



La trama del Pewen: Pilares, capacidades y necesidades en torno a la gobernanza territorial de los bosques



Mayo, 2026

Documento elaborado por:



Con financiamiento de:



Redacción:

María Loreto Castro Navarrete
Alexis Catalán Caniulef

Revisión:

Pablo Parra Soto

Cita¹: Agrupación de Ingenieros/as Forestales por el Bosque Nativo (AIFBN), Centro Internacional Cabo de Hornos (CHIC) y Corporación CIEM Aconcagua (CIEM) (2026). El Observatorio de los Bosques y las Políticas Forestales —Bosquentrama—. Encuentro Territorial Pewen. La trama del Pewen: Pilares, capacidades y necesidades en torno a la gobernanza territorial de los bosques.

Agradecimientos a: María Aucan Lefio, Cesar Painen Ancan, Marcela Morandé, María Reyes Neguipan, Atanasio Huenun, Erg Rosenmann, Francisco Ceballos, Susana Donayre, Mauricio Gómez, María Gabriela Muñoz Miranda, Constanza Velasquez, Juana Huereñanco, Angela Villalobos, Aranza Sarasvati P., Juan Ñanco, Jacqueline Sansana y Álvaro Rojas P.

Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de las organizaciones ejecutoras y no refleja necesariamente los puntos de vista de la Unión Europea.

1 Para su mención en párrafos, redactar cita de esta forma: (AIFBN, CHIC y CIEM, 2026).

Tabla de Contenidos

Resumen	3
1. Introducción.....	4
2. Objetivos y Metodología	4
3. Resultados y Discusión.....	7
3.1. Situación de las OSC.....	7
3.2. Autoevaluando capacidades de gobernanza	9
3.3. Articulación de OSC para incidir territorialmente en la toma de decisiones	12
4. Conclusión.....	14

Resumen

Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del territorio Pewén de Bosquentrama, el Observatorio de los Bosques y las Políticas Forestales reflexionan sobre la situación de gobernanza en la región de la Araucanía y cuenca alta de Los Ríos. En ese contexto, se caracterizan participativamente las percepciones que tienen las OSC asociadas a las principales capacidades y desafíos que se presentan en el trabajo territorial comunitario vinculado a defensa de bosques nativos, cuencas y formas de vida.

Algunos resultados relevantes de este encuentro relacionados a la gobernanza se vinculan con que las orgánicas comunitarias perciben ser parte de una red de protección (social y ecológica) que vigila el entorno, caracterizada por el intercambio de saberes, la presencia constante en el territorio y la capacidad de adaptación a condiciones fluctuantes. Dichas organizaciones perciben contar con amplias capacidades para establecer objetivos de trabajo, avanzar sistemáticamente con tareas propuestas y alcanzar metas establecidas. Esto, sin embargo, en un contexto donde las dirigencias evidencian que los principales desafíos se vinculan con la participación de las asambleas en reuniones y la distribución de gestiones. Al mismo tiempo, no existe un recambio que permita aparecer nuevos liderazgos y que la identificación de fuentes de financiamiento son elusivas para el trabajo a largo plazo. En este último punto, conseguir recursos incluye el dilema ético de la definición de cuándo aceptar apoyo económico de financistas que pueden ser éticamente reprochables por el giro que trabajan o incluso por su historia. Finalmente, la normativa y las políticas públicas no son adecuadas para apoyar la gestión e incluso dificultan procesos.

Así, en el trabajo comunitario vinculado a la defensa de ecosistemas forestales, fluviales y forma de vida, existe un precario equilibrio entre la convicción y el agotamiento que pone en riesgo la capacidad de sostener despliegues de largo aliento, en un contexto de recursos escasos. Estos resultados son un insumo relevante a profundizar para caracterizar la situación de OSC y dirigencias en el proceso de gobernanza, de modo de poder aportar a mejorar un trabajo que, en el caso de Chile, contribuye a alcanzar metas de conservación de ecosistemas, al mismo que sendos ámbitos económicos como la agricultura y el turismo -entre otras-.

1. Introducción

El Observatorio de los bosques y las Políticas Forestales - Bosquentrama es una red de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que busca incidir en el mejoramiento de las políticas forestales, visibilizando lo detectado en los bosques, a través del monitoreo colectivo. La línea de acción de “Gobernanza” es el eje central que articula el trabajo de la Red Bosquentrama.

El presente documento tiene como propósito general sistematizar la experiencia del encuentro de gobernanza del territorio Pewen, con el fin de construir conocimiento práctico y orientar el fortalecimiento de la gobernanza de las organizaciones que componen la Red Bosquentrama, así como producir un relato coherente y accesible para audiencias no expertas. Este encuentro fue desarrollado el 21 de noviembre de 2025 en la comuna de Villarrica, de la región de La Araucanía, con la participación de 11 dirigencias y representantes de organizaciones comunitarias parte de la red Bosquentrama. Las organizaciones que participaron en este encuentro fueron Lof Llaguepulli, Cak Kurarrewé, Mujeres del Sol, Kogyantun Koz Koz, Amahuin Huincacara, Colectiva Cohabitantes, Ekuwun Kaillin mew, APR Liquiñe, AIFBN. A partir de diferentes técnicas participativas colaborativas y una visita al bosque nativo, se compartieron las capacidades de la Red a nivel individual y colectivo mediante un ejercicio evaluativo y colaborativo, se reconocieron acciones exitosas en el marco de la gobernanza de los bosques y se vislumbraron articulaciones para fortalecer el trabajo de las organizaciones.

2. Objetivos y Metodología

La información contenida en este informe considera resultados de una metodología que tuvo como objetivos:

- Diagnosticar de manera individual y colectiva las capacidades de las organizaciones
- Evaluar posibles aportes de la red para potenciar a otras organizaciones
- Apoyar la articulación de organizaciones para incidir territorialmente en la toma de decisiones

Para abordar ambos objetivos, el desarrollo de metodología consideró una consulta bibliográfica sobre documentos, guías y estudios que abordan principios de gobernanza social, comunitaria y participativa de fuentes disponibles en Researchgate, Google scholar y otras plataformas online. En base a los principales resultados, se establece una pauta acotada de ámbitos medibles de gestión comunitaria vinculada al ejercicio de gobernanza, incidencia política y resguardo de ecosistemas, tomando principalmente los contenidos propuestos por los principios de la UICN para la buena

gobernanza de las áreas protegidas (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2014)² con los siguientes criterios principales para que participantes pudieran autoevaluar sus capacidades organizacionales:

Tabla 1. Principios de buena gobernanza para OSC.

Capacidad	
Planificación	Definir planes y acciones a largo y mediano plazo para establecernos metas concretas.
	Identificación de recursos monetarios, de capacidades y apoyos disponibles para accionar o ir en búsqueda de ellos cuando iniciamos trabajos.
Gestión	Organización y administración de recursos financieros y humanos de forma eficiente. Se gasta correctamente y se dividen bien las tareas entre el equipo.
	Concreción de tareas y metas prioritarias definidas por la organización.
Confianza	Participación de socios/as o adherentes en reuniones y otras acciones de la organización.
	Comunicación interna y a personas externas de información relevante de la organización.
	Capacidad de abordar decisiones difíciles y lograr acuerdos.
	Establecimiento de normas, roles y valores internos, así como respetarlos.
	Capacidad de resolver conflictos que surgen en la organización.
Redes	Articularse con otras personas profesionales, organizaciones e instituciones para resolver problemas, apalancar recursos y/o
	Comunicación con personas, organizaciones e instituciones del territorio.
	Desarrollo de acciones colectivas para gatillar

Adaptación propia en base a (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2014)

La autoevaluación consideró 4 posibles respuestas por parte del encuestado, acompañada de una breve descripción de la evaluación:

- **Baja:** una práctica que no hemos abordado, nos cuesta y a veces genera tensiones.
- **Regular:** Practica que desarrollamos en la medida de lo posible, pero es mejorable y podría beneficiar más a la organización.

² Disponible en: <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/PAG-020-Es.pdf> (revisado 2 de febrero del 2025). Consultar página 59 y ss.

- **Alta:** Es una de nuestras mejores prácticas y le da sentido al trabajo que realizamos.
- **No responde.**

Considerando que la información se levanta en una instancia presencial, con participación de representantes y dirigencias de OSC que son parte de la red Bosquentrama, se estableció un guion y materiales complementarios que posibilitara espacios de intercambio, tipo *Focus Group*, moderado por 2 profesionales para el desarrollo de la instancia (ver anexo guion).

Posteriormente, en base a observación participante de los moderadores de esta actividad y documentación entregada por asistentes, se desarrolla un espacio analítico para la sistematización de la experiencia, considerando las siguientes etapas:

- 1) Registro: a través de audio, notas, bitácora de campo, listas de asistencia y fotografías de los materiales trabajados, con el fin de disponer de una base documental completa para su posterior análisis.
- 2) Análisis y síntesis reflexivo: interpretación del material registrado, identificando relaciones entre componentes, puntos críticos e interrogantes, enfatizando las apreciaciones individuales y colectivas, con el objetivo de convertir la información en un marco comprensible de lo vivido.
- 3) Interpretación crítica: implica la identificación de tensiones y contradicciones, la exploración de interrelaciones entre elementos objetivos y subjetivos, y la búsqueda de posibles causas. El propósito es construir un relato territorial coherente con el trabajo de la Red Bosquentrama, avanzando hacia **interpretaciones robustas en el ámbito de la gobernanza de los bosques nativos.**
- 4) Conclusiones: Considera la presentación de afirmaciones centrales y resultantes del proceso que proyectan el fortalecimiento de la gobernanza de la Red Bosquentrama. De esta manera, se cierra el ciclo analítico a partir de establecer conclusiones claras y acciones posibles.

El producto de todo este proceso son los resultados que se presentan a continuación.

3. Resultados y Discusión

3.1. Situación de las OSC.

A través de Focus Group³ se reflexiona sobre las capacidades percibidas por las dirigencias, como también sobre las características instaladas en sus organizaciones⁴. Los resultados evidencian 3 capacidades centrales:

1. **Capacidad de tejer comunidad y asumir responsabilidad colectiva⁵:** Esta habilidad se expresa en la **construcción y sostén de redes comunitarias**, entendidas como un trabajo paciente, continuo y profundamente relacional. Las dirigencias destacan el **Cuidado y protección del territorio y de las personas**, asumiendo una “carga” que implica esfuerzo, tiempo y compromiso. **Creación de lazos y articulación organizativa**, donde tejer redes equivale a unir personas, memorias y proyectos. **Transmisión de saberes y legado intergeneracional**, especialmente desde mujeres que se reconocen como portadoras de conocimiento y ejemplo para las nuevas generaciones.



“La preservación hay que empezarla en casa. No es fácil cargar sobre los hombros, se necesita energía, tiempo y paciencia (...) ando buscando redes siempre, siempre buscando lazos, siempre es algo que me guía a buscar un lazo para unirme y poder fortalecerme y también fortalecer a mi Lof (...) Esta forma de tejer en nuestro ámbito y poder crecer con nuestro equipo, con nuestra juventud que tenemos a nuestro alrededor y esto, de agarrar esta mochila y poder, en algún momento abrirle, y entregar todo este conocimiento. Y que nuestros hijos también tengan este conocimiento de avanzar, de crecer, que digan ya, mi madre lo hizo ¿por qué yo no?” (Angela Villalobos, Ekuwun Caillin mew, Collipulli)

³ Para este objetivo se indaga a través de dos actividades: I. ¿Con cuál de estos seres vivos identifico a mi organización y por qué? II. identificación de capacidades. La primera actividad fue desarrollada en la dinámica de dos grupos en los que en cada uno estuvo presente con algún representante de sus organizaciones. La dinámica consistía en girar caminando en torno a cuatro imágenes pegadas en la pared: Araña lobo, Rata arbórea, Diukón o Urco y Matapiojo o Libélula. La idea fue reflexionar en la similitud que dicha especie puede tener con “mi” organización. A partir de eso se realizaron conversaciones grupales en donde los participantes explicaron sus puntos de vista.

⁴ Vinculado a objetivo del encuentro 5.1 Diagnosticar de manera individual y colectiva las capacidades de las organizaciones y evaluar posibles aportes de la red para potenciar a otras organizaciones.

⁵ Araña lobo.

Esto mediante un liderazgo que **no es exclusivamente individual**, sino *maternal*, comunitario y vinculado al entorno inmediato, donde las capacidades se potencian mediante redes de personas.

2. Capacidad de presencia activa, vigilancia y perseverancia⁶: En este ámbito, se releva la habilidad ligada a la **atención constante al territorio y a los procesos sociales que se despliegan a diario**, incluso cuando el trabajo es silencioso o poco visible. En ese sentido, dirigencias destacan la **Observación permanente y lectura del entorno**, estando alertas a señales, cambios y amenazas que puedan afectarles, de modo de poder reaccionar a tiempo. Ahí aparece el vínculo con actitudes como la **Persistencia e insistencia de la ciudadanía y organizaciones**, “tocando puertas” una y otra vez para poder llegar a autoridades, instituciones y otras organizaciones. Esto, aun cuando sostener esta estrategia reactiva es cansador y realizada por pocas personas -que son las que se mantienen informadas de procesos dispersos y mult institucionales-. Esto se refleja en capacidad de establecer una **presencia territorial sostenida**, que hace reconocibles, cercanos y constantes a miembros de organizaciones en territorios -es decir, haciéndoles un actor relevante en el contexto local-.

“Tocamos hartas puertas, tratamos de mostrarnos, decirnos que estamos haciendo cosas por el territorio y es un trabajo de también de pocas personas y si bien es cansador, pero aun así se persiste” (Juan Ñanko, Ekuwun Caillin mew, **Collipulli**)

Esta labor se da junto a liderazgos **vigilantes y perseverantes**, que requieren -en palabras de dirigencias- acciones que no abandonan, que comunican, convocan, insisten y se mantienen firme en el tiempo.

3. Capacidad de transformación, adaptación y conciencia del cambio⁷: Esta habilidad se vincula con la **flexibilidad y la disposición a transformarse** para sostener y mejorar como organización y personas. En ese sentido, si bien es importante la perseverancia en objetivos, existe la necesidad de llegar a acuerdos que a veces significan transigir en procesos de negociación y defensa territorial. Esto se expresa en:

“Me transformo o me muero” (Álvaro Rojas, AIFBN)

Así, aparece la necesidad de **aceptar el cambio como necesidad vital**, cuando la realidad de los procesos colectivos lo requiere, como una decisión consiente de la organización. Esto, en vínculo a otro aspecto central del trabajo comunitario, relacionado con una **conciencia ecológica y territorial**, centrada en torno a la protección de aguas, bosques y los humedales, entendidos como bienes escasos y fundamentales para la sostenibilidad de los territorios. Al mismo tiempo aparece la necesidad de desplegar una **evolución organizacional y personal**, vinculada al paso

⁶ Diucón / Urco.

⁷ Libélula – matapiojo.

desde lógicas individuales y competitivas a prácticas colaborativas, basadas en el respeto y la humildad.



“Dejar de pensar tan individual, competitivo, que empieza a colaborar, a agarrarnos de las manos y tejer un buen tramado en base al respeto, la humildad y en honor al territorio” (Álvaro Rojas, AIFBN)

3.2. Autoevaluando capacidades de gobernanza

En el encuentro se desarrolló un espacio de autoevaluación que permitió identificar capacidades instaladas, donde las dirigencias de las organizaciones que establecen con claridad sus propósitos y fuerte motivación de quienes participan. A este panorama auspicioso se enfrentan limitaciones estructurales y operativas que son el mayor escollo de estas organizaciones, especialmente en ámbitos de gestión, participación y sostenibilidad del trabajo. en el tiempo.

Desafíos:

Un primer elemento transversal es que, si bien existe coincidencia en torno a las metas y sentidos colectivos, la **carga organizacional de conseguir resultados recae en pocas personas**, generando desgaste, sobrecarga y dificultades para sostener los procesos. Esta situación se expresa en la percepción de “*llevar una mochila muy grande*”, donde la dirigencia asume múltiples responsabilidades sin que las redes de apoyo sean suficientes ni con posibilidad de dar dedicación exclusiva a las gestiones, considerando necesidades. La participación continua en reuniones y actividades refuerza esta asimetría, evidenciando que el beneficio colectivo no siempre se acompaña de un involucramiento equitativo dentro de las orgánicas: el peso “se lo llevan sólo algunos y el beneficio es de todos”.

Esto en términos de gestión se complementa con la **dificultad persistente para distribuir roles, renovar liderazgos y compatibilizar los distintos niveles de formación, tiempos y trayectorias de vida de sus integrantes**. La organización cotidiana se vuelve compleja y agotadora, especialmente en contextos donde las responsabilidades comunitarias se suman a trabajos remunerados, labores domésticas y exigencias familiares. Esto **tensiona la capacidad de planificación y ejecución de gestiones**, aun cuando exista voluntad y claridad respecto de objetivos que se quieren lograr en territorios.

“Eso es como difícil y complejo porque tenemos distintas actividades, distintos niveles de preparación, algunas de las socias no terminaron sus estudios. Entonces, compatibilizar ese proceso es agotador, pero hay que hacerlo, sin duda”. (Marcela Morandé, Mujeres del Sol, Collipulli)

Otro factor crítico es la **fluctuante y a veces baja participación en asambleas**, tanto en organizaciones de número acotado de socios/as, como aquellas de mayor tamaño. Si bien existen normas, instancias y espacios de encuentro, la asistencia efectiva suele ser limitada y concentrada, lo que dificulta la toma de decisiones, la generación de consensos y la resolución de conflictos cuando se presentan. En este contexto, se menciona “cómo cuesta esa cosa de motivar al resto”, especialmente cuando las temáticas no logran interpelar directamente a la base o cuando **los procesos se perciben como largos y desgastantes**.

En relación con los recursos económicos, emerge una tensión transversal entre la necesidad de financiamiento y la desconfianza respecto del origen de algunos fondos, especialmente cuando estos vienen de cierto tipo de instituciones y empresas cuya historia u ocupación tienen algún tipo de reproche moral. Las organizaciones valoran profundamente su autonomía y coherencia ética, lo que genera una ambivalencia frente a la obtención de recursos:

“Queremos financiamiento, pero igual le tenemos miedo a esto de las lucas... como que de dónde vienen y qué interés tienen” (Susana Donayre, CAK Kurarrewé, Curarrehue)

Esta dualidad se profundiza en el ámbito socioambiental, donde el financiamiento externo puede ser leído como una amenaza a la legitimidad del trabajo comunitario. No obstante, se reconoce que sin recursos “*probablemente muchas cosas no podrían hacer*”, y que la falta de financiamiento puede traducirse en mayor aislamiento territorial.

Existe una preocupación transversal por el origen de los recursos, identificando si provienen de parte de empresas extractivistas que buscan limpiar sus nombres publicitariamente -*greenwash*- y no tienen vínculo con el territorio. Se reconoce, que en algunos casos es necesario aceptar fondos de ese origen, especialmente cuando son empresas que están afectando el territorio mismo de la organización y dominan el panorama socioeconómico (ej. Empresas forestales en provincia de Malleco) donde se toman acuerdos imprescindibles para conseguir elementos vitales, como la luz, contenedores de agua, o proyectos sociales, que de otra manera no pueden realizarse. En estos casos, se comenta que un elemento relevante es cuidar no aparecer como organización en redes sociales de la contraparte o hacerlo de un modo que haga sentido. Existe a su vez, en especial, en las organizaciones Mapuche, una mirada hacia dentro que reside en la necesidad de tener autonomía mediante sus decisiones y que responde a una mirada histórica del territorio en que trabajan.

También existe disparidad en el conocimiento en torno a las formas viables de financiamiento. Por un lado, vemos organizaciones que participan de instancias

internacionales; por su parte existen organizaciones que participan en instancias con contrapartes nacionales para subsanar elementos básicos provistos por el Estado, las que requieren organización, mediante el modelo de Estado subsidiario: acceso al agua, por ejemplo, en el caso de las organizaciones APR. Por último, existen organizaciones que desconocen la oferta o no tienen capacidades para captarla (por ejemplo, fondos concursables).

En la generalidad, no existe un tipo de financiamiento -según lo que se puede interpretar en este trabajo- que sea favorable para la tranquilidad de la organización y que no ponga en riesgo la labor conservacionista que tienen como mandato (o automandato). Por tanto, la responsabilidad y el aprecio hacia otros sistemas, en este caso el económico político, es menor o abiertamente inferior a la responsabilidad y aprecio a la propia organización y al entorno social, humano y natural de sus territorios, haciendo menciones honrosas a los dueños de los territorios, que son los ancestros.

La burocracia y **la escasa adecuación de las políticas públicas a las realidades comunitarias constituyen otra limitante relevante**. Los sistemas de postulación, rendición y ejecución de proyectos son percibidos como poco amigables, demandantes de tiempo y capacidades técnicas que muchas organizaciones no poseen, lo que lleva a que iniciativas queden “enfriándose” o derechamente no se postulen. La ausencia de apoyo técnico permanente —en ámbitos administrativos, legales y de gestión de personas— profundiza estas dificultades, incluso en organizaciones bien estructuradas.

Asimismo, se observa que **la articulación de redes de colaboración** es valorada como una necesidad estratégica, pero no siempre resulta fácil de sostener. Las alianzas dependen en gran medida de temas específicos que logren convocar, mientras que, en ausencia de estos, la articulación se debilita. A ello se suma, en algunos casos, un fuerte sentido de autonomía y orgullo comunitario, que, si bien constituye una fortaleza identitaria, también puede transformarse en un obstáculo para solicitar apoyo o establecer vínculos externos, al punto de reconocer que ese “*orgullo cansa y no permite avanzar*”.

Finalmente, el arraigo territorial, espiritual y cultural aparece como un motor fundamental de la acción organizativa. Los espacios identitarios, la defensa del agua, la recuperación ambiental y la memoria histórica movilizan a las comunidades y otorgan sentido a su quehacer. Sin embargo, esta misma profundidad del compromiso convive con altos niveles de exigencia emocional y organizacional, donde la conciencia sobre el daño ambiental, la escasez de recursos y la espera prolongada por soluciones estructurales —a veces de décadas— refuerzan la percepción de desgaste, pero también de resistencia y aprendizaje colectivo.

De tal forma, las OSC se encuentran en un equilibrio frágil entre **convicción y agotamiento**, con fuertes capacidades sociales y territoriales, pero con debilidades persistentes en gestión, participación, acceso a recursos y apoyo institucional, lo que condiciona su desempeño actual y sus proyecciones de autonomía y sostenibilidad en el tiempo.

“si hay tema que motiva, sí, ya se suman, pero si no... grillos. Entonces, cómo cuesta esa cosa de motivar al resto”. (Mauricio Gómez, Amahuin Huincacara, Villarrica)

Respecto de la participación, también se generan estrategias internas para incentivarla

“por qué no participan, recalcar la necesidad común, ser un poco autoritario, por ejemplo cobrar multa. Desvincular del beneficio, eso hace que la gente tome conciencia. Eso hace que la organización sea autónoma”. (Angela Villalobos, Ekuwun Caillin Mew, Collipulli)

Este análisis es consistente con la tabla de resultados de autoevaluación que resume las respuestas de cada organización según su percepción del nivel de capacidad en principios de gobernanza. 3 representa un nivel alto, mientras que 1 representaba un nivel bajo de capacidad.

Tabla 2. Autoevaluación de capacidades de gobernanza (promedio general de respuestas por organización).

Capacidad de abordar decisiones	Definir planes y acciones	Capacidad de resolver conflictos	Concreción de tareas y metas prioritarias	Comunicación interna y externas	Establecimientos de normas
2,9	2,8	2,7	2,6	2,4	2,3
Desarrollo de acciones colectivas para gatillar	Articularse con organizaciones para resolver problemas	Organización y administración de recursos financieros y humanos	Participación de socios/as en reuniones	Comunicación con otras organizaciones	Identificación de recursos monetarios
2,2	2,1	2,1	2,1	2,1	1,9

Las capacidades de definir objetivos, planes de acción, resolver conflictos y concretar tareas prioritarias son parte de lo que las organizaciones ven como aspectos de alta capacidad, mientras la identificación de recursos monetarios es la más baja.

3.3. Articulación de OSC para incidir territorialmente en la toma de decisiones

En esta parte del trabajo se agrupan entre todos para compartir **¿Qué acción positiva de nuestra organización queremos compartir y que puede inspirar a otros?**

Se realiza una conversación extendida a partir de las siguientes premisas en las cuales Gestor/a enmarca la siguiente actividad:

En la red, la gobernanza de los bosques se entiende como un proceso colaborativo, con participación diversa y dinámica de toma de decisiones. En este sentido, cuando existen debilidades de gestión en las organizaciones, la colaboración es un aspecto fundamental para incidir.

A partir de esto, los gestores invitan a conocerse, a través de la pregunta **“¿Qué acción positiva de nuestra organización queremos compartir y que puede inspirar a otros?”**

Algunos de los hallazgos relacionados al trabajo en red, dan cuenta de que, por ejemplo, en el caso de Collipulli, existen dos organizaciones que no se conocían y de manera posterior a este Encuentro, intercambiaron información e intercambiaron invitaciones a sus espacios residenciales y de acción territorial. Uno de ellos planteó que el Estado no provee esa oportunidad *“porque nos quiere divididos”* (Marcela Morandé, Mujeres del Sol, Collipulli).

Al finalizar los trabajos en grupo, se hicieron las consultas a los participantes respecto a cómo se sintieron durante el desarrollo de la primera parte del Encuentro. Las personas que compartieron su sentir señalaron cosas relevantes como las siguientes:

“Me siento una guerrera, afortunada. Me siento más esperanzada (...) conocer y compartir me hace bien” (Marcela Morandé, Mujeres del Sol, Collipulli).

“Quiero que vayan a ver mi campo, ven a mirar lo mío” (Angela Villalobos, Ekuwun Caillin mew, Collipulli)

De esta actividad, emerge la necesidad de generar intercambios continuos entre organizaciones para favorecer un ecosistema de personas que actualmente cuenta con experiencias, propuestas y trabajos que son relevantes para la planificación territorial. En ese sentido, existe espacio para generar colaboraciones relevantes para articular a personas que ejercen un rol político y socioecológico central para el territorio Pewén y el País.



Figura 1. Día de bosques de encuentro territorial Pewen.

4. Conclusión

La red se percibe como un **entramado de protección** que se profundiza como una conexión a través de contactos en diversos territorios. Por su parte las redes surgen de la necesidad de superar el aislamiento y la "mochila" individual que cargan dirigencias. Sin decirlo expresamente, se vive en este encuentro la necesidad de generar redes para potenciar el vínculo de vida del territorio y desarrollar capacidades técnicas específicas, colaborándose.

Así la articulación se manifiesta en el intercambio de "buenas prácticas". Dado que las organizaciones transitan desde una mirada interna hacia una incidencia externa e identifican ámbitos en los que pueden contribuir y también recibir apoyo de parte de otras agrupaciones. En ese contexto, los conocimientos y experiencias específicas de las OSC se vinculan a su historia, identidad y también los desafíos de su entorno. Así se identifican en el encuentro, tres niveles de articulación:

1. **Ancestral/Espiritual** basada en la memoria y el respeto a la tierra.
2. **Técnica-Política** que se articula para influir en políticas públicas.
3. **Comunicacional, vinculada a** estrategias para "plantar conciencia" en la comunidad y jóvenes, usando las redes sociales y haciendo llamados a la comunidad cuando se planta algún árbol, entre otros.

Por otro lado, la **Gobernanza** entendida como la toma de Decisiones y la Autonomía, pensando en la primera actividad, la gobernanza de los bosques en este grupo es "encarnada y vigilante". Las orgánicas comunitarias perciben ser parte de una red de protección (social y ecológica) que vigila el entorno, caracterizada por el intercambio de saberes entre personas, la presencia constante en el territorio que permite ver transformaciones y la capacidad de adaptación a condiciones fluctuantes sean políticas, económicas e incluso climáticas.

Entre las fortalezas de las organizaciones, se identifican capacidades para establecer objetivos de trabajo, avanzar sistemáticamente con tareas propuestas y alcanzar metas establecidas. Los desafíos, por otro lado, son la participación fluctuante de las asambleas en reuniones, mientras la distribución de gestiones con regularidad no es equitativa, concentrándose en dirigencias. En un contexto donde no aparecen nuevos liderazgos y recursos son de difícil obtención para el trabajo a largo plazo. En este último punto, conseguir financiamiento incluye el dilema ético de la definición de cuándo aceptar apoyo económico de financistas que pueden ser éticamente reprochables, pero económicamente indispensables para acciones urgentes. Finalmente, la normativa y las políticas públicas no son adecuadas para apoyar la gestión e incluso dificultan procesos.

Por lo anterior, se requiere un ecosistema institucional público y privado, normativo y de política pública que propicie el apoyo al trabajo de OSC, considerando financiamiento, asesoría técnica, información y participación vinculante que profundice el nivel de incidencia de las propuestas de personas que viven en los

territorios y que generan un inexplorado beneficio social a partir del cuidado de Bosques y Cuencas.