



# Conformación de un Consejo de Desarrollo para la instalación de un modelo de gestión territorial compartida para la sostenibilidad

"Documentos de Trabajo"  
Proyecto GEF SIRAP  
Sistema Regional de Áreas Protegidas







*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*



Conformación de un Consejo de Desarrollo para la instalación de un modelo de gestión territorial compartida para la sostenibilidad.

El Paisaje de Conservación Valle del Río San Pedro

Difusión de experiencia de Buenas Prácticas

PROYECTO SISTEMA REGIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS (GEF SIRAP)



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



## **PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO**

Antonio Molpeceres

Representante Residente

### **Área de Medio Ambiente y Energía PNUD**

Raúl O´Ryan, Oficial de Programa

Nadia Mujica, Asistente Técnico de Programa

Paloma Toranzos, Profesional Asociado

Lorenzo Campos, Asistente Programa

### **Ministerio Medio Ambiente**

Edgar Wilhelm, SEREMI MMA Región de Los Lagos y Director Nacional de Proyecto GEF-SIRAP

Daniel del Campo, SEREMI MMA Región de Los Ríos.

Leonardo Alarcón, contraparte técnica proyecto GEF-SIRAP Región de Los Ríos.

María Eliana Álvarez, contraparte técnica proyecto GEF-SIRAP

### **PROYECTO GEF SISTEMA REGIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS (SIRAP)**

#### **Equipo técnico del proyecto: compilación y elaboración de contenidos**

Gonzalo Pineda, Coordinador del Proyecto

Fernando Aizman, Encargado de Biodiversidad proyecto SIRAP

Natalia Campos- Coordinadora Oficina Municipal Paisaje de Conservación Valle Río

San Pedro de la Municipalidad de Los Lagos

Alejandra Vásquez- Coordinadora Oficina Municipal Paisaje de Conservación Valle Río

San Pedro de la Municipalidad de Máfil

#### **Área de Seguimiento y Evaluación PNUD: implementación del concurso de buenas prácticas y edición de contenidos**

Marta Cózar, Oficial Seguimiento y Evaluación PNUD

Ignacio Morandé, Coordinador de Proyecto

Ana Duarte, Asistente Técnico


Diseño gráfico: Gabriela Warner

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

Derechos reservados © PNUD Chile

Noviembre 2013-10-17

Esta publicación corresponde al premio a la mejor práctica seleccionada en el Primer Concurso de Buenas Prácticas de PNUD que se celebró en 2012 como parte de las actividades de gestión del conocimiento realizadas en el marco del Proyecto de Seguimiento y Evaluación de PNUD.



Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD) y la gestión del conocimiento	pag. 4
{01} El proyecto GEF SIRAP: retos y objetivos	pag. 6
{02} Un modelo de gestión territorial compartida: el Paisaje de Conservación	pag. 7
{03} La experiencia: proceso de formación de un Consejo de Desarrollo	pag. 9
{04} La constitución del Consejo de Desarrollo: un proceso de sensibilización y desarrollo de capacidades desde las personas	pag. 11
{05} Resultados de la iniciativa	pag. 16
{06} Lecciones aprendidas y recomendaciones	pag. 17
{07} Logros y desafíos para el futuro	pag. 20



## PNUD y la gestión del conocimiento

**E**l Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD) es un organismo internacional con presencia en más de 160 países, cuyo objetivo principal es promover el desarrollo humano sostenible. Una de las claves de la era de la información es la sistematización para el intercambio del conocimiento, con el fin de extraer los aprendizajes y experiencias relevantes y poder transmitirlos y replicarlos en iniciativas similares.

El PNUD, en el marco de la cooperación con el Gobierno de Chile, realizó un “Primer Concurso de Identificación y Sistematización de Buenas Prácticas en proyectos y programas PNUD, 2012”. Este concurso responde a una de las recomendaciones de la Evaluación de Resultados de Desarrollo 2009, realizada por la Oficina de Evaluación de PNUD en Nueva York, que evidenció la necesidad de potenciar los esfuerzos para compartir y difundir los conocimientos generados en el marco de los proyectos que aporten a la consecución de los resultados de desarrollo planteados por PNUD..

PNUD ha acogido la definición de mejor práctica como un conjunto coherente de acciones que han rendido

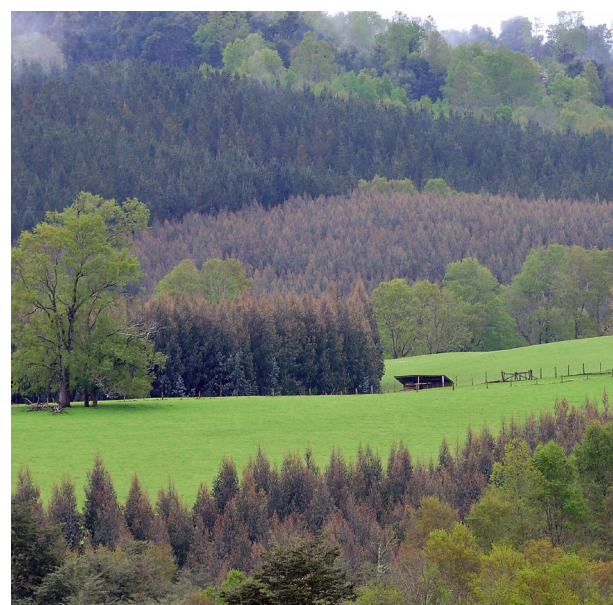
servicio a un determinado contexto y que se espera que en contextos similares rindan resultados similares. Una mejor práctica se identifica, por tanto, con una actividad que responde a tres criterios: funciona, está probada y es replicable. La replicabilidad es fundamental para que una experiencia o caso exitoso pueda aplicar como mejor práctica.

PNUD considera prioritaria la cultura de enfoque en resultados, relevando la necesidad y conveniencia de identificar y recoger aquellas prácticas que han tenido efectos positivos en la ejecución de sus proyectos, tomándolo como un valor agregado en el momento de su posible replicabilidad. Además, en un mundo cada vez más globalizado, estas prácticas pueden ser utilizadas en experiencias similares; por lo tanto, la posibilidad de recoger y sistematizar dichos aprendizajes resulta de vital importancia y un elemento enriquecedor en el momento de diseñar nuevas iniciativas y estrategias. El ejercicio para identificar los elementos que contribuyeron al objetivo es un logro en sí mismo y puede ayudar en el abordaje de problemáticas similares.

Para llevar a cabo la selección de las experiencias de buenas prácticas que pudiesen ser difundidas en un documento, se invitó a participar a las diferentes áreas de trabajo que tiene PNUD, con el fin de poder seleccionar a la más exitosa. En una primera etapa del concurso, se presentaron 7 prácticas que representaron a todas las áreas de trabajo de la Oficina de PNUD en Chile (Equidad y reducción de la desigualdad, Gobernabilidad democrática, Medio Ambiente y Energía, Desarrollo Local y Gestión del Riesgo), evidenciando el gran interés por participar, compartir y difundir estas prácticas. Además, evidencia un alto grado de sensibilización entre los colegas y los proyectos sobre la necesidad de profundizar los procesos de gestión del conocimiento en la organización. La selección de la mejor práctica se realizó en 2 etapas: una primera votación abierta a todos los integrantes de PNUD, así como las contrapartes que los ejecutan; una segunda instancia de selección por parte de un Jurado, compuesto por representantes de PNUD y otros socios involucrados en el desarrollo, incluyendo un representante del Gobierno de Chile.

La práctica que se da a conocer en este documento ofrece un enfoque novedoso en la conformación y formación de un consejo de personas, asimétrico respecto a preferencias, intereses y capacidades pero, con un objetivo común: gestionar de manera consensuada y sostenible un territorio. La clave: un proceso de formación desde las personas, más allá de su pertenencia a una organización o institución y de sus intereses personales o los de aquellos a quienes representan.

El presente documento describe el proceso de formación que permitió crear el Consejo de Desarrollo para la gestión del Paisaje de Conservación del Valle del Río San Pedro, que se realizó entre mayo y diciembre de 2012. Además, entrega antecedentes sobre el contexto previo al proceso, elementos conceptuales y metodológicos y un capítulo que resume los principales logros, dificultades y aprendizajes del equipo institucional que participó en la planificación y ejecución de esta experiencia.





## El proyecto GEF SIRAP: retos y objetivos

Las áreas protegidas son instrumentos para la conservación de la biodiversidad. Como una forma de apoyar a la conservación y uso sustentable en la Ecorregión de los bosques templados lluviosos, nació el Proyecto GEF SIRAP, el cual busca implementar el primer Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) público-privado en las Regiones de Los Ríos y de Los Lagos. Esta ecorregión ha sido reconocida como uno de los 25 sitios de mayor valor de conservación a nivel mundial.

El proyecto GEF SIRAP, ha focalizado sus esfuerzos de intervención en el Valle Central y Cordillera de la Costa de la Región de Los Ríos y en la Cordillera de la Costa y la Precordillera Andina de la Región de Los Lagos.

Cuenta con el apoyo de Instituciones públicas y privadas, entre las que destacan los gobiernos regionales de Los Lagos y de Los Ríos, el Ministerio de Bienes Nacionales y la Corporación Nacional Forestal (CONAF) junto con el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), forman el Comité Asesor Técnico del proyecto. Además, destaca la valiosa cooperación de organismos privados como The Nature Conservation (TNC) y World Wide Fund for Nature (WWF), además de municipios, propietarios privados, comunidades indígenas y organizaciones locales, que han sido actores relevantes en el diseño, la planificación y desarrollo de esta iniciativa.

### **Contexto**

Históricamente, las principales amenazas para la biodiversidad de esta ecorregión han sido la fragmentación y pérdida de hábitat. Las causas de estas

amenazas varían y van desde la ampliación de la frontera agrícola-ganadera, la sustitución de bosque nativo por plantaciones forestales de especies exóticas de rápido crecimiento (pino y eucaliptus) y el floreo (extracción selectiva de los mejores árboles del bosque).

El proyecto se desarrolla en las áreas protegidas públicas y privadas de la ecorregión, en sus zonas de amortiguación, en comunidades indígenas y en territorios de alto valor bajo uso productivo. Participan grandes, medianos y pequeños propietarios de bosques, pueblos originarios, municipios, empresas, el Ejército de Chile, agricultores y ganaderos. Es por esta multiplicidad de usos y actores que confluyen en su implementación, que para el proyecto GEF SIRAP es de vital importancia apoyar de manera organizada los esfuerzos de conservación y uso sustentable que hacen tanto actores públicos como privados, a través de la creación de un Sistema Regional de Áreas Protegidas que en el largo plazo permita a Chile contar con un sistema nacional efectivo y representativo de dichas áreas, teniendo como objetivo apoyar las metas de desarrollo nacional y regional, potenciar una relación estrecha y armónica con las comunidades aledañas a éstas y contribuir a la protección del patrimonio biológico del país.

En el marco de este esfuerzo se han puesto en práctica nuevas categorías de áreas protegidas, como es el caso del Paisaje de Conservación, utilizando como referencia la categoría V “Paisaje terrestre/marino protegido” propuesto por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN).



# {02}

## Un modelo de gestión territorial compartida: el Paisaje de Conservación

El Proyecto GEF SIRAP estudió sistemáticamente distintas alternativas de territorios de alto valor de conservación en el valle y serranías de la Región de Los Ríos y priorizó el Valle del Río San Pedro para el diseño y establecimiento de un Paisaje de Conservación (PC). La experiencia del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro (PCVRSP), se enmarca en la estrategia de crear y operar modelos sustentables y repetibles de áreas protegidas con manejo de recursos y es parte

de los resultados de la ejecución del proyecto PNUD-GEF, “Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP)”. El Ministerio del Medio Ambiente, asociado en la implementación del proyecto, junto a las municipalidades de Los Lagos y de Máfil de la Región de Los Ríos, implementan, como propuesta en el Valle del Río San Pedro<sup>1</sup>, un “Modelo de Gestión Territorial Compartida” para la categoría de área protegida Paisaje de Conservación.

### Modelo de gestión territorial

### Paisaje de Conservación

Propuesta de área protegida homologable a la categoría V UICN que posee y se distingue de otras áreas protegidas por tener un **modelo de gestión territorial compartida**.

*Arreglo institucional formal y vinculante, reconocido y compartido por la sociedad civil, que permite realizar gestión del territorio*

Territorio habitado que posee un patrimonio natural y cultural de interés regional y/o nacional, delimitado y gestionado con el propósito de implementar una estrategia consensuada y efectiva de conservación y desarrollo, que permita mantener y/o mejorar los valores de interés del territorio y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población

Requisitos para su efectividad:

- i) una vinculación y compromiso permanente y organizada entre los tomadores de decisión, la población local y otros grupos de interés del territorio,
- ii) condiciones de igualdad para la planificación y toma de decisiones: prácticas de buena gobernanza.

<sup>1</sup> Territorio bicomunal reconocido científicamente en la Región de Los Ríos por su alto valor para la conservación de la biodiversidad

El modelo de gestión territorial del Paisaje de Conservación, se refiere al “conjunto de estructuras institucionales e instrumentos operacionales, reconocidos y compartidos por la comunidad<sup>2</sup>”, que permiten realizar una gestión compartida del territorio. Finalmente este modelo de gestión se materializa en un consejo territorial de composición público – privada integrado por representantes institucionales y representantes de la comunidad habitantes del territorio del Paisaje de Conservación.

Las instituciones públicas involucradas en el modelo de gestión territorial del Paisaje de Conservación identificaron en 2011 la necesidad de crear una estructura institucional que asegure la participación de la comunidad, debido al carácter y objetivos de este tipo de área protegida y del régimen de propiedad existente en el territorio.

El desarrollo de esta estructura y de los instrumentos operacionales necesarios para el funcionamiento del modelo de gestión, requieren de un proceso de construcción de dos etapas correlativas, como se observa en la Figura 1.

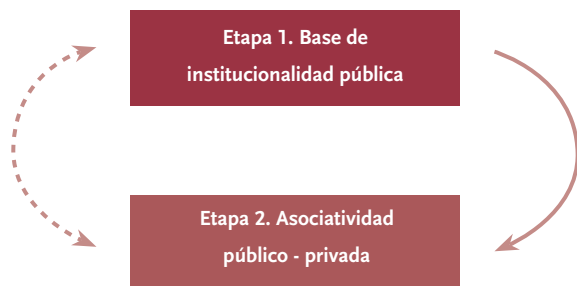


Figura 1. Etapas del proceso de implementación del modelo de gestión territorial del PCVRSP. Flecha continua significa etapas progresivas. Flecha discontinua significa interacción. Elaboración propia.

La Etapa 1, de institucionalidad pública, tiene como objetivos principales:

- i) Instalar/mejorar estructuras y capacidades institucionales en el ámbito local,
- ii) Operativizar los objetivos del Paisaje de Conservación a través de instrumentos de planificación y de gestión

La Etapa 2, de asociatividad, tiene como objetivos principales:

- i) Consensuar con la comunidad una visión del territorio,
- ii) Implementar una estructura institucional representativa y permanente,
- iii) Poner en marcha los objetivos del Paisaje de Conservación a través de un Plan Estratégico.

La gestión compartida del territorio, objetivo del modelo de gestión, se concibe como una propiedad que emerge del proceso de implementación del modelo de gestión (Etapas 1 y 2).

Con el objetivo de implementar la etapa 2 del proceso de implementación del modelo de gestión, se decidió iniciar un proceso de formación a través de talleres de fortalecimiento organizacional para los actores públicos y privados identificados en el territorio del PCVRSP. Los participantes fueron: 10 organizaciones comunitarias, 2 municipios, la SEREMI de Medio Ambiente, el Ejército de Chile y 2 empresas forestales.

<sup>2</sup> La comunidad del PCVRSP se constituye de todos los habitantes representados en sus organizaciones locales, instituciones con presencia e interés en el territorio y empresas que operan en el territorio

# {03}

## La experiencia: proceso de conformación de un Consejo de Desarrollo.

### OBJETIVOS

#### **General**

Lograr experiencias, distinciones y prácticas que permitan acordar la conformación de un Consejo de Desarrollo, público-privado, que decida y se comprometa a establecer el PCVRSP.

#### **Específicos**

Lograr que personas y organizaciones se conozcan, confíen y acuerden trabajar juntos.

Elaborar unos estatutos de funcionamiento que incluyan una visión y misión común para el territorio.

Crear y acordar un Plan de Trabajo enfocado en establecer y gestionar de manera sostenible y consensuada del territorio del PCVRSP.

### PROCESO

El proceso llevado a cabo para la formación del Consejo de Desarrollo del PCVRSP consistió primeramente en conformar un equipo inter-institucional, cuyas funciones fueron la planificación y coordinación del proceso de formación del Consejo de Desarrollo, y en segundo lugar la definición y ejecución de talleres de formación.

### Planificación y coordinación del proceso de conformación del Consejo de Desarrollo (CD)

El **equipo de coordinación inter-institucional** es el soporte para la formación del Consejo de Desarrollo. El equipo representa la institucionalidad visible y el respaldo para quienes participan en los talleres. Su rol es la planificación y facilitación de los talleres y la coordinación de los actores durante el proceso.

El equipo coordinador del PC, estuvo compuesto por 6 personas: representante de la SEREMI del Medio Ambiente, representante de la Municipalidad de Los Lagos y de la municipalidad de Los de Máfil, coordinadora de la Oficina Técnica Municipal de Los Lagos y de Máfil y un representante del proyecto GEF SIRAP (la persona encargada de Biodiversidad).

El aporte del equipo coordinador en el proceso de formación del Consejo de Desarrollo, fue:

- Definir los objetivos, productos, los contenidos, materiales didácticos, los tiempos del proceso, la periodicidad de los talleres y la planificación en general del proceso de formación del CD.
- Facilitar las dinámicas grupales de los talleres. Realizar reuniones de evaluación de talleres, con el propósito de ajustar, adaptar los contenidos, acoger solicitudes y sugerencias de los participantes, incorporar a miembros del equipo y/o del grupo, entre otras acciones.

**Cuadro 1**

Actores involucrados en el proceso de formación

Tipo de Actor	Representante en el CD	Detalle
<b>Organización local</b>	Presidente de las organizaciones	9 Organizaciones - 4 Juntas de Vecinos. - 3 Comité de Agua Potable Rural. - 1 Comité de Salud. - 1 Agrupación de Mujeres.
<b>Comunidad indígena</b>	Presidente de la comunidad	1 Comunidad indígena
<b>Empresa con presencia en el territorio</b>	Encargado de área ambiental y/o social.	2 Empresas Forestales - Forestal Valdivia - Forestal Masisa
<b>Ejército de Chile</b>	Autoridad local con presencia en el territorio, designado en representación de la institución	2 Predios Haras, dedicados a la crianza de animales

# {04}

## La constitución del Consejo de Desarrollo: un proceso de sensibilización y desarrollo de capacidades desde las personas.

### 4.1 Enfoque metodológico

El enfoque propuesto para la formación del Consejo, fue el de Ontología del Lenguaje y Coaching Ontológico. El objetivo de este proceso es crear un contexto conceptual, emocional y de experiencias que permita a un grupo de personas definir criterios comunes desde diversas ópticas a fin de generar confianzas que permitan establecer el PCVRSP.

Este enfoque propone que el ser humano es un ser en el lenguaje. Los seres humanos como seres lingüísticos son seres sociales, donde el lenguaje es generativo, es decir, el lenguaje construye. Este enfoque permite una conexión más profunda con otros, al construir interpretaciones compartidas que permiten conversar atento y respetuoso de sí y de los otros, tomar acuerdos de manera clara y voluntaria para ser rigurosos en el cumplimiento de la palabra.

Se utilizó además el método “A+B+C”, el cual consiste en establecer **tres niveles** que comparten las personas: **el ser individual, el ser social y el ser humano-natural**. El trabajo grupal en estos tres niveles permite reflexionar, acordar y actuar en común, por ejemplo, en la toma de acuerdos.

### 4.2 Aplicación del enfoque metodológico en el proceso de formación del Consejo.

El proceso de formación se desarrolla a través de talleres, los que se definen bajo el enfoque ontológico como “sesiones de convivencia”. En estas se entregan

y practican las distinciones sobre las que trabaja la ontología del lenguaje, para la construcción de relaciones interpersonales y acuerdos.

El proceso de conformación del Consejo de Desarrollo es un proceso de formación de personas, utilizando el lenguaje como un mecanismo que permitirá lograr compromisos para la gestión compartida del territorio. Desde el lenguaje se llega a comprender el territorio desde un enfoque sistémico y no desde las necesidades de cada actor, logrando así que las acciones apunten a conservar, proteger y asegurar la sostenibilidad de un único territorio, más allá de intereses personales o institucionales.

La clave del proceso de formación del Consejo de Desarrollo es facilitar desde el enfoque y método propuestos, experiencias sencillas y profundas de conversar que permitan tomar acuerdos.

El método A+B+C propone principios básicos que son trabajados sistemáticamente en el desarrollo de los talleres de formación. Estos son:

- i) **el ser individual** se cuida,
- ii) **el ser social** se cuida mutuamente, y
- iii) **el ser humano-natural** cuida el entorno.

Estos **principios** guían la convivencia y la forma en que se compartirá el proceso de formación a través de los talleres.

## PROCESO DE FORMACIÓN



### Taller 1. Metodología. COMUNICACIÓN Y COMPROMISO

#### CONVERSAR PARA CONSERVAR

El objetivo principal de este proceso es formar un Consejo que lidere un proceso de conservación en el territorio, para lo cual el diálogo entre la diversidad de actores es fundamental. Los participantes conocieron y consensuaron ciertas prácticas y formas de comunicarse utilizando el método A+B+C.

En este taller se trabajaron principalmente aspectos de la comunicación del grupo, como la base de cualquier acción futura. En el taller se plantea el **¿cómo nos comunicamos?**: “Si tenemos que elegir una práctica que podría estar en la base de un trabajo grupal, que nos permita ponernos de acuerdo y planificar el desarrollo y la conservación de nuestro territorio, elegiríamos el conversar”.

En esta conversación-conservación, se fueron sincerando las diferentes motivaciones que cada uno de los presentes tenía para participar en esta iniciativa.

#### Actividad de cierre: Compromiso de los actores

“Hemos sido invitados a formar parte de este Consejo y hemos compartido lo que valoramos y lo que nos motiva. Si cada uno de ustedes quiere y se siente preparado para participar, ahora deben pedir ustedes ser parte de este grupo”.

Cada uno de los presentes pide ser parte, y asume libre y responsablemente, un compromiso de participación.

## **Taller 2. Desarrollo de relaciones en el grupo. ESTRECHANDO LAZOS**

### **¿QUIÉN PARTICIPA?**

El modelo de gestión del PCVRSP busca conformar un equipo de trabajo organizado que lidere el desarrollo y la conservación en el territorio, de forma participativa e inclusiva. Se invita a participar todas aquellas Organizaciones e Instituciones que pertenecen al territorio, a través de sus representantes.

Los objetivos de este segundo taller fueron profundizar el enfoque metodológico propuesto y fortalecer lazos a través de la forma en que nos comunicamos y relacionamos.

La jornada se inició con una ronda de apreciaciones respecto al taller 1 y lo sucedido a cada uno de los participantes en el intertanto de los talleres. De esta forma se logra una retroalimentación sobre el enfoque, se fomenta la participación y se realizan ajustes de la metodología en función de las necesidades e intereses de los participantes.

**AUTO-CUIDARNOS y ENTRE-CUIDARNOS:** Fomentar un cambio en la cultura del uso actual de los recursos supone un desafío que debe comenzar por uno mismo. Estos conceptos surgen del trabajo de grupo y se adoptan a partir de la metodología A+B+C.

## **Taller 3. Profundizar en los conocimientos del paisaje: contexto, logros y desafíos. CONOCER Y SENSIBILIZAR**

### **ORGANIZARSE DESDE UNA VISIÓN COMÚN**

La escala de paisaje permite visualizar el territorio con sus múltiples componentes, lo cual requiere un modelo de gestión inclusivo y pertinente. Este debe responder a la complejidad del territorio, a los intereses de los actores y a la protección de los recursos y biodiversidad, en un marco de sostenibilidad. El Consejo de Desarrollo responde a este modelo como un equipo motor que lidera las acciones en el territorio.

Compartir permite buscar respuestas en conjunto. El gran desafío de esta iniciativa implica unir a personas que provienen de ámbitos y que poseen intereses tan diferentes. Se compartió la experiencia del proyecto GEF SIRAP y el conocimiento acumulado respecto al Paisaje de Conservación, las motivaciones respecto a la formación del Consejo de Desarrollo, las inquietudes y percepciones del proceso.

Se identificaron las barreras que dificultan la comunicación entre los distintos actores producto de la historia y los contextos políticos vividos por cada uno. Se creó un espacio para visualizar esas barreras, tomar conciencia y empezar a transparentar los prejuicios de manera espontánea y abierta.

#### **Taller 4. Construcción colectiva de la visión, misión y lineamientos estratégicos. UN FUTURO COMÚN**

##### **DISEÑANDO EL MAPA DEL PAISAJE**

El territorio del PCVRSP lo forman todos quienes habitan o influyen sobre él. El diseño del Consejo de Desarrollo consiste en integrar a los interesados y a los que toman decisiones que afectan al territorio.

En el Consejo de Desarrollo participan diferentes actores del mundo público (municipios, gobierno regional y servicios públicos que actúan en el territorio), privado (propietarios y empresas presentes en el territorio) y organizaciones sociales.

Todos los actores llegan al Consejo de Desarrollo con características, funciones e intereses distintos, buscando consensuarlos en objetivos e intereses comunes que se concretan en un Plan de Acción.

##### **VISION DEL CONSEJO**

Los habitantes y las organizaciones públicas y privadas comprometidas con el territorio del PCVRSP trabajan unidas en la conservación de sus recursos naturales en especial aguas, bosques y su biodiversidad y establecen acuerdos de prácticas sociales, ambientales, productivas y económicas que crean riquezas y conservan sus recursos naturales. Estas prácticas y organización son conocidas por la comunidad regional y nacional.

Se realizó una dinámica de grupos para construir la visión futuro del PCVRSP: 1) grupo organizaciones locales; 2) grupo Ejército y empresas; 3) grupo instituciones públicas.

Para materializar esta visión futura, se definen las actividades que es necesario llevar a cabo y éstas incluyen la definición de la estructura jurídica y forma de organizarse, financiamiento, educación y sensibilización, difusión, investigación (I+D) y alianzas, conservación, producción y sello territorial. Estas actividades se concretan en un Plan de Acción.

##### **EL PAISAJE DE CONSERVACIÓN EN EL FUTURO:**

- Ampliado
- Participación activa de todas las comunidades
- Existe una cultura de conservación
- Modelo consolidado, difundido y replicado
- Actores vinculados, colaborando estrechamente



## Taller 5. Planteamiento de la estrategia de implementación. UNIDOS EN LA ACCIÓN

### CONFORMACIÓN DEL CONSEJO DE DESARROLLO

Con una fuerte participación de la comunidad local, y después de un largo proceso de trabajo, se constituyó el Consejo de Desarrollo del Paisaje de Conservación, logrando así uno de los grandes objetivos planteados por el Proyecto en relación al modelo de gestión territorial compartida del Paisaje de Conservación

El compromiso de avanzar en la creación de una institucionalidad para el Paisaje conlleva un proceso de formalización jurídica del modelo de gestión territorial no exento de dificultades.

El grupo optó por formar una agrupación de hecho, basada en la nueva Ley de Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública (Ley 20.500), que permite esta forma de funcionamiento, mientras cada grupo de organizaciones explora sus posibilidades organizacionales y los municipios avanzan en la creación de una Asociación de Municipios

## Taller 6. Creación del Consejo. INSTITUCIONALIDAD DEFINIDA

### EL CONSEJO DE DESARROLLO

Una de las principales actividades en este taller fue la revisión y posterior aprobación de los Estatutos por la Asamblea. Estos definen como Consejo de Desarrollo al: “Espacio compuesto por los representantes de organizaciones de la sociedad civil, servicios públicos, entidades privadas con fines de lucro que viven o inciden en el territorio denominado Paisaje de Conservación Valle del Río San Pedro, en las comunas de Los Lagos y Máfil, que comparten un interés común en torno al desarrollo sustentable y conservación de la biodiversidad de dicho territorio y que se comprometen con la construcción, ejecución, seguimiento y evaluación de un Plan de Acción”.

Se define adicionalmente la Visión y la Misión del Consejo, el funcionamiento de la Asamblea, Directorio y Secretaría Ejecutiva, dando cuenta además de la forma en que operan las diferentes instancias para desarrollar el Plan de Acción

## Taller 7. Comenzando a funcionar. EL RETO DE CONSERVAR

En esta última jornada se iniciaron los trabajos del Consejo de Desarrollo, se definieron las comisiones de trabajo y sus miembros. Este taller, a diferencia de los anteriores, es moderado por la Secretaría Ejecutiva, forma prevista en el funcionamiento de éste..

El Directorio está integrado por miembros de instituciones públicas (municipalidades, Secretaría Regional Ministerial del Ministerio de Medio Ambiente y Ejército de Chile), privadas (empresas y propietarios de unidades piloto organizadas) y de la sociedad civil.

### COMISIONES

- Financiamiento
- Difusión y Educación
- Investigación y Desarrollo
- Conservación y Manejo Sustentable
- Régimen Interno
- Relaciones Públicas

# {05}

## Resultados de la iniciativa

### **Participación activa**

- El proyecto consiguió la participación de la mayoría de las organizaciones e instituciones públicas cuya presencia fue identificada como clave para asegurar el adecuado funcionamiento del Consejo y el logro de sus objetivos:

- 15 de las 17 organizaciones e instituciones públicas y privadas identificadas participaron de todo el proceso y son parte del CD.
- 10 de las 12 organizaciones de la sociedad civil presentes en los 4 nodos territoriales definidos para el PC, forman parte del CD.
- Fue clave el esfuerzo de coordinación del equipo y su presencia permanente en todo el proceso de formación

### **Metodología y proceso formativo**

- El método elegido para la constitución de un Consejo de Desarrollo desde un proceso de formación, tuvo resultados que fueron más allá de lo que supone la puesta en marcha de una estructura organizativa para gestionar un territorio:

- Instaló en una misma mesa de trabajo a representantes de muy diversos sectores y con muy diversos intereses en el territorio, logrando contrarrestar las asimetrías de poder existentes: una voz, un voto.
- Permitted un trabajo de desarrollo personal de los participantes a través de un proceso formativo integral.
- Permitted al grupo y sus integrantes escuchar, ser escuchados y situar a la persona antes que a la institución representada.
- Propició la generación de lazos de afectos, amistad que desarrolló confianzas y la unión entre los actores en un objetivo común.
- Varios actores manifestaron que la metodología les había permitido mejorar el trabajo en sus propias organizaciones.

- La metodología de trabajo seleccionada permitió crear un ambiente que fomentó la generación de confianza, la discusión de ideas y opiniones, y la decisión colectiva de crear el CD.

- Los participantes lograron definir colectivamente la visión objetivo del territorio y la misión del CD, ambos fundamentales en la construcción del CD.
- Se instauraron ciertas prácticas y formas de comunicación que se han mantenido en el trabajo que desarrolla el Consejo de Desarrollo.

### **Consolidación de la institucionalidad**

- El desarrollo de este CD permitió fortalecer la base de institucionalidad pública del modelo de gestión territorial, lo que se tradujo en la formalización de la Asociación de Municipios del PC.

- Inclusión de las temáticas de biodiversidad en los Planes de Desarrollo (PLADECO) de los municipios del Paisaje, Los Lagos y Máfil.

### **Sensibilización y desarrollo de conocimientos sobre conservación.**

- El grupo destaca el haber entendido la importancia de la conservación del paisaje en las comunas y en la Región, y que esto les ha permitido poner este tema en distintas conversaciones frente a actores diversos.

- El grupo se visualiza como parte integrante y responsable por el territorio. Logran establecer relaciones de vecindad, entienden el impacto de ciertas actividades, más allá de los límites de un predio en particular.

- El grupo destaca entender que el tamaño de la propiedad no es el criterio de mayor peso al establecer la importancia de un predio en el paisaje.
- Destaca que el trabajo debe ser colectivo, no

individual, ya que los intereses son transversales

***Compromiso y sostenibilidad de la iniciativa***

- El grupo destaca el orden y distribución del trabajo dentro del Consejo de Desarrollo, la definición de roles y el respeto de ciertas afinidades para organizar las comisiones del Consejo. El grupo destaca el “rayado de cancha” que significa el estatuto y el doble compromiso adquirido al momento de redactar entre todos cómo trabajar.

- El grupo destaca que el Consejo de Desarrollo permitió fortalecer más las relaciones dentro del grupo, especialmente para aquellos que iniciaron y terminaron todo el proceso. Destacan la figura del Consejo como un “seguro” a la permanencia del proyecto y para el grupo (sostenibilidad)

# {06}

## Lecciones aprendidas y recomendaciones

### **Identificación y apoyo para necesidades específicas**

- Durante el proceso de formación del CD (7 meses) fue necesario apoyar la movilización de los participantes, en especial, para aquellos de sectores aislados. Esto requirió recursos del proyecto y apoyo municipal para transporte.
- La participación de dirigentes de organizaciones comunitarias en actividades que trascienden a sus problemáticas locales es difícil. Es importante considerar en estos procesos el carácter voluntario del trabajo que realizan los dirigentes.
- Las responsabilidades que poseen los profesionales y cargos directivos/jefaturas de los municipios dificultan la participación permanente y/o en los momentos clave del proceso de formación.

### **Metodología**

- La metodología elegida para este proceso toma real sentido en cuanto el grupo acuerda y practica un tipo de lenguaje, una forma de comunicación y de convivencia que trasciende al espacio de los talleres de formación.
- Crear las condiciones de comodidad y confianza que aseguren la participación requiere de mucha planificación y coordinación previa, más aún en talleres de larga duración y en procesos de largo plazo.
- El enfoque metodológico elegido requirió apoyo profesional (un facilitador de los talleres) y mucho esfuerzo del equipo para explicar, motivar a los participantes y adaptar taller a taller las actividades planificadas.
  - Es de suma importancia que el grupo entienda el rol de este facilitador y que el equipo coordinador comparta el liderazgo en todo el proceso de formación.

- La exigencia y cantidad de actividades consideradas en los talleres, limitó la posibilidad de destinar más tiempo a la autoevaluación y al conocimiento de la percepción de todos los participantes, aspectos fundamentales en el logro de los objetivos.
  - Los espacios para compartir las expectativas, comentarios y sugerencias del grupo son fundamentales para adaptar y mejorar la planificación y ejecución de los talleres.
- Es importante utilizar en el proceso instrumentos de evaluación, a modo de mejorar continuamente la metodología y desarrollo de los talleres.

### **Limitaciones legales**

- La diversidad de actores y la legislación actual en materia de asociatividad limitó la formalización legal del CD. Esta discusión demandó mucho tiempo al proceso y se transformó en una complicación para el grupo.

### **Participación**

- Es importante dar un contexto social y territorial a la convocatoria, en especial, es importante mencionar en medios de comunicación las localidades y las organizaciones territoriales que son convocadas a la actividad.
- Involucrar a las autoridades locales en la convocatoria resulta fundamental, tanto para la motivación de los asistentes como para mejorar la relación entre los actores.
- La presencia de actores locales e involucrados directamente en el territorio otorga identidad al grupo. Este elemento debe ser destacado en la convocatoria y durante los talleres.
- La participación efectiva es muy relevante en un



proceso de formación grupal y de largo plazo. Es importante que las personas sientan que pueden participar, que son parte del proceso de formación. Si las personas no participan activamente, no vuelven.

- Es importante considerar espacios para que los participantes, si así lo estiman, expongan temas o ideas ajenas al proceso de formación. Enriquece la discusión, genera confianzas y afectos

#### ***Re-construcción colectiva del territorio como paisaje***

- Los actores involucrados aprendieron a mirar y ver más allá de su predio: ver el territorio como un ecosistema integrado, más allá de los límites del mapa, y buscar los beneficios para el territorio en su conjunto.

- “Fue difícil de aceptar que el territorio no era solo nuestro predio, sino que el objetivo personal tenía que ir más allá... era lograr un objetivo general de todos los actores que están dentro del paisaje”.

- “Fue difícil aceptar otras prioridades y objetivos, que no lo eran para nosotros, lo eran para el Consejo”.

#### ***Asignación formal de responsabilidades***

- Respecto a la estructuración del Consejo de Desarrollo, destaca la dificultad experimentada por los integrantes para asumir responsabilidades, considerando las necesidades de los dirigentes (tiempo, recursos) y las capacidades que se desprenden del cargo.

Además, producto de que no fue posible elaborar en detalle un plan de trabajo por cada comisión, se

plantearon muchas dudas respecto a cómo seguir, hasta cuándo y por cuánto tiempo.

#### ***Construcción colectiva de la visión, misión y lineamientos estratégicos***

- El aprendizaje más significativo para el grupo, fue haber entendido la importancia que tiene el escuchar atento y contrastar las distintas visiones, buscando aquellos elementos comunes que permitan establecer objetivos, estrategias, etc.

- Otro aprendizaje importante fue la convicción de que un objetivo sólo será válido si es definido e integrado por todos.

El gran logro y el valor agregado de esta experiencia ha consistido en construir conjuntamente, pero desde diferentes ópticas, valores e intereses, una visión común de un territorio para gestionarlo, conservarlo y protegerlo. Sus habitantes fueron los protagonistas en un proceso activo y participativo de sensibilización, formación y desarrollo de capacidades.

Al final del proceso, se consensuó una visión común del Paisaje que quedó recogida como principio orientador que guiará el accionar y funcionamiento del Consejo:



## Logros y desafíos para el futuro

El gran logro y el valor agregado de esta experiencia ha consistido en construir conjuntamente, pero desde diferentes ópticas, valores e intereses, una visión común de un territorio para gestionarlo, conservarlo y protegerlo. Sus habitantes fueron los protagonistas en un proceso activo y participativo de sensibilización, formación y desarrollo de capacidades.

Al final del proceso, se consensó una visión común del Paisaje que quedó recogida como principio orientador que guiará el accionar y funcionamiento del Consejo:

### VISION DEL CONSEJO

Los habitantes y las organizaciones públicas y privadas comprometidas con el territorio del PCVRSP, trabajan unidas en la conservación de sus recursos naturales en especial aguas, bosques y su biodiversidad y establecen acuerdos de prácticas sociales, ambientales, productivas y económicas que crean riquezas y conservan sus recursos naturales. Estas prácticas y organización son conocidas por la comunidad regional y nacional.

i. A través del fortalecimiento de capacidades, las comunidades locales se han empoderado y disponen de las herramientas y conocimientos para abordar y proponer los cambios necesarios para asegurar la conservación de su patrimonio. Todos los actores participantes han profundizado sus conocimientos sobre su territorio y la importancia de generar consensos para su conservación y desarrollo.

ii. Los dirigentes locales han asumido progresivamente el liderazgo en las distintas comisiones de trabajo del Consejo de Desarrollo, estableciendo vínculos entre el proyecto y sus comunidades.

iii. Hasta la fecha, ante situaciones de amenaza en el territorio del PCVRSP, miembros del Consejo han reaccionado oportuna y organizadamente (por ejemplo, frente a un proyecto de línea de transmisión eléctrica).

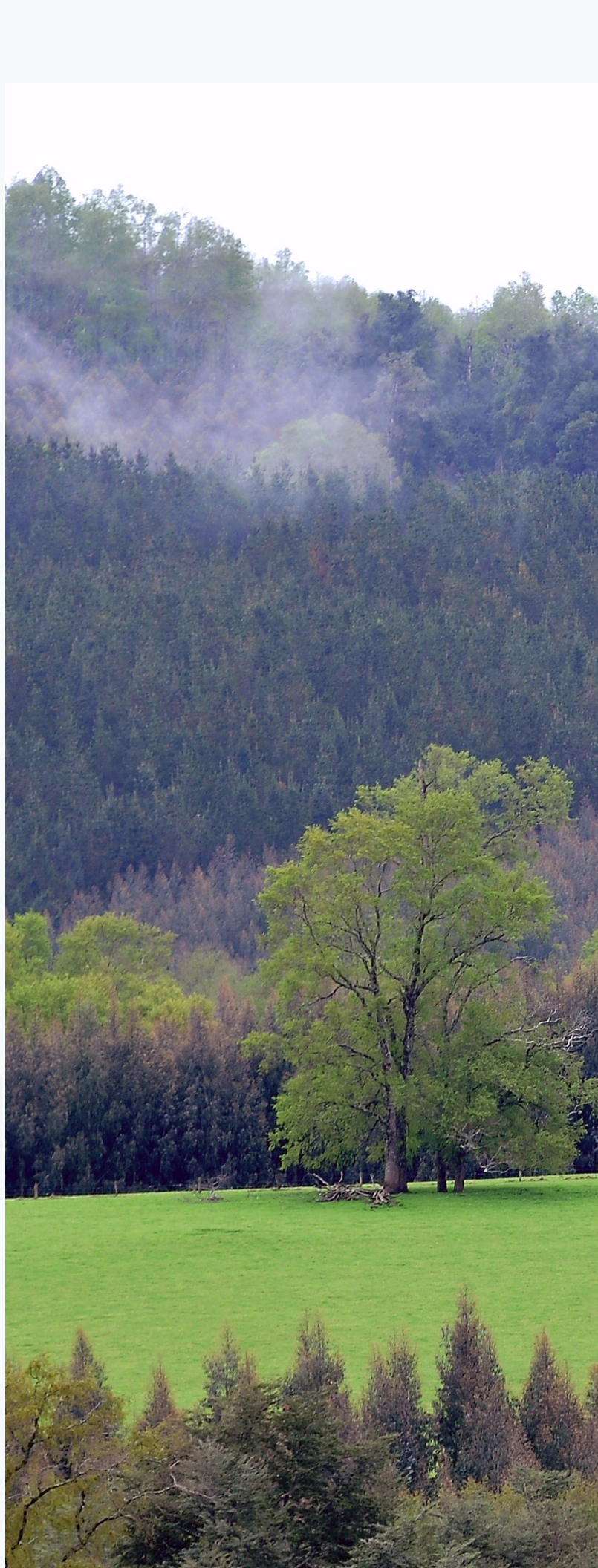
iv. Por otra parte, se ha avanzado en el compromiso, el apoyo y la adhesión de las instituciones públicas y de las organizaciones sociales para asegurar la continuidad y sostenibilidad del trabajo iniciado.

v. Hoy en día, el Consejo participa en la elaboración del Plan de Acción del Paisaje de Conservación, actividad financiada por la SUBDERE (Subsecretaría de Desarrollo Regional) a través del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales.

vi. Los miembros del Consejo han participado en actividades de difusión del modelo de gestión de la categoría Paisaje de Conservación en otras regiones del país, contribuyendo a su difusión y a una posible replicación del modelo.

Dado que el Consejo tiene apenas unos meses de funcionamiento efectivo (opera desde fines de 2012), nos encontramos aún en una etapa incipiente como para reportar logros y resultados; asimismo, resulta difícil prever los cambios que se generarán en la conservación del territorio y cómo se plasmarán en su realidad, así como su sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo, los esfuerzos realizados a través de esta iniciativa apuntan a que los cambios tendrán lugar efectivamente a partir de la voluntad local consensuada por los integrantes del territorio, y la huella de este proceso quedará en la mente y el espíritu de todos aquellos que formaron parte del mismo: los habitantes del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

En septiembre de 2013 los alcaldes de Los Ríos y Máfil firmaron la creación de la “Asociación de Municipios Paisajes de Conservación para la biodiversidad de la Región de Los Ríos”, que les permitirá trabajar en conjunto diversas temáticas con el fin de proteger y fortalecer su patrimonio natural. Esta Asociación apoyará al Consejo de Desarrollo en su objetivo de velar por el futuro del territorio y pone de manifiesto el compromiso real de todos los actores involucrados en la gestión del territorio y la voluntad para seguir avanzando en su protección.





#### **Referencias**

Documentos internos elaborados en el marco del proyecto GEF Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) Siempre Verde por el equipo coordinador del proyecto.

#### **Página web**

[www.sirapchile.cl](http://www.sirapchile.cl)

[www.valleriosanpedro.cl](http://www.valleriosanpedro.cl)



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

