



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



## GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS A ESCALA TERRITORIAL (IET)

Documento de Trabajo elaborado por el Proyecto MMA / GEF-PNUD Comunidades Mediterráneas Sostenibles para el Taller de Capacitación “Enfoques metodológicos para el desarrollo de IET” (Talca, 26 al 29 de junio de 2018).

## Índice

Contenidos	Página
<b>I. Introducción</b>	<b>2</b>
<b>II. Marco Conceptual</b>	<b>4</b>
<i>¿Cuáles es el propósito de un proceso de planificación y gestión territorial?</i>	4
<i>¿Quiénes deben estar involucrados?</i>	5
<i>¿Qué aspectos no pueden pasarse por alto?</i>	5
<b>III. Preparación del Proceso (Etapa 0)</b>	<b>7</b>
<b>IV. Identificación del Paisaje (Etapa 1)</b>	<b>8</b>
<i>Inventario de información territorial</i>	8
<i>Delimitación del paisaje / territorio</i>	10
<i>Identificación de actores y convocatoria</i>	12
<b>V. Planificación Participativa (Etapa 2)</b>	<b>15</b>
<i>Preparar información y materiales</i>	16
<i>Entrenamiento en perspectiva y de paisaje y uso de mapas</i>	16
<i>Comprender y analizar el paisaje / territorio</i>	19
<i>Proponer y discutir cambios en el paisaje</i>	25
<i>Negociar y acordar cambios en el paisaje o visión del paisaje / territorio</i>	29
<i>Planificar y sistematizar</i>	32
<i>Consolidar Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI)</i>	36
<b>VI. Proyectos Comunitarios (Etapa 3)</b>	<b>38</b>
<i>Acompañar la elaboración de proyectos comunitarios</i>	38
<i>Acompañar la ejecución de proyectos comunitarios</i>	40
<i>Acompañar el cierre de proyectos comunitarios</i>	41

## I. Introducción

La Ecorregión Mediterránea ocupa un lugar central en la sustentabilidad del desarrollo de Chile. En ella se concentran valores sociales y culturales esenciales, recursos económicos estratégicos y valores ambientales de importancia mundial. Sin embargo, la presión que ejercen las actividades productivas sobre el territorio pone todos estos valores, y especialmente aquellos asociados con el medio ambiente mundial, en un peligro creciente. La sustentabilidad de los servicios del ecosistema de esta ecorregión, su biodiversidad y productividad económica exigen un enfoque que proporcione oportunidades, medios y motivación a las organizaciones comunitarias para desarrollar, adquirir y/o gestionar el financiamiento, conocimiento y las capacidades necesarias para desarrollar y administrar sus recursos con el fin de obtener beneficios del desarrollo a nivel local y del medio ambiente a nivel mundial.

El Proyecto GEF Comunidades Mediterráneas Sostenibles (GEF CMS) busca desencadenar un proceso de cambio en la ecorregión que aumente la sustentabilidad del uso de la tierra y de los servicios del ecosistema, apoyando a comunidades rurales entre las Regiones de Valparaíso y de La Araucanía para que gestionen la biodiversidad de manera sostenible y contribuyan así a la captura y almacenamiento del carbono. El objetivo del Proyecto GEF CMS es desarrollar, demostrar e integrar el logro de beneficios ambientales globales por parte de organizaciones comunitarias en la gestión con enfoque de paisaje de territorios seriamente amenazados en la Ecorregión Mediterránea chilena. Para ello se plantean cuatro resultados o componentes: (1) gestión sustentable de territorios para la conservación de la biodiversidad; (2) el monitoreo local de las reservas de carbono; (3) el mejoramiento de los flujos de servicios por parte de los agroecosistemas en favor de las comunidades locales; y (4) el desarrollo de capacidades comunitarias y la gestión de conocimientos. Junto con ello, se contemplan dos componentes transversales para la evaluación y monitoreo, y para la gestión del proyecto.

El Proyecto GEF CMS es ejecutado por el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y financiado con aportes del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, en sus siglas en inglés). Colaboran en su implementación diversas instituciones públicas que abordan problemáticas de uso del suelo y recursos en la ecorregión, los que forman parte de un Comité de Socios a nivel nacional y que requiere instalarse también a nivel regional. Las instituciones socias son: INDAP, CONAF, FIA, INFOR, FOSIS, SERNATUR, CORFO, Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático y ProChile de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (Ministerio de Relaciones Exteriores).

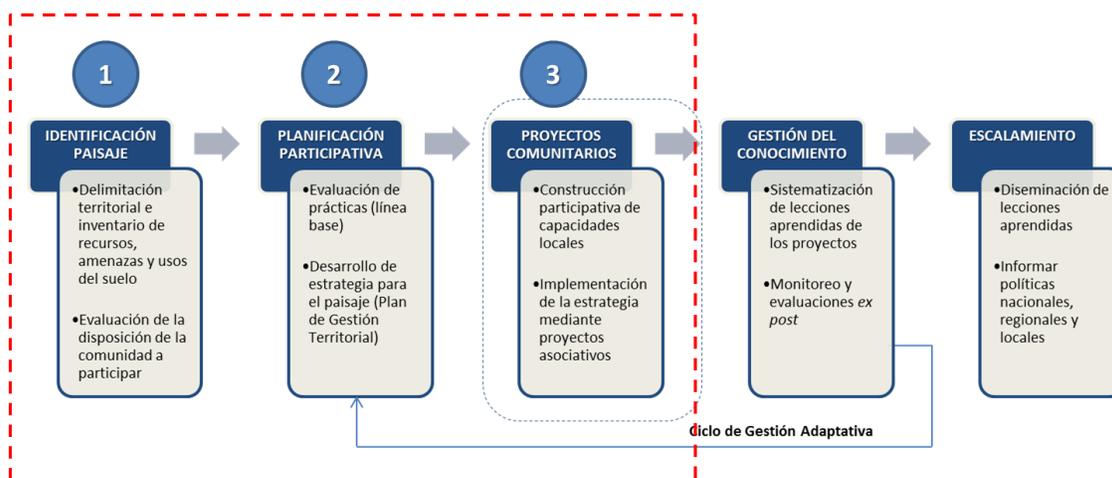
Para alcanzar sus objetivos, el Proyecto GEF CMS promueve el desarrollo de **Iniciativas a Escala Territorial (IET)** con enfoque de paisaje y proyectos comunitarios que contribuyan a la conservación de la biodiversidad, la recuperación de suelos degradados y la lucha contra los efectos del cambio climático en paisajes socio-ecológicos productivos. Una IET se entiende como un conjunto de esfuerzos colectivos e individuales que tienen un objetivo común de largo plazo para el desarrollo sostenible de un territorio, la conservación del patrimonio natural y cultural, y el bienestar humano de las personas y comunidades que lo habitan. Actualmente, el Proyecto GEF CMS está apoyando IET en las comunas de Puchuncaví - Quintero (Región de Valparaíso), Alhué (Región Metropolitana de Santiago), Coltauco (Región de O'Higgins), Pumanque - Lolol (Región de O'Higgins), Linares (Región del Maule), Constitución - Curepto (Región del Maule), San Nicolás - Ninhue (Región del Ñuble), Ránquil - Quillón (Región del Ñuble), Florida (Región del Biobío), y Curacautín - Lonquimay (Región de La Araucanía).

En términos generales, el Proyecto GEF CMS ha definido que las IET se desarrollan mediante un proceso de al menos cinco etapas (ver **Figura 1**): (1) Identificación del paisaje; (2) Planificación participativa; (3) Proyectos comunitarios; (4) Gestión del conocimiento; y (5) Escalamiento.



**Figura 1. Etapas para el desarrollo de una IET**

El presente documento de trabajo tiene el propósito de presentar de manera esquemática los pasos secuenciales y aspectos relevantes que permitirán guiar el trabajo que realizarán Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para impulsar las tres primeras etapas de una IET (ver **Figura 2**): Identificación del paisaje, planificación participativa y proyectos comunitarios. Para ello, las OSC convocarán a diversos grupos de actores que a su vez tienen diversos intereses en un territorio, para en conjunto construir una visión común de largo plazo para el desarrollo territorial sostenible, tomando decisiones y realizando las acciones acordadas que ayuden a alcanzar la visión.



**Figura 2. Etapas de una IET que serán desarrolladas por las OSC**

Existen múltiples maneras para facilitar el encuentro entre actores de un territorio para impulsar una IET y las particularidades de cada territorio y las dinámicas de su gente definirán las herramientas metodológicas más adecuadas, pero lo que no debe dejarse de lado es que el fin último es desencadenar un proceso de apropiación progresivo por parte de los integrantes de

comunidades locales, para que puedan avanzar poco a poco manejando una agenda de auto desarrollo que responda a sus necesidades en armonía con las capacidades del territorio que habitan.

El proyecto GEF CMS tiene su foco en la estrecha y recíproca relación que existe entre el estado en el que se encuentran los ecosistemas naturales y el uso que se le da a la tierra, con la calidad de vida de las comunidades rurales. Para abordar estas interacciones entre el medio biofísico natural y la actividad humana en sus diversas dimensiones, poniendo en el centro de la acción a las comunidades rurales, la propuesta metodológica es desde el **enfoque de paisaje**, que al utilizar la perspectiva espacial y temporal permite integrar las dimensiones de la actividad humana (económica, social, cultural, política, productiva, entre otras) en interacción con la dimensión biofísica del paisaje / territorio (suelo, bosque, leña, agua, clima, pastizales, recursos forestales no madereros, ecosistemas naturales, corredores biológicos, entre otros).

Esta integración de ambas dimensiones en un mismo espacio y tiempo, requiere de la creación de un ambiente de participación inclusivo, en el que los actores del territorio sean escuchados y puedan expresar sus intereses, con especial atención en los actores que comúnmente son menos considerados. Este proceso permitirá entonces avanzar hacia la visión de autodesarrollo, haciendo una lectura de la realidad actual pensando la práctica cotidiana que realizan los habitantes del paisaje / territorio.

## II. Marco Conceptual

### ¿Cuál es el propósito de un proceso de planificación y gestión territorial?

El ser humano, por naturaleza está constantemente modificando el entorno que habita. Durante este proceso va reflejando su modo de ver el mundo. A lo largo de la historia ha ido desarrollando mejores y peores maneras de habitar el territorio, si esto se suma a la densidad poblacional y a la capacidad de explotar los recursos con los que cuenta, enfrenta a los habitantes del siglo XXI a una enorme cantidad de problemas de utilización de recursos que se ven progresivamente agotados, originándose conflictos entre quienes sufren la escasez de estos recursos y quienes tienen el poder suficiente para explotarlos para su beneficio o el beneficio de otros grupos, en detrimento de otros.

Frente a los problemas de utilización de recursos naturales que son de beneficio público y son limitados en su disponibilidad (agua para consumo humano o riego, pastizales, leña), hay diferentes enfoques para su abordaje, desde aquellos que promueven la incorporación de instrumentos de mercado hasta aquellos que promueven la intervención del Estado para la gestión sostenible de los recursos, aunque la reacción natural de las diferentes partes interesadas en estos procesos tiende a ser individualista, dificultando que ocurra un desenlace en el cual todos obtengan beneficios. Un enfoque integrador ofrece la premio Nobel de Economía en 2009, Elinor Ostrom, quien plantea que no existe nadie mejor para gestionar sosteniblemente un «recurso de uso común» que los propios implicados en su uso. Pero para ello deben existir condiciones que posibiliten dicha gestión, como la posibilidad de manejar y comunicar información, dialogar y negociar para cooperar y lograr acuerdos, y alianzas robustas entre los involucrados, basadas en el reparto equitativo de los costos y beneficios.

La posibilidad o propuesta de gestión entonces, al requerir de acuerdos informados, necesita visualizar este espacio de encuentro y diálogo como parte de un proceso, no como un fin en sí mismo.

Cada territorio presenta características únicas y sus habitantes han tenido que enfrentar diferentes problemas y conflictos relacionados con el medio ambiente y el uso de los recursos naturales como el agua, la tierra cultivable, el aire, los bosques y tantos otros, que se interrelacionan con el legítimo deseo del buen vivir comunitario, que requiere de la producción de bienes y servicios, el desarrollo de cadenas de valor y la preservación de los valores culturales locales que dan sentido de pertenencia. Este proceso que es único en cada territorio y ha sido más o menos exitoso o de mayor o menor tiempo de desarrollo, se debe ver beneficiado de la posibilidad de revisar con una perspectiva del sistema en su conjunto, por lo que se han desarrollado diferentes estrategias y visiones de desarrollo.

El proceso de planificación a escala de paisaje busca favorecer o facilitar que los diferentes esfuerzos que se han levantado desde las comunidades locales, de manera aislada o con más o menos éxito, tengan la posibilidad de encontrarse para revisar la trayectoria recorrida, involucrar a un espectro más amplio de actores y proyectarse hacia el futuro con una visión común, y así avanzar hacia un desarrollo sostenible del territorio.

### **¿Quiénes deben estar involucrados?**

El proceso de planificación busca que estén involucrados y representados la mayor cantidad de grupos de interés en el territorio, pero poniendo en el centro de la toma de decisiones a quienes hoy habitan los territorios y viven de la utilización de los recursos. Con este foco en mente se hace necesario que la OSC impulsora y sus asesores técnicos realicen una adecuada identificación de actores. Esto permitirá gestionarlos de manera adecuada y se podrán manejar con equidad las relaciones de poder y los intereses para así favorecer la participación inclusiva de los grupos que habitualmente no son escuchados y son afectados por los usos del suelo en el territorio.

Dado que se busca trabajar integrando a actores, se necesita definir límites del paisaje que sean funcionales al estudio de información y su relación con las actividades humanas. Un buen trabajo de análisis de estas relaciones e interacciones permitirá hacer una definición adecuada, pero una definición demasiado arbitraria (tomada desde una perspectiva sesgada de un ente o una dimensión únicos) puede generar fallas y dificultades para el trabajo.

### **¿Qué aspectos no pueden pasarse por alto?**

#### **Tener una estrategia para la representatividad e inclusión**

Los grupos de personas que podrían no sentirse convocadas o están habituados a que no se les consulte su visión o bien comúnmente su participación se limita a asistir a una reunión y firmar o a ser consultado para que otro decida cómo se harán las cosas, presentarán mayor reticencia a participar y esto podría repercutir en las acciones posteriores si estas personas son quienes toman decisiones sobre el uso de la tierra. En el caso de la agricultura familiar campesina la realidad e idiosincrasia local, tanto en la participación pública como en la toma de decisiones en lo doméstico, deberán ser tomadas en cuenta. Particular importancia tiene la consideración de la aplicación de un enfoque de género e involucramiento de jóvenes.

## **Concentrarse en encontrar intereses y objetivos comunes**

Es casi inevitable que se presenten conflictos en un proceso donde participan personas y organizaciones con diferentes puntos de vista. El aporte de este proceso es ayudar a que se negocie de manera eficaz y cada agrupo participante esté convencido de que logró plasmar su punto de vista y dada la realidad de posiciones diversas, consiguió entrar en terreno común y avanzar hacia el objetivo planteado el grupo al que representa.

Este proceso de negociación debería ser de utilidad para enfrentar posiciones previniendo o resolviendo conflictos mayores cuando se llega a consensos claros y atractivos para todas las partes.

El método de negociación por intereses y no por posiciones ofrece posibilidades de alcanzar acuerdos, sin olvidar que existen posibilidades y restricciones que ofrece la realidad de la base biofísica y de propiedad de los recursos del paisaje/territorio.

## **Familiarizarse con el uso de mapas**

Trabajar elaborando mapas de manera participativa es utilizarlos como un instrumento mediador entre la realidad del territorio y sus habitantes como sujetos que conocen y amplían las esferas de conocimiento, y actúan en consecuencia transformando su cotidianidad.

Los "mapas parlantes" o mapeo colectivo han demostrado ser una herramienta pedagógico-didáctica de gran utilidad, porque se basa en el carácter de la percepción espacial del entorno que poseen comunidades campesinas y de pueblos originarios. Por otra parte, resulta ser para los participantes una técnica de muy fácil manejo, porque requiere que sólo uno del grupo sepa leer y escribir y despierta la creatividad y el ingenio. Es muy importante el resultado que se logra ya que es común la autopercepción de que se sabe poco o que los cambios ocurren sin control de las personas que los perciben. De esta manera se pueden plasmar los conocimientos y aquellos saberes que todos tienen en un mismo lugar y observarlos entre todos para enriquecer el conocimiento colectivo.

## **Priorizar la gestión de la biodiversidad, los suelos y la resiliencia frente al cambio climático**

La construcción de paisajes y comunidades sostenibles apuntan a generar resultados en el mediano y largo plazo vinculados con la conservación de la diversidad biológica (especies, ecosistemas y servicios ecosistémicos), la recuperación de tierras que se ven afectadas por la pérdida o degradación del suelo y su productividad por malas prácticas productivas, y el fortalecimiento de las capacidades de prevención y de respuesta de las comunidades frente a los efectos negativos del cambio climático y malas prácticas de gestión de los recursos naturales (sequías prolongadas, eventos climáticos o meteorológicos extremos, incendios forestales, entre otros).

### III. Preparación del Proceso (Etapa 0)

La preparación comprende todas las actividades preliminares que sea necesario realizar para que la iniciativa sea puesta en marcha. Para el caso del Proyecto GEF CMS, comprende la recopilación de **información secundaria disponible** y análisis con perspectiva de paisaje, utilizando 4 dimensiones de análisis del paisaje / territorio<sup>1</sup>:

- ❖ Dimensión biofísica, ecosistemas naturales y servicios ecosistémicos. Se busca que sea capaz de mantener y restaurar los servicios ecosistémicos y biodiversidad silvestre.
- ❖ Dimensión de uso productivo de la tierra. Se busca que provea sistemas de producción sostenibles, productivos y ecológicamente compatibles.
- ❖ Dimensión del buen vivir. Se busca que sostenga y mejore los medios de subsistencia o sustento y el bienestar de los grupos sociales residentes.
- ❖ Dimensión de gobernanza. Se busca que las comunidades locales tengan la capacidad de acceder a gestionar los usos del suelo y a tomar decisiones sobre el desarrollo local, combinando la autogestión de la sociedad civil con el buen funcionamiento democrático de las instituciones locales.

En los paisajes seleccionados se trabajó en la identificación y selección de una Organización de la Sociedad Civil (OSC) interesada en co-ejecutar los fondos y que será la impulsora del proceso para convocar a actores locales y desarrollar la IET. Para este proceso se requiere **Apoyo Técnico** que facilite la planificación, implementación, seguimiento y evaluación participativa de las actividades previstas en las diferentes etapas. En conformidad a la naturaleza del proceso y los requerimientos operativos del conjunto de etapas, se identifican a lo menos los siguientes tipos de apoyo técnico<sup>2</sup>:

- ❖ Coordinación Operativa de la IET
- ❖ Facilitación de Procesos Participativos
- ❖ Elaboración de Mapas y Aplicación de Sistemas de Información Geográfica
- ❖ Formulación y Evaluación de Planes y Proyectos

La OSC co-ejecutora deberá elaborar un **plan de trabajo detallado**<sup>3</sup>, que incluya calendario de actividades y entregables, enfoque metodológico y herramientas didácticas asociadas, arreglos de implementación, costos, resultados y productos que se generarán. Además, la OSC debe familiarizarse con los procedimientos para la rendición de gastos y presentación de informes<sup>4</sup>.

Es importante considerar que la intervención del equipo de apoyo técnico tendrá un tiempo muy limitado, por lo que parte de su labor será trabajar para que cada acción realizada considere las capacidades actuales de la OSC y otros actores, y a su vez cada acción esté enfocada en que simultáneamente a su ejecución contribuya a la construcción de nuevas capacidades para que así los miembros de las organizaciones puedan tomar estas responsabilidades y autonomía de manera progresiva.

---

<sup>1</sup> El equipo del Proyecto GEF CMS ha entregado a las OSC co-ejecutoras la información recopilada y que está disponible.

<sup>2</sup> Se ha elaborado un documento con los perfiles de apoyo técnico, el cual fue entregado por el equipo del Proyecto GEF CMS a las OSC co-ejecutoras.

<sup>3</sup> Las OSC co-ejecutoras disponen de un formato estándar para la elaboración de los Planes de Trabajo.

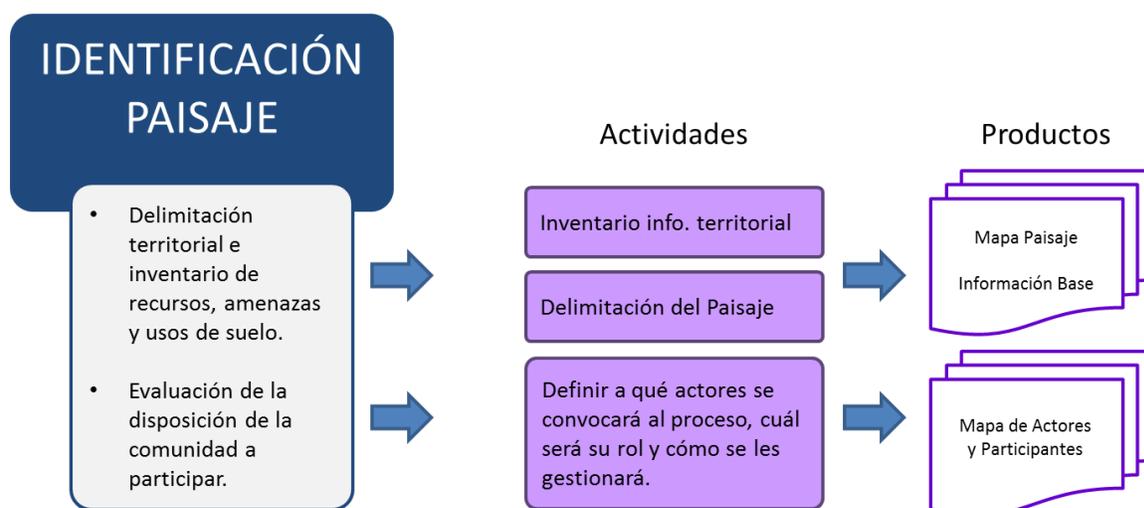
<sup>4</sup> El Acuerdo de Subsidio suscrito entre la OSC co-ejecutora y PNUD, incluye un Manual Administrativo.

## IV. Identificación del Paisaje (Etapa 1)

El equipo del Proyecto GEF CMS hizo una delimitación preliminar muy gruesa utilizando los límites administrativos de las comunas y combinando diferentes factores que facilitan el acceso a información secundaria. Ahora que el proceso ya está siendo impulsado por la OSC co-ejecutora, será su tarea (con la ayuda de su equipo de apoyo técnico y quienes estimen adecuado incorporar para este trabajo<sup>5</sup>) analizar los límites geográficos del paisaje que van a trabajar y los actores interesados que van a involucrar, y de qué manera lo harán.

Para esto, son necesarias 3 actividades principales:

- ❖ Inventario de información territorial disponible.
- ❖ Delimitación del paisaje en el que se trabajará.
- ❖ Definir con qué actores se trabajará y cómo se les gestionará.



### Inventario de información territorial

#### Objetivo

Permitir a la comunidad local contar con la información del territorio que proveen de manera libre pero desagregada o demasiado extensa los servicios públicos, el gobierno local y otras organizaciones, para poder incorporarla posteriormente a un espacio de reflexión colectiva en el que se analice e integre con el conocimiento práctico, histórico y vivencial local. Posteriormente esta información integrada podrá ser utilizada para dialogar de manera informada y precisa con otros actores como las empresas o los servicios públicos.

#### Acciones propuestas

- ✓ Recopilar información de fuentes públicas, oficiales y otras disponibles.

<sup>5</sup> Cuanto antes se involucre en la toma de decisiones a los miembros de la comunidad local, el compromiso con el trabajo será mayor y esto facilitará las tareas en general.

- ✓ Analizar y seleccionar y la información disponible.
- ✓ Ajustar la información a la realidad local mediante el trabajo con informantes clave.
- ✓ Procesar para que se pueda usar en el trabajo con las comunidades (mapas, resúmenes, esquemas y tablas).

### **Duración estimada**

1 a 2 semanas

### **Información necesaria**

El enfoque de paisaje ofrece una estrategia de análisis en capas o dimensiones funcionales interrelacionadas (ver **Tabla 1**), tanto para ordenar la información existente como la generada en el trabajo de análisis, aportando con una relación jerárquica que facilita la toma de decisiones. Para ello se utilizan 4 dimensiones de análisis que facilita la clasificación.

**Tabla 1. Información recomendada a levantar de fuentes oficiales**

Dimensión del paisaje a analizar	Qué queremos identificar	Información a utilizar para identificar integridad.
<b>Dimensión del sistema biofísico, ecosistemas naturales y servicios ecosistémicos.</b>	Ubicación zonas que proveen servicios ecosistémicos y ecosistemas silvestres.	Topografía, Red Hidrográfica, Ecosistemas remanentes, cuencas y microcuencas hidrográficas, series de suelos, capacidad de uso de suelo, uso de suelo, cobertura de suelo.
<b>Dimensión de uso productivo de la tierra: se busca que provea sistemas de producción sostenibles, productivos y ecológicamente compatibles.</b>	Zonas de usos productivos similares, fácilmente identificados por los habitantes locales.	Zonas productivas (de manejo, extracción, cultivo, plantación) con similares manejos, similar escala de trabajo, tecnología y problemas comunes (uso de suelo). Quiénes son los propietarios, tamaño de las unidades productivas.
<b>Dimensión del buen vivir: se busca que sostenga y mejore los medios de subsistencia o sustento y el bienestar de los grupos sociales residentes.</b>	Fuentes de subsistencia y bienestar de los grupos sociales residentes	Ingreso per cápita, habitantes, educación, salud, fuentes de energía y combustible, etc. Cadenas productivas locales. Identificación de los participantes con identidad común e intercambio de bienes y servicios. Zonas de recreación, comunicación, servicios, bienes, significación cultural o religiosa.
<b>Dimensión de gobernanza. Se busca que las comunidades locales tengan la capacidad de acceder a gestionar los usos del suelo y a tomar decisiones sobre el desarrollo local, combinando la autogestión de la sociedad civil con el buen funcionamiento democrático de las instituciones locales.</b>	Estructuras de organización para la gobernanza del paisaje	Límites administrativos y zonas culturalmente integradas. Organizaciones formales e informales, productivas, gremiales, sociales, funcionales, ambientales, vecinales etc. Organizaciones y redes de apoyo al desarrollo local sostenible como a la conservación, a la organización para la innovación local, etc.

## Delimitación del paisaje / territorio

### **Objetivo**

Ajustar a la realidad local el territorio sobre el cual se trabajará, siguiendo criterios de todas las dimensiones del paisaje.

### **Acciones propuestas**

Organizar una reunión de trabajo y trabajar con mapas, analizando el territorio desde diferentes dimensiones (ver **Tabla 2**) hasta definir los límites más adecuados para trabajar.

### **Duración estimada**

2 a 4 horas

### **Descripción del proceso**

- ✓ No perder de vista que este proceso de planificación está orientado a mejorar la relación de convivencia entre las comunidades rurales locales y los bienes y servicios que les presta el sistema biofísico que habitan (ecosistemas naturales, suelo productivo, agua para bebida y riego, combustible, energía, fibras, alimentos, etc.).
- ✓ Se trabajará analizando por capas el paisaje y luego, con las capas juntas, analizar si vale la pena incorporar o dejar fuera ciertos territorios para que el área de trabajo seleccionada tenga la integridad necesaria.
- ✓ Es un tema que si se presentan desacuerdos debe ser trabajado con mayor profundidad cuando corresponda (en la siguiente etapa), pero no debería detenerse el trabajo si existen diferencias sobre si incorporar o quitar un sector al territorio de trabajo. De hecho, dependiendo de la realidad local se puede decidir realizar este proceso en 2 etapas (una inicial interna de la OSC co-ejecutora y otra rectificadora en la Etapa 2).
- ✓ En los casos que haya dudas, la invitación es a ser flexibles con la definición de integridad de un territorio o paisaje y reconocer aspectos que comúnmente son ignorados por las divisiones arbitrarias, conservando el criterio de que debe existir integridad o ser válido en más de uno o casi todos los niveles de análisis y que la decisión debe ser apoyada por la mayoría que está trabajando.
- ✓ Otro aspecto a considerar es que la condición en la que se encuentra cada dimensión no es materia de evaluación en esta instancia y el punto o dimensión por la que se comience el análisis no es único, sino que es un enfoque que sirve para analizar por partes, para luego hacer una superposición y observar el todo, fijándose dónde hay mayor superposición para ir así definiendo los límites.

**Tabla 2. Aspectos a considerar en el mapa para delimitar el paisaje**

Jerarquía	Dimensión y descripción	Qué considerar en el mapa.	Descripción
1° nivel	<p><b>Sistema biofísico natural.</b> Determina las posibilidades o la capacidad para acoger intervenciones por actividades humanas, para que ocurran intervenciones fácilmente reversibles o permitan al sistema recuperarse fácilmente y conservar sus funciones habituales.</p>	<p>Cuenca o microcuenca hidrográfica, cordón de cerros, zonas que provisionan agua para bebida o riego, zonas de protección o riesgo para los habitantes y sus actividades, atractivos turísticos naturales, zonas de distribución de especies nativas emblemáticas o en peligro, zonas con ecosistemas naturales frágiles o en buen estado, etc.</p>	<p>Inicialmente consideraremos la integridad desde el punto de vista biofísico y la unidad que comúnmente se delimita es de acuerdo al flujo hídrico hacia un mismo punto y eso es considerar cuencas o microcuencas existentes, dado que allí ocurre que todo está interrelacionado. Luego de esto, podemos avanzar hacia aspectos de servicios ecosistémicos que presta el territorio</p>
2° nivel	<p><b>Usos productivos del suelo.</b> Determina las relaciones económicas que tienen los habitantes locales con la tierra para generar ingresos y para sus actividades de sustento cotidiano. Comúnmente los espacios de producción y extracción representan una interfaz entre las zonas pobladas y las zonas donde existen ecosistemas naturales no intervenidos.</p>	<p>Zonas de interés económico y/o cultural para los habitantes locales como zonas de extracción de recursos del bosque, zonas agrícolas, zonas de pastoreo, , etc. (en buen o mal estado, pero que sean de interés)</p>	<p>Identificamos las actividades productivas que hacen uso de ellos (suelo, agua, bosque, madera, etc.). Por ejemplo zonas de veranadas o recolección de productos silvestres, o zonas de pastoreo o cultivo que involucran a un número importante de habitantes.</p>
3° nivel	<p><b>Buen vivir.</b> Los modos de vida de las comunidades locales y la capacidad para sustentarse influyen en el modo en el que se utiliza la tierra y los recursos naturales, determinando entonces las perspectivas de calidad de vida para futuras generaciones.</p>	<p>Dónde habitan las personas, caminos por los que se mueven, fuentes de ingreso o subsistencia que tienen, lugares de trabajo y de obtención de servicios como salud, educación, provisiones, asistencia técnica, etc. También zonas pobladas o industriales en proceso de expansión, zonas que son reconocidas por aportar al bienestar o buen vivir de los grupos sociales residentes.</p>	<p>Puede ocurrir que aparezca un paisaje que en el 1° nivel, al analizar la topografía, pensamos que está “dividido” por los cerros, pero que los habitantes de ambos lados se identifiquen como un territorio íntegro debido a relaciones de intercambio que ocurren precisamente en el cerro y que constituyen una identidad común (comparten veranadas, previenen y combaten incendios, transitan de un lado a otro para hacer intercambios sociales y comerciales, son fuente de agua, entre otros).</p>
4° nivel	<p><b>Gobernanza.</b> Todo lo que implica las relaciones entre las comunidades locales y su interacción con instituciones que actúan en el territorio, con el fin de tomar decisiones sobre los otros 3 niveles jerárquicos, determinan las posibilidades de acción, por lo que aunque la jerarquía es la menor, todo territorio de interés que no esté dentro de la visión de los habitantes locales como parte del territorio que habitan y no exista una influencia positiva o negativa sobre sus vidas, no tiene sentido que sea considerado.</p>	<p>Organizaciones de la sociedad civil locales, alianzas o acuerdos de manejo de recursos naturales o acciones que tengan que ver con el uso de la tierra</p>	<p>Podríamos identificar una zona que administrativamente está fuera del análisis, pero existen actores sociales con gran interés y capacidad de trabajo, que podrían ser un aporte al trabajo, por lo que sería válido considerarlos en la media que compartan intereses en alguno de los otros 3 niveles de jerarquía y que antes no se identificaron.</p>

## Identificación de actores y convocatoria

### **Objetivos**

- ✓ Que la OSC junto con su equipo de facilitadores pueda definir de manera estratégica como se gestionará la relación con los diferentes actores que tienen algún interés en el territorio en cuestión, para facilitar el desarrollo del trabajo de planificación y gestión de la IET.
- ✓ Socializar preliminarmente el proceso que está impulsando la OSC para ir captando la atención de los actores del territorio y a las iniciativas existentes para convocarles a una instancia de acción proactiva ante problemas y riesgos que tienen el potencial de convertirse en conflictos o de erosionar lenta pero sostenidamente la calidad de vida de los habitantes locales.
- ✓ Convocar adecuadamente a las actividades de trabajo, de modo de que se logre en las etapas siguientes evaluar el estado de funcionamiento de todos los componentes del paisaje y su interacción, poniendo en el centro la perspectiva de los habitantes locales.

### **Acciones propuestas**

- ✓ Elaboración preliminar de un mapa de actores del territorio (ver **Tabla 3**), considerando a todas las organizaciones y grupos humanos que podrían tener interés o verse afectadas positiva o negativamente por los efectos del cambio climático y las maneras en las que se usa el suelo en el territorio.
- ✓ Recabar información en terreno para tener más claro cuál es la situación de los actores, mediante reuniones individuales o de pequeños grupos con personas clave cuyo apoyo o influencia son críticos.
- ✓ Talleres con actores o iniciativas individuales que permita a un grupo o sector encontrar puntos de interés común y motivación para involucrarse en la IET.
- ✓ Elaboración de la estrategia de gestión de actores.
- ✓ Tomar las decisiones de gestión de actores con un espíritu inclusivo pero pragmático a la vez (evitando caer en pérdidas excesivas de esfuerzo por personas que no toman iniciativa para expresar sus necesidades, dificultades o para comunicar información a su comunidad).

### **Duración estimada**

1 a 2 semanas.

Por experiencia, las organizaciones locales han tenido capacidad de convocar a actores diversos cuando enfrentan un conflicto que afecta a todos y los hace **reaccionar**. Para esta instancia que es **proactiva**, se deberá poner especial cuidado en cómo fomentar la participación de los grupos que tienen el rol central, ya sea porque realizan actividades comerciales o de subsistencia en la tierra, o porque viven en el territorio y se ven afectados directamente por todo cambio en el uso de la tierra.

Estos grupos comunmente se encuentran aislados de espacios creativos, propositivos y participativos, ya sea porque constantemente constatan que sus necesidades no son escuchadas ni tomadas en cuenta como algo relevante o bien se encuentran sumergidos en las actividades del día a día, sin poder darse un espacio para tomar distancia y reflexionar para evaluar cómo están y hacia dónde les gustaría dirigirse.

**Tabla 3. Ejemplos de identificación y gestión de actores**

<b>Actor</b>	<b>Interés para el proyecto</b>	<b>Clasificación potencial</b>	<b>Opciones de gestión o relación</b>
<b>Municipio</b>	Acceso a financiamiento, transporte de participantes, aliado para comunicarse con empresas grandes, aliado para potenciales ordenanzas municipales medioambientales.	Potencial socio estratégico	Aportan en la medida que se invite de manera puntual para algunas instancias y para lo demás mantenerlos informados.
<b>Escuela</b>	Dar acceso espacio para realizar eventos y reunirse, profesores interesados en colaborar, espacio para hacer educación ambiental.	Potencial socio estratégico	Reunirse con ellos para que se incorporen desde el inicio al proceso, ya que son una iniciativa para el desarrollo sostenible local.
<b>Equipo Prodesal</b>	Contactos locales y externos, apoyo técnico, canalizar inquietudes y solicitudes a Indap, colaboración para la convocatoria.	Potencial socio estratégico	Reunirse con ellos para que se incorporen desde el inicio al proceso, ya que son un socio estratégico que ya está incorporado y hay confianza con ellos.
<b>ONG local</b>	Apoyo con contactos, apoyo técnico en la planificación.	Se desconoce	Gestionar directamente más a fondo para conocer sus intereses, visión y potenciales aportes.
<b>CONAF</b>	Apoyo técnico, contacto con propietarios forestales grandes que tienen bosque nativo.	Potencial aliado, ya hay contacto para iniciativas anteriores.	Invitar directamente a reuniones de actores del territorio y a una reunión de articulación con servicios públicos más adelante.
<b>Departamento de medio ambiente</b>	No se sabe en qué podrían apoyar	Se desconoce	Investigar más a fondo.
<b>Empresa hidroeléctrica</b>	Es dueña de muchas tierras que tienen vertientes de las que los vecinos se suministran para sus hogares y cultivos.	Potencial aliado para asuntos puntuales.	Quizás podría gestionarse y firmarse un acuerdo con ellos por un tema puntual pero no es buena idea invitarlos a una reunión de asamblea porque tienen una actitud de imponer su visión y generaría conflictos.
<b>Viña</b>	Tiene influencia en el municipio, fuente de empleo, conflictos por robos y por acaparamiento de derechos de agua	Potencial aliado para asuntos puntuales.	Quizás podría gestionarse y firmarse un acuerdo con ellos por un tema puntual pero no es buena idea invitarlos a una reunión de asamblea porque tienen una actitud de imponer su visión.
<b>Agrupación de turismo</b>	Podrían ser compradores de productos que los campesinos producen, están interesados en que se conserve la flora y fauna y las actividades campesinas.	Potencial socio estratégico y/o aliado.	Gestionar directamente más a fondo para conocer sus intereses y visión.
<b>Crianceros campesinos</b>	Están agrupados y organizados para sus labores, varios son dueños de bosque nativo y podrían interesarse por temas de manejo de depredadores de ganado. Tienen contactos con SAG e INDAP y Bienes Nacionales.	Rol central, organizaciones de base del territorio quienes viven de lo que obtienen de la tierra	Gestionar directamente más a fondo para conocer sus intereses y visión.
<b>Junta de vecinos Los Mayos</b>	La directiva no está muy enterada del tema pero tienen buena infraestructura y podrían interesarse por temas de prevención de incendios y recuperación de vertientes.		Gestionar directamente más a fondo para conocer sus intereses y visión.
<b>Mesa de la mujer</b>	Compuesta por mujeres agricultoras líderes en sus comunidades, realizan prácticas agroecológicas.		Invitar directamente, ahondar en su visión y facilitar su presencia.
<b>María Méndez</b>	Tiene en su parcela técnicas de control de erosión y producción con abonos orgánicos para enseñar a otros.	Rol clave para difundir y replicar una buena práctica.	Invitarla directamente y facilitar su presencia.

Recordar que como regla de oro para conseguir apoyo y convocatoria previa, consultar, escuchar y dar la oportunidad de contribuir cuanto antes a las personas las hará más llanas a apoyar y participar, por lo que reunirse con representantes y otros actores clave de manera bilateral será de gran ayuda.

Para evitar sesgos, es importante que estén representados la mayor parte de los actores del territorio, de modo que las voces estén equilibradas y no haya apropiación de opiniones de grupos no representados o con una voz debilitada. Para lograr esto, es clave el análisis y estrategia de gestión de actores que se haya definido.

## V. Planificación Participativa (Etapa 2)

La planificación participativa busca responder 3 preguntas principales y una transversal desde la perspectiva de los habitantes locales:

- ❖ ¿Cuál es la situación actual y hacia dónde se dirige la tendencia?
- ❖ ¿Cuál es la situación deseada?
- ❖ ¿Cómo lo logramos?
- ❖ ¿Cómo nos iremos adaptando a las nuevas situaciones?

La siguiente figura presenta 6 actividades principales para responder estas preguntas y propone instancias concretas de elaboración de productos de manera participativa, los cuales al ser consolidados darán origen a la línea de base socio-ambiental, el plan de gestión territorial integral y las ideas o perfiles de proyectos.



Los desafíos de este período de trabajo intenso son:

- ✓ Alcanzar consensos
- ✓ Lograr participación

La OSC co-ejecutora y su equipo de apoyo técnico deberán mantener siempre presentes algunas claves que les sirvan de referencia para revisar constantemente el enfoque de su labor<sup>6</sup>:

- ✓ Desarrollar la comprensión y la confianza entre los actores.
- ✓ Apuntar hacia encontrar una visión futura compartida entre los actores, sobre todo cuando se están enfrascando en diferencias de opinión que parecen insalvables.
- ✓ Considerar y comunicar cuáles son los temas más importantes para los diferentes grupos involucrados según su realidad particular y percepción para ayudar a los otros a comprenderlos.
- ✓ Analizar las diferentes propuestas de cambio invitando a los participantes a analizar los escenarios posibles: ¿Qué pasaría si hacemos esto, pero simultáneamente ocurre esto otro (una sequía, un incendio, gran desarrollo turístico, etc.)?
- ✓ Buscar acuerdos, acuerdos, acuerdos.
- ✓ Tomar y acordar públicamente responsabilidades concretas, con plazos.
- ✓ Preocuparse de la comunicación como un aspecto esencial.

## Preparar información y materiales

### **Objetivo**

Disponer de todo lo necesario para la realización de la planificación participativa a escala de paisaje, reuniendo adecuadamente a los actores del territorio.

### **Acciones propuestas**

- ✓ Preparar mapas, papelógrafos, lápices, tarjetas, fotografías aéreas, entre otros para llevar a cabo las actividades prácticas según la didáctica definida y la información recopilada.
- ✓ Adaptar la didáctica y la logística planificada en la Etapa 0, a la contingencia y a la convocatoria, manteniendo siempre en la mira el cumplimiento de los objetivos de participación, sin perderse en la urgencia de obtener determinados productos.

## Entrenamiento en perspectiva de paisaje y uso de mapas

### **Objetivos**

- ✓ Que los participantes adopten una perspectiva del territorio diferente a la que tienen cotidianamente, en la que su posición personal sea sólo una parte integrante de un todo que está interrelacionado. Esto se logra mirando como lo haría un ave o como lo hace quien sube a un cerro alto.
- ✓ Que los participantes se familiaricen con el uso de mapas y fotografías aéreas, facilitando el trabajo e identificando la distribución de los participantes en el territorio.

### **Acciones propuestas**

- ✓ Mapa Parlante.
- ✓ Recorrido y diagrama del perfil del territorio

---

<sup>6</sup> [http://www.mspguide.org/sites/default/files/case/msp\\_guide-2016-digital.pdf](http://www.mspguide.org/sites/default/files/case/msp_guide-2016-digital.pdf)

## Mapa Parlante o Mapa Libre

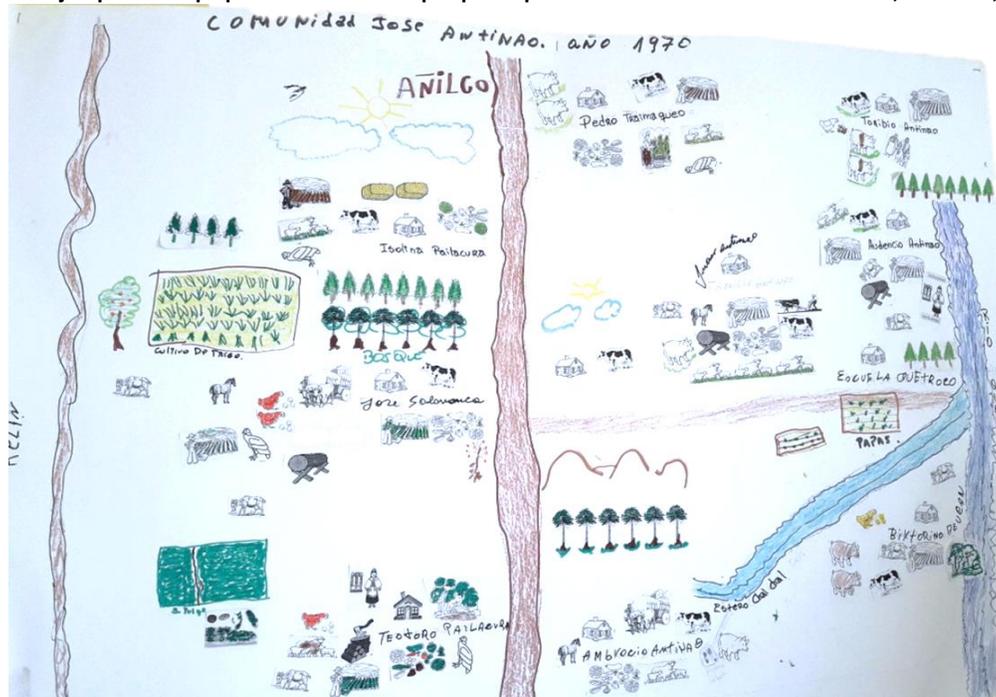
Duración: 1 a 2 horas.

Es un mapa que no está limitado por la topografía o límites administrativos, sino que refleja la visión de los participantes respecto del territorio que habitan, el uso y la importancia que le otorgan a los espacios y a los recursos. Los *pasos a seguir* son:

- ✓ 1° Reunir un grupo de participantes, explicar cómo se hará el mapa, entregar materiales (lápices, papeles, adhesivos, íconos, etc.), discutir qué elementos agregar y ayudarlos a comenzar incluyendo elementos de referencia que los participantes guíen (ríos, caminos, montañas, etc.).
- ✓ 2° Dejar que el grupo trabaje con libertad.
- ✓ 3° Presentar los mapas

*Elementos importantes de incorporar:* Ríos, montañas, bosques nativos, plantaciones forestales, zonas de cultivo bajo riego, cultivos de secano, zonas de pastoreo, plantaciones frutales, espacios naturales, zonas de recolección de productos silvestres, zonas habitadas, servicios para la comunidad, zonas de recreación, caminos, zonas riesgosas, entre otros. Pueden prepararse íconos para que los participantes puedan escoger y utilizar en su trabajo.

Figura 3. Ejemplo de mapa parlante elaborado por participantes PDTI Comunidad José Antinao, Villarrica, Chile.



**NOTA:** Si el grupo ya está familiarizado con los mapas, este ejercicio se hace innecesario y se puede trabajar directamente con un mapa a escala y analizarlo para orientar el recorrido o caminata que se realizará a continuación. Luego habrá oportunidad para trabajar con mapas en la etapa siguiente al elaborar la línea base del territorio/paisaje.

**NOTA:** Como herramienta útil sobre mapas parlantes en Perú, ver los siguientes videos.

[https://youtu.be/f\\_P9mYDPxhE](https://youtu.be/f_P9mYDPxhE)

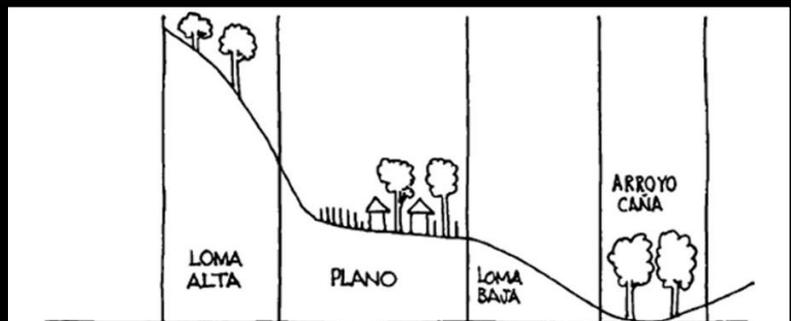
<https://youtu.be/Qn18ddXB1Bs>

## Recorrido y diagrama del perfil del territorio

Duración: 3 a 4 horas.

- ✓ Recorrido que comienza con invitar a observar y discutir, pensando en los usos y beneficios que nos da la tierra que habitamos, nombrar algunos recursos básicos que ésta nos da y hacer un recorrido pensando en ellos (Por ejemplo, agua, suelo, bosque, alimento, sentido de pertenencia, trabajo en común, vida, combustible, materiales de construcción, aire).
- ✓ Se visita un cerro o punto alto y se discute sobre el camino a seguir. Durante la caminata se dialoga qué se ve, por ejemplo sobre la ubicación de los cursos de agua, topografía, nociones del ciclo del agua, retención infiltración, uso actual del suelo, ubicar las casas de vecinos, los límites o hasta donde llega el territorio, problemas y oportunidades para uso potencial, etc.
- ✓ Recordar consultar los conceptos que se usan localmente para que vayan surgiendo y se vayan usando en el futuro.
- ✓ Durante el recorrido se toma nota de las zonas o lugares de uso distintivo (que se note diferencia o variedad) por su topografía, qué hay en cada zona, que se hace allí, por qué se realiza específicamente allí, quien trabaja y se beneficia de los recursos, qué cambios ha habido en el pasado.
- ✓ Al regreso se hace con el grupo el diagrama de corte, perfil del territorio o perfil transecto (Figura 4). Se pueden agregar otras filas al diagrama.

Figura 4. Ejemplo de perfil transecto



	LOMA ALTA	PLANO	LOMA BAJA	ARROYO CAÑA	
SUELO	Pobre pedregoso	Tierra negra-suelta	Tierra roja muchas piedras		
AGUA	No retiene muy seco	Fresco Se anega cuando llueve mucho	Seco	Agua todo el año	
CULTIVOS	Bosque Pasto	Maíz - frijol Frutales	Pasto	Bosque	
ANIMALES	Ganado Caballos	Cerdos - Aves	Caballos		
¿QUIEN TRABAJA?	- Toda la comunidad - Mujeres buscan leña	- Parcelas privadas	Mujeres y niños atienden animales		
QUE SE HACIA ANTES	Había más bosque	Antes yuca y batata	Antes se sacaba leña	Antes más agua	

## Comprender y analizar el paisaje / territorio

### Objetivo

Que los habitantes del territorio evalúen en conjunto y establezcan una representación gráfica de su percepción del territorio, las interacciones entre las actividades humanas y el medio biofísico, el estado de los recursos naturales, y los conflictos de acceso o uso de los recursos y sus consecuencias en los 4 ámbitos de análisis del paisaje.

### Acciones propuestas

- ✓ Ajustar y detallar en mapa a escala los principales usos de suelo.
- ✓ Análisis de los beneficios del paisaje: Identificar y calificar los servicios ecosistémicos y recursos del paisaje en lista y en el mapa a escala.
- ✓ Discusión sobre el estado del paisaje: Profundizar el análisis apoyándose con las dimensiones de análisis del paisaje para compartimentar el trabajo.
- ✓ Análisis de interacción causa/efecto de los problemas (elaboración del **ÁRBOL DE PROBLEMAS**).
- ✓ Evaluación socio-ecológica del paisaje productivo.

<b>Ajustar y detallar en mapa a escala los principales usos de suelo.</b>		<b>Duración: 2 a 3 horas.</b>
<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fotografía aérea impresa.</li> <li>✓ Carta de ocupación de tierras (COT) impresa a la misma escala o proyectada en la pared en su defecto.</li> <li>✓ Lámina transparente y plumones de colores.</li> <li>✓ Mapa base con límites, curvas de nivel, red hidrográfica, polígonos prediales proyectada en la pared.</li> <li>✓ Conocimiento local.</li> </ul> <p><b>Metodología:</b></p> <p>Realizar un trabajo de interpretación de la fotografía aérea, incorporando los conocimientos locales, para poder ajustar la información proporcionada por la carta de ocupación de tierras de CONAF (COT) a la realidad que se conoce localmente y también detallar algunos usos del suelo que no son únicos, como por ejemplo:</p>		
<b><u>COT</u></b>		<b><u>Realidad Local</u></b>
Bosque Nativo		Matorral de espinos usado para pastoreo o que ha sido plantado con eucaliptos. Bosque nativo en el que se extrae leña.
Agrícola		Cultivos de secano. Praderas de pastoreo de secano. Vegas. Hortalizas de riego. Frutales de riego.
<p><b>NOTA:</b> En caso de trabajar con un grupo ya familiarizado con los mapas, esta actividad podría fusionarse con la elaboración del mapa parlante.</p>		

## Análisis de beneficios del paisaje/territorio.

Duración: 2 horas.

**Descripción:** Identificar y calificar los servicios ecosistémicos y recursos del paisaje en lista y en el mapa a escala.

### Metodología:

- ✓ 1° Hacer una lista libre. La lista del siguiente cuadro sirve de guía. Se abre la conversación para identificar beneficios del paisaje. Se pueden seleccionar los más reconocidos e importantes (se pueden calificar con votos, caritas o destacar con colores).

Beneficios Directos del Paisaje	Beneficios Indirectos del Paisaje
Alimentos (frutos recolectados, cacería, pesca, cultivos, crianza)	Defensa ante eventos extremos (prevención de inundaciones, protección contra tormentas)
Agua (riego y bebida)	Regulación del clima (sombra, aire fresco, agua)
Materia prima (leña, fibra)	Mejorar la calidad del aire
Variedades antiguas de alimentos conservadas	Purificación del agua
Recursos medicinales	Prevención de la erosión y pérdida de suelos
Decoraciones (fiestas religiosas y costumbres)	Mantención de la fertilidad del suelo
Belleza escénica	Polinización para obtener frutos
Oportunidades para recrearse y hacer turismo	Control biológico de enfermedades y plagas
Experiencia espiritual	Mantención de la diversidad biológica
Sentido de pertenencia (hogar)	Enemigos naturales de plagas (depredadores)

- ✓ 2° Utilizando el mapa elaborado en la actividad anterior, se marca dónde se obtienen (origen y localización) y se analiza si se observa que ha aumentado o disminuido y cuál será su estado en el futuro.
- ✓ 3° Los servicios seleccionados como más importantes, se detallan usando un cuadro como el presentado en el ejemplo de la **Figura 5**. Agregar columnas si desea describir otros aspectos (quienes son los dueños, identificación de conflictos, etc.)
- ✓ 4° Completar el mapa y ubicar espacialmente los recursos naturales (Ej. cursos de agua naturales, pozos, embalses, canales de regadío, flora y fauna nativa, usos que se le dan al suelo, cobertura de suelo, infraestructura, cercos, caminos, techos, casas, sedes, etc.) Ayudarse elaborando también una lista en la pizarra, tomando nota aparte de lo que destaque sobre la influencia de los elementos entre sí cuando se van analizando en el mapa y ahondar en el aspecto histórico de la disponibilidad y acceso. ¿Quiénes no tienen acceso? ¿Cuándo? ¿Desde cuándo? ¿Por qué razón?
- ✓ 5° Exponer los resultados. Este trabajo tiene un componente cultural y de percepción muy importante, por lo que si existen grupos de actores cuyos intereses y perspectiva son muy distintos, lo que para algunos es visto como beneficio, para otros puede ser insignificante o bien lo que para algunos es un recurso para extraer y vender o consumir, para otros puede generar un fuerte sentido de pertenencia y de bienestar espiritual, siendo de todas maneras para ambas visiones un aspecto visto como positivo.

Estas visiones diferentes deben encontrarse posteriormente en el diálogo para encontrar consenso de visiones comunes, pero a esta altura no es posible esperar o buscar un consenso de perspectiva, sino que **facilitar un trabajo en grupos separados que comparten más intereses o perspectiva**, aportará a que plasmen su visión y la discusión abierta de los resultados y comparación al exponer permitirá que los diferentes grupos comprendan con mayor claridad la perspectiva de los otros y así amplíen su perspectiva del paisaje.

Figura 5. Ejemplo análisis de los servicios y beneficios del paisaje para la comunidad.

RECURSO o SERVICIO ECOSIST	¿DONDE SE ENCUENTRA?	¿DONDE SE ORIGINA?	¿QUE CALIDAD TIENE?	¿HA SUFICIENTE PARA TODOS?	¿Cómo? ¿ERA ANTES ¿SERÁ EN EL FUTURO?
AGUA - CONSUMO  - RIEGO 			 		
PASTO 					
LEÑA 					
TIERRA CULTIVABLE 					

Al trabajar con mapas podemos también identificar zonas que son generadoras de varios beneficios simultáneos, dependiendo del usuario o quien las observa. Esto ayuda también a valorar determinadas actividades y zonas. Durante este trabajo surgirán espontáneamente problemas y conflictos de la interacción con los recursos y beneficios valiéndose la pena incorporarlos como limitantes en la matriz, para retomarlos en el análisis específico de los problemas.

**Discusión detallada sobre el estado del paisaje y sus problemas/conflictos.**

**Duración:** 3 a 4 horas

**Descripción:** Profundizar el análisis apoyándose con las dimensiones de análisis del paisaje para compartimentar el trabajo.

**Metodología:**

- ✓ 1° El grupo se divide en grupos que analizarán el paisaje por partes. Grupos propuestos (si surgiera algún grupo adicional o específico también se puede utilizar):
  - Ecosistemas naturales y biodiversidad.
  - Servicios ecosistémicos.
  - Agricultura, ganadería, producción forestal, extracción de PFMN.
  - Buen vivir: Sustento humano y modos de vida.
  - Organización y gobernanza.
- ✓ 2° Cada grupo se concentra en analizar el territorio en una dimensión específica, haciéndose preguntas sobre componentes de esa dimensión y anotando sobre ellos aspectos como los siguientes:

- Cómo era antes, su estado actual y cuál es la tendencia, los problemas que tiene este aspecto, la interacción que se da con otros componentes y otras dimensiones, las posibles causas y consecuencias de problemas identificados.
  - Ejemplos de componentes a analizar: Agua para riego y bebida; calefacción y leña; actividades productivas agrícolas y forestales en general, ganadería, veranadas, humedales, acceso a la atención de salud, ecosistemas naturales, flora y fauna nativa, parques para la recreación, riesgos para la población y sus actividades, capacidad para tomar decisiones sobre educación, sobre inversión de infraestructura, entre otros. Ver ejemplo en **Tabla 4**.
- ✓ 3° El grupo observa los problemas identificados y destaca cuáles tienen mayor relevancia según su opinión, para aportar antecedentes a la construcción del árbol de problemas.
  - ✓ 4° Incorporan los conflictos identificados al mapa y como última fila en el diagrama perfil del paisaje/territorio.
  - ✓ 5° Rotar los participantes a otro grupo, para que puedan comentar y validar el análisis hecho por el grupo anterior.
  - ✓ 6° Exponer los resultados al grupo (se pueden exponer los resultados al inicio de la actividad siguiente).

**Tabla 4. Ejemplo de matriz de análisis del estado del paisaje en la dimensión Buen Vivir (sustento humano y modos de vida).**

Elementos de la dimensión	Cómo era antes	Estado actual	Tendencia (mejora, empeora)	Problemas	En qué época o circunstancias el problema se hace visible	Interacción del problema con otras dimensiones	Causas conocidas y causas posibles	Consecuencias evidentes y consecuencias invisibles o poco consideradas
Fuentes de trabajo fuera de la ciudad								
Medios de comunicación y transporte								
Edad de la población rural								

## **Análisis de interacción causa/efecto de los problemas (elaboración del ÁRBOL DE PROBLEMAS).**

### **Descripción:**

Con el material anterior analizado, sistematizado y expuesto para que todos lo puedan apreciar, los facilitadores ayudarán a que los participantes analicen cómo todo interactúa y cómo las acciones individuales agregadas producen efectos en conjunto. Es importante facilitar una reflexión sobre cómo todos los habitantes y sus actividades contribuyen en conjunto, tanto a las cosas buenas como a la disminución de los recursos.

### **Metodología:**

- ✓ 1° El equipo facilitador sistematiza y preselecciona los problemas que se han identificado como más relevantes, debido por ejemplo a que son problemas sentidos profundamente por la población residente, aquellos que se identifica que están causando graves daños y si no se toman medidas seguirá empeorando y sobre todo **aquellos que se repiten en más de una dimensión del paisaje** son los que generarán consenso para ser analizados.
- ✓ 2° Se dispone de todos los problemas anotados en tarjetas separadas y ordenarlos según el análisis de causas y consecuencias que se hizo en el ejercicio anterior.
- ✓ 3° Con esta base disponible, facilitar el trabajo en grupos sobre estos problemas, relacionarlos identificando causas y consecuencias. Poner atención en la reflexión de qué elementos son causantes y qué elementos son los síntomas del problema, ya que éste no se solucionará o no disminuirá su impacto si no se aborda el problema desde sus causantes. Aquí tenemos la posibilidad de priorizar, ya que se identifican causas que provocan más de un problema y se van convirtiendo en problemas principales y se va comenzando a construir un árbol de problemas.
- ✓ 4° Construir el árbol de problemas completo considerando entre 3 y 5 problemas centrales (ver ejemplo en **Figura 6**).

**NOTA 1:** Este trabajo se puede realizar con un grupo pequeño de participantes para luego discutirlo en asamblea.

**NOTA 2:** No elimine problemas identificados si no existe consenso de que está englobado por otro problema o bien hay consenso de que es necesario eliminarlo.

**NOTA 3:** Siempre se debe cuidar de NO invisibilizar las causas de problemas que tengan origen en el territorio y concentrar el foco en las causas o amenazas exteriores, ya que esto dificultará encontrar las acciones posibles para quienes intervienen directamente en el manejo de la tierra y otros recursos, que es el ámbito de acción más concreto para los habitantes rurales y es donde se podrán enfocar las acciones de corto plazo de los proyectos comunitarios.

**NOTA 4:** En esta etapa es de gran utilidad contar con colaboradores o consejeros que tengan conocimientos técnicos de los problemas del uso de recursos naturales, siempre y cuando tengan la disposición de orientar y aclarar aspectos que generan dudas, sin imponer su perspectiva. Para los problemas de organización, económicos o de gobernanza, siempre es bueno que el facilitador invite a los participantes a hacerse preguntas y los ayude a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.

**NOTA 5:** Cada árbol de problemas es único y responde a las particularidades de cada territorio y la perspectiva de quienes lo están analizando.

Figura 6. Árbol de problemas del territorio Cuenca del Río Achibueno, sectores Vega de Salas, El Culmen, Pejerrey, Carrizal, Linares 2016.



### Evaluación socio-ecológica del paisaje productivo.

Duración: 2 a 3 horas.

#### Descripción:

Es una evaluación o “instantánea” del paisaje/territorio socio-ecológico productivo que sirve como apoyo en esta etapa de línea de base y es de fácil aplicación en etapas posteriores para reevaluar y hacer seguimiento de los avances del proceso, cuando se hayan concluido las actividades de más corto plazo para tomar una “instantánea” que permitirá corregir el rumbo si se considera necesario en el proceso de avance de la iniciativa de desarrollo a escala de paisaje/territorio (IET).

#### Metodología:

La herramienta de análisis del paisaje que propone COMDEKS es la propuesta para utilizar.

Ahora, el proceso de planificación avanza hacia la visión común y las acciones para lograrlo. Esta instancia no corresponde únicamente a una actividad en la que se plasme el territorio que se “sueña” y luego pase por el filtro de lo realizable en gabinete durante la sistematización, sino que debe corresponder a una visión consensuada, que considere y debe quedar plasmado en un mapa, por lo que se debe necesariamente discutir sobre los cambios que se desean y su factibilidad de acuerdo a la visión de los diversos actores.

Debemos aceptar que es imposible que los actores estén de acuerdo en todo, por lo que será necesario enfocarse en los cambios posibles sobre los que hay acuerdo y los otros dejarlos para retomarlos en un análisis futuro o abordarlos en los puntos en los que sí hay consenso.

## Proponer y discutir cambios en el paisaje

### Objetivo

Discutir qué cambios son necesarios para enfrentar las causas de los problemas identificados analizar las posibilidades reales de realizar estos cambios y los caminos posibles de tomar.

### Acciones propuestas

- ✓ Propuestas de soluciones para el paisaje.
- ✓ Identificación en campo de soluciones o buenas prácticas locales.

### Propuestas de soluciones para el paisaje

Duración: 2 a 3 horas.

#### Descripción:

De manera organizada, y usando como guía el árbol de problemas, se aborda la discusión y análisis de alternativas de solución. Se analizan los impactos para la comunidad que podrían provocar las acciones propuestas, ahondar en los aspectos técnicos éstas, los intereses de otros actores en el territorio y el comportamiento de los ecosistemas naturales, recursos naturales y productivos, aspectos económicos, etc.

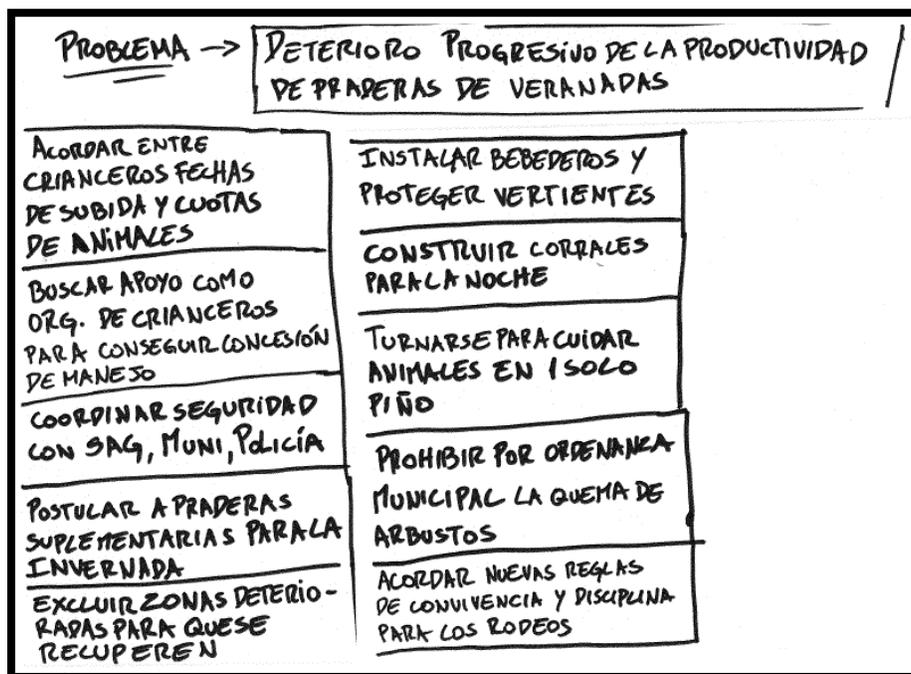
**Metodología:**

- ✓ 1º Proponer en grupos, ideas para abordar los problemas, sus causas y consecuencias. Usar mapa de línea base y otros mapas generados, además del árbol de problemas. El facilitador guía la actividad preguntando por ejemplo: ¿Qué ideas se nos ocurren para abordar estos problemas y que la situación mejore? ¿Existen ejemplos que conozcamos donde se estén haciendo las cosas bien? ¿Cuáles son? ¿Por dónde partimos? (sólo como lluvia de ideas)
- ✓ 2º Analizar las soluciones según criterios que permitan compararlas o priorizarlas y calificarlas según la información disponible. Algunos criterios que puede proponer el facilitador para comparación podrían ser los siguientes:
  - A qué problema o problemas ayuda a solucionar o mitigar.
  - ¿Apunta a una causa o a un síntoma del problema?
  - ¿Es caro o cuánto costaría?
  - ¿Podemos hacerlo con poca ayuda externa y luego que la ayuda se retire podemos seguir replicándolo?
  - ¿Existen ejemplos locales en los que se haya aplicado esta solución para poder replicarlos?
  - Tenemos acceso o llegada con los propietarios de las tierras de los lugares donde se debería aplicar la solución? ¿Existiría voluntad de ellos de tomar medidas o trabajar en el tema?
  - ¿Tenemos contactos o posibilidades de buscar apoyo para lograr avances en esta alternativa de solución?
  - Si la solución se implementa, ¿veremos efectos en el corto plazo o hay que esperar muchos años para ver cambios?
  - ¿La solución podría beneficiar a mitigar otros problemas que hay en el paisaje?
- ✓ 3º Preparar una matriz de evaluación de soluciones similar a la de la **Figura 7**, que incluya las soluciones a evaluar y acordar cómo se evaluarán. Puede hacerse con notas de 1 a 5, de 1 a 7, “caritas” como en el ejemplo o descripción con texto.

**Figura 7. Ejemplo de matriz de evaluación de soluciones**

SOLUCION	BENEFICIO	AYUDA NECESARIA	BENEFICIA A TODOS	FACTIBLE	¿HAY QUE ESPERAR?	¿COSTO?	PUNTAJE	ORDEN PRIORIDAD
PROBAR OTRAS VARIETADES	☺	☹	☺	☺	☹	☹	6	4
SEMBRAR MAS TARDE	☺	☺	☺	☺	☹	☺	9	2
CONSERVAR RESIDUOS EN EL SUELO	☺	☺	☺	☺	☺	☺	12	1
SEMBRAR FRIJOL DE ABONO	☺	☺	☺	☺	☹	☺	7	3

☹ = 0      ☺ = 1      ☺ = 2



**NOTA:** Incorporar al diálogo a actores del territorio que pueden ser de gran ayuda por su *expertise* técnica, o porque pueden resultar ser socios estratégicos para las soluciones propuestas (servicios públicos, especialistas técnicos, investigadores, grandes propietarios, etc.).

### Identificación en el terreno, de soluciones o buenas prácticas locales.

**Duración.** Según el número de visitas realizadas por los representantes escogidos para ello.

#### Descripción:

La prioridad de las soluciones a implementar es de aquellas que sean locales, que ya hayan sido probadas y sólo sea necesario trabajar para extender su aplicación, ya que de esta manera se comienza desde una base más sólida y las posibilidades de éxito son mayores. Estas soluciones locales o buenas prácticas deben ser investigadas en terreno y esta investigación debe ser conducida por representantes de la comunidad, ya que esta representa una oportunidad para que tanto participantes como facilitadores y técnicos tomen conciencia de su propio potencial de adaptación e innovación.

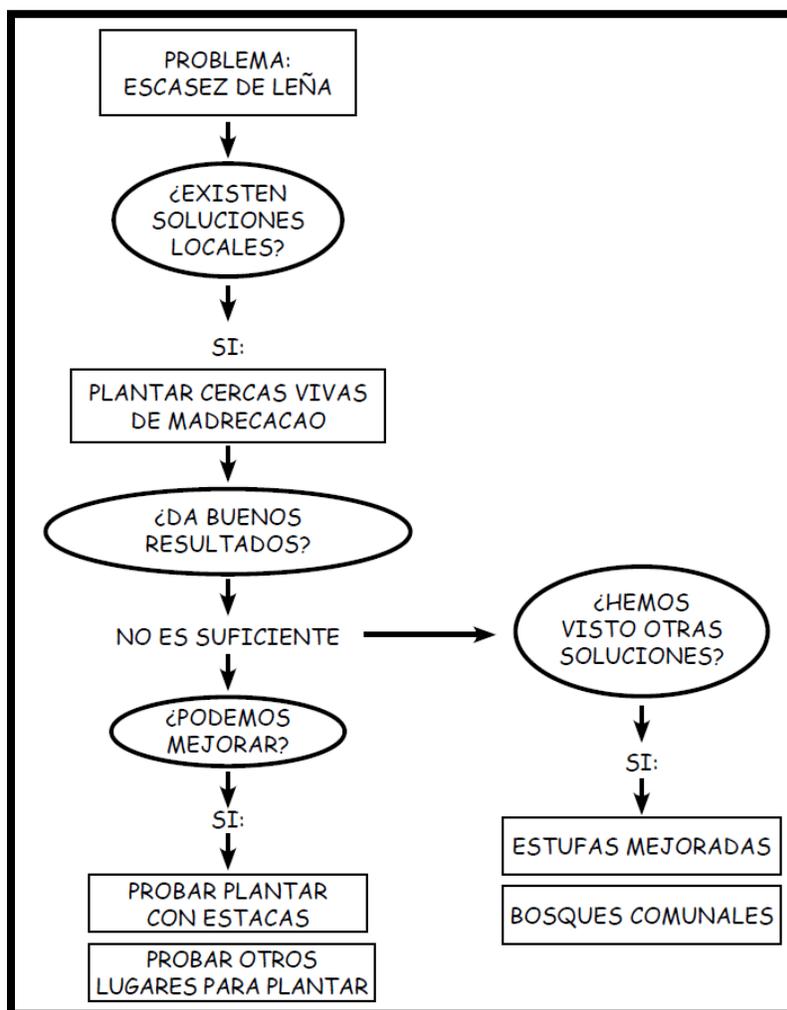
#### Metodología:

- ✓ 1º Se identifican las soluciones locales más relevantes y que se requiere investigación más a fondo (de lo que emergió del análisis anterior).
- ✓ 2º Se escogen encargados de identificar las soluciones locales o buenas prácticas.
- ✓ 3º Los encargados con los facilitadores planifican la actividad. Buscan o identifican quién o quienes tienen la experiencia y podrían compartirla, definen las preguntas que harán, la información que recopilarán para poder mejorar o replicar las prácticas y organizan las visitas a quienes corresponda.

- ✓ 4º Se realizan las visitas técnicas.
- ✓ 5º Si se da la oportunidad, se establecen lazos de colaboración futura con las personas visitadas.
- ✓ 6º Se recopila y ordena la información para que sea presentada a la asamblea y posteriormente utilizada en la implementación. Un formato para las soluciones relacionadas con el manejo de la tierra puede ser de **Fichas Técnicas y Económicas** de mayor potencial de implementación para aterrizar ideas de prácticas sostenibles.

Si existen varias soluciones muy específicas propuestas para cada problema o cada causa, se puede escoger un grupo que trabaje sobre la aplicabilidad de las soluciones o busque argumentos técnicos de que una solución sea mejor que la otra. Esta profundización técnica se podría trabajar en detalle mediante un flujograma como el de la **Figura 8**.

**Figura 8. Flujograma para identificar soluciones técnicas locales.**



## Negociar y acordar cambios en el paisaje o visión del paisaje / territorio

### Objetivos

- ❖ Definir la visión común del paisaje/territorio y plasmarla en un mapa que todos puedan disponer y con posterioridad hacer seguimiento.
- ❖ Acompañar esta visión con la definición consensuada de líneas estratégicas de trabajo para avanzar hacia la concreción de la visión del paisaje.

### Acciones propuestas

- ❖ Mapa visión del paisaje o mapa de cambios.
- ❖ Definición de líneas estratégicas (**ÁRBOL DE SOLUCIONES**)

<b>Mapa consensuado de visión del paisaje o mapa de cambios.</b>	
	<b>Duración. 2 a 3 horas.</b>
<b>Descripción:</b> En base a lo ya trabajado, construir un mapa de la visión futura del paisaje/territorio para tenerlo como meta a alcanzar.	
<b>Metodología:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 1° Exponer el material elaborado anteriormente y explicarlo a los participantes.</li><li>✓ 2° Dividirse en grupos para trabajar en el mapa.</li><li>✓ 3° El grupo, guiado por el facilitador, identifica las áreas donde se desea mejorar para aumentar los beneficios del paisaje/territorio.</li><li>✓ 4° Se agrega información de factibilidad, ya contando con la información de quienes manejan las áreas que se pretende que cambien su uso o mejoren las prácticas de manejo que actualmente tienen, cuál sería su voluntad de participar o posibilidad de interesarse (propietarios, organizaciones comunitarias o gremiales e instituciones que pueden regular o fomentar actividades de manejo sostenible allí).</li><li>✓ 5° Se analiza y deja escrito los impactos que podrían tener estos cambios, tanto positivos como negativos y precisar los grupos de habitantes que deberían y/o podrían implementar las alternativas propuestas. Los impactos sinérgicos o gana-gana (los que producen efectos positivos para todos los actores), son los más deseables a diferencia de los que benefician un aspecto pero deterioran otro.</li><li>✓ 6° Se elabora un mapa que resuma los mapas generados por los grupos (puede acordarse en grupo y la versión final se prepara en gabinete para presentar en la siguiente etapa.</li></ul>	

<b>Definición de líneas estratégicas y elaboración del árbol de objetivos o soluciones.</b>	
	<b>Duración. 2 a 3 horas.</b>
<b>Descripción:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Esto se consigue transformando el árbol de problemas en un árbol de objetivos. Lo importante es que se reflexione sobre cómo abordar los problemas que ya han sido organizados desde sus causas y las consecuencias finales.</li><li>✓ Del árbol de problemas se extraen líneas de trabajo o líneas estratégicas, que permitirán avanzar hacia alcanzar la visión de desarrollo del paisaje/territorio que ya ha sido consensuada.</li></ul>	

**Metodología:**

- ✓ 1° Con la información generada expuesta y la visión del paisaje, se trabaja en transformar el árbol de problemas en un árbol de objetivos o soluciones, tomando cada elemento y transformándolo en una acción o una condición ideal y positiva (**Figura 9**). Todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios para resolver los problemas en el árbol de objetivos, y los que eran efectos se transforman en fines. Haciendo el símil con el revelado de una fotografía, el árbol de problemas es el negativo y el árbol de objetivos es el positivo que se obtiene.  
**NOTA:** Mientras más detalle de las causas del árbol de problemas, más precisas serán las soluciones.
- ✓ 2° Revisar el árbol de objetivos para definir qué medios para atacar las causas de los problemas están dentro del ámbito abordable por la comunidad local y qué otros no son abordables o bien requieren de un trabajo de largo plazo.
- ✓ 3° Se analiza el árbol de objetivos y se esbozan líneas de trabajo o líneas estratégicas que tienen que ver con las características del sistema, incluyendo su gente y las posibilidades de impulsar acciones para avanzar hacia la visión consensuada del paisaje/territorio (**Figura 10**, **Figura 11**).

**Figura 9. Árbol de objetivos o de soluciones del territorio Cuenca del Río Achibueno, sectores Vega de Salas, El Culmen, Pejerrey, Carrizal, Linares 2016.**

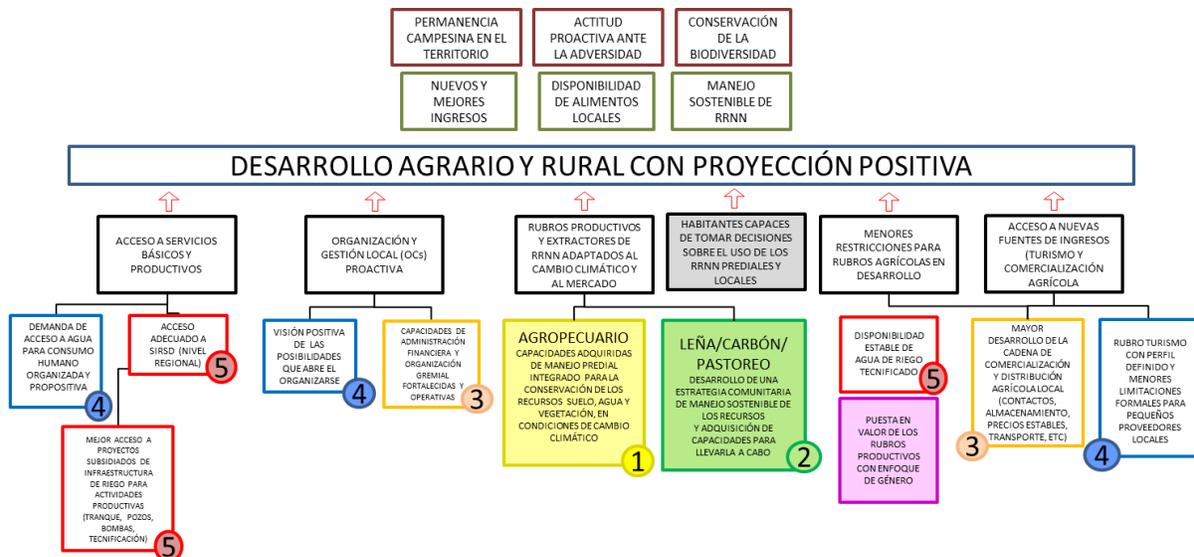


Figura 10. Líneas de trabajo estratégicas del territorio Cuenca del Río Achibueno, sectores Vega de Salas, El Culmen, Pejerrey, Carrizal, Linares 2016.

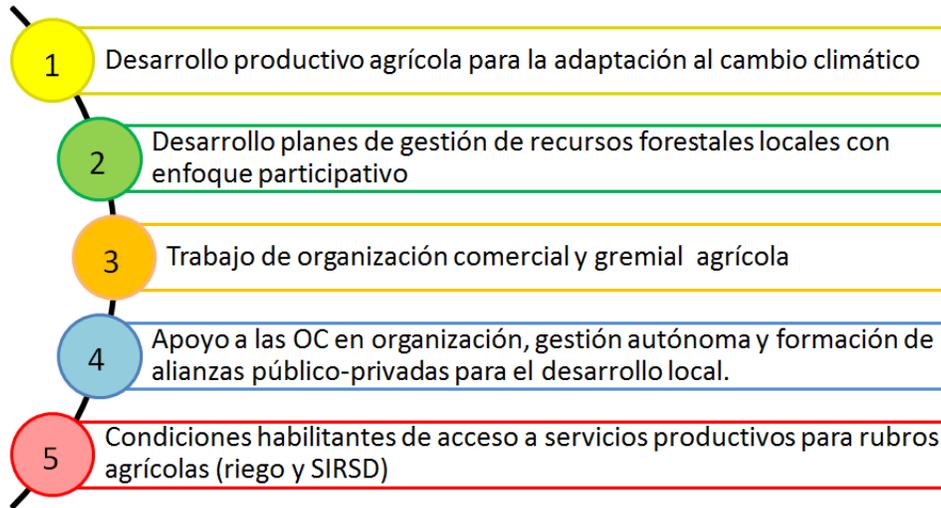
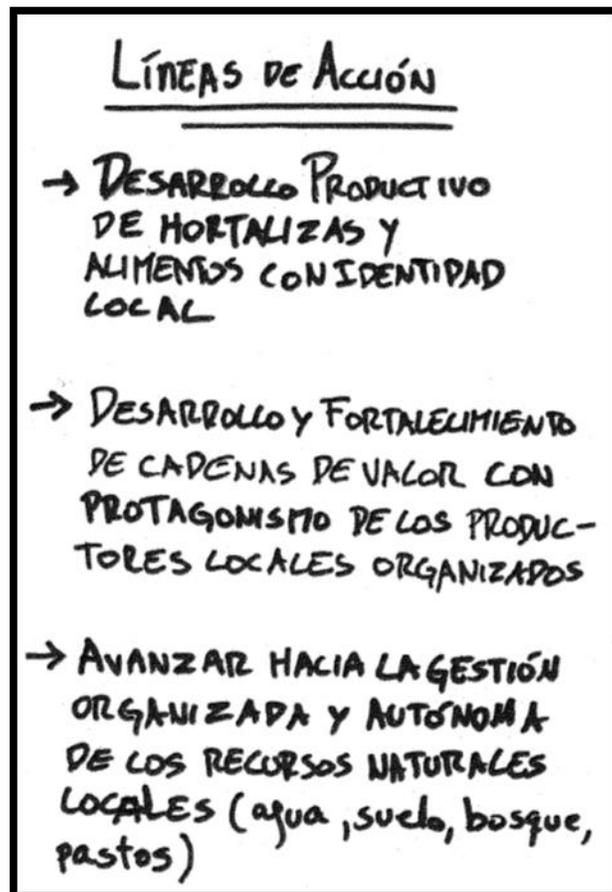


Figura 11. Líneas de acción para la gestión del territorio de Pedregoso, Lonquimay, mayo 2018.



## Planificar y sistematizar

### Objetivo

Planificar paso a paso el camino seleccionado para alcanzar la visión consensuada, aprovechando las potencialidades locales, minimizando los riesgos y enfrentando los desafíos.

### Acciones propuestas

- ❖ Análisis FODA por cada línea estratégica.
- ❖ Priorización del trabajo según criterios de mayor beneficio para el territorio/paisaje, mayor número de hectáreas, bajo costo, mayor número de participantes, tiempo de ejecución, facilidad de implementar o de replicar.
- ❖ Elaborar plan del trabajo definiendo lo siguiente:
  - ✓ Acciones de Corto (1 año) /Mediano (2 a 5 años) /Largo plazo (5 a 10 años o más).
  - ✓ Estructura de gobernanza (incluye administración, monitoreo y evaluación y financiamiento).
  - ✓ Ideas / Perfiles de proyectos (parte de las acciones de corto plazo).
  - ✓ Indicadores de cumplimiento y resultados para el Monitoreo y Evaluación.
- ❖ Elaboración de perfiles de proyectos.

<b>Análisis FODA por cada línea estratégica (sólo si se considera relevante para la planificación).</b>	<b>Duración. 2 horas.</b>
<b>Descripción:</b> Se abre la reflexión de las estrategias priorizadas para encontrar ventajas a potenciar, prever posibles problemas, minimizar riesgos y enfrentarlos desafíos con la intensidad necesaria. Esta reflexión queda registrada en palabras que se pueden utilizar para responder.	
<b>Metodología:</b> Separados en grupos, cada uno hace el análisis de una línea estratégica, contando con un cuadro para completar 4 características. <ul style="list-style-type: none"><li>– Fortalezas</li><li>– Oportunidades</li><li>– Debilidades</li><li>– Amenazas</li></ul>	

<b>Priorización Estratégica.</b>	<b>Duración. 2 a 3 horas.</b>
<b>Descripción:</b> A partir de la definición de líneas estratégicas y del análisis FODA, se analizarán las manera de trabajar más adecuada ya que no será posible trabajar en todas las zonas o lograr todos los resultados que se esperaría en el mediano plazo, pero para ello de todos modos se debe analizar cómo abordarlos. La priorización de las soluciones que serán abordadas se puede realizar de diversas maneras, considerando que ya se han detallado bastante los detalles y alternativas, se propone una votación según criterios de factibilidad.	

**Metodología:**

- ✓ 1° Se define en asamblea los criterios de factibilidad que se usarán para votar. Por ejemplo :
  - Qué costos tiene.
  - Cuánto esfuerzo humano requiere para ver resultados.
  - Cuánto tiempo demoraría en implementarse y en mostrar resultados.
  - Qué tan probable es que tenga éxito.
  - Cuántas personas, familias u organizaciones están interesadas en trabajar por ello y/o en apoyar.
  - Si son actividades en la tierra, cuántas hectáreas se podrían alcanzar.
  - ¿Es posible medir si los cambios se hicieron o no? ¿Esa medición es fácil y de bajo costo?
  - ¿Existe un riesgo alto de conflictos que entorpecerían la acción?
  - ¿Existen “piedras de tope” que son muy difíciles o lentas de superar?
  - Otros.
- ✓ 2° Se realiza un trabajo en grupo de reflexión y se vota, ya sea con votos de consenso o cada uno vota y se calculan los apoyos. La **Figura 7** sirve como un formato posible para hacer la votación y a ésta se le pueden agregar comentarios para que tenga más detalle para elaborar el plan de trabajo.
- ✓ 3° Se expone y se acuerdan las prioridades de trabajo.

**Elaborar plan del trabajo o plan de acción.****Duración.** Dependerá de la dinámica acordada**Descripción:**

Se definen detalles prácticos de las intervenciones, basándose en los detalles de la implementación de las líneas estratégicas y acciones en particular que fueron desmenuzados en el trabajo de priorización estratégica.

**Metodología:**

- ✓ 1° El grupo escoge o designa grupos de encargados de trabajar en cada línea de acción de intervención en el paisaje/territorio para elaborar el plan de implementación. Además, la organización impulsora del trabajo debe conformar un grupo de trabajo adicional para planificar aspectos que son transversales a las líneas de acción.
- ✓ 2° El equipo de apoyo técnico prepara el material para trabajar, elaborando borradores del material para que sea discutido por los grupos.
- ✓ 3° Los encargados se reúnen con el equipo técnico, analizan las propuestas del equipo técnico y elaboran lo siguiente:
  - Mapa que indique qué acciones se harán para lograr lo que se espera y dónde (se usa el mapa de visión consensuada del paisaje enriquecido con más detalle).
  - Calendario de actividades separadas en si se actuará en el corto, mediano o largo plazo.
  - Necesidades materiales, operativas y técnicas. Es un presupuesto que incluye costos monetarios pero también esfuerzos humanos de la comunidad, o aportes que no son en dinero como facilitación de salas o aportes que se conseguirán con otras instituciones.
  - Estructura de gobernanza que soporte el plan o cómo y con quienes se llevará a cabo el trabajo planificado, como por ejemplo definir funciones de personas u organizaciones que

lleven a cabo tareas, que las impulsen, que las monitoreen que las apoyen, etc. Se recomienda elegir y formar en este momento un equipo de implementación del plan con funciones definidas, para dar continuidad al proceso en la etapa siguiente y asegurar el monitoreo de las acciones y los resultados.

- Cómo se financiará el plan de acción. Al menos las acciones de corto plazo deben considerar con qué recursos económicos se financiarán. Aquí es necesario considerar por ejemplo cómo se financiarán las comunicaciones, transporte de representantes, entre otros gastos aunque sean pequeños y en el mediano y largo plazo, se pueden incorporar fondos a los que deberá postularse por ejemplo si es que es esa la forma de financiamiento que se ha acordado.
- Quienes son los organismos, instituciones, organizaciones de la sociedad civil, privados u otros que serán socios estratégicos (que apoyan o aportan al desarrollo de las estrategias para alcanzar la visión común del territorio/paisaje).
- Acordar cómo se evaluará si efectivamente se producirán los cambios propuestos (cómo medir los cambios en el paisaje), actividades clave para poder dar continuidad al proceso, ya que por un lado evaluar los logros aporta a motivar al grupo a continuar y por otro lado será necesario adaptar las proyecciones y las actividades según cómo se vayan evaluando los resultados.

#### **Portafolio priorizado de ideas de proyectos para financiamiento GEF CMS.**

##### **Descripción:**

En el trabajo de visión del paisaje han quedado plasmados los cambios que se espera lograr en el paisaje/territorio. Para avanzar hacia esta visión, se han priorizado actividades de corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración qué es abordable y qué elementos de la visión de paisaje tienen más obstáculos a superar. Dentro del horizonte de corto plazo, el proyecto GEF CMS entregará financiamiento para la ejecución de acciones individualizadas en proyectos comunitarios, a Organizaciones Comunitarias distintas a la OSC co-ejecutora.

Estos proyectos deben surgir como ideas que son posibles de implementar, durante el proceso de planificación participativa, por lo que es necesario que en esta instancia participen activamente miembros y representantes de comunidades o agrupaciones quienes ejecutarán los proyectos y a medida que se van definiendo prioridades de acción, estos representantes serán los responsables de transmitir la información a los miembros de su comunidad.

Esta acción debe ser fomentada por la OSC co-ejecutora y su equipo técnico de apoyo, ya que la transmisión de información no siempre es algo que ocurre de manera espontánea y podría ser necesario que se facilite la realización de algunas reuniones informativas especiales con los miembros de las comunidades interesadas en ejecutar un proyecto. De estas reuniones y visitas a terreno, surgirá un nivel de certeza o incertidumbre respecto del compromiso que tendrían los participantes de un proyecto y facilitará la toma de decisiones al momento de priorizar qué ideas de proyectos quedarán seleccionadas para quedar en la planificación de acciones de corto plazo y en el portafolio de ideas de proyecto que posteriormente deberán transformarse en proyectos detallados elaborados por la misma comunidad ejecutora, con la facilitación y apoyo de la OSC co-ejecutora y su equipo técnico.

**NOTA:** Tener presente que las soluciones propuestas y proyectos comunitarios priorizados para ser financiados, buscan generar o desencadenar el mayor impacto replicable posible en las prácticas de uso de suelo para incrementar biodiversidad, recuperar suelos degradados y hacer aportes para mitigar los efectos del cambio climático.

#### **¿Qué debe contener la idea o perfil de proyecto?**

- Información básica: Nombre del proyecto, localización de éste, organismo ejecutor, número de participantes, período de ejecución, costo total del proyecto.
- Problemática territorial o del paisaje que está abordando (explicar de dónde surge la idea y cómo responde a las líneas de acción priorizadas en el plan de gestión territorial).
- Objetivo principal y objetivos específicos.
- Principales actividades a realizar.
- Calendario de ejecución de las principales actividades (dado que el período máximo de ejecución son 12 meses, al elaborar el perfil de proyecto se debe considerar variables climáticas y logísticas que podrían influir en la calendarización de actividades).
- Organización ejecutora (todos sus datos formales y documentos verificadores, directiva vigente, declaración de intención de ejecutar el proyecto respaldado por acuerdos en acta de asamblea, copia de cuenta bancaria de la organización).
- Listado de participantes (nombre completo, RUT, rol del predio que representa, superficie predial)
- Organización asociada (documento que verifique la declaración de intención de colaboración de otra organización de la sociedad civil local y cómo involucrarse en el proyecto).

#### **¿Qué criterios utilizar para discriminar para seleccionar entre una idea u otra?**

Para tomar decisiones informadas sobre las preferencias entre una idea de proyecto u otra, es necesario contar con información de lo que se podría lograr con la implementación de la idea de proyecto y la factibilidad de que la implementación tenga éxito, por lo que los factores de toma de decisión podrías ser los siguientes.

- Los resultados esperados aportan en el avance hacia la visión del paisaje acordada.
- Las actividades propuestas persiguen alcanzar resultados de aumento de la biodiversidad, recuperación. de suelos degradados y adaptarse al cambio climático mediante cambios en el uso de la tierra.
- El proyecto se podría replicar en otras localidades.
- El proyecto aporta al conocimiento local del manejo de los recursos naturales.
- Cuántas personas participarán y realizarán prácticas en sus predios.
- Cuántas hectáreas de terreno se verán beneficiadas con las prácticas a implementar.
- Confianza en el nivel de compromiso de los participantes del proyecto.
- Confianza en el nivel de compromiso de la organización ejecutora del proyecto y sus representantes.
- Compromiso de la organización asociada.

## Consolidar Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI)

El PGTI es un instrumento que en concreto sistematiza las actividades realizadas con el grupo que ha participado en todo el proceso de identificación y planificación participativa del paisaje / territorio, y se va construyendo con cada sesión. Es recomendable que en cada reunión se vaya entregando y exponiendo a los participantes el material original que se ha elaborado en las sesiones anteriores. Al respecto, ver **Figura 12**.

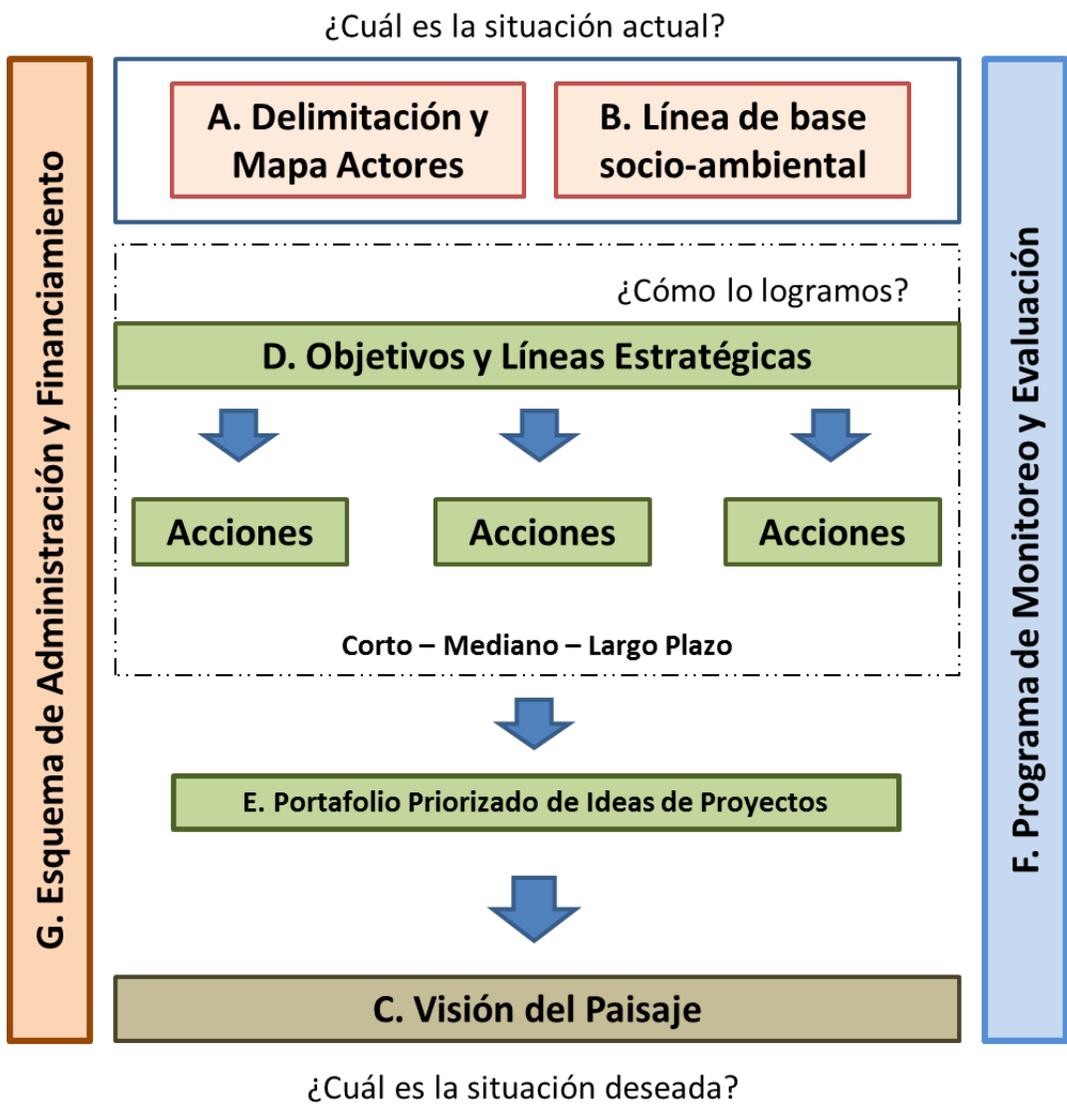
El PGTI es un instrumento estratégico y operativo para el despliegue de una IET en el marco de objetivos de conservación y desarrollo del territorio:

- ❖ Es **estratégico** porque permite identificar, a partir de la situación presente del territorio, una visión de un futuro deseado.
- ❖ Es **operativo** porque permite identificar acciones concretas para alcanzar esa visión.

El PGTI recoge el **proceso de planificación participativa** que involucra a las comunidades locales que habitan el territorio (OC territoriales y funcionales, OSC, organizaciones productivas) y también a municipios, servicios públicos locales y regionales, representantes del sector privado y académico, entre otros.

**Figura 12. Contenidos mínimos del PGTI y esquema de relaciones entre ellos**

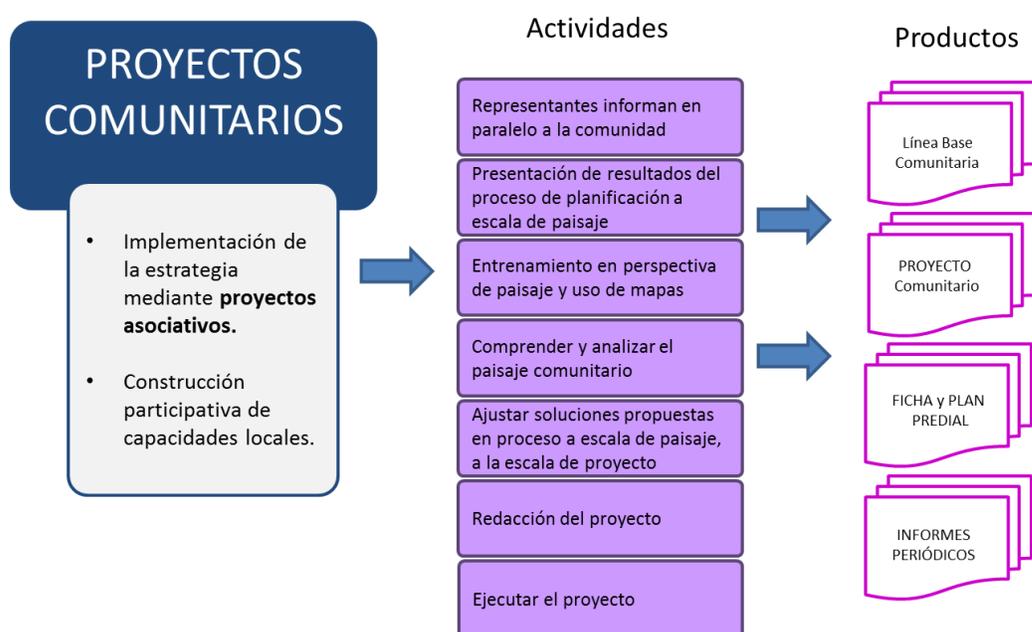
- A. Mapa con la delimitación del territorio y mapa de actores clave
- B. Línea de base socio-ambiental (mapa de beneficios y conflictos, árbol de problemas)
- C. Visión futura de conservación y desarrollo (mapa de evaluación)
- D. Objetivos, líneas estratégicas (árbol de soluciones) y acciones para alcanzarlos (corto, mediano y largo plazo)
- E. Portafolio de ideas de proyectos comunitarios para la implementación de acciones de corto plazo prioritarias
- F. Indicadores de cumplimiento y de resultados para cada acción propuesta, y programa de monitoreo y evaluación
- G. Esquema de administración y financiamiento del plan (arreglos institucionales)



## VI. Proyectos Comunitarios (Etapa 3)

Los proyectos comunitarios son de responsabilidad de elaboración de la Organización Comunitaria (OC) y el grupo de habitantes locales que participará en el proyecto, con el apoyo de facilitación de la OSC co-ejecutora y su equipo técnico.

Por parte, la OSC co-ejecutora y su equipo técnico de apoyo ya ha fomentado el trabajo con los participantes y representantes de la organización comunitaria en la elaboración de la idea o perfil del proyecto y también algunos representantes de la comunidad que ejecutará el proyecto han participado en el proceso de planificación a escala de paisaje y tienen clara la visión de desarrollo a la que se apunta, por lo que el apoyo para la elaboración del proyecto consistirá en facilitar las actividades y acompañar en la toma de decisiones y redacción del proyecto.



- Los representantes de las OC candidatas mantienen constantemente a su comunidad informada y retroalimentando sus comentarios.

En esta sección, solo se incluyen los aspectos en que la OSC co-ejecutora tiene un rol de apoyo y acompañamiento. Las actividades propias del proceso a cargo de las OC que ejecutarán los proyectos, se abordarán en una guía por separado.

### Acompañar la elaboración de proyectos comunitarios

Una vez seleccionados las ideas o perfiles de proyectos a implementar, será necesario que los participantes elaboren los proyectos y para esto contarán con el apoyo de la OSC co-ejecutora y su equipo técnico.

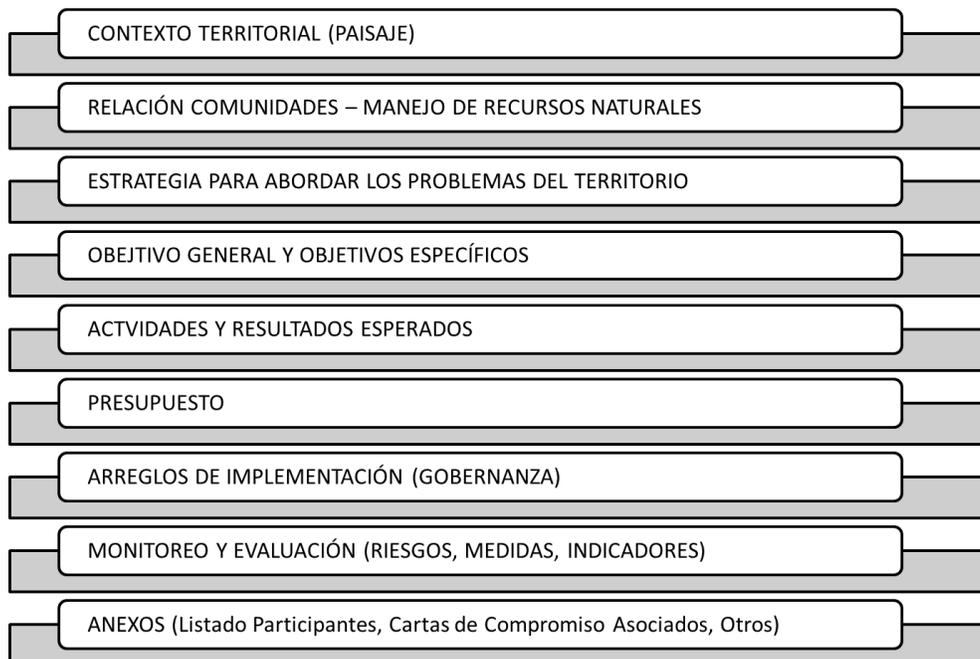
Esta es la instancia en la que se detallarán, calendarizarán y presupuestarán las actividades y se definirán los responsables de las tareas a realizarse en detalle. Para eso se contará con un formulario tipo a llenar y será necesario un trabajo de planificación de los participantes y acompañamiento técnico y facilitación para ello.

Los Proyectos Comunitarios permiten la construcción de capacidades locales y la implementación de acciones priorizadas de corto plazo (12 meses) que tienen como fin incrementar la biodiversidad, conservar o recuperar suelos degradados y/o aumentar la resiliencia frente a los efectos del cambio climático. Las características principales de los proyectos son:

- ❖ Son identificados en la etapa de planificación participativa (portafolio con al menos 5 de ideas de proyectos).
- ❖ Cada proyecto es elaborado y ejecutado por una OC diferente (territorial o funcional, distinta de la OSC) que haya participado en la etapa de planificación participativa a escala de paisaje.
- ❖ Para ello, las OC ejecutoras de proyectos que hayan sido aprobados deberán suscribir un Acuerdo de Subsidio con PNUD, administrar los fondos y ser responsable de reportar resultados.
- ❖ La OC ejecutora debe tener alianzas con al menos otra OC del territorio, además de promover acuerdos de colaboración con actores públicos y privados.
- ❖ Cada proyecto debe tener al menos 20 participantes (pequeños propietarios) los que deben tener un rol activo en la ejecución y toma de decisiones.

Los contenidos mínimos de los proyectos se presentan en la **Figura 13**. Se dispondrá un formulario para completar cada sección.

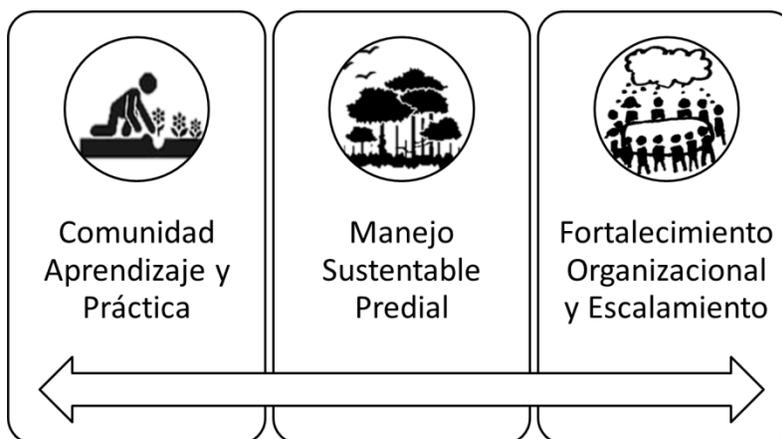
**Figura 13. Secciones a incluir en la elaboración de proyectos comunitarios**



Los proyectos requieren considerar los siguientes enfoques (ver **Figura 14**):

- ❖ Requieren asegurar hectáreas bajo planificación predial con enfoque de paisaje y prácticas implementadas en los predios de los participantes, con técnicas de bajo costo, que sea posible replicar y escalar al territorio.
- ❖ Deben considerar actividades de transmisión de conocimientos, las cuales deben contemplar un formato de comunidad de práctica o aprendizaje entre pares.
- ❖ Deben contribuir a fortalecer las capacidades de las OC y organizaciones asociadas (asociatividad y cadenas de valor).

**Figura 14. Esquema de los enfoques de los proyectos comunitarios**



## Acompañar la ejecución de proyectos comunitarios

Los proyectos diseñados son parte de las líneas de acción de corto plazo del Plan de Gestión Territorial Integral, por lo que cumplen una función estratégica para la IET. Si bien los resultados y la ejecución de fondos deben ser reportados por las OC ejecutoras al PNUD, todo el proceso de ejecución de los proyectos y sus resultados, son de interés para la OSC co-ejecutora de la IET, quién actúa como una organización que en cierta forma apadrina a las OC ejecutoras de proyectos. Por ello, será necesario dejar establecidas las responsabilidades para realizar el apoyo a las OC, consistiendo principalmente en:

- ❖ Brindar las oportunidades de acceso a redes de apoyo.
- ❖ Favorecer la visibilidad del proyecto.
- ❖ Guiar en caso de que existan conflictos sobre los fines últimos que persigue el proyecto.
- ❖ Favorecer el desarrollo de liderazgos colaborativos, considerando que toda práctica que beneficie al territorio, podrá ser recogida, difundida e imitada por otros, amplificando los beneficios para todos.

En la ejecución de los proyectos, se deberá velar por la implementación de prácticas productivas sostenibles, de bajo costo y replicables, según las líneas de acción definidas en la planificación para el paisaje / territorio. Algunas prácticas son las siguientes:

<b>Técnicas / Prácticas Sostenibles</b>	
1	Agroforestería.
2	Bebederos de ganado para proteger fuentes de agua naturales.
4	Cercos vivos en potreros de cultivo o ganaderos.
5	Corredores biológicos.
6	Cortinas cortaviento en potreros de cultivo o ganaderos
7	Árboles aislados o bosquetes en los potreros
8	Cortafuegos vegetados, podas u otros métodos de prevención y mitigación de incendios forestales.
9	Árboles perchas o anideras para avifauna benéfica u otras intervenciones que incrementen biodiversidad y protejan fauna silvestre en sistemas intervenidos.
10	Obras para control de erosión en zonas frágiles. (Estabilización de cárcavas y obras de protección de zonas de escorrentía).
11	Barreras en contra de la pendiente (curvas de nivel) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zanjas de infiltración.</li> <li>- Barreras vegetadas.</li> <li>- Cultivo en franjas en curvas de nivel (fajas).</li> <li>- Construcción terrazas de cultivo.</li> </ul>
12	Zonas destinadas a conservación o recuperación de ecosistemas naturales o protección zonas frágiles. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusión del ingreso de ganado y maquinaria agrícola.</li> <li>- Reforestación con especies nativas.</li> <li>- Manejo para regeneración pasiva del bosque (Zonas de exclusión de ganado).</li> <li>- Enriquecimiento con especies nativas.</li> <li>- Utilización sostenible de productos forestales no maderables (PFNM).</li> </ul>
13	Camas de cultivo intensivas (camas calientes, bancal profundo, tablonos o camas altas).
14	Compostaje de residuos del campo (vegetales y animales) y producción de humus de lombriz para reincorporación al suelo.
15	Métodos de protección del ganado del ataque la fauna silvestre. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de condicionantes de aversión al sabor y otros elementos disuasivos</li> <li>- Perros pastores que vigilen constantemente el ganado.</li> <li>- Instalación de cercos altos y densos.</li> <li>- Estabulación nocturna.</li> <li>- Identificación y resguardo de pariciones.</li> <li>- Advertencias comunitarias de aparición de carnívoros.</li> </ul>
16	Manejos agrícolas agroecológicos para incrementar fertilidad, contenido de materia orgánica, retención de humedad y otras propiedades físicas, químicas y biológicas del suelo. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulching (acolchado) con paja, hojas secas, madera chipeada u otro.</li> <li>- Cultivos de cobertera (abonos verdes).</li> <li>- Reincorporación de rastrojos.</li> <li>- Labranza de conservación de suelo.</li> <li>- Producción y uso de biofertilizantes y bioestimulantes naturales (bokashi, compost, humus de lombriz, supermagro).</li> </ul>
17	Establecimiento de huertos melíferos.
18	Control biológico o físico de plagas y enfermedades, gracias al diseño predial.
19	Manejos agrícolas para reducción de impacto de malezas.
20	Reproducción y conservación de semillas campesinas o locales.
21	Aumento de la diversidad de cultivos (más variedades, más especies o policultivos, variedades más diversas o antiguas, rotación de cultivos, sucesión de cultivos).

## Acompañar el cierre de proyectos comunitarios

En el Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI) se acordó un programa de monitoreo y evaluación de los resultados, con indicadores cuantificables y posibles de medir. Este programa consiste en acordar qué acciones se realizarán para poder mantener un rumbo continuo hacia esa visión común acordada, asegurándose de que el esfuerzo puesto se concrete en acciones y éstas rindan frutos. Los frutos del esfuerzo no son sólo las acciones en sí mismas, sino que es clave compartir el conocimiento de lo que ha ido ocurriendo, aunque no sea totalmente exitoso.

Este conocimiento, cuando se recopila se conoce y se analiza, permite a todos los interesados adaptarse a medida que avanzan hacia esa visión común y podrán revisar los cambios que probablemente haya que realizar para poder continuar incluso si es necesario focalizar los esfuerzos en un aspecto más urgente, pero sin abandonar la visión de todo el sistema. Esto tiene un efecto concreto, de gran importancia para fortalecer la iniciativa a escala territorial y comúnmente en las iniciativas impulsadas por la sociedad civil, se valora poco favoreciéndose que se disperse la focalización de energías.

**Se espera que los cambios ocurridos a partir de los proyectos ejecutados y de otras situaciones positivas y negativas emergentes, se puedan incorporar a los mapas y que éstos constituyan una nueva línea base para visualizar lo logrado, reevaluar las prioridades y urgencias y continuar el trabajo.**