

III Encuentro Intergeneracional de la Junta de Andalucía: Agentes de Medio Ambiente



Instituto Andaluz de Administración Pública
Sevilla, 18 de octubre de 2021

TÍTULO: III ENCUENTRO INTERGENERACIONAL de la Junta de Andalucía: Agentes de Medio Ambiente.

[narrativa y diseño] del taller desarrollado en el marco del PROGRAMA EMBAJADORAS/ES DEL CONOCIMIENTO. 4ª EDICIÓN 2020-2021.

[Serie [Encuentros Intergeneracionales de la Junta de Andalucía](#)]

EDITA: INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. JUNTA DE ANDALUCÍA

Noviembre 2021

Reconocimiento - NoComercial (by-nc)

Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales



Introducción	4
Presentación de este documento	4
Presentación del grupo GC11	5
Presentación del Encuentro Intergeneracional	7
Bienvenida y Check-in "Manta de Recuerdos"	9
Síntesis cuestionario ¿Qué sabes de tu trabajo?	12
Relatos (historias) de inspiración	12
Mesas de conversación (inspiradas en el World Café o café del mundo)	13
Comida. Almuerzo	16
Dinámica de despertar. Superamos la siesta	17
Mercadillo de ideas e iniciativas (entregables)	18
Elección de proyectos y formación de grupos de trabajo	22
Café Pro-acción	22
Check-out	25
Potenciar el aprendizaje y la gestión del conocimiento	26

Introducción

El objeto de esta guía es describir la metodología y experiencias desarrolladas en el Encuentro Intergeneracional de Agentes de Medio Ambiente, realizado el 18 de octubre de 2021, dentro del marco de los proyectos de Gestión del Conocimiento del Instituto Andaluz de la Administración Pública, en desarrollo del [Programa de Embajadores/as del Conocimiento](#) edición 2020-2021.

El Programa Embajadores/as del Conocimiento es una iniciativa perteneciente al área de [Gestión del Conocimiento](#) (GC o KM) que el IAAP viene impulsando y consolidando desde el 2017. Este programa responde a la línea de actuación "crear redes de personas" sobre la que se asienta el marco de actuación de la Gestión del Conocimiento en la Junta de Andalucía, junto a otras líneas como "implantar la cultura de compartir" y "aumentar el intercambio de ideas en la administración pública".

El objetivo del programa es generar iniciativas y proyectos relacionados con la Gestión del Conocimiento, que tengan un carácter transversal para toda la Junta de Andalucía. Se articula a través de la participación, con carácter voluntario, y mediante convocatoria dirigida al personal de la administración andaluza.

El IAAP coordina, impulsa y supervisa la ejecución de estas iniciativas, a la par que provee la formación y los recursos técnicos necesarios para el desarrollo de las mismas.

En estas páginas compartimos la metodología y prácticas que, siguiendo siempre un modelo participativo y de aprendizaje-acción, fueron experimentadas a lo largo de la jornada.

Presentación de este documento

En esta cuarta edición, y siguiendo el modelo antes citado de colaboración y participación, el grupo encargado del proyecto **GC11: Encuentros Intergeneracionales**, asumió realizar la cosecha de la jornada que se relata en este documento.

En virtud de su trayectoria, el Programa Embajadores/as del conocimiento es una iniciativa consolidada que implementa una metodología propia y altamente efectiva para el desarrollo de proyectos colaborativos cuyos entregables están dando respuesta a los grandes retos de la Junta de Andalucía.

Se trata de un modelo de trabajo de abajo hacia arriba, que poco a poco va consiguiendo las transformaciones que el personal de la Administración Pública y la sociedad reclama.

Este programa que está en continua revisión y mejora merece ser conocido por todas las personas que quieran aproximarse a él y participar. Esperamos que la información y experiencia de aprendizaje que leerán en este documento los inspire e invite a colaborar.

Presentación del grupo GC11

Cuando el Instituto Andaluz de Administración Pública nos plantea su labor en relación con la gestión del conocimiento del relevo generacional, lo primero que establece como criterio de trabajo es que la labor que se haga debe ser útil para la sociedad en general y, en concreto, para el ámbito laboral de la propia administración. Esta premisa nos llevó a centrarnos en buscar herramientas prácticas que pudiéramos poner a disposición de la administración.

Nuestro proyecto consiste en facilitar mediante Encuentros Intergeneracionales la transmisión de información, habilidades y mejores prácticas de las empleadas y empleados públicos próximos a la jubilación, que poseen un conocimiento destacado y valioso para quienes les tomarán el relevo. Todo ello, enmarcado en la toma de conciencia que supone el paso a la jubilación en los próximos años de un número elevado de empleadas y empleados públicos. El envejecimiento de las plantillas en la Administración Pública de la Junta de Andalucía conlleva irremediabilmente un relevo intergeneracional.

Este proceso de jubilaciones masivas se suma al de la acelerada transformación que está modificando y modificará en los próximos años la Junta de Andalucía y demás administraciones públicas. La digitalización del sector público, entre otros cambios, tendrá inevitables impactos sobre las estructuras organizativas y los puestos de trabajo. Por todo ello, **la pérdida de la experiencia y del conocimiento experto por la salida de los profesionales ha de ser gestionada eficazmente.**

Estas personas que se jubilan pueden tener la oportunidad en algunos casos de compartir este conocimiento a quienes les sustituyan, pero no siempre es posible. Por ello la necesidad de capturar de alguna manera este valioso conocimiento, antes de que se pierda para siempre. Esta toma de conciencia y el diseño de este programa de transferencia del conocimiento redundará en un beneficio para todos, empleadas y empleados públicos, administración de la Junta de Andalucía y la ciudadanía.

¿Cuáles son los objetivos del Grupo?

1º. Evitar la pérdida de la experiencia y del conocimiento experto por la salida de las empleadas y empleados públicos.

2º. Garantizar que esa experiencia y conocimientos son conservados y quedan disponibles.

3ª. Transferir de manera efectiva dicha experiencia y conocimiento a las empleadas y empleados públicos en activo.

Estos primeros tres objetivos son los que queremos cumplir con el fomento de los Encuentros Intergeneracionales de la Junta de Andalucía (entre personas próximas a la jubilación con un conocimiento destacado y personas que deban ser destinatarios de ese conocimiento).

4ª. Experimentar y evaluar metodologías y protocolos que sirvan para los anteriores objetivos.



Equipo facilitador y de co-creación del Encuentro de Gestión del Conocimiento.

Presentación del Encuentro Intergeneracional



Como se ha referido con anterioridad, este III Encuentro Intergeneracional tuvo lugar el pasado 18 de octubre de 2021.

En esta edición el colectivo escogido para el desarrollo del proyecto fueron **Agentes de Medio Ambiente** (C1.2100), especialidad del Cuerpo de Ayudantes Técnicos de la Junta de Andalucía.

Si quieres profundizar en conocer sus características, funciones y áreas de intervención, puedes consultar el siguiente enlace a su [Carta de servicios](#):

URL: <https://juntadeandalucia.es/boja/2005/246/22>

Centrados en el Encuentro Intergeneracional, indicar que asistieron un total de 25 Agentes de Medio Ambiente, de los cuales cuatro personas participantes eran mujeres. Si bien pudiera parecer un dato menor, consideramos que fue una representación significativa, puesto que estamos ante un colectivo muy masculinizado. Tan solo en torno al 13% del total de Agentes de Medio Ambiente son mujeres.

Este colectivo reúne una serie de características que lo hacen especialmente destinatario de esta estrategia:

- Colectivo sujeto a una importante transformación en un espacio de tiempo relativamente pequeño
El colectivo de Agentes de Medio Ambiente soporta una larga trayectoria de desempeño.

Sus orígenes se remontan al siglo pasado, aunque su existencia como cuerpo específico en la Administración Andaluza se remonta al año 2001. Podríamos afirmar que estamos ante un cuerpo “con solera”, con idiosincrasia propia adquirida fundamentalmente en el medio rural. Tienen consideración de Agentes de la Autoridad. En un espacio relativamente corto ha sufrido importantes transformaciones en cuanto a competencias y áreas de atención. Todo ello lo hace un colectivo muy atractivo desde la perspectiva de la transferencia de conocimiento entre generaciones.

- Un elemento diferenciador de este colectivo es el conocimiento del territorio en el que desempeñan su labor. Conocen muy bien no solamente la geografía del terreno, sino también las necesidades y costumbres de las personas que lo habitan. Esto a su vez exige un mayor esfuerzo de documentación, para que la experiencia adquirida por los seniors no se pierda y pueda ser utilizada como referencia por las nuevas incorporaciones.
- El porcentaje de personas que se jubilan en los próximos cinco años se sitúa en torno al 17%. Podría considerarse que no es acuciante la necesidad de transferencia de conocimiento entre seniors y noveles. Sin embargo, se observa un salto generacional importante que multiplica el valor de llevar a cabo esta transferencia. Así, se garantizará que la identidad del colectivo preserve la experiencia de las personas con más años de servicios prestados.

A continuación, verás el proceso de aprendizaje y práctica experimentado por el grupo G11 de los embajadores del conocimiento del IAAP, y el colectivo de Agentes de Medio Ambiente, en la jornada celebrada el 18 de octubre de 2021.

Previo al Encuentro, el 19 de mayo de 2021, se celebró una reunión preparatoria con miembros del colectivo en la localidad de El Bosque (Cádiz). Esto unido a un formulario de detección de conocimiento crítico que se remitió a una serie de Agentes de Medio Ambiente seleccionados desde el Organismo competente permitieron al grupo GC11 dinamizador del Encuentro realizar una aproximación más detallada a la realidad del desempeño de este cuerpo específico.

Partiendo de esta premisa, durante la jornada del 18 de octubre de 2021 se realizaron prácticas de trabajo colaborativo, utilizando metodologías participativas y de indagación, lo cual nos permitió tener claridad sobre las áreas de conocimiento más relevantes y necesarias de ser transferidas, con la idea de generar entregables tangibles y útiles, durante y con posterioridad al encuentro.

Bienvenida y Check-in "Manta de Recuerdos"

Bienvenida y apertura del encuentro por parte de la Directora del IAAP M.^a del Mar Caraza Cristín, quien pone en valor el trabajo e hitos logrados por el programa de Gestión del Conocimiento del IAAP durante estos años de recorrido, apoyando iniciativas novedosas y pertinentes dentro de la Administración pública. Da la bienvenida a los Agentes de Medio Ambiente y agradece su participación e implicación para sacar adelante esta Jornada tan importante y valiosa. Además de reconocer el ingente servicio que prestan a nuestra Comunidad Autónoma, se congratula de que de nuevo se celebre este Encuentro, como una forma de avanzar, poniendo a salvo nuestro principal recurso, el conocimiento de nuestros empleados y empleadas públicas.

A su turno Francisco Javier Domínguez, jefe de Gestión del conocimiento del IAAP, dió la bienvenida a todos los asistentes, agradeciendo su compromiso y participación. Realizó a modo de semblanza una introducción al Programa Embajadores/as del Conocimiento, compartiendo con las personas asistentes los objetivos y precedentes de anteriores Encuentros Intergeneracionales. Finalmente, se dirigió a los Agentes de Medio Ambiente, principales protagonistas de la actividad, animándoles a disfrutar y a participar de este espacio de conversación, cuyo objetivo no es otro que seguir contribuyendo al cambio y mejora de la administración pública andaluza.

A continuación, en nombre del colectivo, Juan Bustos coordinador de la comarca del Parque Natural de Sierra de Grazalema, quiso agradecer la participación a las personas asistentes, destacando la idoneidad del momento en que se celebraba este Encuentro, y subrayando que este colectivo atesora un grado de conocimiento muy alto, una experiencia rica y extensa que no debe perderse. Asimismo, compartió que existen muchos desafíos por delante, incluyendo la progresiva incorporación de un mayor número de personas del sexo femenino.

A continuación llegó la presentación del proyecto de Encuentro Intergeneracional, por parte de Miguel Cueto, Ingeniero de Montes, quien en nombre del equipo de trabajo, destacó el trabajo realizado de preparación y diseño de esta jornada y presentó al equipo dinamizador, agradeciendo los aportes previos de los participantes a través de los formularios de detección del conocimiento crítico en el que participaron.



Check-in

Consiste en preparar una pregunta poderosa de introducción que luego se lanza al grupo de participantes con el propósito de conocerse entre sí y visualizar la intención colectiva del grupo, nivelar las energías que traemos de fuera del encuentro y dar espacio a que todas las voces sean oídas. Facilita el desarrollo de la escucha activa frente al resto del grupo y favorece la empatía, que será determinante para la colaboración y participación futura.

Se seleccionaron con mucho mimo y cuidado diversos objetos que recuerdan la profesión de Agentes de Medio Ambiente y se dispusieron en una manta alrededor de la cual nos sentamos en círculo y se invitó a todas y cada una de las personas a recordar y compartir, a estar muy presentes en torno a la pregunta **¿Observando los objetos de la manta, cual eliges y por qué?**



Se dio paso a la participación de todas las personas participantes. La experiencia fue especialmente motivadora pues muchos participantes coincidían en elegir piezas que les recordaban sus años de comienzo de ejercicio profesional y algunas anécdotas curiosas, evocadoras y que nos servían como modo de presentación al grupo.

También suscitó reflexiones que pusieron el foco en la importancia de no perder todo el conocimiento adquirido a través de los años, coincidiendo mayoritariamente en señalar lo mucho que ha evolucionado su

desempeño en un espacio relativamente corto de tiempo, y ello, en parte, a la irrupción de las nuevas tecnologías. Pero claro, el conocimiento lo soportan las personas, y al servicio de éstas, la tecnología. A continuación, se les indica a los participantes el flujo de la jornada, principales actividades y tiempos de ejecución a lo largo del día, para situarlos en el viaje de aprendizaje y co-creación que se vivirá

Síntesis del Cuestionario ¿qué sabes de tu trabajo?

A continuación, Daniel Jiménez, miembro del equipo GC11, comparte con las personas asistentes una breve síntesis de las respuestas obtenidas al cuestionario ¿qué sabes de tú trabajo? Enfocada a identificar el conocimiento crítico que había que transferir, el cuestionario obtuvo 39 respuestas. Entre las preguntas incluidas en la encuesta, una de ellas permitió trazar un hilo conductor para continuar con la jornada:

¿qué productos, documentos, resultados, te gustaría que se obtuvieran para cumplir con esta experiencia de transferencia de conocimiento?

Relatos (historias) de inspiración

Los participantes se reúnen en **triángulos apreciativos** en tríos: un orador (él que habla), un oyente (él que escucha profundamente), y un tomador de notas y cronometrador (testigo), comparten historias en relación a experiencias laborales significativas a lo largo de su ejercicio profesional. Se les entregó una pequeña guía visual para cuidar los roles de la conversación y propusieron las siguientes preguntas para detonar la conversación en torno a un hito que haya sido importante a lo largo de sus trayectorias profesionales: ¿Dónde fue y qué ocurrió? ¿Qué lo hizo posible? ¿Qué aprendiste?



Esta dinámica perseguía seguir compartiendo historias, reconociendo el inmenso valor de su aportación a la sociedad. Tras finalizar estas conversaciones, se confirmó el alto nivel de implicación y el compromiso con los objetivos marcados para esta jornada

Mesas de conversación (inspiradas en el World Café o café del mundo).

Un World Café es una dinámica dirigida a potenciar procesos de reflexión y participación de las personas alrededor de un tema concreto. Se trata de una jornada en la que las personas que asisten aporten su propia perspectiva y conocimiento sobre el tema a conversar y escuchan de las de otras personas para conocer y conectar con otras formas de ver, ampliando así su visión. En definitiva, es una conversación, una forma intencional de crear una red viva de comunicación, un diálogo colaborativo, en donde se comparte el conocimiento y la creación de posibilidades para la acción en grupos de tamaño pequeños (4-5 personas), donde se consigue crear intimidad y favorecer una conversación generativa y fluida.



El World Café (o Café del mundo) es una metodología que crea redes de diálogo colaborativo, alrededor de asuntos que importan en situaciones de la vida real. Es una metáfora provocativa: a medida que creamos nuestras vidas, organizaciones o comunidades, estamos en efecto, moviéndonos entre “mesas de conversaciones” de un Café.

El objetivo de este momento del encuentro era conversar acerca de las cualidades y calidades que definen a los Agentes de Medio Ambiente, para los que había que responder a las siguientes preguntas:

1ª pregunta: **¿qué acciones, elementos, conocimientos definen a un Agente de Medio Ambiente?**

2ª Pregunta: **¿qué es importante o vital de esas acciones, conocimientos o elementos a transferir?**

3ª Pregunta: **¿cómo podríamos hacerlo? ¿Cómo nos gustaría hacerlo? ¿Es posible? ¿Es viable?**

Esta última pregunta incluía dos miradas: la del corto plazo (para el periodo de un mes), y la del largo plazo.

De manera simultánea se sucedían conversaciones en 6 mesas abordando las diferentes preguntas planteadas.

\$O LQLFLDU ODV FRQYHUVDFLRQHV VH QDR PHEUFYXQDDDSCHI U WDJQ JG HDVGRHGGRDI
GLQiPLFD HQ pVWD WRPDQGR QRWDV \ VDIQ WSLLOYDDQGR VQI R&WDFDFLyQ L Q M
XQD URWDFLyQ GRQGH ODV GHPIV SHQVRIGDHS DIDHJDIQDWDVDFRWDQDI V W H I
FRPSDUWLU LQIRUPDFLyQ UHVS HWWRFB EQGR TXH KDQ YHQLGR

\$O ILQDO GH OD GLQiPLFD VB VUHPRVIDV OGH FRROHFH KD V G H L Q Q 'HOVDWDFD
VLJXLHQWHV DSRUWDFLRQHV

(Q FXDQWR D OD LGHQWLG DG GHO FROHFWLYR

\$OWR JUDGR GH FRQRFLPLHQWR GHXQDD DG b RVD QIFW B Q LHOGH HDGRH
GHVHPShxR &RQRFLPLHQWR H[KDXVWLYR GHO WHUULWRULR
1R KD\ XQ \$JHQWH GH OHGLR \$PELHQWHDLJRXDD F&RQDHYLYG Q Q IDDH V
HQ HO GHVHPShxR
,PSRUWDQFLD GHO FRPSURPLVR \ OD YRFDFLyQ
6HU \$JHQWHV GH OD \$XWRULGDG VXSQRH SYQQ WIDELYDLGFD G M H H
KRQHVWLG DG VHUYLFLR S~EOLFR DL Q R U H P D S W H Y W D F U L Y Q R D Q X F E X Q G D H
FLXGDGDQtD HWF
(VSHFLDOL]DFLyQ HQ HO PHGLR IRUHVA D G O Y G H J V P M D F U H Q C H R Y D Q W
HGXFDRUHV \ HGXFDRUDV PHGLR DPELHQWDOHV

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGLR \$PELHQWH

(Q FXDQWR D LGHDV SDUD WFDQWLHBLU HO FRQRFLPLHQWR

6RSRUWH GRFXPHQWDO SDUD UHJLQVUHQJ SHGLHFXDFLD FHSURHHWR
1HFHVLGDG GH PD\RU IRUPDFLyQ
\$OJXQD PHWRGRORJtD TXH SURRRTXHQQLRQ F XHQRMU RR YHQWU/H O

7UDV HVWD SXHVWD HQ FRP~Q DM BQB SDWRHDOHVXDHGHRO WRBQWHQ
WDUGH

&RPLGD \$OPXHUJR

(O DOPXHUJR IRUPD SDUWH GHO GHVFDQWQ B VHSORUDS BRUWHLFQISXHQWU/R V
HQWUH FRPSDxHU#V GH OD SURIHVLYQ UPHDOR PFXHWV D FCE GpLQQRXV ULHQ IR
LPSUHVLRQHV GH OD -RUQDGD \ HO YDORVXUV FRQRFD FOLD QW B QXHHVH B B
(Q HVWD HGLFLyQ VH RIUHFLy XQ H[TXLHVLWDRXUYDQWL B GRUPHQQ-RHQOXQV S
WRGDV ODV PHGLGDV GH VHJXUHGDG WRN B BPHQWRHWHUPLQD

'LQIPLFD GH GHVSHUWDU 6XSHUDPRV OD VLHVWD

5HJUHVDPRV GHVSXpV GHO DOPXHUJR D QXQVWHV D DOGHRFVUXDEELHM RIV<
DOFDQJDQ ORV ž 6RPRV FRQVFLHQWHV RG\$PTELH QWV \$LHQQM B VGHHWRHG
HVWH (QFXHQWUR HO FDQVDQFLR HO XDRSR GHQV B GJH D FM y Q LGDGD V
IDFWXUD MXQWR D OD KRUD GH OD VLHQWUDORR VH QWUWH D EOBOL]DXH Y
QHFHVLWDPRV WRGDV QXHVWUDV IXHU] B B LHV F WQ B [G WRSQXHWWRVRSRUE
OD PHWD

3HUR cTXLpQ GLMR GHFDLPLHQWR" 1HPHVWDFRFSQDGRVGV B B JRLQD G
SRFR GH KXPRU

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGGRH\$PELHQWH

¢&yPR GLVLSDU HO VRSRU VLQ SHUGHU IXLFDJDGLYHH OYU B D PSDR F LVE GHQ ISP
*& WLHQH OD UHVSXHVWD &RQM XJD UO DQLP RL OYRQHLW URBVFGXKQULW VFRXP
QLxDV \ QLxRV EDLQDQGR

/D DFWLYLGDG HV VHJXLU ODV LQGLSDRLRQMDGRHXQ ED ISOHQ WODQDVL(0
GHVSHUWDUQRV GHVSODJDUQRV LGHQRV WQDPEIQH JDXSRQJH H O DHtUVH
YHUVH XQLGRV DO ULWPR FRRUFGXQGR GVT Ø R O pWRLYFLPL HQWRV

/DV ULVDV HO EULOR HQ ORV RMRV \ ODXR-PiVFDXGHDIJUDGR SORSLFVSH
ORV QLYHOHV GH HQUJtD \ FRQ JDQDVRGKFRQVY ISOXDUODDWDDFWGLY LG+DH
WHPLGD VLHVWD £££2EMHWLYR FRQVHJXLGR

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGLR \$PELHQWH

0HUFDGLOOR GH LGHDV H LQLFLDWLYDV SBVD
FRQWHQHGRUHV GHO FRQRFLPLHQWR D WUDQVIH

(VWH WLSR GH GLQIPLFD VXSQRH XQD SDUWVQLFV SVDF KYDF IG N HVCRVIGDU
ORV SDUWLFLSDQWHV GDGR TXH FDGD FSLHDUOVXQD GWHVQHS HXQ US S S
HMHFXFLyQ GH ORV HQWUHJDEOHV 3 DDDQ WHHDOXLQDFH O D DGLRQ GFL E
UHOHYDQWHV SDUD OD WUDQVIHUHQF QDV G M OG F ROHQFLRP \$ F B WFR Q
FRQYHUWLUIQ HQ HQWUHJDEOHV \ VH UH D O R J D SDUWVQLFD S DRQSDHWH
ODV SURSXHVWDV GRQGH TXLH H D Q G B S B U W B O O R F R D D E R D D F L Q

&DGD XQD GH ODV SURSXHVWDV GH ORV G D W W X M D E O L H V G B L S I D U D X R R S
PLHPEURV GHO HTXLSR * GH (PEDMDGRKUDFL HQ GRH B TXLSRFLRP Q HQRW \$ J H
\$PELHQWH

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGIGH \$PELHQWH

352&(62 '(0(1725È\$

%DVDGD HQ OD UHODFLyQ GH GHVDUUROOP EIQHODW #XHVX E [S H H Q W H H Q V H
PD\RU FRQRFLPLHQWR D\XGD D RWUD PHQRWH [S E E E P I Q W D V G R V 6 R D S Q U
PXWXRV \ HQ HVWH FDVR WDQWR \$GPLQ HVWHU D X I P Q P H Q W R I E L X G H I G D I C
FRQRFLPLHQWR TXH pVWRV FRPSDUWHQR & R Q I R Q P B O P D W R D H H X O F X E E
SDUD VDEHU GH OD H[SHULHQFLD GHO FRPSDUWHQR 3LRQF M Q R V G L H D S R I
PHVHV 6H SXHGH D\XGDU D PRWLYDU O D V O R D H Q D V H O O D S H Q L V F R Q D W Q Y O X H Q S
D\XGDU DO PHQWRUL]DGR

3URFHVR FRQ PX\ EXHQRV UHVXOWDGRV \ R X F L \$ Q F D G Q R W I G Y R V 6 L H Q M D R F V H S
GHVGH HO ,QVWLWXWR \$QGDOX] GH \$ H P P L E Q L W R V V I D I O L Q I O Y 3 - Q E D L F D E R Q 3 H V H
Piv WLHPSR GHO LQLFLDOPHQWH SUHYL F X A R E L + D Q T - X I Y M I E I Q R Y I F X X I Q W D
SHUVRQDO FRQ D x R P S R H W B Q W R U G H TXH ORV SDUHV HQ FDMH X Q K D R P
DFWLYD (O IDFWRU KXPQR FRBR SHRUHR [Q D Q R R G R I F L M D H R W R F R P X

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHG L G H \$ P E L H Q W H

(/ 9Ë'(2 &202 0('2 '(75\$160,6,İ1 '(/ 75\$%\$-2 '(\$*(17((6('2
\$0%,(17(

¢4XLpQ KD WUDEDMDGR LQVSLUDGR SRyQ (OD RDPERUVD\ VDUZLHGIBORFOWY
YR] \ HO YLGHR" &RQ HVWDV SUHJXQW DSD QRHVOG HARFOXRE BRICHODSU\$RDIDM B
OD 7LHUUD' QRV DFHUFDD XQ KRPEUH)pOKL\$R GUtoDHQ DMXUD)XHJQVXQ TY
VDOYDJDUGDU FRPR QXHVWURV DJHQWHV PHGLRDPELHQWDOHV
8VDU HO YLGHR FRPR XQD KHUUDPLHQWLDVGH DDPHXSHFDLFIQyQLSD WDH MDFLV
WUDQVPLVLEOH

/RV PHGLRV WHFQROyJLFRV QRV SHUPXVDDQJ D HUL PIQ HSDHWDFR Q FWHQ LYGL
PHGLRDPELHQWDO 9LGHR FRPR KHUUD RIFHE MDSDFU BRGUD Q VQIFVIXL W S
GHO HQFXHQWUR FRPR UHSRVLWHQULBRIVER WHL GHR VXXURV HQFX

(V DOJR PiV iifLO GH OR TXH SDUHFH \ QRW DFFHUGLDR D D D G LKRYLVX D DIOHQ
PD\RU FRQRFLPLHQWR \ GLIXVlyQ

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGGRH\$PELHQWH

,1)2*5\$)Ë\$ ',*,7\$/ ³ \$*(17('(0(',2 \$0%,(\$7-(81(7\$ '(\$1'\$/8&Ë\$'

(Q IRUPDWR *HQLDOO\R &DQYD 5HFRJHHUQF LQDRUDPTXFLYQDETIXLHVDRFRQV
LQFOXLU

'LVHxR WDQJLEOH YLVXDO VREUHQFIXRUPVDRRQHQVEHVWIDFFDWLYEPDRHXIDYR
UHGHV VRFLDOHV IDFLOLWDQGR OD LLQIRVSDRFLHxR V1SDYR WLQDMMWDL
H[SHULHQFLD \FRQRFLPLHQWR 2IUHFHQXQLSBRVDGHRPSRDIHQRIQDULQF
WHUULWRULR 1XHYDV SUHVHQWDFLRQDVPHQXDMIBXFXHFGRRR GtH VSD
\$QGDOXFtD

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGGRH\$PELHQWH

/,%52 9(5'(

/LEUR 9HUGH GH H[SHUWRV D PRGR GH JXD D EGHFDVSDW DSDKXPI D E ROPHAGL U
WRGRV ORV TXH FRORDERUDQ \ SDUWL FOLS E LQR K Q W DV F B Q O DLQGHV OR L CHVQW
6LQWHWL]DFLyQ \ IXQFLRQDOL G W G S DULW R B MRRUDHUV OFR WH G S B Q DV

*5832 (1 %/\$1&2

/D FUHDWLYLGDG SXHGH VXUJLU \ VXJHUYDUV H G F B D O T S U L R I S R P R P U H S R M R C O R
HVSDFLR WDPeLpQ SDUD YDORU D X S B R I G W t E O V D I O F R O O D P D G R

(OHFFLyQ GH SUR\HFWRV \ IRUPD E L M Y R GH JUXSRV

&Dip 3UR DFFLyQ

(O &Dip 3UR \$FFLyQ &3\$ HV XQ HVSDFLR S D H D V O L D Y D F R Q R Y H U H V G M V
GRQGH ORV SDUWLFLSDQWHV VRQ LQY G W D V G R S U B J X L Q D V H D V V X Q I S F L R
TXH VH VLHQWDQ 3OODPDGRV D S K D U F D I K D F K W H G R V L W H Q D \ X G D

&RPR HQ HO :RUOG &Dip HVWDV FRQYHUVH D F L R Q E V D H R W O H Q \ D F H
SHUVRQDV VH PXHYHQ HQWUH PHVDV S R G V C G H J D Q X L E G H L P V H Q W R V F
WHPDV TXH VRQ LPSRUWDQWHW S D R U D V Q L Y D E I D y Q V X R V F R D X Q M G D C

&RPR SURFHVR SXHGH HYRFDU \ KDFR O N E W I L Y O H G O D F K Q V F O L L H U Q
FDSDFLGDG GH ODV SHUVRQDV SDUD O D D G R F E R Q S H L F W R L Q D V J X H G
FRQ XQ JUXSR HVSHFtILFR

6H LQYLWD GHVGHUHO M H O H Q F Q R V D U O R Y I X X I D O L V D H F M p J I H H Q E V R R Q y T X p
LQWHUHVD TXp GXGDV WHQJR

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHG L G H \$ P E L H Q W H

7UDV WUDEDMDU WRGR HO GtD HQ OD H[QVULDFHFHQOQDHLGRQRHLGLGHGW
SURGXFWRV HQWUHHJDEOHV FRQFUHWBVF FROQLQVWGRVSR LHQGRVUXHIDJ
FDGD HTXLSR SXHGH GHGLFDU D VX SUR\HFWR

'HVGH OD FRRUGLQDFLyQ VH+DQXIQMDYBFODFHYQHFXQYOLPHUSDVR SDUD
PLHGR (Q TXp SUR\HFWR TXHUHLV DSRUWWDUYHHQ FDBDLWQI SBDQWIDILQ
SUR\HFWR

7RPDQGR FRPR EDVH ODV SURSXHVWDV GH HQRVUFDGEBEXQD TXH QBD
PHGLRDPQLHQWDOHV VH FRORFD ItVLFDPBQWHSRVMQVM GXHFODQD LGG
FRQLQXDFLyQ HVFULEH VX QRPEUH HQHQDSURQVFRWRIRHPIDVQVDPDRVJUD
VLHQGR LGyQHR TXH HVWpQ HTXILORLBUHDEGRVQVHWSHFWR DO Q~P

3RVWHULRUPHQWH QRV GLYLGLPRV HQ RPHMDRQH QWUDEDMEROSRU FRPS
TXH GHFLGLHURQ FRQWULEXLU DO GHSDHURQVDBQWHDGMPUVBR * \ HGH
GHO FRQRFLPLHQWR TXH DFRPSDxDUIHQFRGBBRHDFSLORVHDVRRULUJXt
JUXSR FRQ HO ,\$\$3 \ JDUDQWLJDUI TXH HOUNQVDVJDXHOKHDVBDIJD LGR OD
PHUFDGR GHO SXQR DQWHULRU

6LJXLHQGR OD PHWRGRORJtD GHO SURDFWUHQDFLDpQ FDRQSDRVDFHFERC
H[SORUDU SUHJXQWDV TXH OHV D\XGHQ DRGDWQRLVFLyQPHGHRVGLDFLRQIB
FODYHV SDUD OOHYDU DGHODQWH ODHLQDFEBVLOYDQWFRDGRHJXHLGLBQ
SUHJXQWDV \ XQD SODQWLOOD FRQFUCHWDGHH SRVLEBILH/LWWDUHDSHDFB
TXH SXHGH VHU HVH HQWUHHJDEOH

¢&XiO HV QXHVWUD PLVLYQ YDQRHQFYLDVLYPRVGHYODSURQHGMW'D H
¢4Xp TXHUHPRV ORJUDU" 2EMHWLYRV
¢&yPR OR KDUHPRV" 7DUHDV
¢4XLpQ VH SXHGH KDFHU FDUJR")XQFLRQH
¢&XiQGR" (VWDEOHFHPRV WLHPSRURVHWDDEDMEROHV SDUD QXHVW

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGGRH\$PELHQWH

3XHVWD HQ FRP~Q FRQ LPSUHVLRQDURSOBQLILFDFLyQ GH G

/D SULPHUD \ WHUFHUD URWDFLyQ GH FRILFLVDDFLyQODVUHJQGD UHFW
TXH ODV SHUVRQDV VH PH]FOHQ HQWUH GRDUGFLRQVXQIMHVE D K S R V R SDR
LGHDV TXH VH YDQ JHVWDQGR SRU ORVGRQLSRVYKUH RVQDWDMD VSHUFLRW
SHUGLHQGR GH YLVWD

(VWDV IXHURQ ODV SUHJXQWDWRXQGDVH GHISORQDURQDFLyQD V

5RQGD ¢4Xp DFFLRQH VVRQ FODYHDSIDYDD FRQFUHWDU OD LQ
5RQGD ¢4Xp HVWDPRV SHUGLHQGR GH YLVWD"
5RQGD ¢&yPR QRV RUJDQLJDUHPRFLSDWLYDGHVVDUUROODU OD LQ

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGGR\$PELHQWH

&KHFN RXW

(O FKHFN RXW HV XQD SUIFWLFD KGF IF UHXUDH TXHIO QRLY OS BHPD V H
FXiOHV VRQ QXHVWUDV VHQVDFLRQH V B SYLQWIDQLRHWWRV FRP S B V
LQWHQFLyQ IXWXUD TXH KD\D HPHUJLGR G B HD SXHGSHUKD K QW D HVG S
OR LPSRUWDQWH HV SRGHU HVFXFKDU W B QDSYDODL FLSFH GRGHF
FRPSDUWLGR

'LQiPLFD GH OD PDQR

6H GLEXMD FDGD SHUVRQD HO FRQWREUR GH VX PDQR \ VH
FX GHGR SXOJDU OR PiV LPSRUWDQQWH FRQ OR TXH VH TXHG
FX GHGR FRUDJyQ FyPR VH KDQ VHQWLGR FyPR VH VLHQWHQ
FX GHGR DQXODU FRPSURPLRV
FX GHGR tQGLFH VLJXLHQWHV SDVRV
FX GHGR PHxLTXH XQ GHWDOOH V D GR STXTH FX BHTXHQ KDH BRS B U WDPEL

(Q HO FtUFXOR ILQDO VH FRP S B V Fy J D Fy Q QGLFDGR HQ HO G

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHG L G \$PELHQWH

3RWHQFLDU HO DSUHQGLJDMH \ QWRJHVWLyQ GHO

'HVGH KDFH XQRV DxRV QXHVWUDV D DPLQ LDVWUXQRLVR QHWR VVH QXHYR QW
FXDOHV VH GHULYDQ GH QHFHVLGDGHV TXH QR QR DQR Q WQDQ Q XH DYDXML S HH Q
HQ QXHVWUDV RUJDQLJDFLRQHXLH(QWHRW UHWRV VRQ ORV VLJ

3RQHU HQ YDORU HO FRQRFLDLMQWR LHP SHUWR GH OD DGPLQ
3DUD FXDOTXLHU DGPLQLVWUDFLyQ RQD FRQRFLDLMQWR B DGH HAX X GRH QV
LPSRUWDQWHV FRQ ORV TXH FXHQWD \ SRQHQR GH QRV BULVDFE SDQH GH
SODQWHDUVH OD HYROXFLyQ GH OD RBRDQJWR LfRQV R RUGHHWRG RHHQXO
DGDSWDU D ORV FRQWLQXRV UHFDPHLDQWQWR V QHV WQ EOHWRUQR

,PSXOVDU XQ QXHYR PRGHOR GHHHPSO HODGRSFLHQDFR QFR FRQRFL
/RV UHWRV GH HILFLHQFLD \ DGDSWDFH DQ DRQWL QSDLTQLV WHU DFLSDQD
WRGDV ODV SHUVRQDV WUDEDMDGRUDV H D & BGDQHV VQDV FGS V FHLG S B HVRS
UHFHSWRUDV \ JHQHUDGRUDV GHO FRQRFLDPEHQDFR HHQ SHUQMLQW H H UR
RUJDQLJDFLyQ

(VWRV HQFXHQWURV VRQ HO FXOPHQ GHJDLQ\$Q RHHQ BYSHVHDLVRUGHQ URD
TXH SHUPLWHQ SURSRUFLRQDU DQVDFDPLFRQVH SWXDFWX DQL\$Q FRP

(O REMHWLYR GH ORV HQFXHQWURV FRQRFLDLMQWR G B FQRLV GDV VXLQWR
WUDEDMDGRUDV SXHGDQ LQWHUFDPELDWDPLSHQWLDV F-LVLOHV RTQRH D H
GHVHPShR GH VX ODERU

/D LPSRUWDQFLD GH WUDQVPLWLUDGRHTWHH GHQWLFHQJLPRGH6\$RQR V

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGGRH\$PELHQWH

4XLHUR WUDQVPLWLUOR WRHGRDISORIGTQHUPIV PH DOH.
DOJR SDUD HQVHxDUOR \ QDGD RJHDFRQBSADSFURYHQFKRFR SRW VHD V
TXH YD D VDEHUOR 6L VH PHRRQUHDFLFRUDG OFDL yO EHG MUHQHFU OD GLFX OW
OD UHFKDJDUD 6LQ DOJXLHQ FRQUTXWHDQOFRS \$SDHWLlyQ GH QRLQ

³(SLVWRODUXP PRUDOLXP DG / ~~XQHFDXFXDLGHRU~~ VSUR P/DO XWHP /XF

(O 3URJUDPD (PEDMDGRUDV HV GHO &RQRFLPLHQWR GHO DQXQWLDV GY
*HWLlyQ GHO &RQRFLPLHQWR GHO DQXQWLDV GY ~~QEQDQ~~ GH \$

7H LQYLWDPRV D FRQRFHU WRSDR ~~QXWUHQWLDV~~ LDWLYDV

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGGR \$PELHQWH

(QFXHQWUR ,QWHUJHQHUDFLRQDO GH \$JHQWHV GH OHGIRPH\$PELHQWH