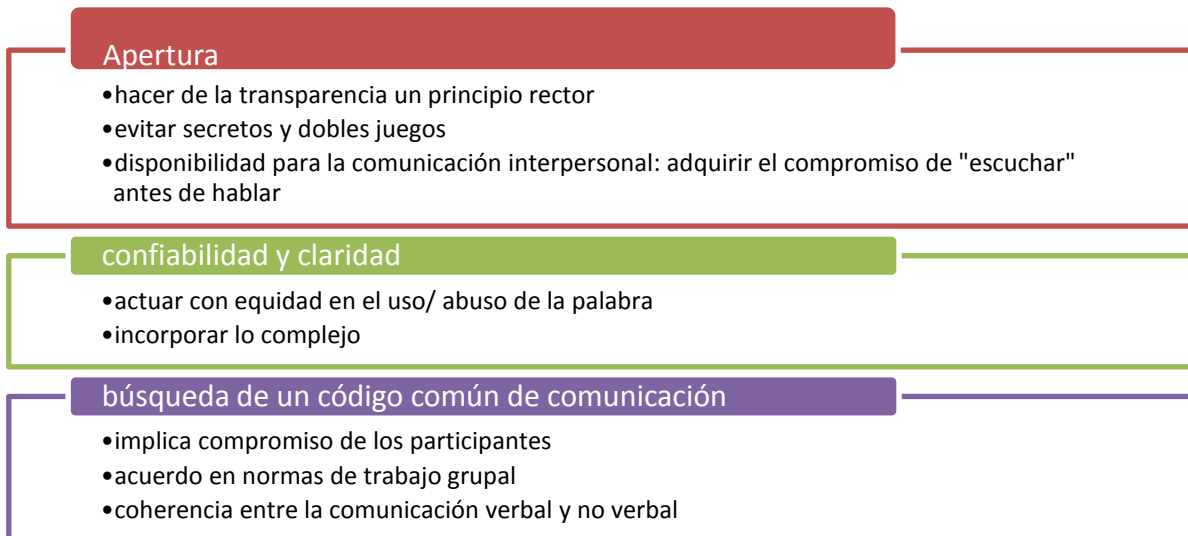
La facilitación de procesos de acuerdo implica colaborar con el proceso de diálogo y con la dinámica grupal de los diversos actores participantes, por lo tanto, no se trata de un experto temático, ni quien delibera. Por tanto, uno de sus Principios para el trabajo grupal, implica Incorporar consensos<sup>12</sup> y disensos. No es necesaria la unanimidad!. En este marco, el facilitador debe procurar la libre expresión de las ideas, en el ánimo de ir confluyendo a la explicitación de intereses comunes.

La identificación de áreas de consenso y disensos, permitirá articular el sentido de la discusión posterior que llevará hacia la toma de decisiones

**Un facilitador/a es la persona que a través de una diversidad de enfoques y técnicas, mejora la habilidad del grupo para comunicarse entre sí de manera constructiva, garantiza el flujo abierto de pensamientos y creatividad, y dirige efectivamente al grupo hacia las metas deseadas (Universidad de Alcalá, 2006)**

<sup>12</sup> El consenso representa la capacidad que tiene un recurso argumentativo en donde diversos participantes superan la subjetividad inicial de sus respectivos puntos de vista. Se produce sobre la base de la coacción del mejor argumento; si me dejo convencer es porque pretendo que las razones en las que se asienta mi convicción son igualmente convincentes para cualquier hablante (según lo expresa Habermas en su teoría de la acción comunicativa). El consenso no quiere decir unanimidad sino que ambos interlocutores desarrollan de buena fe, sus mejores esfuerzos para encontrar una propuesta concordada

Por tanto, una de las principales funciones de la facilitadora será cautelar las condiciones para un “buen dialogo” , que permita llevar a cabo un proceso que, en la medida que avanza se irá complejizando en la toma de decisiones. Por lo tanto, las primeras normas de convivencia, se expresan en la siguiente gráfica:



\* **C**PL cuenta con un Registro de Facilitadores independientes para apoyar los procesos de AVGC, que debería ser la base para los próximos procesos

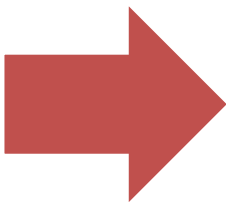
\* **S**e requiere que el Facilitador cuente con un apoyo (asistente) tanto para la facilitación complementarias como para el registro y, posterior, sistematización del proceso. En su defecto, el equipo a cargo del proceso deberá asumir tareas de facilitación de grupos pequeños y apoyar el registro

\* **L**a metodología de facilitación deberá ser preparada, en conjunto, con el equipo responsable (CPL)

### **Metodología talleres**

A continuación se presenta la metodología utilizada en el proyecto piloto, la que debe considerarse como una orientación para la implementación de próximos procesos. Por tanto, debe utilizarse con flexibilidad, considerando las características particulares de las entidades participantes.

En primer lugar se expone la estructura general de los talleres y luego, se detallará la metodología para los dos talleres de preparación y los tres de negociación



- \* Deberá elegirse un lugar que sea accesible para las diferentes entidades participantes
- \* Cada taller tendrá una duración mínima de 4 horas y, eventualmente, la última sesión debería ser una jornada extendida (7 horas)

cada Taller, tendrá una estructura de desarrollo similar, que se detalla a continuación:



#### ESTRUCTURA GENERAL DE LOS TALLERES

1. Registro participantes.
2. Bienvenida e Introducción: permite hacer un encuadre del proceso de acuerdo y del objetivo de cada Taller
3. Síntesis sesión anterior
4. Orientaciones al trabajo del taller
5. Trabajo grupal
6. Pausa / Café
7. Continuación trabajo grupal
8. Plenaria
9. Cierre de la sesión y acuerdos

#### PARA CONSIDERAR



Se sugiere que las reuniones realizadas previo al desarrollo de los talleres, aborden de manera participativa el protocolo que orientará el proceso de AVGC, de modo, que al iniciar los talleres las entidades participantes conozcan los propósitos de la etapa de preparación y negociación. SE SUGIERE INCLUIR LA FACILITACIÓN DESDE ESTE MOMENTO

Realizar un análisis territorial conjunto, de los problemas y desafíos estratégicos para la subcuenca. **El propósito es establecer un diagnóstico consensuado de la cuenca**

- a. **Temas:** el trabajo grupal se organizará en torno a 3 temas:
  - i. **nuevos elementos diagnósticos;** los participantes, deberán señalar aquella información prioritaria que podría aportar a la síntesis diagnóstica
  - ii. **problemas prioritarios;** señalar DOS problemas que sean relevantes para la entidad y prioritarios de la subcuenca
  - iii. **desafíos;** señalar los DOS principales desafíos de gestión para la cuenca
- b. **Se forman grupos pequeños:** Se dividirá a los asistentes en tres grupos AL AZAR, con el propósito de generar intercambio entre las diversas organizaciones participantes, ya sea del sector público, privado o local/ comunitario
- c. **Un facilitador por grupo:** tendrá como función ordenar la discusión de los participantes y sintetizar. Debe velar porque la discusión se de en un espacio de buen dialogo.

#### ORIENTACIONES PARA LA FACILITACIÓN (Técnica de tarjetas):

- ✓ Cada participante cuenta con un set de 6 tarjetones, los que utilizará para escribir dos ideas (opiniones) para cada tema (diagnóstico – problemas – desafíos). Todas las respuestas son válidas. Cada tema se abordará por separado, siguiendo la siguiente estructura:
  - ✓ Se dispondrá de un papelógrafo (para cada tema).
  - ✓ El facilitador lee el primer tema clave (tarjeta) y la fija al papelógrafo
  - ✓ Luego, lee la segunda tarjeta y pregunta al grupo **¿pertenece esta a la primera tarjeta o es una idea diferente?**. Si el grupo decide que es diferente, el facilitador la fija a una distancia de la primera, en cambio, si el grupo decide que es practicamente lo mismo, el facilitador la fija contiguaa la primera. Así sucesivamente, con las dos tarjetas de cada participante
- ✓ Se hará una ronda en donde cada participante deberá exponer la idea de su tarjeta, de manera sintética
- ✓ El facilitador deberá agrupar (en el papelógrafo) aquellos tarjetones que tienen un carácter similar y aquellas otras que son diversas
- ✓ Las tarjetas agrupadas deben ser etiquetadas con una clasificación común.
- ✓ Aquellas que quedan sin agrupar, se debe consultar a los participantes respecto de su relevancia, para incorporarlas a la discusión
- ✓ **Síntesis de la discusión:** la síntesis debe quedar expresada en el papelógrafo, de manera que sea visible por sus participantes y validado por éstos. Se debe verificar que esté contenida toda la conversación y análisis. Por lo tanto, cada agrupación constituirá la idea fuerza de los temas abordados.

**PARA CONSIDERAR**



La primera sesión debe permitir establecer **LOS PROBLEMAS/TEMAS PRIORITARIOS DE LA CUENCA** y sus **DESAFÍOS**

El factor tiempo, en general será un enemigo, por tanto se debe invitar a los participantes, sin ser amenazantes, a hacer un buen uso de la palabra y no trabajar en grupos de más de 10 personas

Los temas a agrupar, definirán los lineamientos del acuerdo. Se debe procurar ser lo más específico posible en su enunciado.

Si el facilitador no cuenta con apoyo, deberá colaborar el equipo de profesionales de Cpl

Se elabora una minuta del taller que es enviada en la quincena siguiente a los participantes, para su aprobación

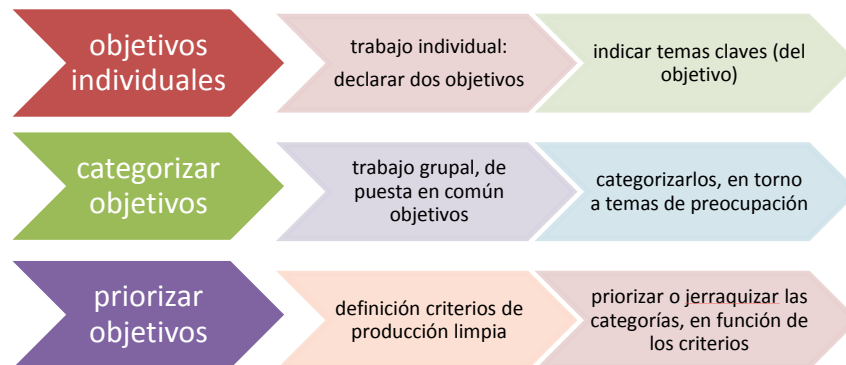
**PREPARACIÓN - TALLER 2: IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS**

**Objetivos**

1. Construir colectivamente los objetivos desafiantes que orientarán el Acuerdo.

**Metodología IKABAJU GRUPAL**

- a. **Se forman grupos pequeños**, máximo 8-10 personas. El trabajo grupal abordará en 3 momentos (ver gráfica) que se detallan a continuación





- 1. Definición de objetivos individuales:** Cada participante tendrá la ficha que se muestra a continuación, la que deberá completar de manera personal, ésta constituye la información clave a abordar en la discusión grupal. Se sugiere, recoger la ficha para sistematizarla y generar un registro completo

**ACTIVIDAD 1: DEFINIENDO OBJETIVOS**

Nombre: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_

A continuación, usted puede declarar dos objetivos que para su organización sean relevantes de incorporar en este proceso de construcción de AVGC

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

En función de los objetivos señalados, indique cuál es el tema clave incorporado en cada uno de ellos (es decir, “**qué**” le interesa sea abordado en el proceso)

Tema clave 1: \_\_\_\_\_

Tema clave 2: \_\_\_\_\_

2. **Categorizar objetivos.** Se inicia el trabajo grupal, compartiendo los objetivos e descritos por cada participante. La idea clave de cada uno será escrita en un tarjetos (o post-it) para facilitar la posterior categorización. Por lo tanto, cada facilitador, deberá ceñirse a la técnica de tarjetas descrita en la sesión anterior:
  - ✓ El facilitador lee el primer tema clave (escrito en el post-it) y la fija al papelógrafo
  - ✓ Luego, va leyendo las siguientes y pregunta al grupo **¿pertenece esta a la primera tarjeta o es una idea diferente?**. Si es diferente, la fija a una distancia de la primera; si es similar la fija contigua a la primera
  - ✓ El facilitador repite el proceso con cada tarjeta, creando otras categorías de respuesta con el grupo
  - ✓ Si el grupo tiene dificultades categorizando las respuestas, el facilitador sugerirá una categoría y explicará que lo relevante es escuchar la idea y ubicar la tarjeta.
  - ✓ Finalmente, el facilitador sugiere (o solicita al grupo que sugiera) títulos para los grupos de temas generados (conjuntos de tarjetas relacionadas) Escribiendo en el papelógrafo dichos títulos.
  - ✓ Idealmente, deberíamos forzar que haya un máximo de 4-6 agrupaciones temáticas, que será lo que nos invitará al siguiente paso de priorización.
  
3. **Priorizar objetivos** , Con la definición de aprox. 5 o 6 temas u objetivos posibles, se elaborará una matriz(\*) que permitirá analizar la relevancia o prioridad de cada uno de ellos, en función de criterios predefinidos que deben ser validados por los participantes.
  - ✓ Se utilizará otro papelógrafo, en el que se llevará una matriz que tendrá en la primera columna de la izquierda los criterios de evaluación a utilizar
  - ✓ Cada participante deberá evaluar cada objetivo en base a cada criterio, utilizando la siguiente puntuación:
    - 3 puntos: esta opción corresponde al criterio descrito
    - 2 puntos: esta opción se aproxima al criterio descrito
    - 1 punto: esta opción NO corresponde al criterio descrito
  - ✓ Las opciones que tengan mejor puntuación en todos los criterios, serán las seleccionadas o priorizadas. Idealmente, deberían quedar con un máximo de 3 alternativas.

(*) EJEMPLO DE MATRIZ	OBJETIVOS				
	1	2	3	4	5
Criterios					
Se enmarca dentro de la gestión de cuenca					
Incorpra mis intereses en este proceso					
Es viable de llevar a cabo					
Generará un impacto positivo en la subcuenca					
La organización que represento podrá aportar en su solución					
PUNTAJE TOTAL					

PARA  
CONSIDERAR



La ficha de la Actividad 1, debe ser recogida, ya que permitirá sistematizar los temas propuestos por los participantes y cotejarlos con el trabajo grupal realizado

Hay un esfuerzo importante para los facilitadores de grupo, de agrupar los temas de la manera más estratégica posible, teniendo siempre como norte, la pertinencia y el marco del acuerdo de gestión de la cuenca

Los criterios señalados en la matriz de priorización podrán ser flexibilizados o cambiados, según el proceso que se esté trabajando

Para optimizar el uso de los tiempos, el papeógrafo de la matriz DEBE llevarse preparado

### NEGOCIACIÓN TALLER 3: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COLECTIVOS

Objetivos

Establecer la redacción colectiva de los objetivos que orientarán el acuerdo.

#### Redactar los objetivos por consenso

METODOLOGÍA DE TRABAJO GRUPAL

Sobre la base de los resultados del taller 2 (TEMAS PRIORIZADOS) se propondrá hacer una construcción /redacción colectiva de los objetivos generales y específicos

Se formarán tantos grupos como categorías de objetivos específicos existan (idealmente no más de 4 específicos) para ello, a través de una estrategia de estaciones:

- \*Cada grupo deberá proponer una redacción inicial de objetivos y las acciones asociadas a cada uno de ellos
- \*dicha redacción será observada por el resto de los grupos participantes
- \*al final el grupo responsable de la redacción inicial, deberá analizar las sugerencias para establecer la redacción definitiva del objetivo

**Cada categoría de objetivo constituye UNA ESTACIÓN, en la que se definirá la propuesta de redacción final del objetivo, de la siguiente manera:**

- ✓ Se dispondrá de tantas “estaciones” como categorías de objetivos existan (idealmente no más de 4)
- ✓ Cada estación dispondrá como insumo de los diversos temas relevantes asociados a cada categoría de objetivo (trabajado en la sesión anterior y sistematizado por el equipo a cargo)
- ✓ Además, tendrá un papelógrafo en blanco, para establecer una REDACCIÓN INICIAL del objetivo y las diversas metas/acciones asociadas a éste.
- ✓ Posteriormente:
  - Cada grupo (completo) irá rotando (según las manillas de reloj) para hacer un recorrido para cada una de las siguientes estaciones, con la posibilidad de: ratificar, modificar, observar o complementar la redacción existente
  - A su vez, podrá mejorar o incorporar nuevas metas o acciones
- ✓ De esta manera, todos los grupos participantes tendrán un rol en cada una de las redacciones.
- ✓ El cierre del recorrido concluye cuando el grupo inicial retoma el trabajo realizado y sintetiza en función de las observaciones realizadas por los otros participantes, con el propósito de establecer una redacción que recoja las diversas observaciones.
- ✓ Finalmente, cada grupo expone la redacción final para ser sancionado por todos los participantes en un plenario
- ✓ A su vez, quedará una propuesta preliminar de posibles metas/ acciones asociadas a los objetivos

**Plenaria: consensuar la redacción de los objetivos :**

- ✓ A través de la metodología de plenario ampliado (asamblea), se procederá a validar la redacción definitiva de los objetivos específicos.
- ✓ Se proyectará cada una de las propuestas de objetivos y se harán las eventuales modificaciones a la vista de los participantes
- ✓ Se acogerán sugerencias y modificaciones a la redacción de los objetivos, en la medida que apliquen criterios de prioridad y pertinencia de las observaciones. Es decir, que sean conducentes y que permitan avanzar en el marco de un AVGC
- ✓ El facilitador/a debe cautelar que todos los participantes que tengan una opinión puedan expresarla libremente, por tanto, se dará la palabra a los participantes de modo de sancionar dicha síntesis

**Es probable que la plenaria no pueda realizarse en la misma sesión, dado lo extensa de la misma, por ello, es posible realizarla al inicio de la sesión siguiente**

**PARA  
CONSIDERAR**



La definición del objetivo general –en este caso- se realizó luego de definidos los objetivos específicos, es decir, se privilegió un razonamiento **INDUCTIVO** (de lo particular a lo general).

Para el plenario, se pueden usar otras alternativas, por ejemplo el semáforo (verde, amarillo y roja) en donde la verde aprueba la moción de redacción, la amarilla ofrece algunas sugerencias de redacción y la roja, llama la atención de temas de fondo, que se pueden abordar en conjunto. Los participantes quedarán con una “tarea” que implicará traer a la sesión 4 una definición previa (idealmente aprobada por las jefaturas de sus servicios o empresas y/o por las asambleas de sus organizaciones). Para ello, se enviará la minuta de la sesión, como insumo a los futuros compromisos a asumir.

La necesidad de establecer un Glosario, en la medida de dar un sustento conceptual a temáticas de uso genérico, pero no necesariamente, significadas de la misma manera, por ejemplo: desarrollo sustentable, gestión integrada de cuenca, sostenibilidad, entre otros.

**NEGOCIACIÓN - TALLER 4: DEFINICIÓN DE ACCIONES COLECTIVAS E INDIVIDUALES**

**Objetivos**

Trabajar metas y acciones asociadas a cada objetivo específico, en virtud de establecer una redacción preliminar del AVGC

**METODOLOGÍA DE TRABAJO GRUPAL**

Esta sesión deberá abordar tres temas relevantes: plenaria sesión anterior; dudas respecto del Convenio y; Definición de objetivos colectivos

1. Eventualmente, durante esta sesión se deberá realizar la Plenaria de la sesión 3 (objetivos específicos consensuados). Según orientaciones ya descritas.
2. Se deberá acordar la estructura de la redacción del Convenio de Acuerdo, según lo establecido en el protocolo y adaptándolo a la realidad de cada proceso
3. Se deberá trabajar sobre la columna vertebral del Acuerdo, a saber las acciones asociadas a cada objetivo y los respectivos responsables.

La sesión 4, **contará con los siguientes insumos:**

- ✓ Lista preliminar de metas/acciones asociadas por objetivos (establecidas en la sesión 3). Éstas corresponden a un enunciado general, donde no se identifican responsables ni plazos
- ✓ Ficha de cada entidad participante en donde compromete acciones, en función de los objetivos establecidos, idealmente debería completarla antes de la sesión de taller

**Respecto de la estructura del Acuerdo (futuro Convenio)**

- ✓ Se deben discutir aquellos aspectos claves del protocolo de AVGC y, dependerá de cada experiencia cómo se asuma el tema, lo importante es abrir un espacio para abordar dudas, tales como: financiamiento, roles de las entidades participantes, membresía.
- ✓ Para este caso particular, se discutió respecto de las entidades que no comprometían acuerdos y su membresía en el Convenio, la incorporación (o no) de entidades que no participaron del proceso de preparación y/o negociación
- ✓ La actividad será realizada en plenario abierto y conducido por el equipo CPL, la facilitadora orientará el dialogo, con el propósito de ordenar las palabras y sintetizar los acuerdos.
- ✓ Lo anterior, permitirá que el equipo responsable redacte un primer borrador de Convenio a ser abordado la última sesión

**Respecto de las Acciones y Responsables, se intencionará establecer acciones asociativas y aquellas de responsabilidad de la cada entidad****Para las acciones colectivas:**

- ✓ En función de los objetivos establecidos y a las diversas acciones asociadas a ellos, cada participante podrá elegir participar en un grupo-objetivo (eventualmente más), con el propósito de validar acciones en las que puede asumir responsabilidades colegiadas con otras entidades y generar futuras sinergías
- ✓ Por otra parte, se “descartarán” aquellas acciones propuestas que no cuenten con interesados para hacerse responsables

**Para acciones propuestas por cada entidad**

- ✓ Se trabajará con las fichas previamente completadas de acciones (en función de los objetivos) propuestas por las entidades
- ✓ Se dará un tiempo, durante el taller, para que aquellas entidades que no hayan completado la ficha, lo hagan en ese momento
- ✓ Para obtener una orientación preliminar de las acciones propuestas, se conformarán parejas (al azar) con el propósito de hacer una revisión cruzada de la ficha, de manera de retroalimentar en función de criterios de pertinencia y tributación a los objetivos propuestos.

**Productos de la sesión de taller, se contará con:**

- ✓ Dudas resueltas respecto de la estructura de Convenio
- ✓ Un set de acciones colectivas
- ✓ Retroalimentación preliminar a cada entidad, que le permitirá reforzar o

**PARA  
CONSIDERAR**



Esta sesión establece las diversas partes de un todo, que deberá negociarse y validarse en la última sesión de taller

En la experiencia desarrollada para la cuenca del Maipo, no se intencionó (salvo en la última sesión) establecer objetivos colectivos. Sin embargo estos fueron establecidos como “deseables”, de ahí que en esta propuesta se intencione abordarlos de manera particular.

Lo anterior, con el propósito de establecer alianzas entre entidades e “idealmente” establecer algunas (3 o 4) acciones en donde todas las entidades participantes tengan algún grado de participación y responsabilidad (acciones colectivas)

**NEGOCIACIÓN - TALLER 5: PREPARANDO EL CONVENIO DE AVGC**

**Objetivos**

Establecer acuerdos respecto de la estructura general del Convenio del AVGC, según protocolo y;

Definir colectivamente, las acciones, plazos y responsables asociadas a cada objetivo

**METODOLOGIA DE TRABAJO GRUPAL**

1. Se debe acordar estructura y contenidos del Acuerdo Marco, lo que constituye la redacción preliminar del mismo
2. Definición colectiva y consensuada de las acciones asociadas a los objetivos del acuerdo
3. Acuerdo de pasos a seguir
4. Evaluación del proceso

### Validación de los contenidos del Acuerdo Marco

- ✓ En discusión plenaria, se analizarán los diversos apartados del Acuerdo. En caso de existir temas no resueltos o no acordados, será el momento de hacerlo.
- ✓ Para facilitar el dialogo, los participantes contarán con un borrador del Acuerdo enviado previamente (vía correo electrónico)
- ✓ Los temas serán visualizados en ppt y se resolverá su redacción y/o acuerdo de manera conjunta. No deben quedar temas pendientes
- ✓ Se facilita el dialogo, puesta en común y acuerdo entre los participantes, mientras un miembro del equipo CPL oficia como secretaria, para ir resolviendo en el instante los acuerdos (se trabaja con proyección, desde el computador)
- ✓ Los capítulos que están a la base del acuerdo, son los siguientes:
  - ✓ Cap. 1: Acuerdo Marco, debe acordarse: Alcance territorial (AVGC) ; Objetivo general; Objetivos específicos; Plazos; Condiciones esperadas y; Ámbitos no resueltos
  - ✓ Cap. 2: Compromisos Voluntarios (que serán abordados en la sesión)
  - ✓ Cap. 3: Glosario (debe validarse)
  - ✓ Reglas operativas para la implementación: CPL deberá seguir y monitorear el cumplimiento de los compromisos voluntarios. Por tanto, se debe acordar: fechas sesiones de seguimiento y coordinación; Apoyo al financiamiento de acciones del Acuerdo y; Revisión semestral
- ✓ Con estos acuerdos, el equipo CPL estará en condiciones de enviar la versión preliminar del AVGC para que cada entidad proceda a su aprobación y posterior firma de Convenio.

### Validación de acciones por entidad:

- ✓ CPL sistematizará y ordenará (por objetivo) las acciones propuestas por cada entidad. Éstas se encontrarán descritas en un papelógrafo (ploter) para facilitar el trabajo grupal
- ✓ Se establecerán grupos en función de los objetivos definidos, por lo tanto, cada entidad deberá sumarse a aquel objetivo donde comprometió acciones (algunas entidades pudiesen participar en más de dos grupos). El grupo será facilitado por un profesional
- ✓ Se dispondrá de pegatinas verdes (para aprobar la acción); amarillas (para observarlas e incorporar precisiones o mejoras) y rojas (para descartar una acción que no sea pertinente al objetivo planteado). Eventualmente, TODAS las acciones son susceptibles de ser mejoradas
- ✓ La actividad permite que los diferentes participantes roten por los otros grupos
- ✓ Finalmente, se realiza un plenario donde cada grupo expone sus resultados, lo que deben ser aprobados por la asamblea.
- ✓ Este insumo, es parte integrante del capítulo 2 del acuerdo

### Evaluación y cierre del proceso

- ✓ Se sugiere incorporar una técnica de evaluación para recoger la percepción de los participantes y "cerrar" el proceso desarrpñado.



**PARA  
CONSIDERAR**



Se sugiere hacer esta sesión extendida (de 9.00 a 17.00 horas, incluyendo almuerzo)

La técnica utilizada para evaluar y cerrar el proceso, fue LA TELARAÑA, para la cual se necesita un ovillo de lana o hilo. Los participantes se ponen de pie, formando un círculo. El facilitador inicia la dinámica tirando el ovillo a uno de los participantes (mientras él/ella mantiene la punta del cordel) planteando previamente la pregunta respecto de los aportes de esta experiencia. La acción se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña

La técnica anterior, permite escuchar la opinión de cada participante y reforzar la idea de construcción de una red, en la que todos hemos quedado vinculados.

En definitiva, se requiere usar una dinámica que fortalezca la visión de trabajo colectivo y la proyecte en el tiempo.

### ***Caja de Herramientas: Técnicas de Facilitación***

Existe una serie de técnicas de facilitación que pueden ser adaptadas a proceso de generación de acuerdos, entre las más utilizadas se encuentran las siguientes

#### **Escucha activa**

Para entender lo que la otra persona ha dicho no es suficiente con esperar a que haya terminado de hablar. La escucha activa significa adoptar una postura de interés y mostrar una inclinación interna y externa hacia la persona que nos habla. Para potenciar la escucha activa, se sugiere repetir con nuestras propias palabras lo que la otra persona acaba de decir sin entrar en contestaciones, y pedir confirmación. Hay que atender más a la parte emocional que a los datos o los contenidos concretos y pedir aclaraciones cuando sea necesario.

La escucha activa no quiere decir que estemos de acuerdo con la opinión de la persona escuchada. Se trata de entender correctamente a la otra persona y lo que ha dicho. Un buen ejercicio para practicar la escucha activa es el **Espejo**. En este tipo de conversación se siguen las siguientes reglas:

- reproducir el punto de vista de la otra persona
- comprobar los hechos y las emociones
- no entrar en valoraciones
- ser breve, mucho más que la otra persona.

## **Exposición**

Se invita a las personas participantes a distribuirse espacialmente para intentar reproducir el espectro de opiniones o de acuerdo/desacuerdo frente a una determinada propuesta. Se continúa el debate y se puede ir cambiando de posición si se va cambiando de opinión.

## **Pecera**

Dos círculos concéntricos, sólo el interior puede debatir sobre un determinado tema propuesto. Si la gente del círculo exterior quiere decir algo tiene que tomar un sitio en el círculo interior, intercambiándolo con otra persona. Esta forma de debate posibilita un intenso intercambio de ideas en temas controvertidos.

## **Rueda**

Por orden, todo el mundo expresa sus opiniones, sensaciones, ideas, según la fase en que se encuentre la discusión. La única regla es no comentar lo que han dicho otras personas anteriormente, ni entrar en debates. La rueda permite a todo el grupo expresarse.

## **Pelota**

Solamente la persona que tiene la pelota en sus manos puede hablar. De esa manera todas las personas pueden estar seguras de que son escuchadas mientras hablan, y el resto puede prestar atención porque sabe que luego tendrán tiempo para hablar.

## **Consulta con tarjetas**


El trabajo con tarjetas es una de las dinámicas más usadas. Cada participante o grupo anota sus ideas o propuestas sobre un determinado tema en tarjetitas que son recogidas y colocadas a la vista de todo el mundo en un paleógrafo o en una pared.

- sólo una idea por cada tarjeta
- el número de tarjetas puede ser ilimitado o limitado según las circunstancias
- deben estar escritas de manera fácil de leer desde cierta distancia

La consulta de tarjetas le da a cada participante del grupo la misma oportunidad de participar y conduce en el menor tiempo posible a una extensa colección de ideas y propuestas. El trabajo individual de rellenar las tarjetas permite a cada participante desarrollar sus pensamientos y llevarlos al papel sin influencia del resto de miembros del grupo.

La colección de tarjetas puede ser trabajada a posteriori, agrupándolas por temas similares lo cual puede producir una mejor vista de conjunto. A las tarjetas agrupadas se les puede dar un título común. Este trabajo de agrupación hace más fácil una posterior fase de valoración de las diferentes propuestas.

A continuación se ofrece diversos vínculos que te llevarán a documentos que contienen orientaciones para procesos de facilitación, así como técnica. Lo ofrecemos para aquellos facilitadores/as que liderarán nuevos procesos de Acuerdo de Gestión de Cuencas



**HERRAMIENTAS PARA EL FACILITADOR Y LA FACILITACIÓN<sup>13</sup>**

<http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/COMPETENCIAS.pdf>  
[http://servindi.org/pdf/facilitacion\\_procesos\\_sociales.pdf](http://servindi.org/pdf/facilitacion_procesos_sociales.pdf)  
[http://www.facilitador.cl/web/articulos/Las\\_13\\_competencias\\_del\\_facilitador\\_profesional.pdf](http://www.facilitador.cl/web/articulos/Las_13_competencias_del_facilitador_profesional.pdf)  
<http://www.casadelapaz.cl/wp-content/uploads/2010/08/manualdecapacitacionparamediadoreslocales1.pdf>  
[http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1426274508\\_2201034128\\_DIALOGOS\\_CONVERGENTES.pdf](http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1426274508_2201034128_DIALOGOS_CONVERGENTES.pdf)

### **Materiales requeridos para la implementación de Talleres**

- ✓ Lista impresa de asistentes (nombre / entidad)
- ✓ Etiquetas adhesivas aprox. de 10x10 cm, con el nombre impreso
- ✓ Carpetas y lápices para participantes
- ✓ Presentación impresa y Ficha evaluación taller para incluir en carpeta
- ✓ Tarjetones de cartulina (10x15 cms), cantidad a establecer según sesión
- ✓ Lapices scripto (punta gruesa) 1 por participante para escribir en tarjetones
- ✓ Papelógrafos
- ✓ Plumones permanente de diferentes colores
- ✓ Plumón pizarra
- ✓ Masking tape
- ✓ En el recinto: pizarras acrílicas (en su defecto, consultar si se pueden pegar papelógrafos en los muros); Notebook + data y Micrófono

---

<sup>13</sup> Para acceder al vínculo pinchar tecla control + click. De caso contrario, copiar el vínculo en la barra de búsqueda