

# Resumen Ejecutivo

## “Capacitación de Organizaciones de Usuarios del Agua”



Noviembre 2008

## INDICE

<b>Nº</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
1	RESUMEN	2
2	OBJETIVOS DEL PROGRAMA	4
3	DESARROLLO DEL PROGRAMA	4
3.1	ETAPA INSTALACIÓN	4
3.2	ETAPA EXPERIENCIAS DESTACADAS	4
3.3	ETAPA MANUALES	6
3.4	ETAPA DIFUSIÓN	6
3.5	ETAPA CAPACITACIÓN	7
3.5.1	PARTICIPANTES	7
3.5.2	LOGÍSTICA	8
3.5.3	CONTENIDOS	8
3.5.4	EQUIPO DE TRABAJO	9
3.5.5	METODOLOGÍA	11
3.5.6	ACCIÓN DE APRENDIZAJE	12
3.5.7	VISIÓN DE LAS OUA	12
3.5.8	GIRAS	13
3.5.9	RELACION CNR	13
4	LOGROS Y DIFICULTADES	15
5	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	17

## **1. RESUMEN**

En el presente Resumen Ejecutivo del Programa "Capacitación de Organizaciones de Usuarios del Agua", implementado por la Consultora Agraria Sur, se informa el desarrollo de los procesos y resultados ejecutados desde octubre del 2007 a diciembre 2008. En dicho programa participaron 203 representantes de 102 diferentes Organizaciones de Usuarios del Agua desde la III a la IX región, además de 6 invitados especiales de la CNR.

La ejecución del Programa consideró el desarrollo de varias etapas: Instalación, Experiencias Destacadas, Manuales, Difusión, Capacitación y Evaluación del Programa.

Durante la etapa de instalación, se trabajaron indicadores para evaluación y seguimiento, se enviaron cartas informativas a autoridades regionales y nacionales comunicando el inicio del Programa. Además, durante los meses de Noviembre 2007 a Febrero 2008, se realizó la elaboración y validación del material gráfico promocional del Programa, que consistió en 1.000 trípticos y 250 afiches. También se extendieron cartas de invitación a organizaciones a participar en el Programa de Capacitación, donde se indicaron los contenidos principales de cada curso y una serie de detalles operativos de éstos.

El material de promoción del Programa, afiches y trípticos, fueron enviado a las Organizaciones de Usuarios de Aguas (OUA) de la Zona Centro Norte, incluyendo III región a la RM, como también a la Zona Centro Sur. Las OUA que recibieron material de promoción del curso, fueron 133.

La etapa de experiencias destacadas consideró la identificación de diez OUA, con mayor desarrollo en alguna área de su gestión y el rescate de su experiencia para servir de modelo en el avance de la solución de problemas que son comunes a todas las OUA. Una vez seleccionadas, se iniciaron los contactos, se realizaron entrevistas y se les aplicó un Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y Cuestionario Nota periodística Experiencia Destacada. El primer instrumento sirvió de base para estructurar los contenidos de capacitación y los manuales destinados a los distintos cursos, mientras que el segundo recolectó información base para desarrollar algunas de las notas informativas y artículos periodísticos comprometidos durante la ejecución del programa.

La etapa de elaboración de manuales consideró, la elaboración de los 4 manuales, que contuvieron los contenidos tratados en las capacitaciones a: administradores(as), administrativos(as), dirigentes(as) y celadores(as). Cada uno de ellos tuvo un tiraje de 1.000 ejemplares y sirvió como material de apoyo y reforzamiento a los participantes de las capacitaciones presenciales, como también de material de consulta para personas que trabajan en OUA y que no tuvieron la posibilidad de asistir a los cursos de capacitación.

La etapa difusión, consideró una serie de actividades tendientes a dar a conocer el Programa e informar sobre temas importantes relacionados con la ejecución de éste. Se elaboró un registro gráfico y escrito de experiencias de las OUA destacadas. Se confeccionaron diversas notas para la página Web de la Comisión Nacional de Riego, así como diversas publicaciones en diarios locales y/o publicaciones en sitios relacionados al Ministerio de Agricultura. También se escribieron 4 artículos para la revista Chileriego. En

total, entre notas informativas, reportajes y otros medios de divulgación escrito se lograron 23 artículos de difusión.

Otras de las actividades fue la cobertura de las Capacitaciones realizadas, tanto en las Zonas Centro Norte y Centro Sur entre junio y septiembre de este año. De esta forma, se realizó el registro fotográfico y audiovisual correspondiente a módulos efectuados tanto en la primera, como en la segunda etapa.

La etapa de capacitación consideró estructuración de los contenidos de los cursos los cuales se basaron, en parte, en información obtenida a partir de las entrevistas a las OUA, definidas como "destacadas", las cuales entregaron información base para la confección de manuales y contenidos de la capacitación.

La capacitación propiamente tal, correspondió a la ejecución de ocho cursos desarrollados entre los meses de junio a septiembre de 2008.

En la ciudad de Talca se realizaron cinco cursos orientados a representantes de OUA provenientes de la zona Centro Sur. Los cursos fueron para los siguientes segmentos: Dirigentes, Administradores, Administrativos y dos cursos para Celadores. En total participaron 124 representantes de OUA y 5 invitados especiales de la CNR.

En la Ciudad de La Serena se impartieron los cursos destinados a representantes de OUA de la zona centro norte, se realizaron tres cursos destinados a Dirigentes, Administradores-administrativos y celadores respectivamente. En total participaron 79 representantes de OUA y un invitado especial de la CNR.

Los ocho cursos tuvieron una duración de 5 días divididos en 2 instancias; la primera de tres días y la segunda de dos días.

Los alumnos participantes a los cursos fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios convenidos con CNR:

- Que a la fecha de selección estuviesen ocupando el cargo en su OUA.
- Privilegiar Mujeres y jóvenes (Se consideró joven hasta 29 años, privilegiando de esta forma al sexo femenino y la juventud).
- Privilegiar Postulantes que no hayan participado anteriormente en una capacitación similar.
- N° participantes por OUA y dentro de este criterio, discriminación positiva a mujeres y jóvenes.

Del total de alumnos participantes, 60 fueron invitados a participar en giras, una de las cuales se desarrolló en la zona centro norte y otra en la zona centro sur, ambas durante tres días en el mes de octubre 2008. Las giras tuvieron como objetivo complementar los contenidos tratados en el Programa de Capacitación privilegiando la visita a las Organizaciones de Usuarios del Agua Destacadas.

Finalmente, el Programa consideró realizar una evaluación en función de los logros y dificultades con el fin de obtener conclusiones que sirvan para programas futuros de capacitación. Al final del presente documento se entregan las principales conclusiones desde la perspectiva del equipo ejecutor.

## **2. OBJETIVOS**

El objetivo general del programa es: "Mejorar la gestión de recursos hídricos a través de la adquisición de conocimientos y del desarrollo de habilidades por parte de las organizaciones de usuarios del agua" y su objetivo específico o secundario: "Capacitar a las organizaciones de usuarios del agua en términos que les permitan replicar experiencias exitosas de otras organizaciones en los ámbitos técnicos, legales y operativos."

## **3. DESARROLLO DEL PROGRAMA**

### **3.1 ETAPA INSTALACION**

Durante la etapa se materializó la consecución de los siguientes productos:

- Indicadores para evaluación y seguimiento.
- Carta informativa a autoridades regionales y nacionales.
- Diseño de afiches, trípticos y cartas de invitación a organizaciones a participar. Aprobación de diseños.

En el período comprendido entre los meses de Noviembre 2007 a Febrero 2008, se realizó la elaboración y validación del material gráfico promocional del Programa, que consistió en 1.000 trípticos y 250 afiches.

### **3.2 ETAPA EXPERIENCIA DESTACADAS.**

El rescate y sistematización de experiencias destacadas, tuvo como objetivo la difusión desde organizaciones más desarrolladas a otras menos desarrolladas de la "forma" en cómo las primeras han avanzado en la solución de problemas que son comunes a todas las OUA.

La elección de la OUA destacada, se realizó en base a la información entregada por informantes claves.

Una vez seleccionadas las OUA se contactaron para entrevista y aplicación de Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y Cuestionario Nota periodística Experiencia Destacada.

Cuadro 1. Organizaciones de Usuarios de Aguas destacadas y entrevistadas, ubicadas entre las regiones III a VIII.

Región	OUA	Ciudad	Ámbitos destacados		
III	Junta de Vigilancia del Río Huasco	Vallenar	Negociación	Derechos	
IV	Asociación de Canalistas del Canal Palqui Maurat Semita	Monte Patria/El Palqui	Aval	Revestimientos	Sist. Meteorológico
	Asociación de Canalistas Embalse Recoleta	Ovalle	SRL (empresa constructora, mercado de aguas)	Gestión Recurso Hídrico	
V	Junta Vigilancia Río Putaendo	Putaendo	Constitución de AC	Capacitación comunitaria	
RM	Asociación de Canalistas Sociedad del Canal de Maipo	Santiago	Generación energía	Figura legal comercial	
VI	Federación de Juntas de Vigilancia de la Región de O'Higgins	Rengo	Representación	Modelo organizacional	Legal
	Junta de Vigilancia del Río Claro de Rengo	Rengo	Red de apoyo territorial	RRHH (capacitación, información)	Participación
VII	Junta de Vigilancia del Río Longaví	Parral	Servicios de desarrollo integral	Apoyo a regularización de derechos	
	Organización Provisional de Usuarios del Embalse Digua	Parral	Capacidad del recurso humano en gestión de proyectos (captación de recursos públicos)	Sistema de distribución del recurso eficiente y transparente (Sistema de marcos partidores regulables)	
VIII	Asociación de Canalistas Bío Bío Negrete	Negrete	Desarrollo organizacional (participación)	Visión territorial	Actualización de estatutos

El procesamiento y análisis de la información generada por el Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación, permitió la identificación de competencias para los estamentos a capacitar.

### 3.3 ETAPA MANUALES

Esta etapa se orientó a la elaboración de los 4 manuales que contuvieron los contenidos tratados en las capacitaciones a administradores(as), administrativos(as), dirigentes(as) y celadores(as). Estos materiales tienen como objetivo servir de apoyo y reforzamiento a los participantes de las capacitaciones presenciales, como también en la forma de material de consulta para personas que trabajan en OUA y que no tuvieron la posibilidad de asistir a los cursos de capacitación.

Cada manual comienza con una presentación, seguida de una descripción de los roles más comunes para los diferentes cargos: administradores(as), administrativos(as), dirigentes(as) y celadores(as). Los contenidos fueron considerados, por los alumnos, de gran interés para las OUA, considerando que presentan temas de gran relevancia como la descripción de cargos, antecedentes legales, técnicos y otros.

Los manuales fueron impresos en formato a todo color; 1000 para cada uno de los cuatro estamentos. La distribución de ellos consideró la entrega de un ejemplar a cada asistente a la capacitación y la mayor parte fue remitida a la CNR.

### 3.4 ETAPA DIFUSION

En esta área se llevaron a cabo todas las acciones necesarias para la promoción y difusión del Programa, la cuales se resumen en el cuadro siguiente:

Cuadro 2. Detalle de artículos publicados

<b>Publicación</b>	<b>Número de artículos</b>	<b>Detalle General</b>
Chile Riego	8	- 4 artículos informativos (Diciembre 2007; Abril 2008; Agosto 2008, Octubre 2008)  - 4 reportajes (Abril 2008; Agosto 2008, Octubre 2008, Diciembre 2008).
Web CNR	7	- 6 notas efectuadas por Periodista del Programa.  - 1 nota elaborada por Periodista CNR La Serena.
Medios Locales y/o Sitios Relacionados con el Ministerio de Agricultura.	8	- Sitio Minagri y DGA, El Ovallito, El Observatodo, El Heraldo de Linares, La Tribuna de Los Ángeles (edición impresa y online), El Centro de Talca.

Además se confeccionó un video de 15 minutos de duración, el cual se orientó a mejorar la gestión de recurso hídrico en base a la experiencia lograda fruto del programa de capacitación.

### 3.5 ETAPA CAPACITACION

#### 3.5.1 PARTICIPANTES:

Los criterios de selección validados fueron:

1. Postulantes que a la fecha de selección estuviesen ocupando el cargo.
2. Variable género.
3. Variable edad (jóvenes hasta 29 años).
4. Postulantes que no hayan participado anteriormente en una capacitación similar.
5. N° participantes por OUA y dentro de este criterio, discriminación positiva a mujeres y jóvenes.

Con relación a los alumnos que efectivamente participaron en los cursos de capacitación, se puede señalar que de los 209 participantes, sólo 35 fueron del sexo femenino, es decir, un 17% del total. Esta cifra está dada por la alta participación femenina en el estamento administrativo. A continuación se presenta un cuadro con las características de los asistentes.

Cuadro 3. Distribución de asistentes por etapas y sexo

TIPO DE CURSO	DISTRIBUCIÓN DE ASISTENTES		
	Hombres	Mujeres	Total Personas
DIRIGENTES, ZONA CN	16	4	20
ADMINISTRADORES, ZONA CN	16	11	27
CELADORES, ZONA CN	32	1	33
DIRIGENTES, ZONA CS	15	3	18
ADMINISTRADORES, ZONA CS	26	3	29
ADMINISTRATIVOS, ZONA CS	11	11	22
CELADORES 1, ZONA CS	34	0	34
CELADORES 2, ZONA CS	24	2	26
<b>TOTALES</b>	<b>174</b>	<b>35</b>	<b>209</b>

Del análisis de los datos que se encuentran en el cuadro 4 se aprecia que la edad promedio de los asistentes fue inferior a 45 años y que al igual que en el análisis de la variable sexo, es en el estamento de administrativos y administradores donde se concentran los más jóvenes.

Cuadro 4: Distribución de asistentes por edad

TIPO DE CURSO	DISTRIBUCION DE ASISTENTES POR EDAD		
	MAYOR	MENOR	PROMEDIO
DIRIGENTES, ZONA CN.	65	32	48,6
ADMINISTRADORES, ZONA CN.	54	26	35,0
CELADORES, ZONA CN.	59	22	42,8
DIRIGENTES, ZONA CS.	64	32	48,0
ADMINISTRADORES, ZONA CS.	69	27	45,0
ADMINISTRATIVOS, ZONA CS.	60	24	37,0
CELADORES 1, ZONA CS.	60	30	45,0
CELADORES 2, ZONA CS.	61	31	45,0
<b>PROMEDIO EDAD GENERAL</b>			<b>43,3</b>

### 3.5.2 LOGISTICA PARA LA EJECUCION DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

Aspectos logísticos y condiciones para la ejecución de los cursos de capacitación:

#### Zona Centro Sur:

Las capacitaciones fueron ejecutadas físicamente en el Hotel Villa Antillanca de la ciudad de Talca, desarrollándose la primera instancia entre el 3 de junio al 31 de julio y la segunda se inició el 19 de agosto y terminó el 10 de septiembre del 2008.

#### Zona Centro Norte

Las capacitaciones fueron ejecutadas físicamente en la ciudad de La Serena, desde el 1 al 24 de julio, la primera instancia y la segunda se ejecutó entre el 26 de agosto y 3 de septiembre.

### 3.5.3 CONTENIDOS DE LAS CAPACITACIONES:

Es interesante destacar que es a partir de la aplicación de la entrevista a las Organizaciones de Usuarios de las Aguas consideradas como experiencias destacadas y en la sistematización de los roles de cada estamento de la OUA, información obtenida en la entrevista en terreno, desde donde se obtiene un importante insumo que permitió posteriormente definir e identificar tanto las competencias para cada cargo dentro de la OUA, como también los contenidos de capacitación pertinentes para los diferentes estamentos. (Dirigentes, Administradores, Administrativos y Celadores).

Los contenidos fueron seleccionados, priorizando los más relevantes para cumplir con las competencias requeridas por los cargos, considerando además, intereses específicos planteados por administradores y dirigentes de las OUA entrevistadas en el marco de las

experiencias destacadas y la experiencia de los asesores del equipo de trabajo del Programa. Las consideraciones anteriores permitieron elaborar el programa de cada curso. Finalmente respecto de los contenidos entregados a los usuarios del Programa es posible afirmar que en términos generales se respetaron los contenidos diseñados, aprobados y consensuados con nuestra contraparte CNR.

### **3.5.4 EQUIPO DE TRABAJO AGRARIA SUR, EXPOSITORES/RELADORES**

El equipo de trabajo de Agraria Sur, se estructuró en base a cuatro segmentos:

Segmento ejecutivo, integrado por el jefe de proyecto (En una primera etapa la Sra. Lorena Romero y a partir de mayo el Sr. Jorge Leiva) y personal profesional de Agraria Sur de apoyo y asesoría (Cinzia Gnudi y Maria Del Carmen Montecinos. Esta última se integró en los últimos 5 meses del Programa). Este segmento fue el encargado de definir las políticas de trabajo, participar en todas las reuniones de equipo al interior de la institución, escribir informes y analizar la marcha del programa en su conjunto y participar de las actividades de capacitación.

Un segundo segmento compuesto por profesionales de apoyo, los cuales correspondieron a distintos especialistas cuya función fue otorgar el soporte técnico al Programa. En el ámbito social participó Blanca Rivera, en temas relacionados con riego: Patricia Zambrano y Julio Cofré, en materias legales Álvaro Villablanca, en aspectos administrativos el Sr. Luis Martínez y en aspectos de difusión las Srtas: Pamela Ramírez y Andrea Dávalos.

Un tercer segmento estuvo integrado por profesionales de apoyo eventual que reemplazaron la ejecución de relatorías y/o prestaron apoyo metodológico, tales como la Sra. Carla Boggioni, Srta. Cecilia Inostroza y el Sr. Claudio Pérez.

Un cuarto segmento integrado por profesionales de apoyo administrativo, contable y financiero conformado por: María Molina (Secretaria) y Cecilia Valenzuela (Contador auditor). Además participaron como apoyo logístico tres asistentes en la ejecución de cada curso.

La ejecución del Programa de Capacitación de Organizaciones de Usuarios de Aguas implicó la constante preocupación y el desplazamiento de un equipo profesional compuesto por 5 personas en promedio para la ejecución de cada curso.

Los profesionales y/ o los funcionarios que intervinieron en los distintos cursos, ya sea presentando algún tema o apoyando para el mejor funcionamiento del programa de capacitación, se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 5. Nómina de relatores y/o encargados de potenciar el programa de capacitación y sus cargos o roles

<b>PROFESIONAL / FUNCIONARIO</b>	<b>CARGO</b>	<b>ZONA CENTRO SUR</b>	<b>ZONA CENTRO NORTE</b>
Jorge Leiva AGRARIA SUR	Coordinador Curso	✓	✓
Antonio Muñoz CNR	Presentación CNR	✓	✓
José Vial CNR	Presentación curso y/o cierre curso	✓	✓
Cinzia Gnudi AGRARIA SUR	Expositora temas planificación, comp. Laborales	✓	
Claudio Bonacic CONAMA	Exp. Estrategia integrada de cuencas hidrográficas	✓	
Claudio Pérez INIA QUILAMAPU	Exp. Estrategia integrada de cuencas hidrográficas	✓	
Velia Arriagada CNR	Exp. Centrales de paso	✓	✓
Marcial González CNR	Exp. Centrales de paso	✓	
Ramón Donwey CNR	Exp. Centrales de paso	✓	
Wilibaldo Bravo AC Maule	Exp. Experiencia destacada centrales de paso	✓	
Álvaro Villablanca AGRARIA SUR	Exp. Aspectos legales	✓	✓
Julio Cofré AGRARIA SUR	Exp. Temas de riego relacionados con riego	✓	✓
Patricia Zambrano AGRARIA SUR	Exp. Temas relacionados con riego	✓	✓
Álvaro Romo PERFORDILL	Exp. Sistemas de monitoreo	✓	
Carla Boggioni MAS CONSULTORES	Exp. Competencias laborales	✓	
Blanca Rivera AGRARIA SUR	Exp. Liderazgo, comunicación, negociación, género.	✓	
Luis Martínez AGRARIA SUR	Exp. Sistemas computacionales	✓	✓
Patricio Sáez AC LAJA	Exp. Experiencia de la AC Laja	✓	
Francisco Medel OUA DIGUA	Exp. Experiencia OUA Digua.	✓	
Naizabeth Bravo	Asistente del curso	✓	
Natalia Torrents	Asistente del curso	✓	
Priscilla Carrasco	Ing. Agrónomo AC. Camarico		✓
Florencio Alayan	Dirigente AC Camarico		✓
Juan Fco. Soto	Administrador AC Camarico		✓

PROFESIONAL / FUNCIONARIO	CARGO	ZONA CENTRO SUR	ZONA CENTRO NORTE
Andrea Dávalos	Periodista del Programa	✓	✓
Francisco Poblete	Administrador JV Río Claro	✓	
Luis Bunster	Administrador Embalse JV Río Longaví	✓	
Juan Salinas	Administrador AC Palqui, Maurat, Semita		✓
Pamela Ramírez	Periodista del Programa	✓	✓
Cecilia Inostroza AGRARIA SUR	Expositora temas planificación, comp. Laborales	✓	✓
Pilar Valenzuela CONAMA	Exp. Estrategia integrada de cuencas hidrográficas		✓
María del Carmen Montecinos S	Relatoría en temas Sociales y Apoyo general a las actividades	✓	✓
Lyta Pérez	Asistente del curso		✓
Rodrigo Perez J.V. Cachapoal	Exp. Experiencia destacada		✓

### 3.5.5 METODOLOGIA:

La entrega de contenidos consideró el uso de una metodología participativa de tal forma que reforzara los aprendizajes ya incorporados en los participantes y que generase una reflexión a fin de que produjesen cambios positivos en su desenvolvimiento diario. Se realizó una exposición de contenidos para posteriormente, trabajar a través de rondas de comentarios, ejemplos de la vida laboral y trabajos grupales.

Además se realizaron dramatizaciones, las cuales permitieron hacer paralelos de situaciones, de esta forma en las diferentes áreas se privilegio el desarrollo verbal, gestual, corporal y visual como parte del crecimiento y desarrollo integral individual.

Como parte de los aspectos metodológicos se consideró que en el inicio de la instancia 1 y al término de la instancia 2 de cada curso, la participación de un representante CNR para el recibimiento y bienvenida a los participantes, como también al cierre de cada una de ellas propiciando un espacio destinado a la evaluación de la capacitación recibida.

El material de apoyo previamente preparado consistió en la entrega de un Manual a cada participante, el que fue elaborado especialmente para cada estamento de las Organizaciones de Usuarios del Agua. Junto con este, cada alumno participante recibió una carpeta que contenía: hojas en blanco para apuntes, lápiz de pasta negro y formato para la evaluación de las actividades.

Al finalizar cada instancia de capacitación se hizo entrega de CD con las presentaciones en power point de cada uno de los temas tratados.

Así mismo es dable destacar que la Comisión Nacional de Riego entregó folletos, dípticos, diarios y revistas como material complementario.

### 3.5.6 ACCION DE APRENDIZAJE

Como parte de la Metodología de acompañamiento a los asistentes se acordó que los alumnos propusiesen e implementasen una "Acción de Aprendizaje", que se relacionara con los contenidos de capacitación y contribuyese al mejoramiento de la gestión de su propia OUA.

El objetivo de la Acción de Aprendizaje fue el de aplicar los contenidos y materias de la capacitación en una acción concreta, que contribuya al mejoramiento de la gestión de la OUA.

La acción de aprendizaje fue una "acción" o "plan" que el alumno se comprometió a desarrollar, entre la primera y segunda instancia de capacitación, en beneficio de su OUA, para ayudar a solucionar algún problema detectado en la organización y en la cual utilice algún contenido impartido en el programa de capacitación.

Los planes de trabajo o acciones de aprendizajes presentadas por los alumnos se muestran en el cuadro siguiente.

Cuadro 6. Resumen Acción de aprendizaje.

<b>Estamento</b>	<b>Total Planes de Trabajo</b>	<b>Tema: Operacional</b>	<b>Tema: Legal</b>	<b>Tema: Organizacional</b>
Dirigentes	19	5	2	12
Administradores	30	16	9	5
Administrativos	17	7	3	7
Celadores	67	50	11	6
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>78</b>	<b>25</b>	<b>30</b>

Se puede advertir que se presentaron un gran número de planes de trabajo, siendo la mayor parte de ellos de carácter individual. También se aprecia que los principales temas se concentraron en aquellos de tipo operacionales.

### 3.5.7 VISION OUA

Se consideró necesario aprovechar este espacio de capacitación para reflexionar acerca del estado actual de las Organizaciones de Usuarios de Aguas.

El propósito de la actividad fue conocer la visión de Dirigentes, Administradores, Administrativos y Celadores acerca del estado de las OUA. Es así como los temas más recurrentes a nivel de los participantes del curso se presentan a continuación:

- Dirigentes: Mejorar la recaudación de cuotas y participación de los usuarios.
- Administradores: Catastro de proyectos de riego e infraestructura, planificación, saneamiento de títulos.

- Administrativos: Funcionamiento interno de la organización y perfeccionamiento de títulos.
- Celadores: Mejoramiento de pequeñas obras de infraestructura, limpieza de canales y mejorar los accesos.

### **3.5.8 GIRAS**

Se realizaron dos giras, las cuales se desarrollaron durante de octubre del 2008. Las giras se consideraron como complemento al aprendizaje adquirido en los cursos de capacitación desarrollados desde junio a septiembre.

El objetivo de las giras fue potenciar el rol estratégico que tienen las Organizaciones de Usuarios de Aguas en el desarrollo del territorio sobre el cual intervienen, generando las condiciones para el traspaso de conocimientos y habilidades, a hombres y mujeres, para la mejor gestión del recurso hídrico, desde organizaciones de regantes con mayor nivel de desarrollo, en el ámbito de la gestión integrada del recurso hídrico y que en el marco del programa se les ha denominado "OUA destacadas", a organizaciones de regantes entre las regiones III a VIII con menor nivel de desarrollo comparativamente.

Las giras efectuadas se desarrollaron en la zona norte y sur del país, en ambas se seleccionaron y se convocaron a 30 alumnos que participaron del Programa de Capacitación. Finalmente asistieron 26 y 25 personas para las giras de la zona centro norte y centro sur respectivamente.

En la zona norte los alumnos invitados provenían desde la III región a la región metropolitana. El recorrido consideró visita a tres OUA durante los días 21, 22 y 23 de octubre 2008, estas fueron: Junta de Vigilancia del Río Limarí, Junta de Vigilancia del Río Elqui y la Asociación de Canalistas Palqui Maurat Semita.

En la zona sur los alumnos seleccionados provenían desde la VI a la IX región. El recorrido consideró la visita a tres OUA durante los días 28, 29 y 30 de octubre 2008, estas fueron: Junta de Vigilancia del Río Claro de Rengo, Asociación de Canalistas Maule Norte y Asociación de Canalistas Bío Bío – Negrete.

### **3.5.9 RELACION CON COMISION NACIONAL DE RIEGO**

La relación de trabajo entre la Comisión Nacional de Riego con la Consultora se desarrolló siguiendo las condiciones establecidas en los términos de referencia, al menos en los aspectos formales, como son la relación de interlocución entre el responsable de la CNR para la ejecución del programa y el jefe de proyecto de la Consultora. También se contempló las entregas de informes mensuales y entregas de informes de avance de una periodicidad de cada 3 a 4 meses aproximadamente. Todo el esquema anterior permitió que la CNR se informara y actualizara de las distintas labores y avances en el desarrollo del Programa.

Desde la perspectiva de la consultora se valora la permanente preocupación de la CNR por el desarrollo del Programa traducido en el acompañamiento durante todo el proceso. Sin

embargo, se sugiere fomentar los aspectos colaborativos de la relación de sociedad establecidas en los instrumentos legales para la ejecución del Programa.

También existe un vínculo directo para resolver o perfeccionar metodologías y gestiones que van ocurriendo en el transcurso del Programa, tales como son el análisis del material de capacitación a entregar, las notas periodísticas y la marcha general del Programa. Todo lo anterior fue revisado y aprobado por la contraparte de la CNR.

El sistema ha permitido realizar ajustes, cuando las circunstancias así lo han determinado, por ejemplo la fusión del curso de administradores y administrativos en la zona norte, dada la escasa inscripción de alumnos, el cambio de local de capacitación en el módulo de la zona Centro Norte por otro de mejor calidad etc.

Se cree que hay dos aspectos formales que ayudarían a mejorar las relaciones, el primero apunta a perfeccionar los términos de referencia de tal manera que los objetivos sean más precisos y el segundo tiene que ver con la debida coherencia entre la relación presupuestaria y las exigencias que el Programa plantea.

#### 4. LOGROS Y DIFICULTADES ASOCIADAS AL PROGRAMA

##### **LOGROS:**

- En general se cumplió adecuadamente con los productos determinados y se ha contado con el personal necesario. Esta consultora ha tratado de compatibilizar las acciones comprometidas en su propuesta en los plazos predeterminados, con los recursos financieros y humanos disponibles y con un adecuado nivel de respaldo metodológico al Programa, de manera de obtener productos adecuados.
- Buena aceptación de los Manuales en la Capacitación, ya que son altamente cotizados y valorados por los participantes. Se sugiere a la CNR, enviar en el marco de lo posible, un set completo de manuales a las organizaciones que participaron en el Programa.
- Por otra parte y, como logro destacable, y gratificante, para el equipo de trabajo de Agraria Sur, fue la buena aceptación por parte de los asistentes a los cursos, sus calificaciones, comentarios de la marcha del curso y la calidad de los expositores.

##### **DIFICULTADES:**

Se constato que la relación **asistencia vs. convocados** en términos generales no fue la esperada. Sobre este punto en particular, es dable consignar algunas de las opiniones de los Dirigentes que asistieron y que manifestaron su parecer sobre la escasa participación de sus pares a la Capacitación:

- "La capacitación para el dirigente es siempre necesaria pero cuesta más la asistencia, son un poco reacios a la capacitación..... "
- "La asistencia es baja, los dirigentes no sabíamos casi nada, los folletos son valiosísimos".
- "Será bueno que se trasvasijara al Secretario Nacional de Riego que aquí hay una necesidad; la verdad es que muchos dirigentes deben ser llevados de la mano. Existe un desafío mutuo ¿Cómo hacemos más eficiente nuestro recurso? ¿Cómo la CNR y nosotros despertamos para conjuntamente avanzar y transformar el riego a nivel predial?. Nadie quiere ser dirigente y eso es lo que refleja la asistencia....."
- "Somos los únicos no pagados y los otros grupos no pierden nada, en cambio uno pierde lo de uno los demás ganan igual su sueldo. Esa es la diferencia."

El número de convocados (353), superó ampliamente los cupos disponibles (240<sup>1</sup>), existiendo un alto porcentaje de deserción a pesar de comprometer su participación con a lo menos 2 llamadas telefónicas. Es evidente que en este ámbito es necesario avanzar mucho sobre los mecanismos de difusión y convocatoria a estos Programas.

---

<sup>1</sup> Se consideró un cupo de 30 alumnos por cada uno de los 8 cursos.

**IMPREVISTOS:**

- Cambios de profesionales del equipo técnico: Jefe Proyecto, Periodistas, Profesional Área Social. Estos hechos, todos ajenos a la voluntad de la consultora, fueron cubiertos a través del reemplazo permanente o transitorio de profesionales.
- En cuanto a la logística en la zona centro norte fue necesario cambiar el local destinado a Capacitación, la modificación contó con la aprobación de profesionales de la Comisión Nacional de Riego Zona Centro Norte.
- Existieron OUA con experiencias destacadas especialmente en la zona norte que ante la solicitud de presentar su experiencia de trabajo como parte del Programa de los cursos, no accedieron a este requerimiento, por lo que hubo que buscar otras que no necesariamente tenían igual nivel de desarrollo en las mismas áreas.

Durante el proceso se presentaron borradores de los Manuales diagramados antes de ser aprobados lo que tardó más de lo previsto. Afortunadamente todos fueron entregados en forma oportuna durante los cursos de capacitación.

## 5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Las conclusiones que se obtienen del análisis realizado a la ejecución del Programa pueden sintetizarse en cuatro ámbitos de análisis: Utilidad del programa a la población objetivo; Metodología utilizada; Operación; Financiamiento.

### Utilidad del programa a la población objetivo:

- De acuerdo a las evaluaciones realizadas con los propios usuarios, en términos generales el Programa fue de agrado y utilidad para la población objetivo. A nuestro parecer y respaldándose en las evaluaciones realizadas por el estamento administrativos, se podría mejorar los contenidos de este nivel, profundizándose en la utilización de sistemas informáticos especiales para las OUA. Asimismo en el caso de celadores se debieran incorporar contenidos sobre limpia de canales y construcción básica, de acuerdo a los intereses manifestados en las acciones de aprendizaje.

### Metodología utilizada:

- Se considera necesario establecer, en los términos de referencia, objetivos que den cuenta sobre los productos concretos esperados del Programa y su forma de medición de logros.
- Se sugiere que en los mismos términos de referencia se incorpore el sistema de evaluación del Programa y del Equipo como también los instrumentos que se utilizarán para ello. Esto permitiría, estructurar una propuesta ajustada a los objetivos y al financiamiento.
- Sería conveniente incorporar en futuros Programas, algún nivel de presupuesto para la realización de actividades extraprogramáticas tendientes a fortalecer las redes entre Organizaciones de Usuarios de Agua, como también actividades orientadas al autocuidado y relajación como parte del diseño de los módulos.
- Sería conveniente incorporar un sistema de evaluación a los participantes, en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos, de manera que la aprobación se vea reflejada en un certificado que refleje la adopción, comprensión o aplicación de contenidos distinto al de asistencia.
- Considerar una cancelación de honorarios a los expositores de las OUA dado que invierten tiempo en preparar la exposición. De esta forma sería posible que la consultora intervenga con mayor pertinencia en la preparación, obtención, y exigencia sobre los contenidos dicho en exposición.
- Aumentar el número de horas prácticas, se considera como un aspecto importante especialmente para el segmento de Administrativos y Celadores.
- En cuanto a metodología utilizada, se reconoce el aporte que realizan las experiencias de las OUA con trayectorias destacadas en cuanto a que son un buen ejemplo para organizaciones con un nivel de desarrollo menor, la transferencia de conocimiento y experiencia a sus pares, facilita la dinámica de aprendizaje.

- La focalización de realizar actividades con OUA destacadas, es deseable que se realice en organizaciones de similar tamaño en términos de números de socios y cobertura. Esto se fundamenta en que la problemática de OUA con tamaños similares generalmente es común y la experiencia de compartir entre pares podría ser más útil para las OUA menos desarrolladas.
- De igual manera, sería conveniente estructurar un gran Programa de Capacitación continua (todos los años) buscando que los módulos de capacitación pudieran estar organizados por estamento y tamaño. Así se podría focalizar en mejor forma los contenidos de acuerdo al segmento de OUA.

Un gran programa de capacitación debiera estar basado en una definición de competencias (no sólo críticas<sup>2</sup>) para las cuales existen metodologías específicas (ejemplo la trabajada por Fundación Chile), las que pudieran ser apoyadas por SENCE en su determinación. Este sería un proyecto específico para este fin. Una vez definidas estas competencias, los módulos se estructuran en base a éstas principalmente. De esta manera, el programa se especializaría en la capacitación y reduciría relativamente su presupuesto en definiciones que no son propias de la capacitación misma.

#### Operatoria del Programa:

- En el marco de este Programa existió dificultad en obtener los productos requeridos con la disponibilidad de tiempo, equipo y recursos existentes. Por lo tanto a futuro, se sugiere o ampliar el tiempo considerado para cada etapa (especialmente para la recopilación de información desde OUA con experiencias destacadas, y elaboración de manuales) o considerar mayor asignación de recursos para contratar el equipo necesario.
- Considerar un procedimiento que permita enfrentar los imprevistos (por ejemplo cambio de relator) en forma rápida (adecuada).
- El rol de la contraparte técnica de CNR, también es un componente que pudiera estar formalizado en los términos de referencia o contrato. La CNR debiera apoyar más en la coordinación con instituciones públicas y OUA que participan de módulos de capacitación o giras.
- Los cupos de cada módulo raramente son copados por la deserción. Para disminuir este efecto, se puede poner un mínimo de asistencia para realizar el módulo (o un máximo de deserción) traspasando la responsabilidad a los usuarios en el sentido de hacer mayor control social de la asistencia; se puede hacer uso de incentivos por parte de CNR a aquellas OUA que participen y cumplan con el número de inscritos.

---

<sup>2</sup> Es decir, la definición de competencias se basó solamente en entrevistas en vez de un proceso con una metodología específica.

Financiamiento:

- El financiamiento fue insuficiente para un programa de este tipo; en este caso arrojó un déficit de aproximadamente \$ 2.810.000. Si bien Agraria Sur asume la responsabilidad que le compete hacia la CNR y hacia los participantes del Programa, dado que participó de un proceso de licitación y aceptó las condiciones establecidas en el contrato, creemos que una situación de este tipo atenta contra las relaciones al interior del equipo, entre el equipo y contraparte técnica y en definitiva contra el Programa.
- Por una parte, estimar en forma adecuada un presupuesto de este tipo, un año antes de su ejecución, es muy difícil ya que es imposible prever las condiciones financieras y económicas que se reflejan en un alza del costo de la vida más alto del proyectado (costos de alojamiento, alimentación, traslados, etc). Por otra parte, las imprecisiones de los términos de referencia y la inexistencia de estándares preestablecidos de calidad, producen discusiones, desacuerdos en definitiva mucho tiempo invertido en "ponerse de acuerdo", ya que cada nivel de calidad y cobertura requiere financiamiento diferente.

En este sentido nos parece que CNR podría anteponerse a estas situaciones (de falta de financiamiento) y tomar medidas correctivas en el nivel de exigencia (cobertura y calidad) cuando ello suceda.