



*Al servicio
de las personas
y las naciones*



SISTEMATIZACIÓN

**Proceso Implementación Oficinas Técnicas Municipales
Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro**

SEPTIEMBRE 2013

ÍNDICE

1 ANTECEDENTES	1
2 ACCIONES PRECURSORAS Y SITUACIÓN DE PARTIDA	2
3 OBJETIVOS	3
3.1 General	3
3.2 Específicos	4
4 RESUMEN DEL PROCESO	4
5 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS ETAPAS Y FASES DEL PROCESO	6
5.1 Diseño de la oficina técnica municipal	6
5.2 Implementación asistida de la oficina técnica municipal	7
6 LOGROS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES	10
6.1 Oficina técnica municipal de Los Lagos	11
6.2 Oficina técnica municipal de Máfil	12
7 SITUACIÓN DE LLEGADA	13
7.1 Municipalidad de Los Lagos	13
7.2 Municipalidad de Máfil	13

1 ANTECEDENTES

El proyecto GEF Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP)¹, junto a las Municipalidades de Los Lagos y de Máfil de la Región de Los Ríos, implementan a modo de propuesta en el Valle del Río San Pedro, un Modelo de Gestión Territorial Compartida² para la categoría de área protegida Paisaje de Conservación.

El Paisaje de Conservación (PC) se refiere a un “territorio que posee un patrimonio natural y valores culturales y paisajísticos asociados de especial interés regional o nacional para su conservación, delimitado geográficamente incorporando propiedad pública o privada, y gestionado a través de un acuerdo de adhesión voluntaria entre los actores locales, en el cual se establecen objetivos explícitos para implementar una estrategia consensuada y efectiva de conservación y desarrollo, por medio de actividades que se fundamentan en la protección y puesta en valor del patrimonio, en la vulnerabilidad de este y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población”.

Para la implementación de esta categoría se requiere de un modelo de gestión territorial compartida, concebido como “un conjunto de estructuras institucionales e instrumentos operacionales reconocidos y compartidos por la comunidad, que permiten hacer gestión en el territorio”. Un actor institucional relevante en este modelo de gestión son los Municipios, los que pueden definir y organizar estructuras internas especializadas para crear la base institucional del modelo de gestión territorial del PC. En el caso particular del PC Valle Río San Pedro, se designó a estas estructuras como Oficinas Técnicas Municipales (OTM).

Los Municipios son la expresión territorial descentralizada de la administración del Estado, con personalidad jurídica y presupuesto propio, creados para ejercer la administración local de una comuna y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna (inciso cuarto del artículo 118 de la Constitución).

La Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades establece que los Municipios podrán tener **funciones compartidas**³ (el artículo 4 de la ley enumera la protección del medio ambiente), así también vincularse a otros órganos de la administración del estado a través de acuerdos directos (artículo 10 de la Ley N° 18.695).

Los Municipios podrán dictar normas obligatorias de carácter general aplicables a la comunidad (ordenanzas⁴), siendo un mecanismo útil para que los Municipios establezcan sus mecanismos de protección al medio ambiente (Chacón, 2013). Este último punto es de especial importancia dada la

¹ Iniciativa del Ministerio del Medio Ambiente y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con fondos del GEF. Se ejecuta desde el año 2008 en las Regiones XIV y X.

² El modelo de gestión territorial del Paisaje de Conservación, permite realizar una gestión compartida del territorio (el conjunto de actores del territorio opera bajo un(os) objetivo(s) común(es) y de manera coordinada).

³ Las funciones compartidas son aquellas que las municipalidades, en el ámbito de su territorio, pueden desarrollar directamente o con otros órganos de la Administración del Estado (por ejemplo, la educación y la salud, entre otras).

⁴ A través de las ordenanzas municipales, el Municipio puede establecer requisitos, fijar estándares, establecer multas e incluso prohibir actividades económicas que tengan incidencias negativas en el medio ambiente Chacón (2013).

posibilidad de que planes indicativos progresen hacia lo normativo a través de la legislación municipal (por ejemplo, Estrategia Regional de Biodiversidad, Estrategia de protección de una especie, etc.).

2 ACCIONES PRECURSORAS Y SITUACIÓN DE PARTIDA

Las acciones precursoras y situación de partida⁵ para la Implementación de las OTM, son las siguientes:

1.- Primer acercamiento con los Municipios: En agosto del 2008 se realizó la primera presentación del proyecto⁶ SIRAP en los Municipios de Máfil y Los Lagos, con el propósito de presentar los objetivos, definir una contraparte técnica municipal e invitar al Municipio a participar de un taller de capacitación del proyecto. Como parte de la estrategia de focalización territorial, el equipo del proyecto SIRAP también se reunió con los Municipios de San José de la Mariquina, Futrono, Lago Ranco, Paillaco, Lanco, Valdivia y Panguipulli.

2.- Presentación ante el Concejo Comunal. En septiembre del 2008 se presenta el proyecto en el Concejo Municipal de Los Lagos y de Máfil.

Es importante mencionar a modo de diagnóstico, que ambos Municipios, respecto a los objetivos del SIRAP:

- i) no participaban directamente en ningún proyecto relacionado a áreas protegidas y/o biodiversidad (sólo el Municipio de Los Lagos había participado en reuniones del Consejo Consultivo de la Reserva Nacional Mocho Choshuenco),
- ii) no tenían conocimiento respecto a la presencia de bosques de alto valor para la conservación en el valle central de la Región y
- iii) la mirada ambiental de los Municipios en el territorio, era dar atención a las necesidades urbanas inmediatas de gestión ambiental, principalmente, aseo y ornato.

3.- Participación y capacitación de contrapartes técnicas municipales⁷ en talleres del proyecto SIRAP.

Los talleres de capacitación (ciudad de Valdivia y Reserva Costera Valdiviana, octubre 2008), y actividades de campo permitieron capacitar a las contrapartes técnicas en planificación predial (agroforestal), y especialmente, posicionar a los Municipios como un actor relevante en el desarrollo del modelo de gestión del PC.

⁵ La situación de partida de la iniciativa se entiende como un continuo de actividades significativas, que finalmente desencadenan la decisión de ambos Municipios de implementar las oficinas técnicas del PC.

⁶ Participan de la reunión el Director Regional de CONAMA (Sr. Germán Krausse), Representante del Gobernador de la Provincia de Valdivia (Sr. Francisco Bascur), Encargado de Recursos Naturales de CONAMA regional (Sr. Leonardo Alarcón), Coordinador SIRAP (Sr. Gonzalo Pineda) y Encargado de Biodiversidad (Sr. Fernando Aizman). En esta reunión se define a la Unidad de Fomento Productivo como Contraparte Técnica Municipal de Los Lagos (Sra. Susana Lespay) y a la Encargada de Prodesal como contraparte por Máfil (Carola Villalobos).

⁷ Siete fueron los Municipios y contrapartes técnicas vinculadas al inicio del proyecto SIRAP. Municipios de Paillaco (Paulo Barraza), San José de la Mariquina (Ciro Aedo), Los Lagos (Remigio Aedo), Lanco (Carlos Vera), Máfil (Carola Villalobos) y Panguipulli (Sergio Toledo). Las temáticas abordadas fueron Sistemas de Información Geográficos y Planificación Predial.

4. **Firma de convenio de colaboración entre la ex CONAMA (Actual MMA) y la Municipalidad de Los Lagos** (noviembre de 2009), para la implementación del Proyecto PC.

5.- **Firma de convenio de colaboración entre la ex CONAMA (actual MMA), Municipalidad de Máfil, Corporación Nacional Forestal (CONAF) y la Agrupación de Ingenieros Forestales por el Bosque Nativo (AIFBN)**, en noviembre 2011. Después de importantes esfuerzos, la vinculación con el Municipio de Máfil se logra a través de una temática de interés del Municipio (extensión forestal) y con el apoyo transversal de un conjunto de instituciones.

6.- **Incorporación del componente Biodiversidad en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de Los Lagos.** A través de un proceso de participación local apoyado por el SIRAP, se actualiza el PLADECO y se aprueba por el Concejo Municipal en febrero de 2011 (acuerdo N° 495). Durante la actualización, se realiza una jornada de planificación municipal (03/11/2010). En este momento del proceso, se percibe un cambio significativo en los funcionarios municipales y en la historia del proyecto. Incorporar los objetivos del PC en el PLADECO permite vincular a otras unidades municipales (SECPLAN, Turismo y Fomento productivo) y fortalecer la iniciativa SIRAP.

7.- **Incorporación del componente Biodiversidad en el PLADECO de Máfil**, aprobado por el Concejo Municipal el 18/07/2011. La información de biodiversidad incorporada se trabajó en una reunión con la contraparte técnica municipal.

8.- **Actualización Convenio de Colaboración MMA – Municipalidad de Los Lagos**, para la implementación de la Oficina Técnica Municipal (OTM) del Paisaje de Conservación (10/02/2011). Esta decisión, tomada por el Alcalde y el Concejo en forma unánime, se percibe como una necesidad y el fin es liderar la iniciativa desde el Municipio. Se acuerda un financiamiento de los honorarios por 1 año del 70% SIRAP y 30% Municipio. Oficinas y equipamiento, 100% Municipal.

9.- **Elaboración Convenio de Colaboración MMA – Municipalidad de Máfil**, para la implementación de la OTM del Paisaje de Conservación (05/02/2012). Esta decisión fue liderada por la Alcaldesa y aprobada en el Concejo Comunal. Al momento de su instalación, se utiliza como referencia la OTM Los Lagos.

3 OBJETIVOS

3.1 General

Posicionar a las Municipalidades de Los Lagos y Máfil, como actores relevantes de la gestión territorial de un área de alto valor para la conservación de la biodiversidad en el valle central de la Región de Los Ríos.

3.2 Específicos

- Fortalecer la estructura administrativa municipal y las capacidades técnicas en materia de conservación y uso sustentable de la biodiversidad.
- Facilitar un espacio permanente de coordinación intra-municipal para la gestión territorial del PC.
- Tener presencia permanente a escala local para la atención y asistencia técnica de los actores involucrados en la iniciativa de conservación.

4 RESUMEN DEL PROCESO

El proceso principal es la implementación de un modelo de gestión territorial compartida, al cual se integran las OTM. Implementar el modelo requiere de dos etapas progresivas, como se observa en la Figura 1.

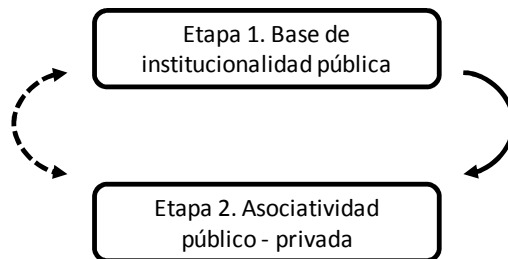


Figura 1 Etapas del proceso de implementación del modelo de gestión territorial. Flecha continua significa etapas progresivas. Flecha discontinua significa interacción. Elaboración propia.

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

- i) instalar/mejorar estructuras y capacidades institucionales en el ámbito local, y
- ii) operacionalizar 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, permanente, y
- iii) operacionalizar los objetivos del PC 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).

Las Municipalidades y las Secretaría Regional Ministerial del Medio Ambiente (SEREMIA) son la base institucional de la Etapa 1 del modelo. (Figura 1). Ambas, tienen la facultad para coordinarse⁸, establecer acuerdos e implementar acciones en el territorio. Además, como órganos del Estado, tienen el deber de promover y apoyar a iniciativas asociativas en el territorio (elemento fundamental para la Etapa 2 del modelo de gestión).

La OTM es la estructura institucional municipal principal desarrollada en la primera etapa del modelo de gestión territorial del PC (base de institucionalidad pública - Figura 1).

La OTM tiene por función coordinar a las unidades municipales con competencia en el territorio, apoyar el desarrollo de programas en terreno, facilitar la articulación del Municipio con servicios públicos y el sector privado y realizar difusión en el PC y fuera de él.

Se identifica en la implementación de las OTM 3 etapas principales, y en cada etapa, fases que responden a la gradualidad del proceso, como se observa en el siguiente Cuadro 1.

ETAPAS OTM	FASES
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la visión de la oficina. - Definir los objetivos y metas según la escala en que opera la oficina (escala predial, municipal y escala de paisaje). - Elaborar el perfil ad-hoc del coordinador(a) a contratar para la oficina.
Implementación asistida	<ul style="list-style-type: none"> - Instalación de la oficina en el Municipio. - Puesta en marcha de la oficina. - Ajuste y adaptación de las funciones de la oficina. - Consolidación de la oficina.
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de la oficina en el organigrama y asignación presupuestaria. - Coordinación y ejecución de actividades municipales.

Cuadro 1 Etapas implementación OTM

Las etapas, señaladas en el cuadro anterior (Cuadro 1), son las que se han seleccionado para el proceso de sistematización. El propósito es obtener aprendizajes, destacar logros y reconocer dificultades, que permitan perfeccionar los procesos en la continuidad o réplicas de esta experiencia.

⁸ Es importante mencionar que la Constitución (artículo 118, inciso octavo) obliga la coordinación entre los organismos de la administración del estado.

5 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS ETAPAS Y FASES DEL PROCESO

Se describen las etapas y fases de implementación de las OTM de Los Lagos y de Máfil (ver Cuadro 1), considerando el nivel de implementación logrado de cada oficina y los elementos facilitadores y obstáculos de su implementación.

5.1 Diseño de la oficina técnica municipal

5.1.1 Municipalidad de Los Lagos

La estructura institucional “OTM” del modelo de gestión, se incorpora en una ampliación del convenio entre el Municipio y el Ministerio del Medio Ambiente (MMA) (enero/2011). En esta instancia, el proyecto SIRAP y la contraparte municipal definen las responsabilidades, funciones, el perfil profesional del coordinador(a) de la OTM y se selecciona al profesional.

Los objetivos y responsabilidades de la OTM cubren las actividades de gestión territorial que realiza el proyecto a escala local, municipal y de paisaje. De esta forma, el profesional apoya las actividades de terreno que se implementan en los predios piloto SIRAP, se coordina con las unidades municipales que participan del proyecto y realiza difusión de la iniciativa.

5.1.2 Municipalidad de Máfil

La OTM de Máfil se incorpora al modelo de gestión a través de un nuevo convenio entre el Municipio y el MMA (enero/2012). La definición de responsabilidades, funciones y el perfil del profesional del coordinador(a) de la OTM, se realizó directamente con la Alcaldesa y la contraparte técnica. Se utilizó como referencia la OTM de Los Lagos.

El interés de la Autoridad y del Concejo Municipal de asociarse al Municipio de Los Lagos para implementar el programa intermunicipal presentado al FNDR (Fondo Nacional de Desarrollo Regional), facilitó la decisión de implementar la OTM. También, contribuyeron los buenos resultados de la OTM en Los Lagos y la participación de Máfil en distintas actividades del proyecto SIRAP.

Los objetivos y responsabilidades de la OTM cubren las necesidades específicas del proyecto a la fecha del convenio, especialmente a escala local y a escala de paisaje. De esta forma el profesional apoya actividades de terreno en el predio demostrativo de Máfil, lidera el proceso de formación del Consejo de Desarrollo y el programa de educación ambiental no formal del PC. Además, pero con menos fuerza que en Los Lagos, participa de reuniones informativas en el Municipio.

5.2 Implementación asistida de la oficina técnica municipal

5.2.1 Municipalidad de Los Lagos

La **instalación de la oficina** (espacio físico y materiales) fue asistida por la contraparte técnica municipal.

Las primeras actividades de la OTM fueron:

- i) sostener reuniones de coordinación con unidades técnicas municipales,
- ii) presentaciones de los avances del proyecto en el Concejo Municipal, y
- iii) coordinación de giras municipales a unidades piloto del PC.

Fueron facilitadores de esta fase:

- i) la existencia previa y el conocimiento de que esta actividad era parte del convenio de colaboración entre el Municipio y el MMA, y
- ii) la alta valoración interna que tuvo la OTM como ente articulador/coordinador del proyecto con otras unidades municipales.

Se identifican como obstáculos en esta etapa inicial de instalación de la OTM:

- i) la dependencia directa a una unidad municipal con baja capacidad de toma de decisiones, y
- ii) diferencias de prioridades en el gasto municipal entre algunos concejales.

La **puesta en marcha de la OTM** considera el desarrollo de las distintas funciones pre-establecidas en las escalas de trabajo de la OTM (escala predial, municipal y escala de paisaje).

- A escala predial, sostiene reuniones de trabajo con los propietarios de predios piloto y coordina en terreno la ejecución de actividades del proyecto (implementación de infraestructuras, giras técnicas, etc.).
- A escala municipal, apoya la coordinación y ejecución de iniciativas. Ejemplos significativos son el apoyo que presta la OTM en la coordinación y ejecución del día del dirigente (realizado en un predio piloto SIRAP); la coordinación y ejecución del día de la Tierra (convocan a la actividad el Municipio y la SEREMI del Medio Ambiente) y la coordinación del programa de tenencia responsable de mascotas, componente rural y urbano.
- A escala de paisaje, se desarrollan dos actividades muy significativas para el proyecto PC y la OTM: elaboración de la línea de base social del PC (talleres locales y plataforma SIG) y la campaña de difusión del PC (logotipo del PC, cápsulas radiales de Alcaldes, SEREMI y propietarios, etc.).

Facilitó la puesta en marcha de la OTM:

- i) la infraestructura municipal disponible para convocar y realizar reuniones, asistir a consultores, movilizarse por el territorio, entre otros,

- ii) las redes de apoyo de los profesionales municipales en el territorio del PC,
- iii) el apoyo institucional externo brindado por el SIRAP (asistencia técnica, recursos), y
- iv) la disponibilidad para realizar actividades en las unidades piloto del proyecto.

Fueron obstáculos en esta fase,

- i) la visión municipal de algunos profesionales sobre la no responsabilidad institucional en materia de protección del patrimonio natural,
- ii) la mala predisposición de algunos funcionarios, justificados por la sobrecarga permanente, y
- iii) el cambio permanente de la contraparte técnica municipal establecida para el proyecto.

La fase de **ajuste y adaptación de las funciones de la OTM**, tiene su origen en la incorporación permanente de la coordinadora de la OTM en las reuniones de coordinación municipal. En estas reuniones la OTM fortalece relaciones de trabajo y genera confianzas con el personal municipal.

En esta fase la OTM logra:

- A escala predial, vincular al Municipio en la implementación de actividades en los predios piloto SIRAP (uso de maquinaria y profesionales municipales). Además, consigue focalizar en el PC distintos instrumentos de incentivo (CONAF, INDAP, SERCOTEC),
- A escala municipal, la OTM comienza a representar institucionalmente al Municipio en temáticas que le competen ante otros servicios públicos, lo que es muy valorado por la autoridad municipal.
- A escala de paisaje, la OTM apoya la implementación del programa de educación ambiental y la formación del Consejo de Desarrollo del PC. Además, logra gestionar recursos municipales para posicionar al proyecto en el territorio (señalética municipal del PC).

El principal facilitador de esta fase fue la designación de SECPLAN como contraparte técnica del proyecto. Fue significativo para el proyecto dentro del Municipio el haber obtenido el reconocimiento SUBDERE como Territorio-Chile.

La etapa de **autonomía de la OTM** es el resultado gradual de toda la etapa de implementación, y se caracteriza por la mayor capacidad de toma de decisiones. Se identifican dos actividades importantes:

- i) el liderazgo que tuvo a OTM en la elaboración de la Ordenanza Municipal de Medio Ambiente, y
- ii) la planificación, coordinación y ejecución de un rally fotográfico en el PC, con el apoyo de distintas unidades municipales (cultura, desarrollo comunitario, turismo, etc.).

Facilitan la autonomía de la OTM los siguientes:

- i) el reconocimiento municipal gracias a los premios Territorio Chile otorgados por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) y el de Buenas Prácticas del PNUD,
- ii) la participación constante de la del SEREMI en el proyecto, y
- iii) la cercanía al término del proyecto SIRAP genera un ambiente propicio para incorporar la OTM al organigrama y presupuesto municipal.

5.2.2. *Municipalidad de Máfil*

La **instalación de la OTM** fue facilitada directamente por la Alcaldesa. La OTM fue ubicada en dependencias de la unidad de proyectos del Municipio, siendo la encargada de la unidad la contraparte técnica designada.

Las primeras actividades de la OTM fueron:

- i) sostener reuniones de coordinación con la autoridad municipal, contraparte técnica y contraparte SIRAP,
- ii) sostener reuniones de trabajo con otras unidades municipales (búsqueda de actividades municipales en donde la OTM pudiere apoyar) y
- iii) presentar los avances del proyecto en el Concejo Municipal.

Fueron facilitadores para la instalación de la oficina:

- i) el liderazgo de la autoridad municipal en la iniciativa,
- ii) las competencias técnicas de la contraparte municipal y
- iii) el apoyo permanente de la OTM de Los Lagos.

La OTM de Máfil cumplió, en su **fase de puesta en marcha**, importantes funciones de soporte a las actividades del proyecto que estaban en ejecución. A escala predial, la OTM da continuidad al trabajo que se desarrolla en la unidad piloto de Máfil (planificación, búsqueda y postulación a fondos).

A escala de paisaje, la OTM:

- i) coordina el proceso de formación del consejo de desarrollo del PC y
- ii) coordina la implementación del programa de educación ambiental del PC.

A escala municipal, la OTM:

- i) logra canalizar apoyo (materiales, mano de obra y transporte) para las actividades del proyecto,
- ii) integra el componente biodiversidad y el territorio del PC en el diseño del programa municipal de tenencia responsable de mascotas y
- iii) logra aumentar la participación del equipo municipal (técnico y político) en actividades del PC.

Facilitó la puesta en marcha de la OTM:

- i) el nivel de avance del modelo de gestión del PC, en especial, las actividades de la etapa de asociatividad público-privada, también,
- ii) el apoyo institucional externo brindado por el SIRAP (asistencia técnica, recursos) y
- iii) las buenas relaciones entre los Municipios involucrados en el proyecto.

Fueron obstáculos en esta fase:

- i) la baja coordinación entre unidades municipales (producto de una estructura municipal con dinámica piramidal) y
- ii) la falta de unidades municipales claves (medio ambiente y SECPLAN).

El 28 de octubre del 2012 se realizó la elección de Alcaldes en todo el país. Para el caso de Los Lagos y de Máfil, ninguno de los Alcaldes fue reelecto. La OTM de Máfil no fue priorizada por el nuevo Alcalde de Máfil en sus funciones, y por tanto, la OTM fue cerrada.

6 LOGROS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES

Se entregan los principales logros, dificultades y aprendizajes expresados por las instituciones y personas que participaron del proceso, ordenados siguiendo las etapas de implementación de las OTM.

El logro más destacado por el conjunto de actores, es el alineamiento de voluntades para la implementación de la OTM.

- La SEREMI del Medio Ambiente de la Región de Los Ríos destaca el haber mejorado la representatividad institucional del SIRAP.
- En los Municipios, desde un punto de vista del equipo y las responsabilidades municipales, se destaca el haber ampliado la cobertura temática (incorporando la biodiversidad) y el alcance territorial de la gestión municipal (zonas rurales y predios privados con bosques de alto valor de conservación).

Las dificultades iniciales y principales fueron:

- Para la SEREMI, fue la falta de vínculos permanentes con los Municipios, la falta de competencias respecto al funcionamiento municipal y la no existencia de mandatos explícitos en esta materia desde el nivel central del Ministerio.
- Para los Municipios, fue justificar y consensuar la OTM como una prioridad ambiental en el Concejo Municipal.

El aprendizaje general más significativo de los actores es que,

- a través de la asociatividad inter-institucional, es posible establecer prioridades, objetivos y cumplir metas comunes, optimizando la gestión en terreno y mejorando el cumplimiento de las funciones institucionales establecidas por ley.

6.1 Oficina técnica municipal de Los Lagos

Etapa de implementación.

Los logros principales de la etapa de implementación son:

- i) cubrir funciones establecidas por ley no abordadas por el Municipio,
- ii) mejorar la estructura administrativa municipal y su eficiencia,
- iii) cubrir demandas insatisfechas de la población y territorios privados rurales, lo que es muy valorado por el Municipio, y
- iv) se logra poner en valor el patrimonio natural comunal dentro del equipo, visualizándose como una nueva oportunidad de trabajo.

La principal dificultad en la implementación fue posicionar la biodiversidad como una prioridad en el Municipio, especialmente, en instancias de decisión política, donde prevalecen prioridades sociales y productivas por sobre las ambientales. También, lo rígido de las atribuciones orgánicas de las unidades municipales de planta.

Un aprendizaje significativo para el equipo municipal en la instalación de la OTM fue identificar elementos claves del proceso, que permitieron la toma de decisiones a nivel político, como por ejemplo, la forma de incorporar conceptos nuevos en la gestión municipal, la importancia de mostrar ejemplos concretos, etc.

Para la SEREMI, el aprendizaje significativo es el haber constatado que definir competencias en materias de biodiversidad en el ámbito municipal, es una forma de complementar y extender la estrategia de biodiversidad regional.

Etapa de ajustes de funciones y consolidación de OTM.

Durante la etapa de ajustes de funciones y consolidación de la OTM, el Municipio destaca como logros

- i) la mayor discusión de temas ambientales entre el equipo técnico y el Concejo Municipal.
- ii) la mayor colaboración técnica entre las unidades municipales que participan del proyecto y el espacio que significa la OTM para la comunidad que acude a esta oficina a solicitar información de biodiversidad, sobre el proyecto y presentar denuncias relacionadas al tema biodiversidad.

La dificultad principal detectada por los Municipios, es la sobrecarga que en el equipo técnico generaban las reuniones de coordinación y las nuevas tareas y responsabilidades creadas en torno al proyecto.

Aprendizajes significativos para el Municipio en esta etapa fueron:

- i) el reconocer en la ciudadanía mucho interés y gran diversidad de posturas sobre el tema ambiental,

- ii) es posible, teniendo las competencias técnicas y la voluntad política, incorporar la biodiversidad en los instrumentos de planificación territorial,
- iii) a través de la biodiversidad, es posible articular a unidades municipales como salud, educación y fomento productivo (nunca antes se habían vinculado en temas ambientales),
- iv) a través de la biodiversidad, es posible generar un cambio de actitud de la población, se genera una mejor relación con el territorio, promueve la corresponsabilidad,
- v) es posible desarrollar proyectos que integren la biodiversidad, priorizar estos proyectos en la cartera municipal y acceder a recursos regionales para implementar dichos proyectos.

Etapas de autonomía de la OTM.

El Municipio destaca los siguientes logros:

- i) la oficina y su coordinadora adquieren identidad municipal, prestando servicios de apoyo como las demás unidades municipales, sumando respaldo y reconocimiento interno,
- ii) el funcionamiento de SECPLAN se ve fortalecido gracias a la OTM y
- iii) la oficina planifica y es capaz de coordinar y ejecutar actividades con apoyo de otras unidades municipales.

6.2 Oficina técnica municipal de de Máfil

Etapas de implementación.

En la experiencia de la OTM de Máfil, los logros principales en la etapa de implementación son

- i) el haber consensuado la decisión política de apoyar el proyecto Paisaje de Conservación a través de una OTM,
- ii) el rápido posicionamiento del Municipio en actividades del proyecto, tanto a escala predial como de paisaje y
- iii) las buenas relaciones establecidas con el Municipio de Los Lagos a través de la OTM (se percibe como un logro).

Las dificultades principales fueron:

- i) posicionar la biodiversidad como una prioridad en el Concejo Municipal,
- ii) tener el espacio y el interés dentro de las reuniones técnicas y políticas para informar sobre los objetivos de la OTM y los avances del proyecto,
- iii) lograr instalar en el equipo municipal la idea de que la OTM es una iniciativa municipal, y no solo un programa de apoyo del SIRAP - MMA,
- iv) lograr planificar con las unidades municipales actividades colaborativas entre ambos Municipios e
- v) introducir un esquema de coordinación permanente para la planificación de actividades municipales.

El cierre de la OTM de Máfil tuvo un impacto significativo para el PC y los actores involucrados en el proyecto. Esta decisión fue tomada por el Alcalde electo en Octubre del 2012.

Las reflexiones y aprendizajes más significativos de los diferentes actores respecto a la experiencia y al cierre de la OTM de Máfil se detallan a continuación:

- i) La OTM de Máfil careció de un diseño orgánico, ajustado a la realidad municipal, con el aporte transversal de los profesionales del Municipio, pensado a largo plazo.
- ii) La OTM obedeció a la lógica de lo que nos traspasó el Municipio de Los Lagos. Hubo poco espacio para la reflexión previa, sobre lo que esperamos y queremos de esta OTM del PC para Máfil.
- iii) La autoridad se dejó seducir por el reconocimiento del proyecto a escala regional y nacional.
- iv) No hubo una definición estratégica de las funciones de la OTM. Se copió la OTM de Los Lagos.

La implementación de la OTM generó expectativas en el Municipio de Máfil, especialmente, cubrir demandas ambientales del Municipio (Máfil no contaba con oficina de medio ambiente). Se generó confusión interna, lo que sumado a una débil planificación estratégica, afectó a la OTM, atribuyéndole responsabilidades administrativas fuera de sus competencias.

7 SITUACIÓN DE LLEGADA

Los objetivos más relevantes de esta experiencia apuntaban a posicionar a las Municipalidades como actores relevantes de la gestión territorial de un área de alto valor, a través del fortalecimiento de la estructura administrativa municipal y de las capacidades técnicas en materia de conservación y uso sustentable de la biodiversidad.

7.1 Municipalidad de Los Lagos

Actualmente, el Municipio de Los Lagos incorpora en su organigrama a la OTM del Paisaje de Conservación, la que opera a distintas escalas del territorio, asistiendo localmente a unidades piloto y réplicas de estas, en coordinación con servicios públicos y empresas privadas. También desarrolla y coopera en actividades municipales con otras unidades, lo que ha permitido mejorar las competencias técnicas de otros funcionarios. A escala de paisaje, la implementación de la OTM ha facilitado el posicionamiento del Municipio de Los Lagos como un actor relevante en la gestión del territorio, lo que ha desencadenado en la implementación de una Asociación de Municipios y de un Consejo territorial público-privado.

7.2 Municipalidad de Máfil

Actualmente, el Municipio de Máfil participa activamente de la Asociación de Municipios y del Consejo Territorial. Ha implementado recientemente una oficina de medio ambiente, la que es contraparte

técnica y presta apoyo a la unidad piloto establecida en la Comuna. Luego de la sucesión política, el nuevo Alcalde se ha ido empoderando gradualmente de la iniciativa, liderando la iniciativa de ampliar la superficie del PC en la comuna para beneficiar a más propietarios y organizaciones locales.