

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



CONSERVACIÓN • PRODUCCIÓN SOSTENIBLE • BUEN VIVIR • GOBERNANZA LOCAL



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

Primera edición. Marzo 2021.

ISBN N° 978-956-6057-17-8

La presente publicación corresponde a un producto elaborado en el marco del Proyecto “Comunidades Mediterráneas Sostenibles”, ejecutado por el Ministerio del Medio Ambiente, implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y financiado con aportes del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Por lo tanto, no representa necesariamente la opinión de las instituciones públicas e internacionales que participan del proyecto.

Autores

Claudia Cossio Traverso

Fernando Valenzuela Viale

Edición lingüística

Francisca Campos Torrealba

Diseño gráfico, ilustración y diagramación

Paulina Vivanco Mansilla

Paula Zalazar Gaete

www.diseñopropio.cl

Fotografía

@cerebroaudiovisual

Esta publicación puede ser reproducida total y/o parcialmente solo para propósitos educacionales e informativos, citando la fuente de origen. No puede ser reproducida para fines comerciales.

Citar como: Cossio, C. & F. Valenzuela (2021). “Guía para el Desarrollo de Iniciativas a Escala Territorial (IET)”. Santiago, Chile. Proyecto MMA / GEF-PNUD Comunidades Mediterráneas Sostenibles.

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





Participantes IET San Nicolás

No sería extraño que el concepto de “planificación” apareciera en conjunto con la agricultura y el asentamiento del hombre en pequeñas comunidades, hace al menos 10 mil años atrás. Claro, porque fue necesario ordenar el trabajo, planificar las siembras y las cosechas, anticiparse a las crecidas de los ríos, almacenar las semillas para el invierno, o disponer de agua para los períodos de sequía. Todas actividades que bien conocen quienes viven en localidades rurales de todo el mundo, y por cierto en nuestro país.

Una nación no puede crecer ni desarrollarse sin una planificación, sin establecer metas, estrategias de intervención o delimitar acciones y responsabilidades. Esto también significa, planificar el territorio, determinar zonas de exclusión por peligro de catástrofes, fijar espacios de esparcimiento o conservación, áreas dedicadas a la actividad económica, etcétera.

El proyecto GEF Comunidades Mediterráneas Sostenibles fue un acercamiento hacia la planificación participativa con las comunidades, para determinar el uso que se le puede dar a una microcuenca u otros paisajes, a través de la implementación de Iniciativas a Escala Territorial (IET). Esto es, desarrollar proyectos sostenibles en un territorio definido, con amplia participación ciudadana, combinando la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas, el bienestar de las personas –de hoy y de mañana- y la actividad productiva.

Parte de la responsabilidad del Estado hacia sus ciudadanos es comprender sus necesidades, y así propiciar los espacios que posibiliten el desarrollo de vidas. Esto solo se realiza en la medida que se establecen las instancias de diálogo, participación e interacción con las comunidades territoriales. Así, este proyecto GEF se desarrolló gracias al involucramiento y compromiso de las comunidades, quienes se apropiaron de él y permitieron, con ello, darle gobernanza para asegurar su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

La Guía que ahora presentamos es el resultado de este trabajo colaborativo, que nos deja como enseñanza que es posible desarrollar iniciativas locales sustentables, nacidas y lideradas desde las comunidades y en alianza con el Estado. Asimismo, que la conservación del patrimonio ambiental se puede lograr en armonía con la actividad humana en sus distintas facetas.

Juan Pablo Torres Guzmán
Jefe División de Educación Ambiental y Participación Ciudadana
Ministerio del Medio Ambiente



El desarrollo de iniciativas a escala territorial requiere trabajar a diferentes escalas o niveles de decisión y, al mismo tiempo, requiere trabajar de manera colectiva o comunitaria. Se trata de construir de manera armónica, sostenible y equilibrada el espacio común que se habita, teniendo en cuenta que las sociedades humanas, las familias y las personas, necesitan unas de otras y dependen del buen uso de los bienes y de los servicios que la naturaleza entrega.

Conservar la biodiversidad, recuperar los suelos degradados y enfrentar los efectos del cambio climático son, por tanto, tareas en las que las comunidades locales están llamadas a liderar. El conocimiento local, las vivencias y experiencias (positivas y no tanto) en los territorios a través del tiempo, la sabiduría acumulada en cada ciclo estacional y anual, el patrimonio cultural forjado por hombres y mujeres que viven de los frutos de la tierra aportan no solo identidad y pertinencia a la gestión ambiental en las zonas rurales, sino también aseguran sostenibilidad y buena gobernanza local de los recursos naturales en un contexto de cambios globales.

El diálogo de saberes es un ejercicio vital para el desarrollo de paisajes sostenibles. El encuentro entre los científicos – que indagan, descubren y alertan sobre el valor y la fragilidad de la biodiversidad de la ecorregión mediterránea chilena –, las personas y comunidades que habitan y usan los territorios – que experimentan



cada día con asombro y recogimiento la dependencia que tienen sus modos de vida campesina del agua, los suelos y los bosques –, y los servicios públicos locales, regionales y nacionales – que impulsan políticas públicas e implementan instrumentos de fomento productivo y de gestión ambiental –; es fundamental y necesario para detener la degradación de los ecosistemas, recuperar la funcionalidad de los paisajes y favorecer el bienestar humano.

La presente Guía para el Desarrollo de Iniciativas a Escala Territorial es una de las herramientas que el Proyecto MMA / GEF-PNUD Comunidades Mediterráneas Sostenibles elaboró para apoyar el trabajo de las comunidades y de las organizaciones de la sociedad civil que lideraron las iniciativas y proyectos comunitarios en territorios relevantes de la ecorregión mediterránea.

Esta Guía se inicia con jornadas de capacitación realizadas en la ciudad de Talca en junio de 2018, en las que representantes del Centro de Desarrollo Sustentable de Pichilemu (CEDESUS), de la Agrupación Defensa y Conservación Maule Mataquito (ADEMA), del Comité Coordinador Campesino Comunal de San Nicolás, del equipo del Proyecto GEF CMS y del Ministerio del Medio Ambiente pusieron en marcha un proceso de co-construcción de las bases para el despliegue de las iniciativas a escala territorial y proyectos comunitarios en Pumanque y Lolol (Región de O'Higgins), cuencas de Putú y Huenchullamí (Región del Maule) y San Nicolás (Región del Ñuble). Tras dos años de intenso trabajo, este proceso no se detiene y se plasma en esta guía de trabajo.

Ponemos a disposición esta herramienta para quienes tengan interés en multiplicar esta experiencia, mejorar las metodologías y técnicas de trabajo, generar nuevos conocimientos e ideas para el trabajo comunitario con enfoque de paisaje. Animamos a usar esta guía como un esfuerzo de gestión adaptativa para que las organizaciones comunitarias cuenten con más y mejores recursos para planificar sus paisajes socioecológicos productivos, generando redes público-privadas y alianzas perdurables en el tiempo.

Fernando Valenzuela Viale

Coordinador nacional

Proyecto MMA / GEF-PNUD Comunidades Mediterráneas Sostenibles



Indice

1	INTRODUCCIÓN	10
2	MARCO CONCEPTUAL ¿Cuál es el propósito de un proceso de planificación y gestión territorial? ¿Quiénes deben estar involucrados/as? ¿Qué aspectos no se pueden pasar por alto en la planificación?	17
3	PREPARACIÓN DEL PROCESO (ETAPA 0)	23
4	IDENTIFICACIÓN DEL PAISAJE (ETAPA 1) Inventario de información territorial Delimitación del paisaje / territorio Identificación de actores y convocatoria	26
5	PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA (ETAPA 2) Preparación de información y materiales Entrenamiento en perspectiva de paisaje y uso de mapas Comprensión y análisis del paisaje / territorio Propuestas y discusión sobre cambios en el paisaje Negociación y acuerdos sobre cambios en el paisaje o visión del paisaje / territorio Planificación y sistematización Consolidación del Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI)	35
6	PROYECTOS COMUNITARIOS (ETAPA 3) Acompañamiento en la elaboración de proyectos comunitarios Acompañamiento en la ejecución de proyectos comunitarios Acompañamiento en el cierre de proyectos comunitarios	69
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
8	ANEXOS: Anexo 1: Perfiles para apoyo técnico Anexo 2: Formato de Plan de Trabajo Anexo 3: Manual administrativo para proyectos Anexo 4: Formato para documento de proyecto comunitario Anexo 5: Perfil para apoyo técnico en proyectos comunitarios	79



01

Introducción

Puyara, San Nicolás, Región de Ñuble



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, ponen en peligro constante y creciente a estos valores. 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 capacidades necesarias para desarrollar y administrar los recursos, con el fin de obtener beneficios para el 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

Monitoreo local de las reservas de carbono

3

Mejoramiento de los flujos de servicios por parte de los agroecosistemas en favor de las comunidades locales

4

Desarrollo de capacidades comunitarias y gestión de conocimiento

Junto con lo anterior, se contemplan dos componentes transversales de:

✓ **Evaluación y monitoreo**

✓ **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, por sus siglas en inglés**). Colaboran en la 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 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 del Ministerio de Relaciones Exteriores.**

Para alcanzar los 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 socioecológicos productivos.

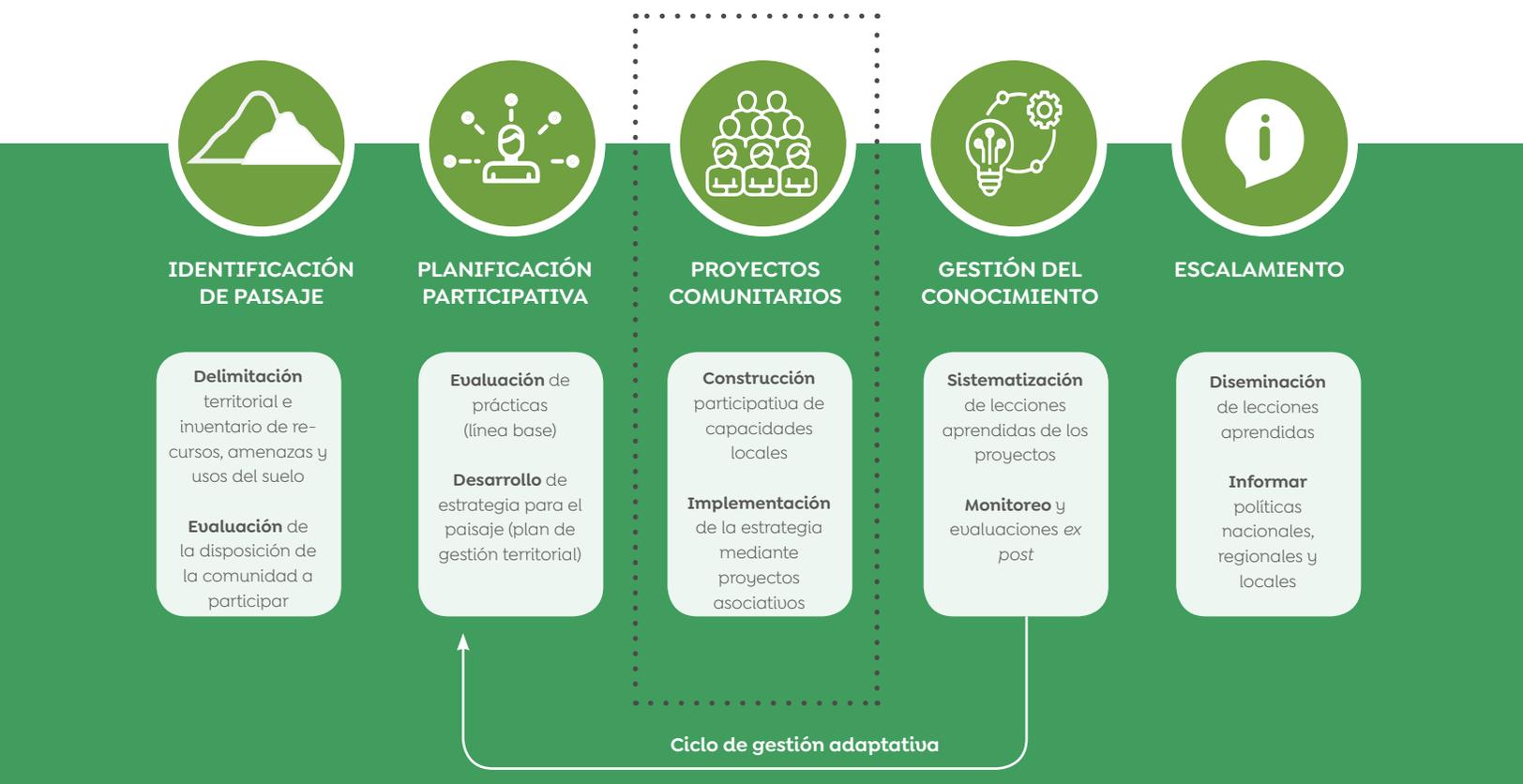
Una IET se entiende como un conjunto de esfuerzos colectivos e individuales que tienen como objetivo común de largo plazo, el desarrollo sostenible de un territorio, la conservación del patrimonio natural y cultural, y el bienestar humano de las personas y comunidades que lo habitan. El proyecto GEF CMS apoyó IET en las comunas de Puchuncauí - 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 (Región de Ñuble), Ránquil - Quillón (Región de 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):

Figura 1

Etapas para el desarrollo de una IET (UNDP, 2016)

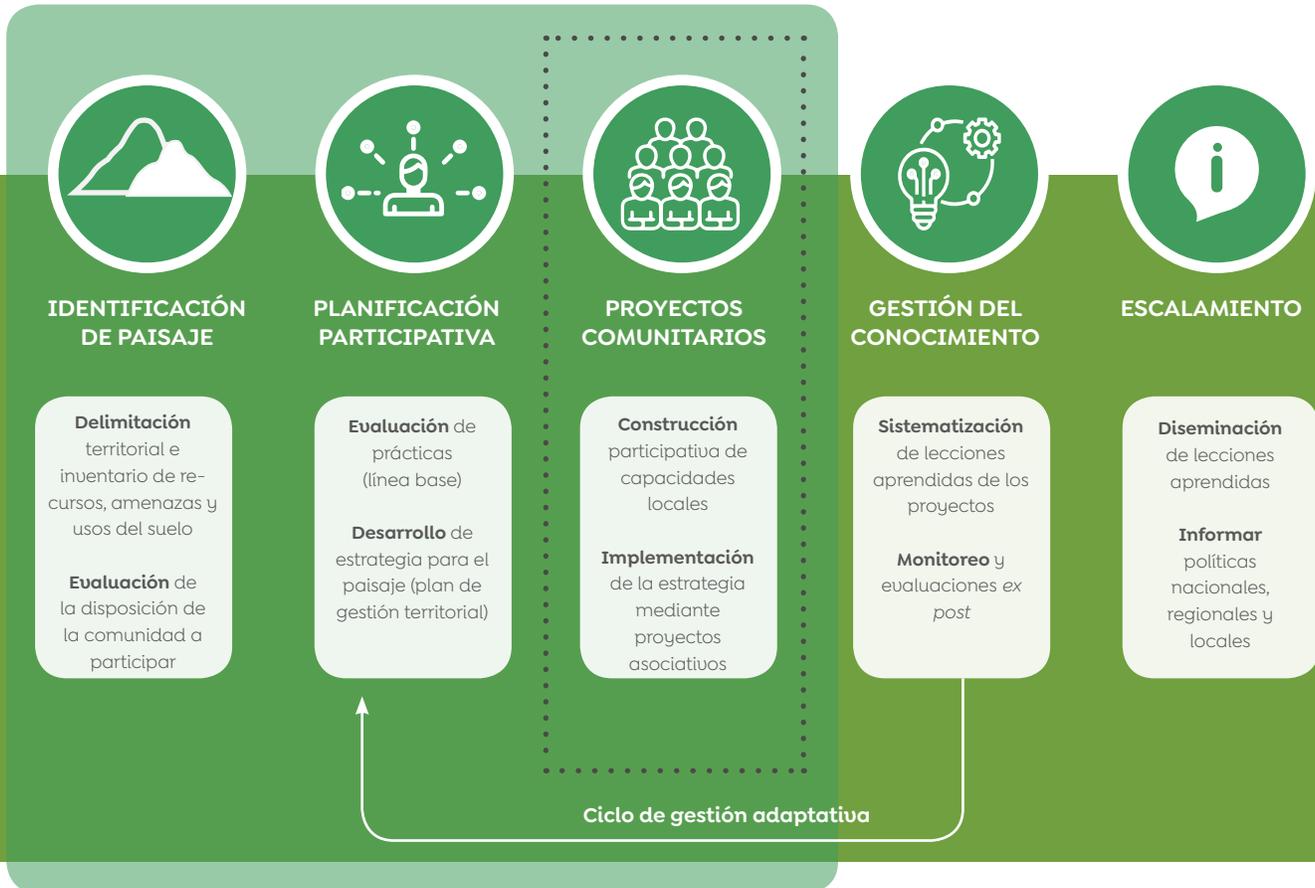


Este documento de trabajo tiene el propósito de presentar de manera esquemática los pasos secuenciales y aspectos relevantes que guían el trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)¹ para impulsar las tres primeras etapas de una IET (ver Figura 2): Identificación del paisaje, planificación participativa y proyectos comunitarios. Para ello, las OSC convocarán a diversos grupos de actores con diversos intereses en un territorio para que, en conjunto, puedan construir una visión común de largo plazo para el desarrollo territorial sostenible, tomando decisiones y realizando acciones acordadas que ayuden a alcanzar la visión.

¹Durante la implementación de este proyecto GEF CMS se trabajó con varias comunidades y organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) coejecutoras como CEDESUS, ADEMA y Comité Coordinador Campesino de San Nicolás, a quienes refiere este documento en particular, pero esta guía es para ser utilizada por diferentes y diversas comunidades y OSC a nivel general.

Figura 2

Etapas de una IET que serán desarrolladas por las OSC (UNDP, 2016)



Existen múltiples maneras para facilitar el encuentro entre actores de un territorio para impulsar una IET. Por ello, es muy importante tomar en cuenta las particularidades de cada territorio y las dinámicas de la gente para definir las herramientas metodológicas más adecuadas, teniendo en cuenta que el fin último es desencadenar un proceso de apropiación progresivo por parte de los y las integrantes de las comunidades locales, para que puedan avanzar poco a poco en el manejo de una agenda de autodesarrollo que responda a las necesidades en armonía con las capacidades del territorio que habitan.

El proyecto **GEFCMS** pone el foco en la estrecha y recíproca relación que existe entre el estado de los ecosistemas naturales, el uso que se le da a la tierra y 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 y poniendo en



Participante IET Cayumanque

el centro de la acción a las comunidades rurales, la propuesta metodológica es el **Enfoque de Paisaje**, que, al utilizar la perspectiva espacial y temporal, permite integrar e interactuar a las dimensiones de la actividad humana (económica, social, cultural, política, productiva, entre otras) con la dimensión biofísica del paisaje / territorio (suelo, bosque, leña, agua, clima, pastizales, recursos forestales no madereros, ecosistemas naturales, corredores biológicos, entre otras).

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

Siguiendo con lo anterior, el Proyecto GEF CMS permitió reconocer el trabajo que se realiza en el campo chileno y oír las voces que muchas veces no son escuchadas. De esas voces, las más participativas y proactivas fueron las de las mujeres. Por ello, este proyecto incluyó en su rediseño y desarrollo un informe para la incorporación del enfoque de género en proyectos IET (u otros).

El documento **“Mujer, Campo y Participación. Informe para la incorporación de enfoque de género en Iniciativas a Escala Territorial”** se suma a la serie de documentos de trabajo que el proyecto GEF CMS deja como herramientas para las personas que habitan y trabajan el campo chileno.



Quilaco, Región del Bío Bío

02

Marco
Conceptual

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

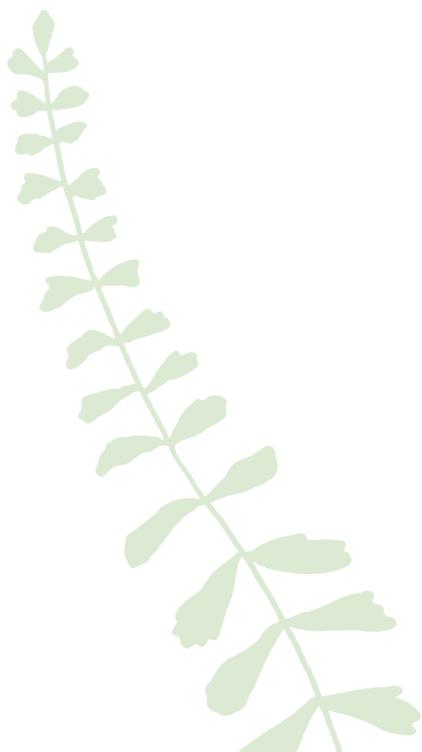
El ser humano, por naturaleza, está constantemente modificando el entorno que habita. Durante este proceso va reflejando su modo de ver el mundo. A lo largo de la historia ha ido desarrollando diversas maneras de habitar el territorio (positivas y negativas), lo que, sumado a una mayor densidad poblacional y a la creciente explotación de los recursos naturales, enfrenta a los y las habitantes del siglo XXI a una enorme cantidad de problemas de utilización de recursos progresivamente agotados, originándose conflictos entre quienes sufren la escasez de recursos y quienes tienen el poder de explotar recursos para su beneficio o el beneficio de grupos pequeños en detrimento de otros.

Frente a los problemas de utilización de recursos naturales, que son de beneficio público y limitados en su disponibilidad (agua para consumo humano o riego, pastizales, leña), existen 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.

Como la reacción natural de las diferentes partes interesadas en estos procesos tiende a ser individualista, lo que dificulta un desenlace positivo para la mayoría, el enfoque integrador, desarrollado por la premio Nobel de Economía 2009, Elinor Ostrom, expresa que no existe nadie mejor para gestionar sosteniblemente un “recurso de uso común” que quienes están implicados en su uso. Pero para ello deben existir condiciones que posibiliten la gestión con la posibilidad de manejar y comunicar información, dialogar y negociar para cooperar y lograr acuerdos, y alianzas robustas entre las personas involucradas, 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, por lo tanto, enfrentan los 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) en función del legítimo deseo de alcanzar un buen vivir comunitario. Por ello, la producción de bienes y servicios, el desarrollo de cadenas de valor y la preservación de los valores culturales locales, fortalece el sentido de pertenencia. El proceso de gestión comunitaria de los problemas y conflictos en torno a los recursos naturales, entonces, se debe abordar desde una perspectiva del sistema



en su conjunto (es decir, incluyendo el buen vivir, las cadenas de valor y los valores culturales locales) de tal modo que las estrategias y visiones de desarrollo sean integrales y pertinentes.

El **proceso de planificación a escala de paisaje** busca favorecer o facilitar que los diferentes esfuerzos que se levantan desde las comunidades locales, de manera aislada o con más o menos éxito, tengan la posibilidad de encontrarse para revisar la trayectoria recorrida, involucrar 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/as?

El proceso de planificación busca que se involucren y sean representadas la mayor cantidad de personas con 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, se hace necesario que la OSC impulsora y quienes realizan asesoría técnica realicen una adecuada identificación de actores. Esto permitirá gestionar de manera adecuada y manejar de mejor manera las relaciones de poder y los intereses para favorecer la participación inclusiva de 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 permite hacer una definición adecuada, ya que al tomar decisiones arbitrarias sobre las personas que participan, puede generar perspectivas sesgadas o una dimensión única, generando fallas y dificultades para el trabajo.



¿Qué aspectos no se pueden pasar por alto en la planificación?

1. Es prioritario tener una estrategia para la representatividad e inclusión.

Generalmente en términos de participación y toma de decisiones, existen personas que no se sienten convocadas o que están habituadas a que no se les consulte la opinión o a que, se les consulte, pero luego otros/as toman las decisiones. En ese contexto, estas personas presentarán mayor reticencia a participar, lo que podría repercutir en las acciones posteriores, especialmente si ellas son quienes toman decisiones sobre el uso de la tierra. En el caso de la agricultura familiar campesina, dada la realidad e idiosincrasia local, tanto en la participación pública como en la toma de decisiones de lo doméstico, se deben tomar en cuenta todas las personas que viven en el campo, con especial cuidado de integrar a las mujeres y a la juventud.

2. 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 que cada grupo participante esté convencido que logró plasmar su punto de vista y, dada la realidad de posiciones diversas, que consiguió entrar en un terreno común y avanzar hacia el objetivo planteado por 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 permite alcanzar acuerdos, sin olvidar que existen posibilidades y restricciones de la realidad de la base biofísica y de propiedad de los recursos del paisaje/territorio.



OBJETIVOS



ACUERDOS



SUSTENTABILIDAD



3. Familiarizarse con el uso de mapas.

El trabajo de elaboración de mapas, de manera participativa, permite utilizarlos como un instrumento mediador entre la realidad del territorio y las personas que lo habitan, quienes amplían las esferas de conocimiento y actúan en consecuencia, transformando la cotidianidad.

Los **“mapas parlantes” o mapeo colectivo** han demostrado ser una herramienta pedagógico- didáctica de gran utilidad, ya que se basan en la percepción espacial del entorno que poseen las comunidades campesinas y los pueblos originarios. Además, resulta ser, para quienes participan, una técnica de fácil manejo, ya que requiere que solo una persona del grupo sepa leer y escribir. Es muy importante el resultado que se logra, ya que es común la autopercepción que se sabe poco o que los cambios ocurren sin control de las personas. Entonces, de esta manera, se pueden plasmar los conocimientos y saberes que tienen todos y todas de un lugar, para enriquecer el conocimiento colectivo.

4. 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 afectadas por la pérdida o degradación del suelo y su productividad por malas prácticas productivas,
- El fortalecimiento de las capacidades de prevención y de respuesta de las comunidades frente a los efectos negativos del cambio climático y a malas prácticas de gestión de los recursos naturales (sequías prolongadas, eventos climáticos o meteorológicos extremos, incendios forestales, entre otros).



03

Preparación del proceso (Etapa 0)



La etapa de 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 cuatro dimensiones de análisis del paisaje / territorio:

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.

Como primer paso, con los paisajes seleccionados, se trabaja en la identificación y selección de una **Organización de la Sociedad Civil (OSC)** interesada en coejecutar los fondos, responsable de 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 apoyos técnicos (ver Anexo 1):

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** coejecutora debe elaborar un plan de trabajo (ver listado en Anexo 2), que incluye contexto, objetivos, etapas, actividades, cronograma, resultados esperados, entre otros.

Además, la OSC se debe familiarizar con los procedimientos para la rendición de gastos y presentación de informes (ver Anexo 3).

Es importante considerar que la intervención del equipo de apoyo técnico tendrá un tiempo muy limitado. Por ello, la labor central será desarrollar las capacidades instaladas de la OSC y contribuir a la construcción de nuevas capacidades para que las personas de las organizaciones puedan tomar nuevas responsabilidades y autonomía de manera progresiva.





Quebrada de Rífo, Región del Bío Bío

04

Identificación del paisaje (Etapa 1)

El equipo del Proyecto GEF CMS realiza una delimitación preliminar muy gruesa utilizando los límites administrativos de las comunas y combinando diferentes factores que facilitan el acceso a información secundaria. Tras ello, el proceso es impulsado por la OSC coejecutora, quien debe (con la ayuda del equipo de apoyo técnico y quienes estime adecuado incorporar para este trabajo²) analizar los límites geográficos del paisaje a trabajar, las personas que van a involucrar y de qué manera lo harán.

Para esto, son necesarias tres actividades principales:

- **Inventario** de información territorial disponible.
- **Delimitación** del paisaje en el que se trabajará.
- **Definición** de las personas a trabajar y cómo se les gestionará.



Identificación del paisaje

- Delimitación territorial e inventario de recursos, amenazas y usos de suelo.
- Evaluación de la disposición de la comunidad a participar.

Actividades

- Inventario información territorial
- Delimitación del paisaje
- Definir a qué actores se convocará al proceso, cuál será su rol y cómo se les gestionará



Productos

Mapa paisaje
Información base

Mapa de actores
y participantes

² Cuanto antes se involucre en la toma de decisiones a las personas de la comunidad local, el compromiso con el trabajo será mayor y esto facilitará las tareas en general.

Objetivo

Permitir a la comunidad local contar con información del territorio que proveen, de manera libre pero desagregada o demasiado extensa, los servicios públicos, el gobierno local y otras organizaciones, para incorporarla 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 puede ser utilizada para dialogar de manera informada y precisa con actores como empresas y/o servicios públicos.

Acciones propuestas

- ✓ **Recopilar** información de fuentes públicas, oficiales y otras disponibles.
- ✓ **Analizar y seleccionar** la información disponible.
- ✓ **Ajustar** la información a la realidad local mediante el trabajo con informantes clave.
- ✓ **Procesar** (mapas, resúmenes, esquemas y tablas) para que sean utilizados en el trabajo con las comunidades.

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 cuatro dimensiones de análisis que facilitan la clasificación.

Tabla 1. Información recomendada a levantar de fuentes oficiales

Dimensión del paisaje a analizar	¿Qué se quiere identificar?	Información a utilizar para identificar integridad
<p>Dimensión del sistema biofísico, ecosistemas naturales y servicios ecosistémicos. Se busca que sea capaz de mantener y restaurar los servicios ecosistémicos y biodiversidad silvestre.</p>	<p>Zonas que proveen servicios ecosistémicos y ecosistemas silvestres.</p>	<p>Topografía, red hidrográfica, ecosistemas remanentes, cuencas y microcuencas hidrográficas, series de suelos, capacidad de uso de suelo, uso de suelo, cobertura de suelo.</p>
<p>Dimensión de uso productivo de la tierra. Se busca que provea sistemas de producción sostenibles, productivos y ecológicamente compatibles.</p>	<p>Zonas de usos productivos similares, fácilmente identificados por las personas que habitan el lugar.</p>	<p>Zonas productivas (de manejo, extracción, cultivo, plantación) con similar manejo, similar escala de trabajo, tecnología y problemas comunes (uso de suelo). Identificación de propietarios/as, tamaño de las unidades productivas.</p>
<p>Dimensión del buen vivir. Se busca que sostenga y mejore los medios de subsistencia o sustento y el bienestar de los grupos sociales residentes.</p>	<p>Fuentes de subsistencia y bienestar de los grupos sociales residentes.</p>	<p>Ingreso per cápita, habitantes, educación, salud, fuentes de energía y combustible, etc. Cadenas productivas locales. Identificación de participantes con identidad común e intercambio de bienes y servicios. Zonas de recreación, comunicación, servicios, bienes, significación cultural o religiosa.</p>
<p>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.</p>	<p>Estructuras de organización para la gobernanza del paisaje.</p>	<p>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.</p>

Delimitación del paisaje / territorio

Objetivo

Ajustar a la realidad local el territorio que se va a trabajar, siguiendo criterios de todas las dimensiones del paisaje.

Acciones propuestas

- ✓ **Organizar** una reunión para trabajar con mapas, analizar el territorio desde diferentes dimensiones (ver Tabla 2) y definir los límites más adecuados para trabajar.

Duración estimada

2 a 4 horas

Aspectos a considerar

- ✓ **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 trabaja analizando** por capas el paisaje y luego, con las capas juntas, se analiza si vale la pena incorporar o dejar fuera ciertos territorios para que el área de trabajo seleccionada tenga la integridad necesaria.
- ✓ **Si existen desacuerdos** se deben trabajar en la siguiente etapa, pero no detener el trabajo si existen diferencias. Dependiendo de la realidad local, se puede decidir realizar este proceso en dos etapas: una inicial interna de la OSC coejecutora y, otra, rectificadora (a realizar en la Etapa 2).
- ✓ **Se invita** a ser flexibles con la definición de integridad de un territorio o paisaje y a reconocer aspectos que comúnmente son ignorados por las divisiones arbitrarias, conservando el criterio que debe existir integridad, ser válido en más de uno o casi todos los niveles de análisis y que la decisión debe ser apoyada por la mayoría de las personas con que se está trabajando.
- ✓ **Otro aspecto** a considerar es que la condición en la que se encuentra cada dimensión, no es materia de evaluación en esta etapa 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 y también observar desde el todo, fijándose si existe superposición para ir 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>Sistema biofísico natural. 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>	Cuenca o microcuenca hidrográfica, cordón de cerros, zonas que proveen de agua para bebida o riego, zonas de protección o riesgo para los y las 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.	Considerar 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 microcuenas existentes, dado que allí ocurre que todo está interrelacionado. Luego de esto, avanzar hacia aspectos de servicios ecosistémicos que presta el territorio.
2° nivel	<p>Usos productivos del suelo. Determina las relaciones económicas que tienen las personas que habitan la localidad 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>	Zonas de interés económico y/o cultural para las personas de la localidad como zonas de extracción de recursos del bosque, zonas agrícolas, zonas de pastoreo, , etc. (en buen o mal estado, pero que sean de interés)	Identificar 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.
3° nivel	<p>Buen vivir. 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>	Donde 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 reconocidas por aportar al bienestar o buen vivir de grupos sociales residentes.	Es posible que un paisaje que es del 1° nivel, al analizar la topografía se piensa que está “dividido” por los cerros, pero las personas de la localidad de ambos lados lo identifican como un territorio íntegro, debido a las 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).
4° nivel	<p>Gobernanza. 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 tres niveles jerárquicos. Determinan las posibilidades de acción, por lo que aunque esta jerarquía es la menor, todo territorio de interés que no esté dentro de la visión de los y las 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>	Organizaciones de la sociedad civil local, alianzas o acuerdos de manejo de recursos naturales o acciones que tengan que ver con el uso de la tierra.	Identificar una zona que administrativamente está fuera del análisis, pero existen actores sociales con gran interés y capacidad de trabajo, quienes podrían ser un aporte al trabajo. Por ello, es importante considerar en la medida que se compartan intereses en alguno de los otros tres niveles de jerarquía y que antes no fueron identificados.

Identificación de actores y convocatoria

Objetivo

- **Definir**, por parte de la OSC y de manera estratégica, cómo 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 las personas del territorio y de las iniciativas existentes, para convocarles a una instancia de acción proactiva ante problemas y riesgos que pueden convertirse en conflictos o erosionar sostenidamente la calidad de vida de las personas de la localidad.
- **Convocar** adecuadamente a las actividades de trabajo para lograr, en las siguientes etapas, evaluar el estado de funcionamiento de todos los componentes del paisaje y su interacción, poniendo en el centro la perspectiva de las personas de la localidad.

Acciones propuestas

- ✓ **Elaborar** de manera preliminar 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 conocer la situación de las personas de la localidad, mediante reuniones individuales o en pequeños grupos con personas claves, cuyo apoyo o influencia son críticos.
- ✓ **Realizar talleres** con grupos de personas o iniciativas individuales que permitan a un sector encontrar puntos de interés común y motivación para involucrarse en la IET.
- ✓ **Elaborar estrategias** de gestión de actores.
- ✓ **Tomar 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).

Duración estimada

1 a 2 semanas

Para que esta instancia sea proactiva, se debe poner especial cuidado en cómo fomentar la participación de grupos que tienen un rol central, ya sea porque realizan actividades comerciales, 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.

Comúnmente, estos grupos se encuentran aislados de espacios creativos, propositivos y participativos porque constantemente constatan que sus necesidades no son escuchadas ni tomadas en cuenta como algo relevante o, bien, no se dan espacios para reflexionar y evaluar sobre las problemáticas que enfrentan.



Tabla 3. Ejemplo de identificación y gestión de actores

Actor	Interés para el proyecto	Clasificación potencial	Opciones de gestión o relación
Municipio	Acceso a financiamiento, transporte de participantes, aliado para comunicarse con empresas grandes, aliado para potenciales ordenanzas municipales medioambientales.	Potencial socio estratégico	Invitación a instancias informativas
Escuela	Acceso al espacio para realizar eventos y reuniones, profesores/as interesados/as en colaborar, espacio para hacer educación ambiental.	Potencial socio estratégico	Reunión para incorporarse al proceso, ya que son una iniciativa para el desarrollo sostenible local.
Equipo Prodesal	Contactos locales y externos, apoyo técnico, canalizar inquietudes y solicitudes a INDAP, colaboración para la convocatoria.	Potencial socio estratégico	Reunión para incorporarse al proceso, ya que son un socio estratégico.
ONG local	Apoyo con contactos, apoyo técnico en la planificación.	Se desconoce	Gestionar contacto para conocer intereses, visión y potenciales aportes.
CONAF	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.
Departamento de medio ambiente	No se sabe en qué podrían apoyar	Se desconoce	Investigar más a fondo.
Empresa hidroeléctrica	Dueña de tierras con vertientes para proveer agua a 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.
Vñias	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.
Agrupación de turismo	Posibles compradores de productos que se producen en los campos, interés en la conservación de flora y fauna y las actividades campesinas.	Potencial socio estratégico y/o aliado.	Gestionar directamente más a fondo para conocer sus intereses y visión.
Crianceros campesinos	Agrupados y organizados para sus labores e interesados por temas de manejo de depredadores de ganado. Contactos con SAG e INDAP y Bienes Nacionales.	Potencial socio estratégico y/o aliado.	Gestionar directamente más a fondo para conocer sus intereses y visión.
Junta de vecinos Los Mayos	Buena infraestructura e interés en temas de prevención de incendios y recuperación de vertientes.	Rol central, organizaciones de base del territorio	Gestionar directamente más a fondo para conocer sus intereses y visión.
Mesa de la mujer	Mujeres agricultoras líderes en sus comunidades que realizan prácticas agroecológicas.	quienes viven de lo que obtienen de la tierra	Invitar directamente, ahondar en su visión y facilitar su presencia.
María Méndez	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.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo realizado con las comunidades.



Participantes IET San Nicolás

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 las personas del territorio estén representadas en gran medida, 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.





05

**Planificación
participativa**
(Etapa 2)

La planificación participativa busca responder tres 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 se logra?**
- **¿Cómo es la adaptación a las nuevas situaciones?**

La siguiente figura presenta seis actividades principales para responder a 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 socioambiental, el plan de gestión territorial integral y las ideas o perfiles de proyectos.



Planificación Participativa

- Evaluación de prácticas (Línea base).
- Desarrollo de estrategia para el paisaje (PGTI).

Actividades

- Preparar información y materiales
- Entrenamiento en perspectiva de paisaje y uso de mapas
- Comprender y analizar el paisaje
- Proponer y discutir cambios en el paisaje
- Negociar y acordar cambios
- Planificación y sistematización



Productos de Elaboración Participativa

- Mapa parlante
- Recorrido y diagrama del perfil
- Análisis de beneficios del paisaje
- Mapa de recursos usos y beneficios
- Discusión y priorización de problemas
- Análisis causa -efecto de problemas (Árbol de problemas)
- Propuestas de soluciones
- Definición líneas estratégicas (Árbol de soluciones)
- Mapa visión de cambios en el paisaje
- Priorización estratégica
- Plan de implementación

Productos públicos

Línea Base Socioambiental

PGTI Perfiles proyectos

Los desafíos de este período de trabajo son:

Alcanzar consensos

Lograr participación

La OSC coejecutora y el equipo de apoyo técnico deben tener siempre presentes algunas claves a modo de referencia³ para :

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

³Para profundizar sobre este aspecto, se recomienda la Guía para facilitar acuerdos entre Múltiples Partes Interesadas (MSP Guide, en inglés) disponible en:
http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/msp_guide_spanish_2018-web.pdf



PARTICIPACIÓN





Preparación de información y materiales

Objetivo

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

Acciones propuestas

- ✓ **Preparar mapas**, papelógrafos, lápices, tarjetas, fotografías aéreas, entre otros. Es decir, contar con el material necesario 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 el cumplimiento de los objetivos de participación, pero sin 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 solo 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, es decir, que las personas logren mirar su predio/territorio desde el alto de un cerro (si es posible) para que vean y amplíen la mirada a lo que generalmente la “vista de suelo” no ve.
- **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.**

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 las personas que participan respecto del territorio que habitan, el uso y la importancia que le otorgan a los espacios y a los recursos (ver Figura 3).

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. Se pueden preparar íconos para que las personas puedan utilizar en su trabajo.

Figura 3

Ejemplo de mapa parlante elaborado por participantes de la Comunidad José Antiniao, Villarrica, Chile.



Si el grupo ya está familiarizado con los mapas, este ejercicio se hace innecesario. Por ello, se recomienda trabajar directamente con un mapa a escala, donde se analizará y elaborará una línea de base del territorio/paisaje (en la siguiente actividad).

*Para ver cómo se realiza un mapa parlante, puede revisar los siguientes videos sobre este tipo de mapas en Perú:
https://youtu.be/f_P9mYDPxhE y <https://youtu.be/Qn18ddXBIBs>

Recorrido y diagrama del perfil del territorio.

Duración: 3 a 4 horas.

- ✓ **Inuitar a observar el territorio** y discutir, pensando en los usos y beneficios que da la tierra. Nombrar algunos recursos básicos que esta entrega 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.
- ✓ **Visitar un cerro o punto alto** y discutir sobre el camino a seguir. Durante la caminata se dialoga sobre 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, ubicación de las casas de vecinos, los límites del 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.
- ✓ **Tomar nota de las zonas o lugares** de uso distintivo (que se note diferencia o variedad) por su topografía. Qué hay en cada zona, qué se hace allí, por qué se realiza específicamente allí, quién trabaja y se beneficia de los recursos, qué cambios han habido.
- ✓ **Al regresar del recorrido**, se realiza junto al grupo un diagrama de corte, perfil del territorio o perfil transecto como se muestra en la Figura 4 (se pueden agregar otras filas al diagrama).

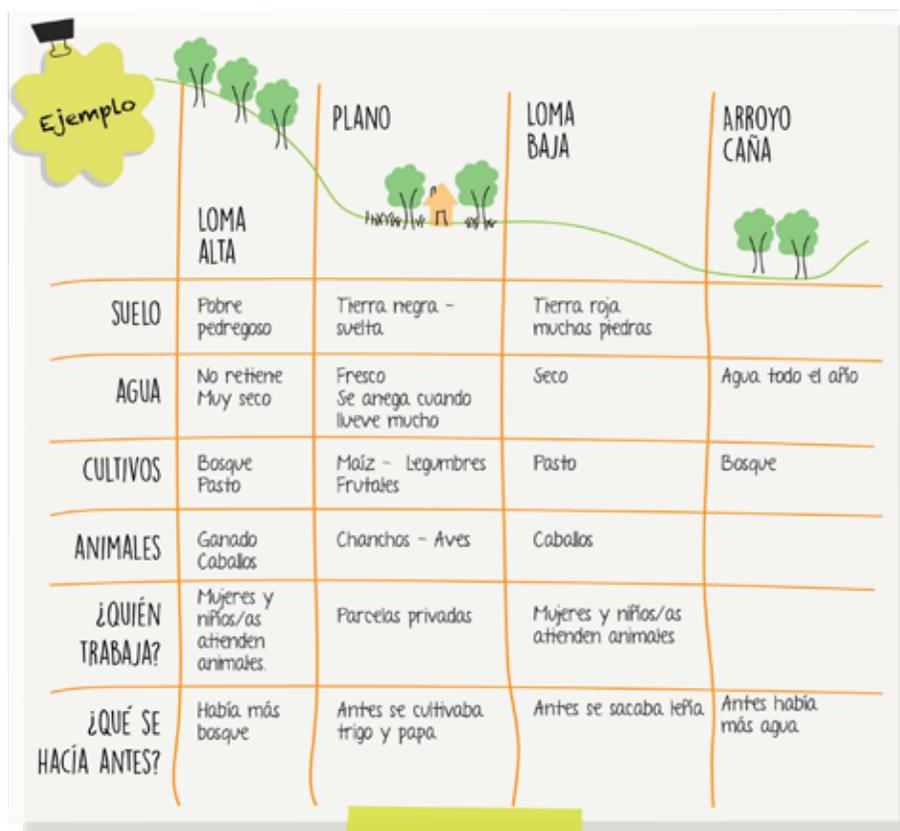


Figura 4
Ejemplo de perfil transecto

Fuente: Geilfus, F, 2002.



Comprensión y análisis del paisaje / territorio

Objetivo

Evaluar en conjunto y establecer una representación gráfica de la percepción que se tiene 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 cuatro ámbitos de análisis del paisaje.

Acciones propuestas

- ✓ Ajustar y detallar, en el mapa a escala, los principales usos del suelo.
- ✓ Analizar los beneficios del paisaje.
- ✓ Identificar y calificar los servicios ecosistémicos y recursos del paisaje en lista y en el mapa a escala.
- ✓ Discutir sobre el estado del paisaje. Profundizar el análisis, apoyándose con las dimensiones de análisis del paisaje para fraccionar el trabajo.
- ✓ Analizar las interacciones causa/efecto de los problemas (elaboración del **Árbol de problemas**).
- ✓ **Evaluar** de manera socioecológica el paisaje productivo.





Ajustar y detallar, en el mapa a escala, los principales usos de suelo.

Duración: 2 a 3 horas

Materiales:

- ✓ Fotografía aérea impresa.
- ✓ Carta de Ocupación de Tierras (COT) impresa a la misma escala o proyectada en la pared.
- ✓ Lámina plástica transparente y plumones de colores.
- ✓ Mapa base con límites, curvas de nivel, red hidrográfica, polígonos prediales proyectada en la pared.
- ✓ Conocimiento local.



Metodología:

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 local y detallar usos del suelo que no son únicos como, por ejemplo,

COT	Realidad Local
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.



En caso de trabajar con un grupo ya familiarizado con los mapas, esta actividad podría fusionarse con la elaboración del mapa parlante.

Análisis de beneficios del paisaje/territorio.

Duración: 2 horas

Descripción:

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

Metodología:

1º Hacer una lista libre. Abrir la conversación e identificar beneficios del paisaje. Se pueden seleccionar los más reconocidos e importantes y se pueden calificar con votos, caritas o destacar con colores.

La lista del siguiente cuadro sirve de guía.

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 conservados	Purificación del agua
Recursos medicinales	Prevención de la erosión y pérdida de suelos
Decoraciones (fiestas religiosas y costumbres)	Mantenimiento 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	Mantenimiento de la diversidad biológica
Sentido de pertenencia (hogar)	Enemigos naturales de plagas (depredadores)

2º **Utilizando el mapa** elaborado en la actividad anterior, se marca desde dónde se obtiene cada beneficio (origen y localización), se analiza si se observa que ha aumentado o disminuido y cuál será su posible estado en el futuro.

3º **Detallar los servicios** seleccionados como más importantes, usando el ejemplo (Figura 5). Agregar columnas si desea describir otros aspectos (quiénes son los dueños, identificación de conflictos, etc.)



Figura 5

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

Recurso o servicio ecosistema	¿Dónde se encuentra?	¿Dónde se origina?	¿Qué calidad tiene?	¿Hay suficiente para todos?	¿Cómo era antes? ¿Cómo será en el futuro?
Agua  Consumo  Riego 				 	
Pasto 					
Leña 					
Tierra Cultivable 					

Fuente: Elaboración propia a partir de una Matriz de evaluación de recursos (Geilfus, F. 2002)

4° Completar el mapa y ubicar espacialmente los recursos naturales (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.). Escribir la 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. Pueden existir perspectivas muy distintas. Lo que para algunos es visto como beneficio, para otros puede ser insignificante. 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 ambas visiones igualmente válidas.

Estas visiones diferentes deben encontrarse posteriormente en el diálogo para encontrar consenso de visiones comunes, pero aún no es necesario buscar un consenso, sino que facilitar un trabajo en grupos separados que comparten más intereses o perspectiva, para que cada grupo plasme su visión en una discusión abierta que permita a los diferentes grupos comprender con mayor claridad las diversas perspectivas del paisaje.



OBSERVAR

Al trabajar con mapas se pueden 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, es posible surjan espontáneamente problemas y conflictos de la interacción con los recursos y beneficios, valiéndolo 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 fraccionar el trabajo.

Metodología:

1º **Dividir en grupos** para analizar 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 Productos Forestales No Madereros (PFNM).
- Buen vivir: sustento humano y modos de vida.
- Organización y gobernanza.



ANÁLISIS

Análisis de interacción causa/efecto de los problemas (elaboración del Árbol de problemas).

Descripción:

Con el material anterior analizado, sistematizado y expuesto para que se pueda apreciar, quienes guían este trabajo, ayudarán a que las personas que participan analicen cómo todo interactúa y cómo las acciones individuales agregadas producen efectos en conjunto. Es importante facilitar una reflexión sobre cómo quienes habitan un territorio 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. Por ejemplo, aquellos que son problemas sentidos profundamente por la población residente; aquellos que se identifica que están causando graves daños y si no se toman medidas seguirán empeorando y, sobre todo, aquellos que se repiten en más de una dimensión del paisaje, ya que son los que generan consenso para ser analizados.

2° Disponer de todos los problemas anotados en tarjetas separadas y ordenados 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 sobre qué elementos son causantes y qué elementos son los síntomas del problema, ya que este no se solucionará o no disminuirá su impacto si no se aborda el problema desde sus causantes. Importante 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 tres a cinco 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 el 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 quienes habitan sectores rurales y donde es posible enfocar las acciones de corto plazo de los proyectos comunitarios.

NOTA**4**

Es de gran utilidad contar con consejeros/as con 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 forma de pensar y/o perspectiva. Para los problemas de organización, económicos o de gobernanza, siempre es bueno que el facilitador/a invite al grupo de participantes a hacerse preguntas y 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 elaborando y analizando





BAJO DESARROLLO AGRARIO Y RURAL

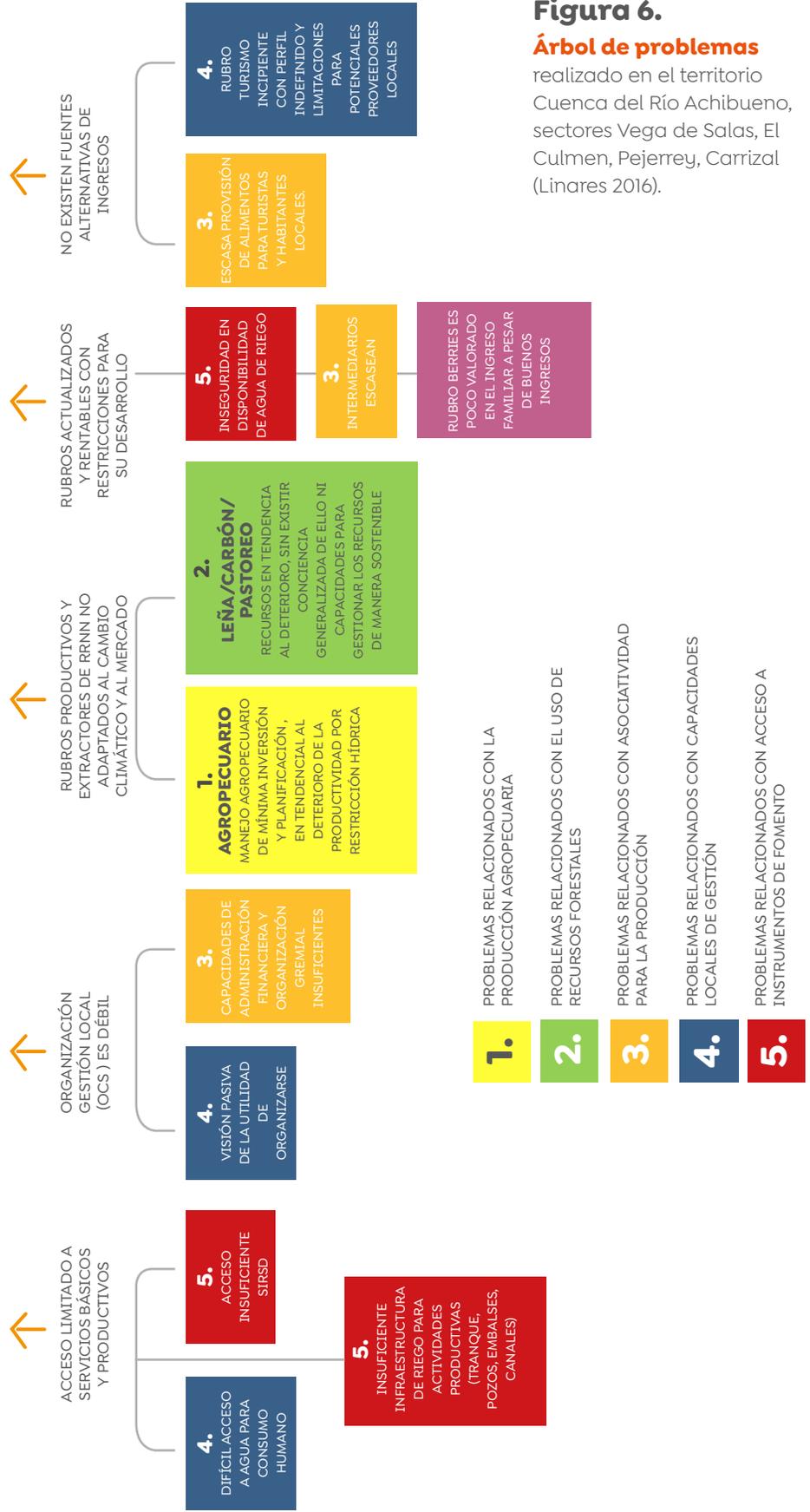


Figura 6.

Árbol de problemas

realizado en el territorio Cuenca del Río Achibueno, sectores Vega de Salas, El Culmen, Pejerrey, Carrizal (Linares 2016).

Evaluación socioecológica del paisaje productivo.

Duración: 2 a 3 horas.

Descripción:

Es una evaluación del paisaje/territorio socioecológico 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.

Metodología:

La herramienta de análisis del paisaje que se propone utilizar es de COMDEKS⁴.

En esta actividad, el proceso de planificación avanza hacia una visión común y a las acciones para lograrla. Esta instancia no corresponde únicamente a una actividad en la que se plasme el territorio que se “sueña” y luego se vea “lo realizable” en la jornada de trabajo, sino que debe corresponder a una visión consensuada que debe quedar plasmada en un mapa, por lo que se debe necesariamente discutir sobre los cambios que se desean y la factibilidad realizarlos de acuerdo a la visión de las diversas personas que participan en su creación.

Hay que tener en cuenta que es imposible que quienes participan en esta creación estén de acuerdo en todo, por lo que será necesario poner el foco en los cambios sobre los que hay acuerdo y consenso y los otros dejarlos para ser retomados en un futuro análisis.

⁴Para más información de COMDEKS | Community Development and Knowledge Management for the Satoyama Initiative revisa <https://comdeksproject.com/>

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 establecer los posibles caminos a 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, discutir y analizar las alternativas de solución. Se analizan los impactos que podrían provocar las acciones propuestas para la comunidad, ahondando en los aspectos técnicos de estas propuestas, los intereses de los diferentes actores del territorio y el comportamiento de los ecosistemas naturales, recursos naturales y productivos, aspectos económicos, etc.

Metodología:

1º Proponer, por grupos, ideas para abordar los problemas, causas y consecuencias. Usar mapa de línea base y otros mapas generados, además del Árbol de problemas. Quien facilita esta actividad, la debe guiar preguntando, por ejemplo, ¿qué ideas se les ocurren para abordar estos problemas y la situación mejore?, ¿conocen territorios donde existan ejemplos positivos, es decir, que hayan pasado por un problema parecido y lo hayan resuelto? (que las compartan como lluvia de ideas).

2º Analizar las soluciones según criterios para compararlas, priorizarlas y calificarlas según la información disponible. Algunos criterios que se pueden proponer para la comparación son:

- ¿Qué problema o problemas ayuda esta solución a mitigar o resolver?
- ¿Apunta a una causa o a un síntoma del problema?
- ¿Cuánto costaría llevar a cabo esta solución?
- ¿Esta solución necesita ayuda externa? Cuando esa ayuda ya no esté, ¿será necesario que la comunidad aprenda a resolverlo por sí el problema reaparece?
- ¿Pueden reconocer ejemplos locales en los que se haya aplicado esta solución?
Detallar
- En el caso que el problema no se pueda solucionar porque depende de las decisiones de quienes son dueños/as de la tierra, ¿cómo podemos acceder a estas personas para presentar las soluciones propuestas?
- ¿Qué posibilidades de apoyo existen para lograr avances en esta solución?
- Si la solución se implementa, ¿cómo creen se verán efectos en el corto, mediano, largo plazo, o quizás creen que no se vaya a solucionar?
- ¿De qué manera creen que la solución propuesta podría ayudar a mitigar otros problemas que existen en el paisaje?

3º Preparar una matriz de evaluación de soluciones (ver Figuras 7 y 8), que incluya las soluciones a evaluar, y acordar cómo se evaluarán. Se puede hacer con notas de 1 a 5, de 1 a 7, con “caritas” como se ven en el ejemplo.

PROBLEMA DETERIORO PROGRESIVO DE LA PRODUCTIVIDAD DE PRADERAS DE VERANADAS

Acordar entre crianceros fechas de subida y cuotas de animales	Instalar bebederos y proteger vertientes
Buscar apoyo como organización de crianceros para conseguir concesión de manejo	Construir corrales para la noche
Coordinar seguridad con SAG, Municipalidad, Carabineros	Tirarse para cuidar animales en 1 solo pifio
Postular a praderas suplementarias para la invernada	Prohibir por ordenanza municipal la quema de arbustos
Excluir zonas deterioradas para que se recuperen	Acordar nuevas reglas de convivencia y disciplina para los rodeos

Figura 7

Análisis de problemas y posibles soluciones.
Fuente: Geilfus, F, 2002.

SOLUCIÓN	Beneficio	Ayuda Necesaria	Beneficia a todos	Factible	¿Hay que esperar?	¿Costo?	PUNTAJE	ORDEN PRIORIDAD
Probar otras variedades	☹	☹	☹	☹	☹	☹	6	4
Sembrar más tarde	☹	☺	☹	☹	☹	☺	9	2
Conservar residuos en el suelo	☺	☺	☺	☺	☺	☺	12	1
Sembrar frijol de abano	☹	☹	☹	☺	☹	☹	7	3

☹ = 0 ☹ = 1 ☺ = 2

Figura 8

Matriz de evaluación de soluciones (Geilfus, F, 2002).

Incorporar al diálogo a diferentes actores del territorio, quienes pueden ser de gran ayuda por su experiencia técnica o por ser socios/as estratégicos/as 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

Descripción:

La prioridad de las soluciones a implementar es de aquellas que sean locales, que ya hayan sido probadas y solo sea necesario trabajar para extender su aplicación, para comenzar desde una base más sólida y las posibilidades de éxito sean mayores.

Estas soluciones locales o buenas prácticas deben ser investigadas en terreno y esta investigación debe ser realizada por personas representantes de la comunidad, ya que representa una oportunidad para que participantes, facilitadores/as y técnicos/as tomen conciencia del propio potencial de adaptación e innovación.

Metodología:

- 1° Los/as facilitadores/as planifican la actividad, escogiendo a personas encargadas de identificar las soluciones locales o buenas prácticas. Buscan o identifican quién o quiénes tienen la experiencia y podrían compartirla.
- 2° Identificación de soluciones locales más relevantes y que requieren investigar más en profundidad (a partir de lo expuesto en el análisis anterior), a través de diferentes preguntas, la recopilación de información para mejorar o replicar prácticas y la organización de visitas.

- 3° Realizar visitas técnicas.
- 4° Si es posible, establecer lazos de futura colaboración con las personas visitadas.
- 5° Recopilar y ordenar 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 el uso de fichas técnicas y económicas de mayor potencial de implementación para aterrizar ideas de prácticas sostenibles.

Si existen varias soluciones muy específicas para cada problema o cada causa, se puede escoger un grupo que trabaje sobre la aplicabilidad de las soluciones y que busque argumentos técnicos para reconocer si una solución es mejor que otra. Esta profundización técnica, se podría trabajar en detalle mediante un flujograma como el de la Figura 9.

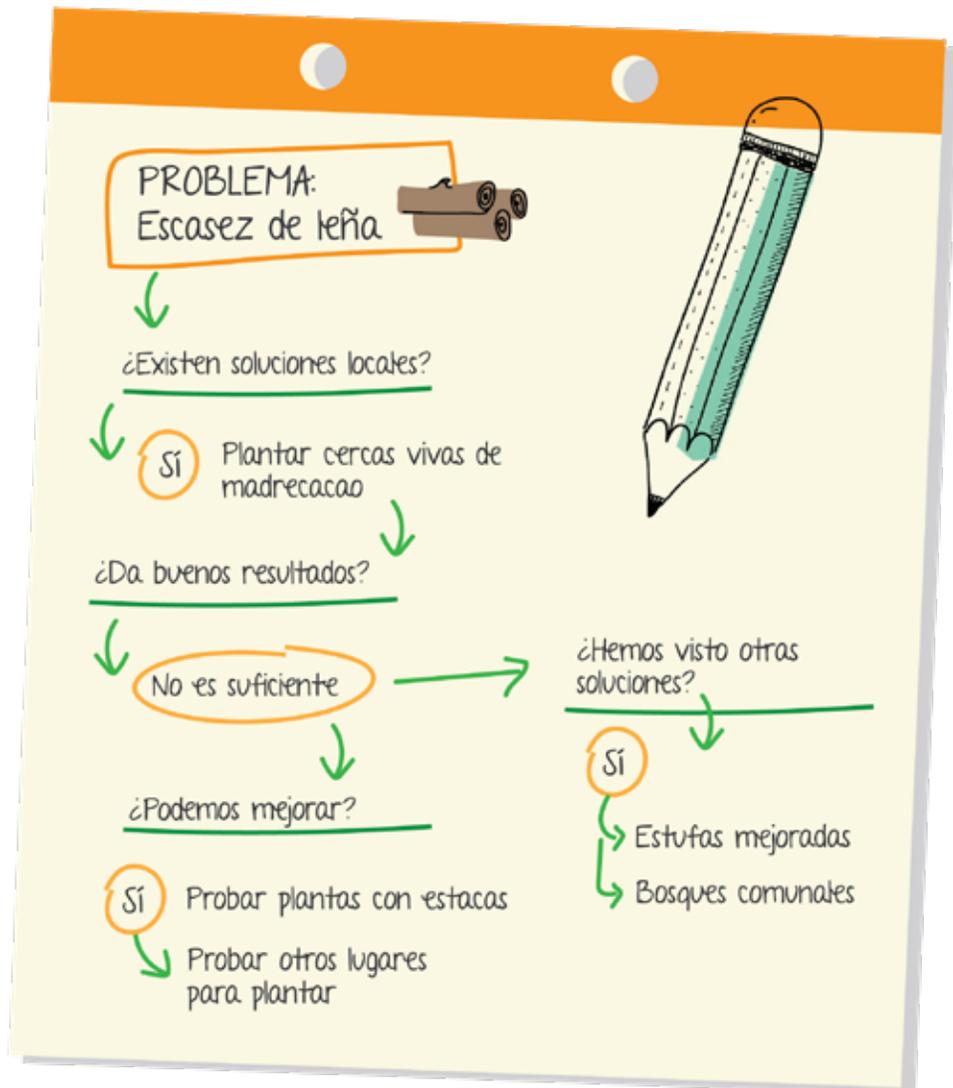


Figura 9

Flujograma para identificar soluciones técnicas locales.

Fuente: Geilfus, F, 2002.



Negociación y acuerdos sobre cambios en el paisaje o visión del paisaje / territorio

Objetivos

- **Definir** la visión común del paisaje/territorio para plasmarla en un mapa, al que las todas personas puedan acceder y hacerle 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 objetivos o soluciones**)

Mapa consensuado de visión del paisaje o mapa de cambios.

Duración: 2 a 3 horas.

Descripción:

Construir un mapa de la visión futura del paisaje/territorio para tenerlo como meta a alcanzar.

Metodología:

- 1° **Exponer** el material elaborado anteriormente y explicarlo a los participantes.
- 2° **Dividir** en grupos para trabajar en el mapa.
- 3° **El grupo**, guiado por quien facilita, identifica las áreas donde se desea mejorar para aumentar los beneficios del paisaje/territorio.
- 4° **Agregar** 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 la voluntad o posible interés de participar (propietarios/as, organizaciones comunitarias, gremiales y/o de instituciones que regulan o fomentan actividades de manejo sostenible).
- 5° **Analizar** y dejar por escrito los impactos que podrían tener los cambios, tanto positivos como negativos, y precisar los grupos de habitantes que deberían y/o podrían implementar las alternativas propuestas. Los impactos sinérgicos positivos que influyen sobre el todo son los más deseables, a diferencia de los que benefician solo un aspecto (y pueden deteriorar otro).
- 6° **Elaborar** un mapa con el resumen de los mapas generados por los diferentes grupos. Se puede llegar a un acuerdo global con el grupo y la versión final se prepara para presentar en la siguiente etapa.



Definición de líneas estratégicas y elaboración del Árbol de objetivos o soluciones.

Duración: 2 a 3 horas.

Descripción:

- El objetivo es transformar el Árbol de problemas ya realizado en un Árbol de objetivos o soluciones. Lo importante es reflexionar sobre cómo abordar los problemas que ya fueron presentados y organizados con sus causas y consecuencias.
- Del Árbol de problemas se deben extraer líneas de trabajo o líneas estratégicas que permitirán avanzar hacia alcanzar la visión de desarrollo del paisaje/territorio, anteriormente consensuada.

Metodología:

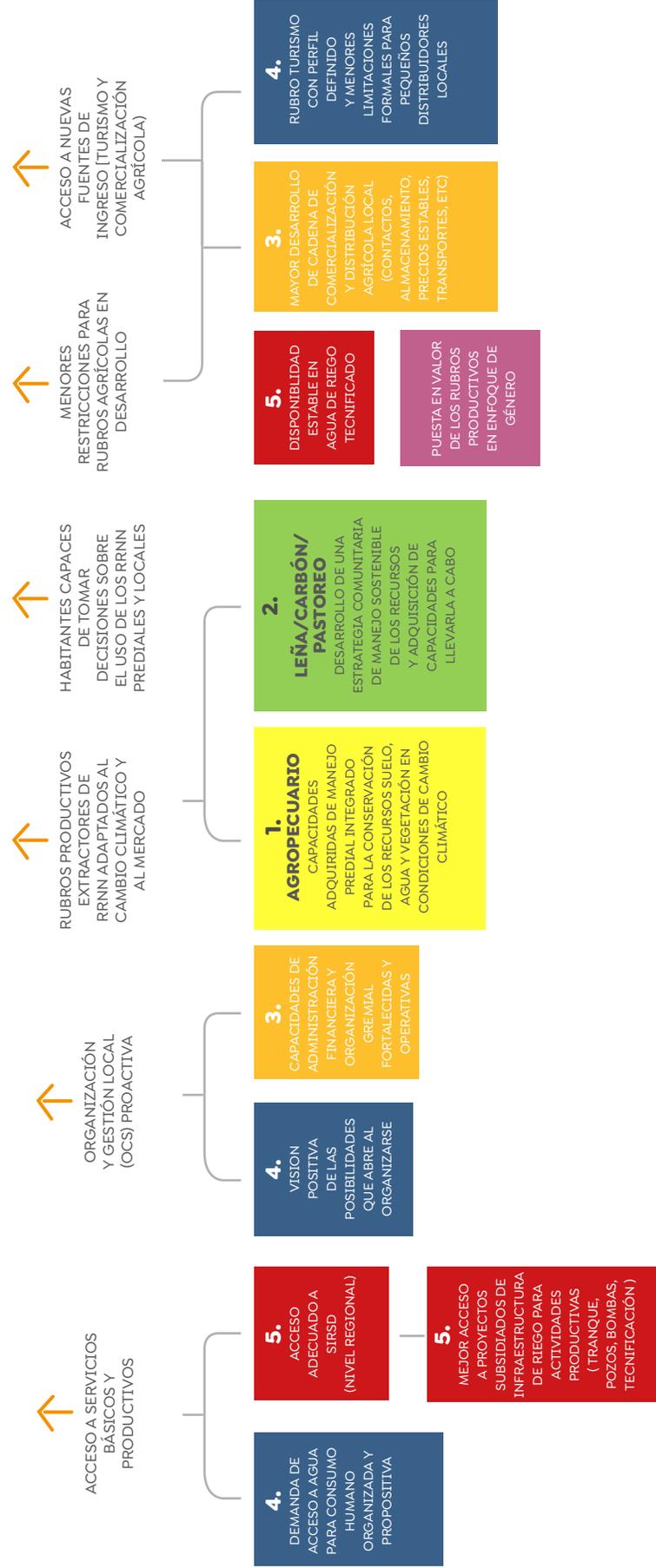
1º Con la información generada expuesta y la visión del paisaje, transformar el Árbol de problemas en un Árbol de objetivos o soluciones, tomando cada elemento y transformándolo en una acción o condición ideal y positiva (ver Figura 10).

Figura 10

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



DESARROLLO AGRARIO Y RURAL CON PROYECCIÓN POSITIVA





Todas las causas del Árbol de problemas se transforman ahora, en el Árbol de soluciones/objetivos, en medios para resolver los problemas en el Árbol de objetivos, y los efectos se transforman en fines. Por ejemplo, si se ve como el revelado de una fotografía, el Árbol de problemas es el negativo y el Árbol de objetivos es el positivo que se obtiene.

Mientras exista más detalle de las causas en el Árbol de problemas, más precisas serán las soluciones.

2° Revisar el Árbol de objetivos para definir si las causas de los problemas están dentro del ámbito accesible de abordar por la comunidad local, o si no son abordables o bien requieren de un trabajo de largo plazo.

3° Analizar el Árbol de objetivos y esbozar líneas de trabajo o líneas estratégicas que tienen que ver con las características del sistema, incluyendo a las personas y las posibilidades de impulsar acciones para avanzar hacia la visión consensuada del paisaje/territorio (ver Figuras 11 y 12).



Figura 11

Líneas de trabajo estratégicas del territorio Cuenca del Río Achibueno, sectores Vega de Salas, El Culmen, Pejerrey, Carrizal, (Linares, 2016)

1. Desarrollo productivo agrícola para la adaptación al cambio climático.
2. Desarrollo planes de gestión de recursos forestales locales con enfoque participativo.
3. Trabajo de organización comercial y gremial agrícola.
4. Apoyo a las OC en organización, gestión autónoma y formación de alianzas público-privadas para el desarrollo local.
5. Condiciones habilitantes de acceso a servicios productivos para rubros agrícolas (riego y SIRSD).

Figura 12

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



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

- ✓ Realizar análisis FODA⁵ para cada línea estratégica.
- ✓ Priorizar el 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 la evaluación.
- ✓ Elaborar perfiles de proyectos.

Análisis FODA por cada línea estratégica (solo si se considera relevante para la planificación).

Duración: 2 horas

Descripción:

Abrir la reflexión de las estrategias priorizadas para encontrar ventajas a potenciar, prever posibles problemas, minimizar riesgos y enfrentar desafíos. Esta reflexión debe quedar registrada.

Metodología:

Separados en grupos, cada uno realiza el análisis de una línea estratégica, contando con un cuadro para completar cuatro características FODA:

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

⁵Revisar ejemplo en Geilfus F. (2002) 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación monitoreo, evaluación. IICA, San José C. R. [Descargar en http://repiica.iica.int/docs/B0850e/B0850e.pdf](http://repiica.iica.int/docs/B0850e/B0850e.pdf).



Priorización estratégica.

Duración: 2 a 3 horas

Descripción:

A partir de la definición de líneas estratégicas y del análisis FODA, se analizan las maneras de trabajar más adecuadas, ya que no es posible trabajar todas las zonas o lograr todos los resultados, pero es igualmente importante analizar cómo abordarlos más adelante. La priorización de las soluciones que serán abordadas se puede realizar de diversas maneras, considerando que ya hay suficientes detalles y alternativas, por ello, se propone una votación según criterios de factibilidad.

Metodología:

1° Definir en conjunto los criterios de factibilidad que se usarán para votar. Se sugiere revisar los siguientes temas (es posible sumar más ejemplos):

- Costos asociados
- Esfuerzo humano para ver resultados.
- Tiempo de implementación y muestra de resultados.
- Posibilidades de éxito.
- Personas, familias y organizaciones interesadas en trabajar o en apoyar.
- Hectáreas a alcanzar.
- Medición de los cambios realizados en términos económicos, culturales, de realización
- Riesgos de conflictos y nivel de estos

2° Realizar un trabajo en grupo de reflexión y votación, con votos de consenso o votos personales que se suman. La Figura 7 sirve como posible formato para realizar la votación, donde se pueden agregar comentarios para que tenga más detalle para elaborar el plan de trabajo.

3° Exponer y acordar las prioridades de trabajo.



ESTRATEGIAS

Elaborar plan del trabajo o plan de acción.

Duración: Dependerá de la dinámica acordada

Descripción:

Definir detalles prácticos de las intervenciones, basándose en la implementación de las líneas estratégicas y acciones en particular definidas 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 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° Las personas encargadas 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 detalladas al corto, mediano o largo plazo.
- Necesidades materiales, operativas y técnicas. Es un presupuesto que incluye costos económicos, pero también esfuerzos humanos de la comunidad o aportes que no son en dinero como facilitación de salas o aportes de otras instituciones.
- Estructura de gobernanza que soporte el plan o cómo y con quiénes se llevará a cabo el trabajo planificado, 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 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. Es necesario considerar, por ejemplo, cómo se financiarán las comunicaciones, el transporte de representantes, entre otros gastos, aunque sean pequeños. En el mediano y largo plazo, se pueden incorporar fondos a los que deberá postular, por ejemplo, si es que es esa la forma de financiamiento que se ha acordado.
- Quiénes son los organismos, instituciones, organizaciones de la sociedad civil, privados u otros que serán socios estratégicos, que apoyarán o aportarán al desarrollo de las estrategias para alcanzar la visión común del territorio/paisaje.
- Acordar cómo se evaluará la realización y el efecto de los cambios propuestos (cómo medir los cambios en el paisaje), actividades claves para poder dar continuidad al proceso, con el objetivo de evaluar logros y motivar al grupo, y/o para adaptar las proyecciones y las actividades según como hayan evaluado los resultados.



PLANIFICACIÓN





Portafolio de ideas de proyectos

Descripción:

En el trabajo de visión del paisaje quedan plasmados los cambios que se espera lograr en el paisaje/territorio. Para avanzar hacia esa visión, se priorizaron actividades de corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración lo abordable y los elementos de la visión de paisaje que tienen más obstáculos.

Al realizar la evaluación de actividades, es posible detectar que algunas de ellas no puedan ser implementadas por temas de presupuesto o por temas externos a las decisiones que puedan tomar las comunidades o OSC, por ello, es posible generar proyectos para dar posibles soluciones a estas actividades pendientes.

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

Esta acción debe ser fomentada por la OSC coejecutora 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, es posible verificar el nivel de compromiso que tendrían las personas con un proyecto, lo que puede facilitar la toma de decisiones al momento de priorizar qué ideas o proyectos pueden ser seleccionados y ser parte de la planificación de acciones de corto plazo y en el portafolio de ideas de proyecto que, posteriormente, se pueden transformar en proyectos detallados y elaborados por la misma comunidad ejecutora, con la facilitación y apoyo de la OSC coejecutora y su equipo técnico.

Tener presente que las soluciones propuestas y proyectos comunitarios priorizados para ser financiados, deben 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 organismo ejecutor, número de participantes, período de ejecución, costo total del proyecto.

Problemática territorial o del paisaje

Explicación de dónde surge la idea y cómo responde a las líneas de acción prioritizadas 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 deben considerar variables climáticas y logísticas que podrían influir en la calendarización.

Organización ejecutora

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.



Participantes IET Pumanque-Lolo!





¿Qué criterios utilizar para seleccionar una idea?

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 ella y la factibilidad que la implementación tenga éxito. Los factores de toma de decisión podrían ser los siguientes:

¿Los resultados esperados aportan en el avance hacia la visión del paisaje acordada?

¿Las actividades propuestas permiten alcanzar resultados de aumento de la biodiversidad, recuperación de suelos degradados y adaptación 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?

¿Qué nivel de compromiso existe por parte de las personas que participan del proyecto?

¿Qué nivel de compromiso existe por parte de la organización ejecutora del proyecto y sus representantes?

¿Existe compromiso de la organización asociada?





Consolidación del Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI)

El PGTI es un instrumento que sistematiza las actividades realizadas con el grupo que ha participado en todo el proceso de identificación y planificación participativa del paisaje / territorio, y que se va construyendo en cada sesión. Es recomendable que en cada reunión se vaya entregando y exponiendo a las personas participantes, el material original que se ha elaborado en las sesiones anteriores (ver Figura 13).

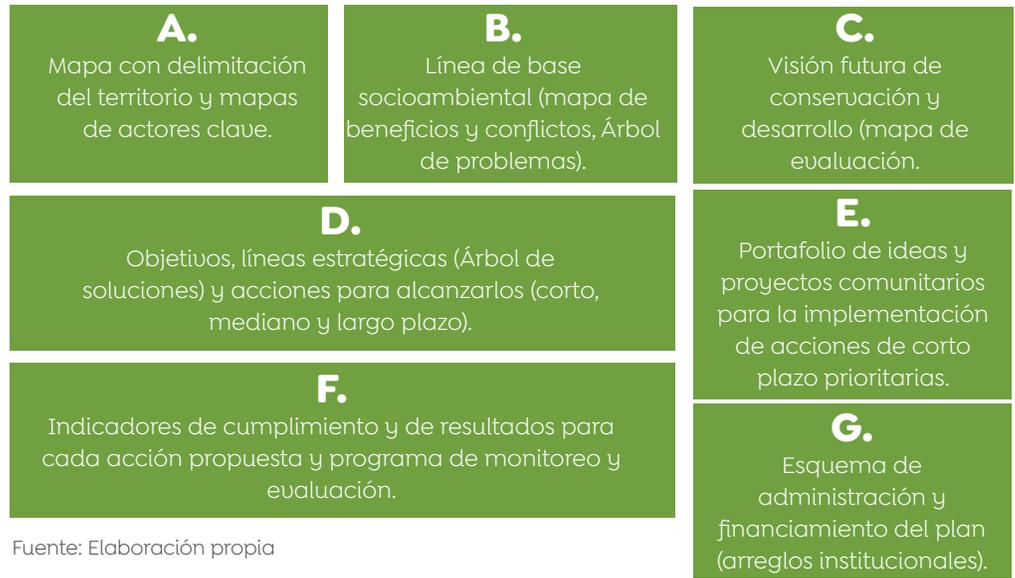
El **PGTI** es un instrumento estratégico y operativo para el despliegue de una IET en el marco de objetivos de conservación y desarrollo del territorio:

- 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.

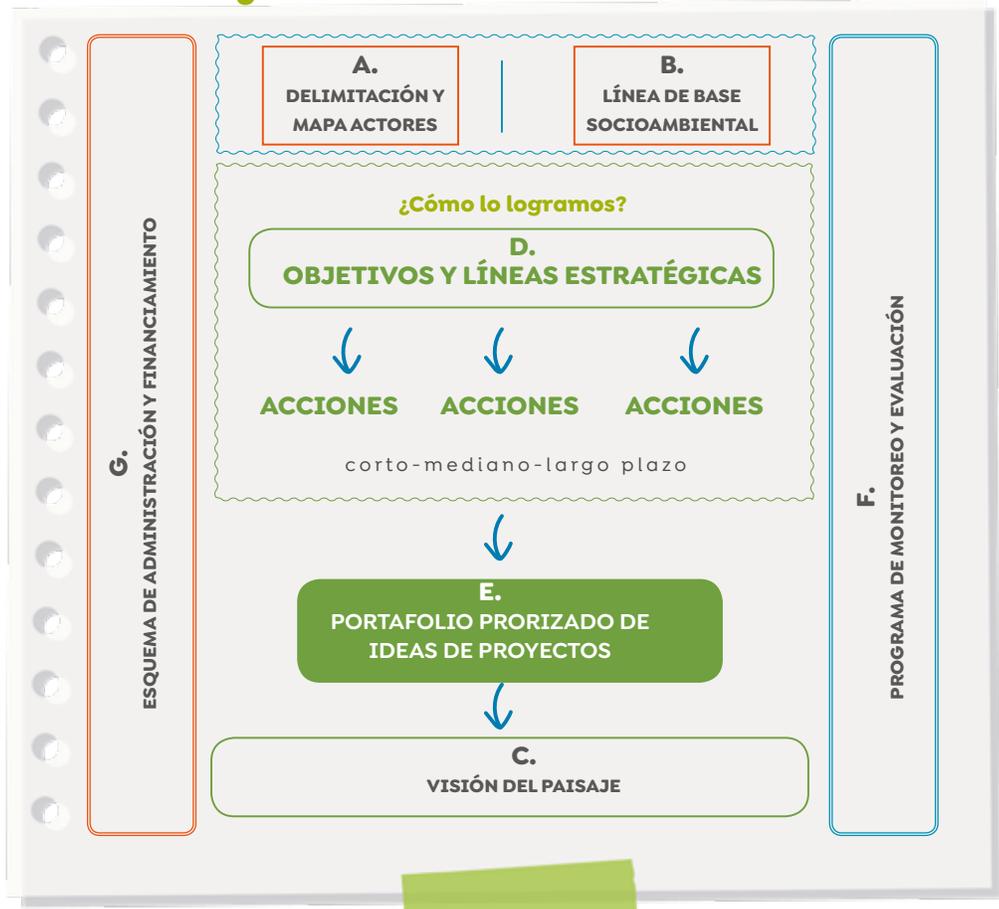


Figura 13
Contenidos mínimos del PGTI y esquema de relaciones entre ellos



Fuente: Elaboración propia

¿Cuál es la situación actual?



¿Cuál es la situación deseada?



06

**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 la OSC coejecutora y el equipo técnico.

Por su parte, la OSC coejecutora y el equipo técnico de apoyo, fomentan el trabajo con participantes y representantes de la organización comunitaria en la elaboración de la idea o perfil del proyecto, y con algunos representantes de la comunidad del proceso de planificación a escala de paisaje y tienen clara la visión de desarrollo, 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.



PROYECTOS COMUNITARIOS

-  Implementación de la estrategia mediante proyectos asociativos
-  Construcción participativa de capacidades locales.



Actividades

- Representantes informan en paralelo a la comunidad
- Presentación de resultados del proceso de planificación a escala del paisaje
- Entrenamiento en perspectiva de paisaje y uso de mapas
- Comprender y analizar el paisaje comunitario
- Ajustes de soluciones propuestas en proceso a escala de paisaje a la escala del proyecto
- Redacción del proyecto
- Ejecutar el proyecto



Productos

- Línea base comunitaria**
- Proyecto comunitario**
- Ficha y plan predial**
- Informes periódicos**



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

Fuente: Elaboración propia

En esta sección, solo se incluyen los aspectos en que la OSC coejecutora tiene un rol de apoyo y acompañamiento. Las actividades propias del proceso a cargo de las OC que ejecutarán los proyectos se abordarán en la **Guía de Planificación predial con perspectiva de paisaje. Orientación práctica para facilitadores/as (Proyecto GEF CMS)**.





Participante IET Pumanque – Lolol



Participantes IET Alhué

Acompañamiento en la elaboración de proyectos comunitarios

Una vez seleccionadas las ideas o perfiles de proyectos a implementar, es necesario que las personas que participan elaboren los proyectos, contando con el apoyo de la OSC coejecutora y el equipo técnico.

Esta es la instancia en la que se detallan, calendarizan y presupuestan las actividades y se definen las personas responsables de las diferentes tareas. Para eso, se cuenta con un formulario tipo a llenar y será necesario un trabajo de planificación con 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:

- 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, 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/as), quienes deben tener un rol activo en la ejecución y toma de decisiones.

Los contenidos mínimos de los proyectos se presentan en la Figura 14 y se entrega formato para presentación (ver Anexo 4 – ejemplo utilizado en guía).

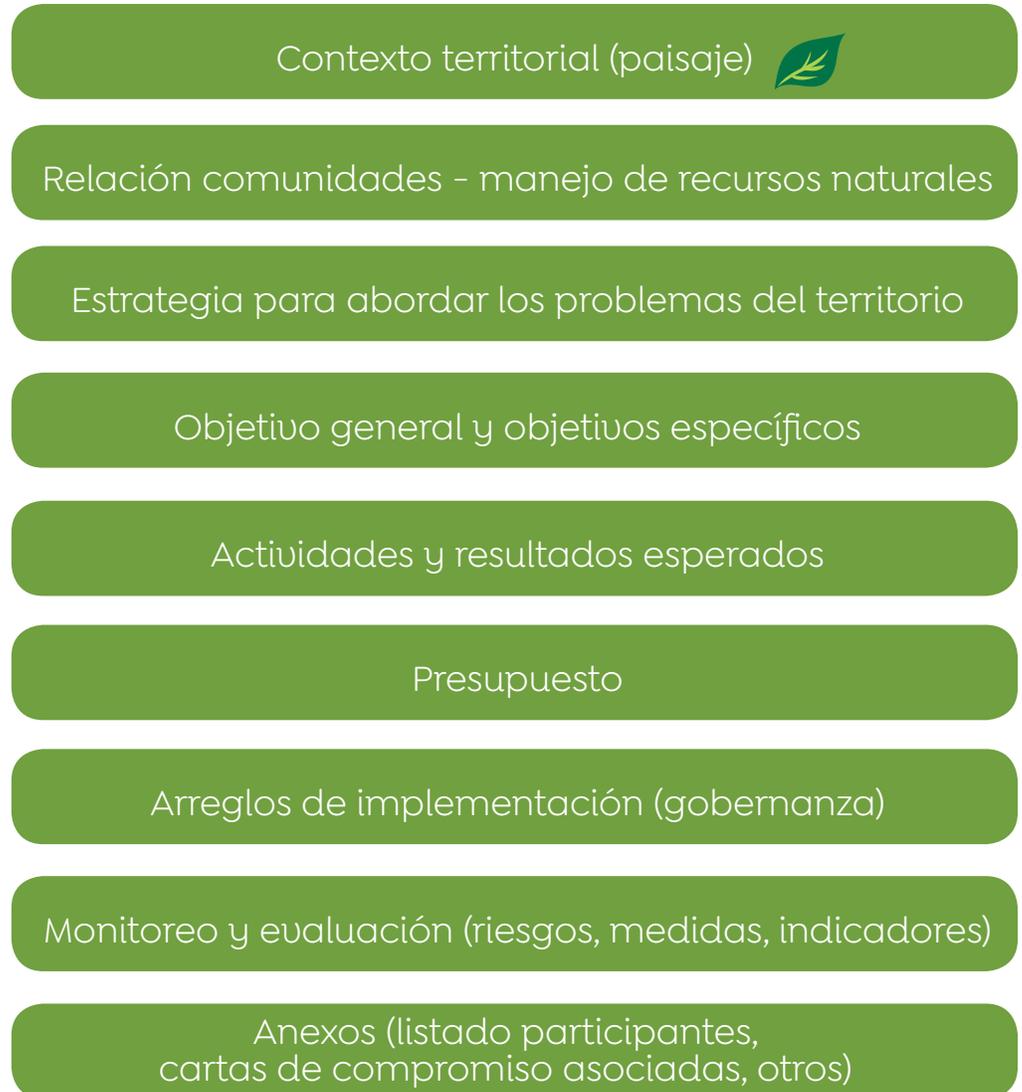


Figura 14

Secciones a incluir en la elaboración de proyectos comunitarios

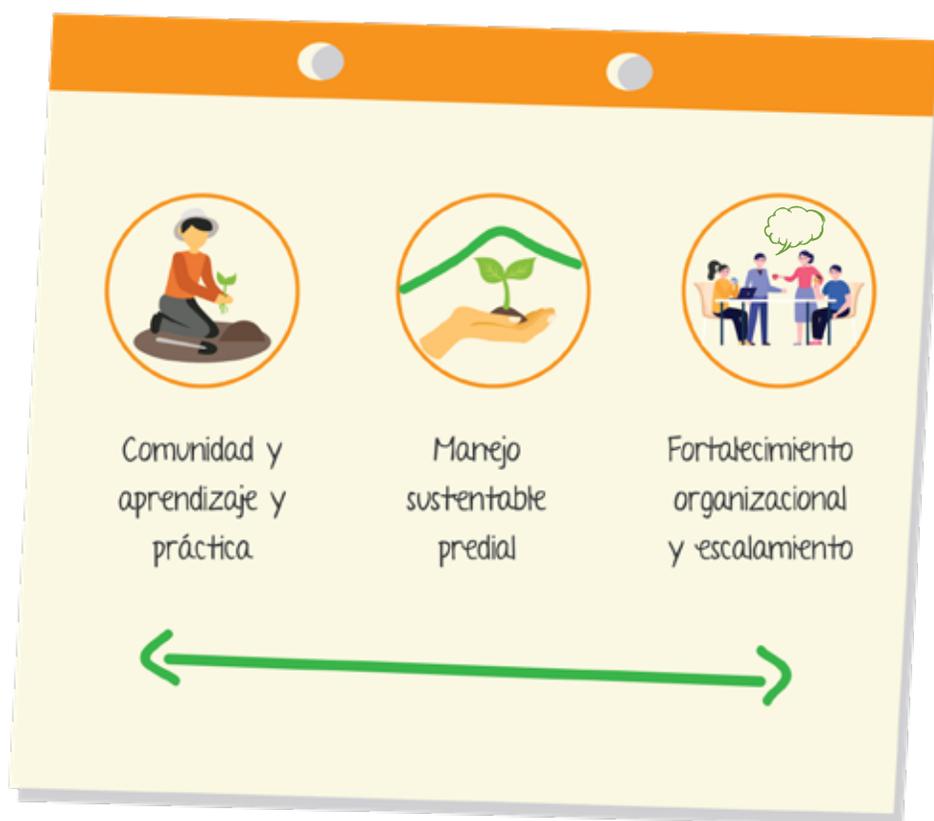


Los proyectos deben considerar los siguientes enfoques (ver Figura 15):

- 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 sean posibles de replicar y escalar al territorio.
- Deben considerar actividades de transmisión de conocimientos, las que contemplan 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 15

Esquema de los enfoques de los proyectos comunitarios



Fuente: Elaboración propia



Agrupación Peumayén, Nerquihue

Acompañamiento en la ejecución de proyectos comunitarios

Los proyectos diseñados son parte de las líneas de acción de corto plazo del Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI), 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, todo el proceso de ejecución de los proyectos y sus resultados son de interés para la OSC coejecutora de la IET, quién actúa como una organización que “apadrina” a las OC ejecutoras de proyectos. Por ello, es necesario establecer las responsabilidades de apoyo a las OC:

-  **Brindar oportunidades de acceso a redes de apoyo.**
-  **Favorecer la visibilidad del proyecto.**
-  **Guiar en el caso que existan conflictos sobre los fines 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 la comunidad.**
-  **Contar con equipo de apoyo para la ejecución (ver Anexo 5)**

En la ejecución de los proyectos, se debe 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:



Técnicas / Prácticas sostenibles

- 1 | Agroforestería.
- 2 | Bebederos de ganado para proteger fuentes de agua naturales.
- 3 | Cercos vivos en potreros de cultivo o ganaderos.
- 4 | Corredores biológicos.
- 5 | Cortinas cortaviento en potreros de cultivo o ganaderos
- 6 | Árboles aislados o bosquetes en los potreros
- 7 | Cortafuegos vegetados, podas u otros métodos de prevención y mitigación de incendios forestales.
- 8 | Árboles perchas o anideras para avifauna benéfica u otras intervenciones que incrementen biodiversidad y protejan fauna silvestre en sistemas intervenidos.
- 9 | Obras para control de erosión en zonas frágiles. Estabilización de cárcavas y obras de protección de zonas de escorrentía.
- 10 | Barreras en contra de la pendiente (curvas de nivel)
 - Zanjas de infiltración.
 - Barreras vegetadas.
 - Cultivo en franjas en curvas de nivel (fajas).
 - Construcción terrazas de cultivo.
- 11 | Zonas destinadas a conservación o recuperación de ecosistemas naturales o protección zonas frágiles.
 - Exclusión del ingreso de ganado y maquinaria agrícola.
 - Reforestación con especies nativas.
 - Manejo para regeneración pasiva del bosque (zonas de exclusión de ganado).
 - Enriquecimiento con especies nativas.
 - Utilización sostenible de Productos Forestales No Maderables (PFNM).
- 12 | Camas de cultivo intensivas (camas calientes, bancal profundo, tablonos o camas altas).
- 13 | Compostaje de residuos del campo (vegetales y animales) y producción de humus de lombriz para reincorporación al suelo.
- 14 | Métodos de protección del ganado del ataque la fauna silvestre.
 - Aplicación de condicionantes de aversión al sabor y otros elementos disuasivos.
 - Perros pastores para vigilancia constante del ganado.
 - Instalación de cercos altos y densos.
 - Estabulación nocturna.
 - Identificación y resguardo de pariciones.
 - A advertencias comunitarias de aparición de carnívoros.
- 15 | Manejos agrícolas agroecológicos para incrementar fertilidad, contenido de materia orgánica, retención de humedad y otras propiedades físicas, químicas y biológicas del suelo.
 - Mulching (acolchado) con paja, hojas secas, madera chipeada u otro.
 - Cultivos de cobertera (abonos verdes).
 - Reincorporación de rastrojos.
 - Labranza de conservación de suelo.
 - Producción y uso de biofertilizantes y bioestimulantes naturales (bokashi, compost, humus de lombriz, supermagro).
- 16 | Establecimiento de huertos melíferos.
- 17 | Control biológico o físico de plagas y enfermedades, gracias al diseño predial.
- 18 | Manejos agrícolas para reducción de impacto de malezas.
- 19 | Reproducción y conservación de semillas campesinas o locales.
- 20 | Aumento de la diversidad de cultivos (más variedades, más especies o policultivos, variedades más diversas o antiguas, rotación de cultivos, sucesión de cultivos).

INICIATIVAS



TERRITORIOS

GESTIÓN



Participante IET Pumanque-Lolol

Acompañamiento en el cierre de proyectos comunitarios

El **Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI)** presenta un programa de monitoreo y evaluación de los resultados, con indicadores cuantificables y posibles de medir. Este programa consiste en acordar las acciones a realizar para poder mantener un rumbo continuo hacia la visión común acordada, asegurando que estas se conviertan en acciones y den resultados. Los frutos del esfuerzo no son solo las acciones en sí mismas, sino que es importante compartir lo que vaya sucediendo, aunque no sea totalmente exitoso.

Los resultados se recopilan, se dan a conocer y se analizan, lo que permite a las personas interesadas adaptarse hacia esa visión común y revisar los cambios que, probablemente, haya que realizar o volver a focalizar los esfuerzos en un aspecto más urgente, pero sin abandonar la visión de todo el sistema. Lo anterior tiene un efecto concreto, de gran importancia para fortalecer la iniciativa a escala territorial, ya que comúnmente en las iniciativas impulsadas por la sociedad civil, se pierden los esfuerzos, dispersándose las energías de la comunidad.

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

Referencias bibliográficas

- Gastó, J., F. Cosío y D. Panario (1993) Clasificación de ecorregiones y determinación de Sitio y Condición. Manual de aplicación a municipios y predios rurales. Red de Pastizales Andinos. Quito, Ecuador. Descargar en https://www.researchgate.net/publication/313784224_Clasificacion_de_ecorregiones_y_determinacion_de_sitio_y_condicion_Manual_de_aplicacion_a_municipios_y_predios_rurales
- Geilfus F. (2002) 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación monitoreo, evaluación. IICA, San José C. R. Descargar en: <http://repiica.iica.int/docs/B0850e/B0850e.pdf>
- Henao A., Altieri M., Nicholls C. (2015) Herramienta Didáctica Para la Planificación de Fincas Resilientes. SOCLA, REDAGRES, Medellín, Colombia.
- Palma E., Cruz J. (2010) ¿Cómo elaborar un plan de finca de manera sencilla? CATIE, Turrialba C.R. Descargar en: <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/handle/11554/7743>
- Pan Para el Mundo (2006) Construyendo procesos “De Campesino a Campesino”. Descargar en: <http://simas.org.ni/media/cac1.pdf>
- SAG (2012) Plan de Ordenamiento Predial. Programa Transferencia de Modelos de Gestión Territorial en Cuencas Productivas. SAG-FNDR, Región de Aysén, Chile. Descargar en: http://www.eula.cl/cuencas_productivas/docs/plan_ordenamiento.pdf
- UNDP, 2016. A Community-Based Approach to Resilient and Sustainable Landscapes: Lessons from Phase II of the COMDEKS Programme, UNDP, New York.





07

Anexos

PERFILES PARA APOYO TÉCNICO INICIATIVAS A ESCALA TERRITORIAL (IET)

Una Iniciativa a Escala Territorial (IET) es 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.

Una IET comprende un paisaje (territorio) delimitado en función de variables biofísicas, socio culturales y/o productivas, con relaciones dinámicas sociedad-naturaleza, con valor patrimonial e identidad propia; y una gestión comunitaria para el logro de resultados en la conservación de biodiversidad, manejo sostenible de la tierra y resiliencia frente al cambio climático.

En el marco del desarrollo de una IET, se requiere apoyo técnico que facilite la planificación, implementación, seguimiento y evaluación participativa de las actividades previstas en las diferentes etapas del proceso¹. 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:

- 1. Coordinación operativa de la IET**
- 2. Facilitación de procesos participativos**
- 3. Elaboración de mapas y aplicación de sistemas de información geográfica**
- 4. Formulación y evaluación de planes y proyectos**

¹ El financiamiento para el apoyo técnico no puede ser mayor al 30% del monto total del subsidio.



En cuanto a las etapas del proceso² en que se requiere apoyo técnico, la tabla siguiente entrega una referencia:

Tipos de Apoyo técnico	Etapas de la IET			
	Etapa 1. Identificación del paisaje	Etapa 2. Planificación participativa	Etapa 3. Proyectos comunitarios	Informes Técnicos y rendiciones
Coordinación operativa de la IET	Requerido	Requerido	Requerido	Requerido
Facilitación de procesos participativos	Opcional	Requerido	Opcional	No requerido
Elaboración de mapas y aplicación SIG	Requerido	Requerido	Opcional	Opcional
Formulación y evaluación de planes y proyectos	No requerido	Requerido	Opcional	No requerido

² Se refiere a las etapas previstas en el Acuerdo de Subsidio.



A continuación, se describen de manera general los perfiles y funciones de cada tipo de apoyo técnico.

1. Coordinación operativa de la IET

Perfil general

- Se requiere una persona comprometida con el desarrollo comunitario, con dedicación parcial durante todo el proceso (18 meses), con movilización propia, que tenga conocimiento del territorio y de las comunidades que lo habitan, que cuente con experiencia previa en coordinación de proyectos socioambientales en el ámbito rural y de gestión de recursos naturales con enfoque participativo.
- Se requiere habilidades para la organización y liderazgo de equipos de trabajo, planificación, ejecución y gestión adaptativa de actividades con base en la obtención de resultados.
- Se requiere habilidades blandas como comunicación efectiva, enfoque inclusivo (género, edad y acceso a bienes públicos), promoción del trabajo en equipo y toma de decisiones en forma democrática y transparente.

Principales funciones

- Asegurar el cumplimiento de las actividades y resultados esperados de la IET para todas las etapas.
- Apoyar a la OSC en la elaboración de los planes de trabajo e informes técnicos de avance y finales que se requieran, así como los medios de verificación correspondientes y su relación con las rendiciones de gastos.
- Promover la participación de las comunidades en todo el proceso de desarrollo de la IET, generando actas de reuniones y asambleas que respalden la toma de decisiones.
- Apoyar a la OSC en el desarrollo de relaciones y alianzas público-privadas que beneficien sus objetivos de desarrollo local sostenible.
- Participar en instancias de capacitación e intercambio de experiencias del Proyecto GEF CMS.
- Sistematizar las lecciones aprendidas del proceso, promoviendo la gestión del conocimiento y la continuidad de la planificación a escala de paisaje.
- Informar de manera regular y cuando sea requerido sobre el avance de las actividades y resultados a la contraparte regional del Proyecto GEF CMS y a la directiva y asamblea de la OSC.

2. Facilitación de procesos participativos

Perfil general

- Se requieren profesionales con formación, conocimientos aplicados y experiencia en metodologías participativas avanzadas, en las que las comunidades sean protagonistas de los procesos de construcción de estrategias para el desarrollo territorial sostenible con enfoque en zonas rurales y manejo de recursos naturales.
- Se requiere experiencia práctica en la facilitación y conducción de talleres y técnicas participativas con enfoque socioambiental, con enfoque de paisaje y con enfoque de género e inclusión.
- Se requiere experiencia en técnicas como mapas parlantes, Árbol de problemas, Árbol de soluciones, priorización participativa, entre otros.
- Se requiere un/a facilitador/a líder y al menos 3 facilitadores/as de apoyo para cubrir de manera adecuada trabajos grupales y en plenaria (estimándose un total de 40 a 60 participantes).

Principales funciones

- Planificar y organizar, en conjunto con la OSC, las jornadas o talleres previstos en la etapa de planificación participativa para obtener los productos parciales y finales asociados a los siguientes resultados: Línea de base socioambiental del paisaje, Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI) y Portafolio de ideas de proyectos comunitarios.
- Facilitar los talleres o jornadas que se hayan planificado y organizado, siendo responsable de conducir el proceso en todas sus partes, validarlos con las comunidades participantes y realizar las recomendaciones para promover una adecuada participación de todos los grupos de interés que son parte de la IET.
- Elaborar informes parciales y finales con los resultados del proceso, incluyendo los medios de verificación (registros, actas, listas de asistencia, materiales o documentos producidos, etc.).

3. Elaboración de mapas y aplicación SIG

Perfil general

- Se requiere profesional con formación, conocimientos aplicados y experiencia en elaboración de cartografía temática, uso de Sistema de Información Geográfica (SIG) y aplicaciones como Google Earth.
- Se requiere experiencia práctica en construcción de mapas a partir de capas de información secundaria (cuencas, usos del suelo, ecosistemas, recursos naturales, etc.) y su integración con información cualitativa (percepciones, mapas parlantes).
- Se requiere conocimientos en diagramas de perfil y elaboración de gráficos e infografías a partir de mapas temáticos.

Principales funciones

- Apoyar técnicamente al equipo de facilitadores/as y a la OSC para delimitar el paisaje y elaborar cartografía temática, perfiles e infografías a partir de información secundaria e información cualitativa que se genere en los talleres o jornadas de planificación participativa.
- Participar en la planificación y organización de los talleres o jornadas participativos para generar los acuerdos necesarios que permitan obtener los productos parciales asociados a mapas parlantes, diagramas de perfil, mapas de recursos, usos y beneficios, mapa de visión y de cambios del paisaje.
- Elaborar informes parciales y finales con la cartografía (archivos digitales en JPEG y PDF, archivos editables en formato SIG, planos, perfiles e infografías en papel a escala apropiada para el trabajo en taller).



4. Formulación y evaluación de planes y proyectos

Perfil general

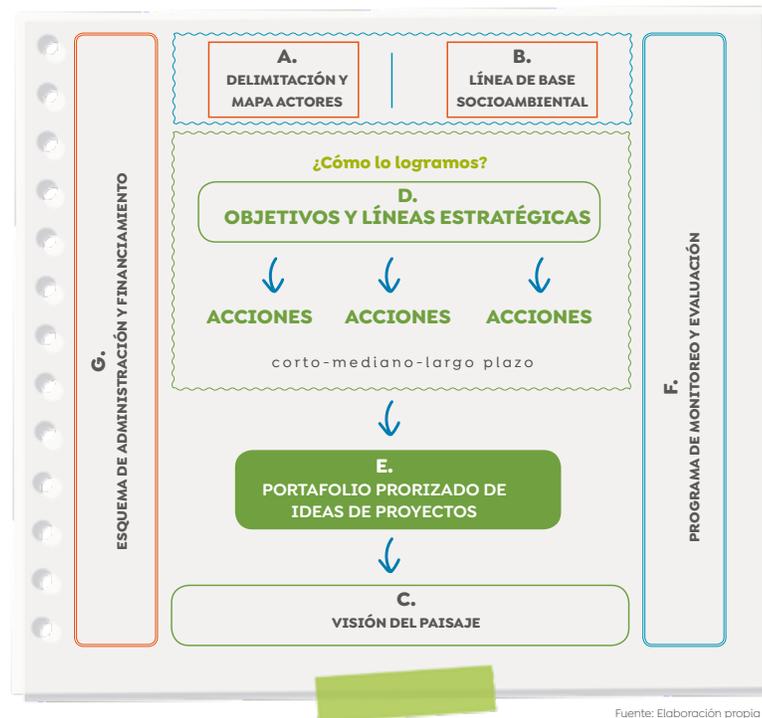
- Se requiere profesional con formación, conocimientos aplicados y experiencia en formulación y evaluación de planes estratégicos y proyectos comunitarios mediante el uso del marco lógico.
- Se requiere experiencia práctica en aplicación del marco lógico en contextos socioambientales y con enfoque territorial.
- Se requiere conocimientos y experiencias en desarrollo territorial sostenible de paisajes rurales, con énfasis en agricultura sustentable y gestión de ecosistemas (bosque nativo, humedales, praderas y matorrales).

Principales funciones

- Apoyar técnicamente al equipo de facilitadores/as y a la OSC en la construcción participativa, redacción y validación del Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI) y el portafolio de ideas de proyectos comunitarios, conforme a los formatos y contenidos mínimos requeridos en cada caso (ver Figuras 1 y 2).
- Elaborar informes parciales y finales con el PGTI y portafolio de ideas de proyectos, sistematizando los resultados que se obtengan del proceso de planificación participativa.

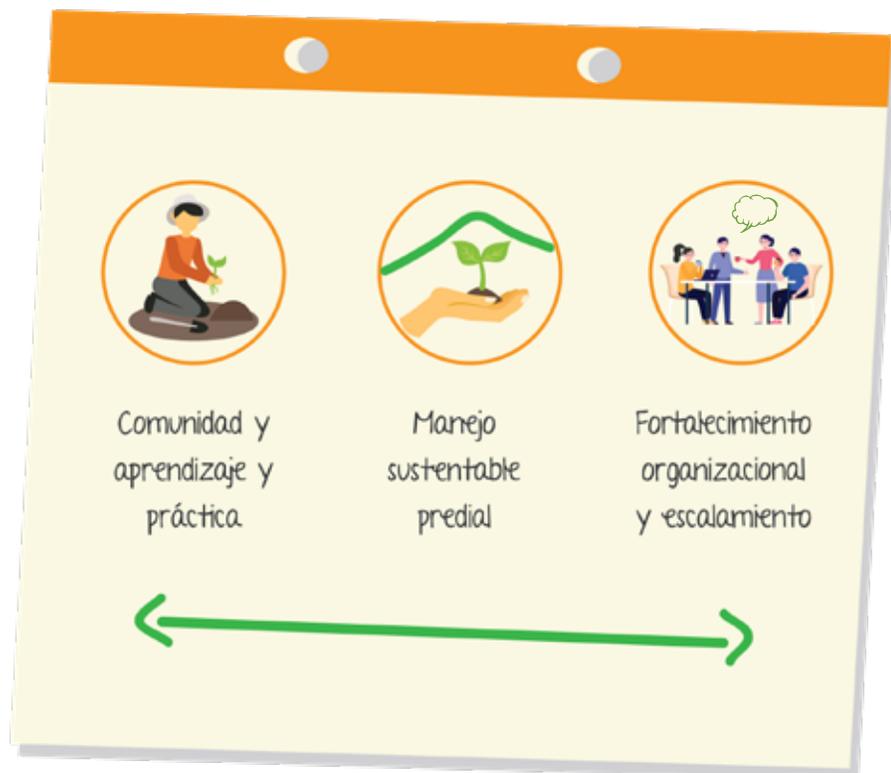


¿Cuál es la situación actual?



Fuente: Elaboración propia

¿Cuál es la situación deseada?



Fuente: Elaboración propia

Figura 1

Esquema general de los contenidos del Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI)

Figura 2

Enfoque general para las ideas de proyectos comunitarios (*)

(*) Los proyectos comunitarios:

A. Deben considerar actividades de transmisión de conocimientos, las cuales deben contemplar un formato de comunidad de práctica o aprendizaje entre pares.

B. 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, por ejemplo:

Técnicas / Prácticas sostenibles

1	Agroforestería.	12	Camas de cultivo intensivas (camas calientes, bancal profundo, tabloneros o camas altas).
2	Bebedores de ganado para proteger fuentes de agua naturales.	13	Compostaje de residuos del campo (vegetales y animales) y producción de humus de lombriz para reincorporación al suelo.
3	Cercos vivos en potreros de cultivo o ganaderos.	14	Métodos de protección del ganado del ataque la fauna silvestre. Aplicación de condicionantes de aversión al sabor y otros elementos disuasivos. Perros pastores para vigilancia constante del ganado. Instalación de cercos altos y densos. Estabulación nocturna. Identificación y resguardo de pariciones. Aduertencias comunitarias de aparición de camuflados.
4	Corredores biológicos.	15	Manejos agrícolas agroecológicos para incrementar fertilidad, contenido de materia orgánica, retención de humedad y otras propiedades físicas, químicas y biológicas del suelo. Mulching (acolchado) con paja, hojas secas, madera chipeada u otro. Cultivos de cobertera (abonos verdes). Reincorporación de rastrojos. Labranza de conservación de suelo. Producción y uso de biofertilizantes y bioestimulantes naturales (bokashi, compost, humus de lombriz, supermagro).
5	Cortinas cortaviento en potreros de cultivo o ganaderos	16	Establecimiento de huertos melíferos.
6	Árboles aislados o bosquetes en los potreros	17	Control biológico o físico de plagas y enfermedades, gracias al diseño predial.
7	Cortafuegos vegetados, podas u otros métodos de prevención y mitigación de incendios forestales.	18	Manejos agrícolas para reducción de impacto de malezas.
8	Árboles perchas o anideras para avifauna benéfica u otras intervenciones que incrementen biodiversidad y protejan fauna silvestre en sistemas intervenidos.	19	Reproducción y conservación de semillas campesinas o locales.
9	Obras para control de erosión en zonas frágiles. Estabilización de cárcavas y obras de protección de zonas de escorrentía.	20	Aumento de la diversidad de cultivos (más variedades, más especies o policultivos, variedades más diversas o antiguas, rotación de cultivos, sucesión de cultivos).
10	Barreras en contra de la pendiente (curvas de nivel) Zanjas de infiltración. Barreras vegetadas. Cultivo en franjas en curvas de nivel (fajas). Construcción terrazas de cultivo.		
11	Zonas destinadas a conservación o recuperación de ecosistemas naturales o protección zonas frágiles. Exclusión del ingreso de ganado y maquinaria agrícola. Reforestación con especies nativas. Manejo para regeneración pasiva del bosque (zonas de exclusión de ganado). Enriquecimiento con especies nativas. Utilización sostenible de Productos Forestales No Maderables (PFNM).		

C. Deben contribuir a fortalecer las capacidades de las OC y al escalamiento a nivel del paisaje (asociatividad y cadenas de valor).

ANEXO 2

INICIATIVA A ESCALA TERRITORIAL

Formato de Plan de Trabajo

OSC co-ejecutora					
Territorio					
Áreas temáticas	<ul style="list-style-type: none">• Conservación de la biodiversidad• Recuperación de suelos degradados• Resiliencia frente a los efectos del cambio climático				
Presupuesto	Aportes GEF (\$)		Aportes propios (\$)¹		Total (\$)
Tiempo de Ejecución					

1. Contexto Territorial²

2. Objetivos

3. Etapas, actividades y cronograma

4. Resultados esperados

5. Presupuesto detallado

6. Arreglos de implementación

6.1. Equipo de Trabajo³

6.2. Alianzas estratégicas y sus aportes (si corresponde)

7. Monitoreo y evaluación

7.1. Riesgos y medidas de gestión

7.2. Indicadores y Medio de verificación

¹Aportes en especies valoradas (por ejemplo, uso de espacios para reuniones y talleres, horas-persona para labores de coordinación y difusión, información disponible, entre otros) de la OSC coejecutora.

²Breve descripción del territorio a partir de información secundaria disponible para las dimensiones de conservación de biodiversidad y servicios ecosistémicos, gobernanza, producción sustentable y bienestar humano (o buen vivir).

³Incluye el detalle de quienes actuarán en la coordinación como apoyo técnico y/o administrativo. Se debe incluir nombres, formación, funciones y dedicación.





ANEXO 3

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA PROYECTOS COMUNITARIOS E INICIATIVAS A ESCALA TERRITORIAL BAJO LA MODALIDAD DE SUBSIDIOS*

Proyecto 88249 MMA / GEF-PNUD
Comunidades Mediterráneas Sostenibles

*Elaborado por Kairusam Rodríguez, Proyecto GEF CMS.

Contenido

1. **Presentación**
2. **Presupuesto por actividades**
3. **Informe de rendición de gastos**
 - 3.1. **Desembolsos**
 - 3.2. **Tipos de gastos**
 - 3.3. **Formato del Informe de rendición de gastos**
 - 3.4. **Otros aportes**
4. **Informes técnicos del avance**
5. **Modificaciones**

1. Presentación

En el marco del Proyecto MMA/GEF-PNUD Comunidades Mediterráneas Sostenibles (en adelante, Proyecto GEF CMS) la entidad ejecutora ha firmado un Acuerdo de Subsidio de acuerdo a los estándares exigidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante, PNUD), estableciendo las obligaciones y atribuciones de ambas partes.

Los fondos aportados por PNUD a través de este acuerdo tiene el carácter de donación no reembolsable, siempre que se ejecuten las actividades de acuerdo a los términos del subsidio. La entidad ejecutora es la responsable del buen uso de los recursos entregados, así como del cumplimiento de las actividades comprometidas en el plan de trabajo, conforme a lo estipulado en el Acuerdo de Subsidio.

El objetivo de este manual es facilitar la preparación de informes técnicos y financieros de las actividades implementadas por la entidad ejecutora en el marco del desarrollo de un Proyecto Comunitario, en conformidad a los requerimientos del Proyecto GEF CMS.



2. Presupuesto por actividades

La entidad ejecutora deberá elaborar un presupuesto detallado por actividades a implementar para el desarrollo del Proyecto Comunitario según los ítems autorizados en el Acuerdo de Subsidio (Formulario 1).

FORMULARIO 1

Presupuesto por Actividades

Título del Proyecto Comunitario: _____

Monto Total Presupuestado: _____

Período del: AL

Actividades	Infraestructura	Equipos y herramientas	Insumos	Capacitación y talleres	Computación y audiovisual	Asistencia técnica	Asistencia administrativa	Gastos generales	TOTAL
Total									

Se debe consignar con el presupuesto, el acta de aprobación de los objetivos, actividades y el presupuesto, por parte de la Asamblea de la entidad ejecutora responsable.

3. Informe de rendición de gastos

3.1. Desembolsos

Los recursos para la realización de las actividades se entregan en tramos, conforme a lo establecido en el Acuerdo de Subsidio. El primer tramo se entrega contra la firma del Acuerdo de Subsidio y, los siguientes, previa aprobación – por parte del Proyecto GEF CMS – de los informes de rendición de gastos e informes técnicos.

Los desembolsos del subsidio son depositados en la cuenta bancaria de la entidad ejecutora que está indicada en el Acuerdo de Subsidio.

3.2. Tipos de gastos

En el marco del Acuerdo de Subsidio se pueden financiar y en consecuencia rendir los siguientes conceptos y topes respecto del presupuesto total:

Infraestructura (hasta un 30%): toda aquella inversión que se realice para la adecuación, mejora o desarrollo de la(s) área(s) físicas a trabajar en el proyecto y que está directamente asociada con prácticas productivas sostenibles que permitan la conservación de la biodiversidad, la recuperación de suelos degradados y/o la adaptación a los efectos del cambio climático.

Equipos y herramientas (hasta un 10%): los equipos y maquinarias necesarias para el adecuado desarrollo de las actividades directamente ligadas a los objetivos específicos y los productos del proyecto.

Insumos (hasta un 10%): materiales requeridos para la implementación y desarrollo de las actividades planificadas directamente relacionadas con los productos entregables del proyecto.

Capacitación y talleres (hasta un 15%): costos asociados a la realización de actividades participativas como talleres, grupos de trabajo, entrevistas a actores clave, elaboración, reproducción e impresión de materiales (documentos de trabajo, mapas, informes u otros), servicios de alimentación para talleres, arriendo de espacios para talleres, traslados de participantes, actividades de capacitación o asesorías específicas asociadas.

Computación y audiovisual (hasta un 3%): equipo de computación, impresora, data show, telón, cámara fotográfica, GPS, servicios de registro audiovisual.

Apoyo técnico (hasta un 20%): honorarios profesionales para la coordinación técnica del proyecto comunitario, apoyo a la gestión de la organización ejecutora en la elaboración de los informes técnicos (de acuerdo a este Manual), facilitación de talleres y articulación con otros proyectos e iniciativas en el territorio.





Apoyo administrativo (hasta un 5%): honorarios profesionales para la planificación y ejecución presupuestaria, incluyendo procedimientos para cotización, adquisición de bienes y servicios y elaboración de informes de rendición de gastos en conformidad a este Manual.

Gastos generales (hasta un 7%): costos asociados a comunicaciones, combustible, traslados y materiales de oficina para el funcionamiento del equipo coordinador.

Quedan excluidos como gastos de los Proyectos Comunitarios los referidos a:

Activos: vehículos de cualquier tipo, muebles (sillas, escritorios, estantes, libreros), equipamiento de oficina y herramientas (distintos a computación y audiovisual), construcción, reconstrucción y/o reparación de oficinas o espacios propios de la Organización Ejecutora.

Gastos propios de la OSC: sueldos del personal permanente de la Organización Ejecutora, servicios básicos (luz, agua, gas, calefacción), arriendo de inmuebles y cualquier otro gasto propio de la Organización Ejecutora.

Misceláneos: no se aceptará bajo ningún concepto pago de bebidas alcohólicas y cigarrillos.

3.3. Formato del informe de rendición de gastos

La rendición de gastos se hará en función de la cantidad de cuotas o tramos acordados en el Acuerdo de Subsidio. En las rendiciones se debe expresar el porcentaje del monto gastado respecto del monto entregado, de manera de demostrar el avance real del proyecto.

Para la rendición de gastos se debe utilizar el Formulario 2 (Partes A y B), acompañado de copia digital o fotocopias de toda la documentación de respaldo (facturas, boletas u otros).

Los originales de la documentación de respaldo, deben ser conservados por la entidad ejecutora hasta cinco (5) años después de terminada la vigencia del Acuerdo de Subsidio para futuras auditorías del PNUD.

FORMULARIO 2

A. INFORME DETALLADO DE RENDICIÓN DE GASTOS

Cuota o Tramo

Del hasta

ITEM 1 Infraestructura

Proveedor	Actividad asociada	Fecha	Documento (Tipo y Número) (a)	Descripción del gasto	Monto (\$) (b)
Sub Total. Apoyo Técnico					

ITEM 2 Equipos y Herramientas

Proveedor	Actividad asociada	Fecha	Documento (Tipo y Número)	Descripción del gasto	Monto (\$) (b)
Sub Total Ítem...					

ITEM 3 n [...agregar todos los ítems de gastos que corresponda]

Proveedor	Actividad asociada	Fecha	Documento (Tipo y Número)	Descripción del gasto	Monto (\$) (b)
Sub Total Ítem n					
Total [Suma de Sub Totales por Ítem]					

Notas:

(a) Se consideran documentos de respaldo: facturas (para montos superiores a \$ 50.000), boletas de compraventa, boletas de honorarios, pasajes, recibos de dinero (solo en casos excepcionales y debidamente justificados).

(b) El monto (\$) a rendir es el valor total señalado en el documento de respaldo respectivo (incluyendo IVA e impuesto a la renta, según sea el caso).



B. INFORME RESUMIDO DE RENDICIÓN DE GASTOS

Nombre de la entidad ejecutora: _____

Monto total de fondos en virtud del Acuerdo (\$): _____

Monto de la última cuota entregada (\$): _____

Período del: al

Ítem de gastos (conforme al Acuerdo de Subsidio)	Monto Entregado (\$) (a)	Monto gastado (\$) (b)	% Ejecutado (b) / (a)	Saldo (\$)
1. Infraestructura				
2. Equipos y herramientas				
3. Insumos				
4. Capacitación y talleres				
5. Computación y audiovisual				
6. Apoyo técnico				
7. Apoyo administrativo				
8. Gastos generales				
TOTAL				

Todo gasto efectuado con fondos del subsidio debe tener documentación de respaldo.

Los comprobantes de gastos deben siempre corresponder a bienes o servicios directamente relacionados con las actividades del Proyecto Comunitario, de acuerdo al presupuesto operativo por actividades.

Los comprobantes deben ser presentados por la entidad ejecutora al Proyecto GEF CMS, en forma ordenada y clasificada por actividades, cada vez que se entreguen los informes técnicos y/o los entes supervisores lo requieran.

Se debe enviar fotocopia o copia digital de los comprobantes de gastos realizados, de acuerdo a los plazos establecidos en el Acuerdo de Subsidio.

Los gastos que no estén documentados, que no correspondan a las actividades del Proyecto Comunitario, que estén fuera de los plazos de ejecución del Proyecto Comunitario y/o que no correspondan a los ítems autorizados, serán rechazados y por tanto se entenderán como no ejecutados.

Cada entidad ejecutora debe nombrar a un(a) Encargado(a) de Cuentas, distinto del responsable de coordinar las actividades para ser la contraparte ante eventuales correcciones de las rendiciones.

3.4. Otros aportes

Aportes de particulares: todos los aportes que se consideren un aporte para el desarrollo del Proyecto Comunitario y que respondan a las actividades señaladas en el Acuerdo de Subsidio, para la formalización del mismo se debe hacer un protocolo debidamente firmado por las partes en el que exprese claramente el tipo de aporte que se trata,. En los casos que se requiera el uso de terrenos particulares para el desarrollo de las actividades del proyecto, se deberá cumplir con la elaboración de un protocolo de acuerdo sobre uso del terreno entre la entidad ejecutora y el propietario/a, en el cual se definan los acuerdos entre las partes. El protocolo deberá ser firmado por ambas partes ante notario/a. En el protocolo se deben indicar claramente los acuerdos y se debe normar el uso del terreno, asegurando el cumplimiento de los compromisos asumidos en el Acuerdo de Subsidio. El formato de protocolo a utilizar será el que las partes estimen sea el más apropiado. Se deberá entregar copia del protocolo firmado junto con el informe de rendición de gastos.

Aportes de servicios públicos: en caso de aportes de servicios públicos se deberá adjuntar copia de acuerdos o convenios firmados, indicando claramente las actividades asociadas. Estos aportes deben ser informados a Proyecto GEF CMS y su implementación son responsabilidad de la entidad ejecutora.

4. Informes técnicos de avance

La entidad ejecutora debe dar cumplimiento a las fechas y términos que establezca el Acuerdo de Subsidio, incluyendo la entrega de informes técnicos complementarios a los informes de rendición de gastos. Estos informes permiten relacionar los gastos efectuados con el avance efectivo de la implementación del proyecto. El Formulario 3 entrega el formato tipo para el Informe Técnico.

FORMULARIO 3

Informe Técnico de Avance N° _____

Del hasta

A. Resumen

1. Datos del Proyecto Comunitario
2. Fecha firma del Acuerdo de Subsidio
3. Período que abarca el informe técnico de avance (desde – hasta)
4. Resumen de las actividades y logros alcanzados a la fecha del informe (no más de 200 palabras)
5. Evaluación global de la ejecución (en relación con grupo destinatario, productos y contribución a los objetivos)

B. Actividades ejecutadas [para cada etapa]

Etapa n

Actividad	Fecha original	Fecha real	Descripción	Realizado por	Costo original	Costo real	Nivel avance	Problemas y causas	Comentarios

C. Alternativas de solución para problemas identificados

Problemas	Alternativas de solución (qué se hará, qué gestiones hay que hacer para lograrlo, cuándo se hará)

D. Anexos: Medios de verificación de actividades realizadas (documentos, fotografías, mapas, actas, etc.)

El(los) informe(s) están sujeto(s) a revisión y aprobación por parte del Proyecto GEF CMS. La no presentación de alguno de estos documentos puede limitar la continuidad del proyecto, así como el desembolso restante.

En caso que el Proyecto GEF CMS hagan correcciones, se deben subsanar las observaciones dentro del plazo acordado entre las partes para no afectar el normal desarrollo de la IET.

Se coordinarán reuniones con el responsable del proyecto tanto para clarificaciones de los requerimientos, normas y procedimientos indicados en este manual, como para dar cuenta del avance de las actividades comprometidas en el Acuerdo de Subsidio. El Proyecto GEF CMS convocará a las entidades ejecutoras responsables y/o representantes de la comunidad, a la participación en reuniones de coordinación siendo obligatoria la participación. Se dejará registro a través de un acta con los acuerdos y compromisos de las partes.

5. Modificaciones

Cualquier modificación que se requiera introducir al acuerdo firmado, en cualquiera de sus etapas, componentes, integrantes, plazos de ejecución, presupuesto por actividades u otros, debe ser solicitado por escrito a la Coordinación del Proyecto GEF CMS, indicando claramente las razones y justificando técnicamente los ajustes requeridos.

Ninguna modificación será aplicada por la entidad ejecutora sin contar previamente con la expresa autorización por escrito del Proyecto GEF CMS. Las modificaciones presupuestarias en ningún caso pueden significar aumento del presupuesto total aprobado en el Acuerdo de Subsidio.





ANEXO 4

FORMATO PARA DOCUMENTO DE PROYECTO COMUNITARIO

1. Nombre del proyecto						
2. Organización Comunitaria (OC) Ejecutora ¹		Teléfono y correo electrónico de contacto				
3. Organizaciones asociadas ² (al menos una)		Teléfono y correo electrónico de contacto				
4. N° de participantes (al menos 20) ³						
5. Sector del territorio y superficie (hectáreas)						
6. Superficie predial (hectáreas)						
7. Mapa general con sector y predios en que se ejecutará el proyecto ⁴						
8. Área(s) temática(s) ⁵						
9. Presupuesto	Aportes GEF (\$) ⁶		Aportes propios (\$) ⁷		Total (\$)	
10. Tiempo de ejecución (no mayor a 12 meses)						

¹ En anexo se debe incluir documentación de la OC (Certificado de vigencia de la OC y de la Directiva, Cuenta bancaria de ahorro, corriente o vista de la OC y nombre de los titulares autorizados) y carta de compromiso firmada por el(la) representante legal de la OC, incluyendo los aportes de cofinanciamiento (en especies).

² En anexo se debe incluir carta de compromiso de la(s) organización(es) asociada(s), comunitarias, públicas o privadas, incluyendo los aportes de cofinanciamiento (en especies).

³ En anexo se debe incluir el listado de los participantes, indicando: nombre completo, RUT, rol del predio, ubicación (sector y coordenadas), superficie del predio (en hectáreas) y firma (consentimiento de participación).

⁴ El mapa debe delimitar el sector dentro del territorio (o paisaje) de la Iniciativa a Escala Territorial (IET) y localizar los predios de los participantes. Se recomienda usar un mapa base con al menos localidades, caminos y red hídrica.

⁵ Corresponde a las áreas temáticas que se definan en la IET y que se relacionan con Conservación de la biodiversidad, Recuperación de suelos degradados y Resiliencia frente al cambio climático. Un proyecto puede abordar una o más áreas temáticas.

⁶ Máximo \$ 25.000.000.- (veinticinco millones de pesos).

⁷ Aportes en especies valoradas por parte de la OC ejecutora y/o las organizaciones asociadas (por ejemplo, uso de espacios para reuniones y talleres, horas-persona para diferentes labores, mano de obra, entre otros).

1. Contexto Territorial (paisaje)

La entidad ejecutora debe dar cumplimiento a las fechas y términos que establezca el Acuerdo de Subsidio, incluyendo la entrega de informes técnicos complementarios a los informes de rendición de gastos. Estos informes permiten relacionar los gastos efectuados con el avance efectivo de la implementación del proyecto. El Formulario 3 entrega el formato tipo para el Informe Técnico.

Esta sección debe tener una extensión máxima de 2 páginas. La información necesaria para completar esta sección se puede obtener del proceso de delimitación del paisaje, del mapa de actores y de la línea de base socioambiental.

1.1. ¿Cuál es el territorio (o paisaje) y sector específico en que se desarrollará el proyecto?

(incluir mapa con el área delimitada e indicar la superficie en hectáreas)

1.2. ¿Cuál es la situación actual del territorio (o paisaje) y sector?

(incluir una breve caracterización del sistema biofísico natural, los usos productivos del suelo, los modos de vida, y las comunidades y sus relaciones).



2. Relación comunidades – manejo de recursos naturales

Esta sección debe tener una extensión máxima de 1 página. La información necesaria para completar esta sección se puede obtener de la línea de base socioambiental, particularmente del Árbol de problemas.

2.1. ¿Cuál(es) es(son) el(los) problema(s) que tienen las comunidades del sector donde se ejecutará el proyecto con el manejo de los recursos naturales (agua, suelos, biodiversidad) y que se busca(n) enfrentar con el proyecto?

2.2. ¿Cuáles son las causas y los efectos (o consecuencias negativas) que estos problemas producen en las comunidades del sector?

3. Estrategia para abordar los problemas del territorio

Esta sección debe tener una extensión máxima de 1 página. La información necesaria para completar esta sección se puede obtener de la visión del paisaje (Árbol de soluciones).

3.1. ¿Qué causas del problema serán abordadas por el proyecto en el sector?

3.2. ¿Qué soluciones serán desarrolladas por la comunidad para abordar las causas del problema?

3.3. ¿Qué beneficios o consecuencias positivas se lograrán?



4. Objetivo general y objetivos específicos

4.1. Objetivo general

El objetivo general debe ser alcanzable en un plazo máximo de 12 meses y se refiere a lo que se espera que cambie respecto de la situación actual.

4.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos no debe ser más de 4 y deben estar asociados a los siguientes aspectos del enfoque de proyectos comunitarios: a) Comunidad de aprendizaje y práctica: demostrar prácticas sostenibles en uno o más predios piloto donde la comunidad aprende, transfiere conocimientos y colabora; b) Manejo sustentable predial: obtener hectáreas bajo planificación predial y aplicación de prácticas sostenibles; y c) Fortalecimiento organizacional y escalamiento: generar condiciones para la sostenibilidad de los resultados.



OBJETIVOS

5. Actividades y resultados esperados

Para cada objetivo específico se debe definir al menos 1 resultado esperado y se debe detallar las actividades necesarias para obtener el resultado y así alcanzar el objetivo. Se recomienda definir no más de 3 o 4 actividades para cada objetivo específico.

Objetivo Específico	Resultado(s) Esperado(s)	Actividades
Objetivo específico 1	Resultado 1	Actividad 1.1.
		Actividad 1.2.
		Actividad 1.3.
		Actividad 1.4.
Objetivo específico 2	Resultado 2	Actividad 2.1.
		Actividad 2.2.
		Actividad 2.3.
		Actividad 2.4.

IMPORTANTE

Las actividades deben ser claras y precisas, pues así facilitará:

1. La estimación de los costos asociados.
2. La asignación de responsables para su ejecución.
3. La identificación de su relación con el objetivo y resultado esperado
4. La elaboración del plan operativo (tareas por actividad) al inicio de la ejecución del proyecto.

Se debe incluir una **Carta Gantt** mensual, que contiene las **MISMAS** actividades ya definidas y el momento en el cual se realizarán.

Actividades	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Objetivo específico 1												
1.1												
1.2												
1.3												
1.4												
Objetivo específico 2												
2.1.												
2.2.												
2.3.												
2.4.												

6. Presupuesto

La elaboración del presupuesto debe hacerse considerando el costo de las actividades (memoria de cálculo) para luego definir el costo agregado para cada objetivo específico.

El presupuesto debe distribuirse, además, para cada una de las categorías de gastos y porcentajes máximos definidos en el **Manual Administrativo para Proyectos Comunitarios del GEF CMS**.

Ejemplos de memoria de cálculo de costos por actividad (solo a modo de ilustración):

Actividad 1: Planificación predial para protección de bosque nativo.

Acciones costeables	Unidad	Costo Unitario (\$) (A)	Cantidad (B)	Costo Total (\$) (A)x(B)	Ítem de Gasto (según Manual)
Talleres diseño predial	Taller	50.000	6	300.000	Capacitación y Talleres
Impresión de mapas	Mapa	10.000	20	200.000	Capacitación y Talleres
Asesoría SIG	Horas-persona	15.000	40	600.000	Capacitación y Talleres
Total Actividad				1.100.000	

Actividad 2: Cercado de bosque nativo para exclusión de ganado.

Acciones costeables	Unidad	Costo Unitario (\$) (A)	Cantidad (B)	Costo Total (\$) (A)x(B)	Ítem de Gasto (según Manual)
Alambre púa	Metro Lineal	200	1.000	200.000	Infraestructura
Malla para cerco	Metro Lineal	2.400	1.000	2.400.000	Infraestructura
Polines	Polín	2.000	500	1.000.000	Infraestructura
Total Actividad				3.600.000	

Formato para el Presupuesto Detallado

Actividades	Infra-estructura	Equipos y herramientas	Insumos	Capacitación y talleres	Computación y audiovisual	Asistencia técnica	Asistencia administrativa	Gastos generales	TOTAL
Act. 1.1.									
Act. 1.2.									
Act. 1.3.									
Subtotal Objetivo Específico 1									
Act. 2.1.									
Act. 2.2.									
Act. 2.3.									
Subtotal Objetivo Específico 2									
TOTAL									



7. Arreglos de implementación

En esta sección se debe entregar información detallada respecto de cómo la Organización Comunitaria (OC) ejecutora del proyecto se organizará para implementar satisfactoriamente las actividades planificadas.

Se debe considerar la definición de roles claros de:

- La directiva de la OC y de la asamblea (toma de decisiones, acuerdos, presentación formal de informes y rendiciones)
- El equipo de trabajo y coordinación del proyecto (personas de la propia OC más apoyo técnico y administrativo que la OC contrate)
- Los participantes del proyecto (al menos 20 propietarios y sus familias)
- Organizaciones comunitarias asociadas
- Instituciones públicas o privadas asociadas

8. Monitoreo y evaluación

8.1. Riesgos

- La identificación de los riesgos es muy importante para una gestión adaptativa del proyecto comunitario. Hay riesgos propios de la OC (conflictos, barreras administrativas, cambios en la directiva, dificultades en la convocatoria, etc.) y otros que son riesgos del entorno (institucional, ambiental, territorial).
- Para todos los riesgos identificados se debe indicar si son de importancia Alta, Media o Baja, así como si la posibilidad de que ocurran es Alta, Media o Baja. Así, las medidas de gestión deben priorizarse para aquellos riesgos de importancia Alta y de posibilidad de ocurrencia Alta o Media.

Riesgos	Importancia / Posibilidad de que ocurra	Medidas de Prevención / Mitigación / Corrección

8.1. Indicadores

Los indicadores ayudan a hacer el seguimiento de la marcha del proyecto. Hay indicadores de cumplimiento (que permiten saber si las actividades planificadas se han realizado o no) y hay indicadores de resultados (que permiten saber si las actividades realizadas están contribuyendo a lograr los resultados y objetivos del proyecto). Todos los indicadores que se definan deben ser cuantificables y fáciles de medir.

Objetivos específicos	Indicadores de cumplimiento	Indicadores de resultados





Carta de compromiso de la Organización Ejecutora (OC) que actuará como ejecutora del proyecto, firmada por el(la) Representante Legal de la OC. Se debe incluir aportes de cofinanciamiento (es especies valorizadas).

Documentación de la OC: Certificado de Vigencia de la OC y de la Directiva, Cuenta Bancaria (Ahorro, Corriente, Vísa) a nombre de la OC y titulares autorizados.

Carta de compromiso de Organizaciones Comunitarias Asociadas (al menos 1) y de otras instituciones públicas o privadas que actuarán como asociadas. Se debe incluir aportes de cofinanciamiento (en especies o en efectivo, según sea el caso).

Carta de patrocinio de la OSC coejecutora en la que se acredite que la OC ejecutora del proyecto ha participado en el proceso de Planificación Participativa del Paisaje y el proyecto da cuenta de alguna(s) de las acciones de corto plazo definidas en el Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI).



ANEXO 5

PERFIL PARA APOYO TÉCNICO
PROYECTOS COMUNITARIOS

En el marco del proyecto MMA / GEF-PNUD Comunidades Mediterráneas Sostenibles (GEF CMS), la Organización Comunitaria Ejecutora (OCE) _____ , localizada en _____ , Región de _____ , ha diseñado y se ha adjudicado el proyecto comunitario “ _____ ”.

El proyecto tiene como objetivo general:

Los resultados esperados son¹:

- a)
- b)
- c)
- d)

Las prácticas a implementar en el proyecto, requieren de Asistencia técnica, por lo que el equipo coordinador del proyecto comunitario, requiere contratar una persona comprometida con el desarrollo de la comunidad campesina organizada, para que los apoye y acompañe en el período de ejecución del proyecto.

Perfil General

- Se requiere una persona comprometida con el desarrollo comunitario, con dedicación parcial durante toda la ejecución del proyecto, con movilización propia, que tenga conocimiento del territorio y de las comunidades que lo habitan, que cuente con experiencia previa en coordinación de proyectos socioambientales en el ámbito rural y/o de gestión de recursos naturales con enfoque participativo.
- Se requiere habilidades para la organización y liderazgo de equipos de trabajo, planificación, ejecución y gestión adaptativa de actividades con base en la obtención de resultados.
- Se requiere habilidades blandas como comunicación efectiva, enfoque inclusivo (género, edad y acceso a bienes públicos), promoción del trabajo en equipo y toma de decisiones en forma democrática y transparente.

¹Completar según el documento de proyecto.

Requisitos Generales²

- Poseer título técnico o profesional de Ingeniero/a agrónomo/a, Técnico/a agrícola o afín a la gestión de recursos naturales, territorio, medio ambiente, biodiversidad, suelos y/o recursos hídricos.
- Presentar una Carta de postulación dirigida a: “Directiva de Organización Comunitaria Ejecutora _____”.
- Disponer de movilización propia y licencia de conducir al día.
- Tener experiencia en enfoque participativo de trabajo, focalizado en comunidades rurales.
- Poseer conocimientos en formulación y evaluación de proyectos, desarrollo rural y agricultura familiar campesina.
- Poseer conocimientos en manejo y conservación de recursos naturales con perspectiva de paisaje, con énfasis en agroecología y/o gestión sostenible del bosque y matorral nativo.
- Tener conocimiento de los ecosistemas mediterráneos.
- Conocer la red pública disponible para el desarrollo de territorios (instrumentos de gestión ambiental y de fomento productivo de la agricultura familiar campesina).
- Conocer técnicas de planificación, gestión predial y desarrollo organizacional.
- Deseable tener experiencia y/o conocimiento aplicado en una o más de las prácticas sostenibles que se indican a continuación:

² La OCE podrá incluir requisitos específicos de acuerdo al alcance del proyecto comunitario

Técnicas / Prácticas sostenibles

- 1 | Agroforestería.
- 2 | Bebederos de ganado para proteger fuentes de agua naturales.
- 3 | Cercos vivos en potreros de cultivo o ganaderos.
- 4 | Corredores biológicos.
- 5 | Cortinas cortaviento en potreros de cultivo o ganaderos
- 6 | Árboles aislados o bosquetes en los potreros
- 7 | Cortafuegos vegetados, podas u otros métodos de prevención y mitigación de incendios forestales.
- 8 | Árboles perchas o anideras para avifauna benéfica u otras intervenciones que incrementen biodiversidad y protejan fauna silvestre en sistemas intervenidos.
- 9 | Obras para control de erosión en zonas frágiles. Estabilización de cárcavas y obras de protección de zonas de escorrentía.
- 10 | Barreras en contra de la pendiente (curvas de nivel)
 - Zanjas de infiltración.
 - Barreras vegetadas.
 - Cultivo en franjas en curvas de nivel (fajas).
 - Construcción terrazas de cultivo.
- 11 | Zonas destinadas a conservación o recuperación de ecosistemas naturales o protección zonas frágiles.
 - Exclusión del ingreso de ganado y maquinaria agrícola.
 - Reforestación con especies nativas.
 - Manejo para regeneración pasiva del bosque (zonas de exclusión de ganado).
 - Enriquecimiento con especies nativas.
 - Utilización sostenible de Productos Forestales No Maderables (PFNM).
- 12 | Camas de cultivo intensivas (camas calientes, bancal profundo, tabloneros o camas altas).
- 13 | Compostaje de residuos del campo (vegetales y animales) y producción de humus de lombriz para reincorporación al suelo.
- 14 | Métodos de protección del ganado del ataque la fauna silvestre.
 - Aplicación de condicionantes de aversión al sabor y otros elementos disuasivos.
 - Perros pastores para vigilancia constante del ganado.
 - Instalación de cercos altos y densos.
 - Estabulación nocturna.
 - Identificación y resguardo de pariciones.
 - Advertencias comunitarias de aparición de carnívoros.
- 15 | Manejos agrícolas agroecológicos para incrementar fertilidad, contenido de materia orgánica, retención de humedad y otras propiedades físicas, químicas y biológicas del suelo.
 - Mulching (acolchado) con paja, hojas secas, madera chipeada u otro.
 - Cultivos de cobertera (abonos verdes).
 - Reincorporación de rastrojos.
 - Labranza de conservación de suelo.
 - Producción y uso de biofertilizantes y bioestimulantes naturales (bokashi, compost, humus de lombriz, supermagro).
- 16 | Establecimiento de huertos melíferos.
- 17 | Control biológico o físico de plagas y enfermedades, gracias al diseño predial.
- 18 | Manejos agrícolas para reducción de impacto de malezas.
- 19 | Reproducción y conservación de semillas campesinas o locales.
- 20 | Aumento de la diversidad de cultivos (más variedades, más especies o policultivos, variedades más diversas o antiguas, rotación de cultivos, sucesión de cultivos).



Principales Funciones

- Apoyar a la organización comunitaria ejecutora (OCE) técnicamente para el cumplimiento de las actividades y resultados del proyecto.
- Levantar información necesaria para el cumplimiento de las actividades y resultados relativos al proyecto.
- Facilitar, con enfoque participativo, las actividades de toma de decisiones de la comunidad y sus representantes y realizar las acciones necesarias para el cumplimiento de las actividades relativas al proyecto.
- Elaborar planes de trabajo e informes técnicos de la ejecución del proyecto, compartirlas y consensuarlas con la comunidad y/o sus representantes y corregirlas si fuese necesario.
- Apoyar a la OCE en la justificación técnica de cotizaciones y compras del proyecto y en todas las actividades relacionadas con el proyecto que se requieran.
- Participar en reuniones de trabajo con el equipo del proyecto Proyecto MMA / GEF-PNUD Comunidades Mediterráneas Sostenibles y la organización de la sociedad civil co-ejecutora (OSC) que realiza el acompañamiento en el marco de la Iniciativa a Escala Territorial (IET).
- Apoyar a la OCE en el desarrollo de relaciones y alianzas que beneficien sus objetivos de desarrollo local sostenible.

