

PROYECTO

Red de conocimientos de la Red Española de Reservas de la Biosfera (RERB)

Febrero 2018

CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN RBs SEGÚN EJES DE DiálogosRB.net

www.dialogosrb.net
www.dialogosrb.es

Con el apoyo de:



RESPONSABLES DE LOS CONTENIDOS

- | | |
|---|---|
| • Cristina Herrero Molino
cristina.herrero@yefira.es | Consultora Yéfira Alfa S.L.
Coordinadora de DiálogosRB.net |
| • Antonio Pou Royo
antonio.pou@uam.es | Departamento de Ecología
Universidad Autónoma de Madrid |

COLABORADORES

- Juana Barber Rosado
- Bernardo Varela López
- Benedicta Rodríguez Fernández
- Tomás Rueda Gaona
- Aquilino Miguélez López
- José Vicente de Lucio Fernández
- Miren Onaindía Olalde
- Alberto Hernández Salinas

SOBRE EL PROYECTO DIÁLOGOSRB.net

Este documento forma parte del proyecto DialogosRB.net, que es la red de conocimientos de la Red Española de Reservas de la Biosfera (RERB). La Red ha sido diseñada para transformar en conocimientos sistematizados y rigurosos los saberes que están dispersos entre los agentes del desarrollo sostenible.

El proyecto se desarrolló durante el año 2017, con el apoyo de la Fundación Biodiversidad, perteneciente al Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

La obtención de los conocimientos de DialogosRB.net surge del análisis de cinco experiencias de desarrollo sostenible realizadas en cinco reservas de la biosfera (RBs) españolas (Montseny, Sierra de las Nieves, Alto Bernesga, Allariz y Lanzarote). El trabajo de la red dio comienzo en el círculo del equipo del proyecto, siguió con la recogida ampliada de información sobre el terreno y continuó con un trabajo en red abierta a participantes externos al equipo y a las RBs.

Las RBs son áreas comprometidas con la conservación de los recursos y el desarrollo de la población, declaradas por la UNESCO en el marco del Programa MAB (Man and Biosphere- El Hombre y la Biosfera).

Los documentos resultantes del trabajo de la red, incluida la información detallada sobre cada una de las cinco experiencias, están accesibles en la web del proyecto (DialogosRB.net o en DialogosRB.es).

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

COMENZAR UNA INICIATIVA DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Antecedentes

Motivación desencadenante

Objetivos

COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN, FORMACIÓN

Comunicación

Mensajes

Existencia de canales de comunicación activados

Materiales y medios para difundir la información

Participación

Continuidad del gestor

Sintonía entre el equipo técnico y los responsables institucionales

Participación de los agentes sociales

Formación

RELACIONES ESPACIO NATURAL PROTEGIDO – RESERVA DE LA BIOSFERA

Coexistencia o complementariedad

Conservación dentro y fuera del espacio protegido

RELACIONES MEDIO RURAL / MEDIO URBANO

En El Montseny

En Sierra de las Nieves

MUJERES RURALES

RECURSOS UTILIZADOS

GOBERNANZA

Institucional

Sociedad civil

Otros efectos

VALORACIÓN

Ambiental

Económica

Social

LECCIONES APRENDIDAS

Claves

Dificultades

Fortalezas

PERFIL DEL GESTOR

PAPEL DE LA RB EN LA EJECUCIÓN DE INICIATIVAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN RBs SEGÚN EJES DE DiálogosRB.net

INTRODUCCIÓN

La consideración de los cinco casos de estudio del proyecto DiálogosRB.net permite hacer algunas reflexiones y extraer algunas formulaciones con valor de aplicabilidad a otros casos y situaciones.

Todos los casos estudiados se refieren a actuaciones de desarrollo sostenible que afrontan una problemática o una carencia, y todos tratan de introducir mejoras en las prácticas de los agentes sociales con fines de incrementar la sostenibilidad. Esas prácticas se pueden referir tanto a las que realiza un particular en su tierra de cultivo como a los procedimientos que emplea una entidad pública en su forma de gestionar un territorio. En todos los casos las mejoras intentadas suponen la introducción de una innovación social. Las experiencias se recogen en documentos separados, uno por cada una de ellas, y forman parte de los resultados del proyecto DiálogosRB.net, accesibles en la [web](#) del proyecto.

Este documento es el resultado del análisis de contenidos de las descripciones detalladas de las cinco experiencias de desarrollo sostenible, realizadas en cinco Reservas de la Biosfera (RBs) españolas: Área de Allariz, Alto Bernesga, Montseny, Sierra de las Nieves y Lanzarote.

Al comienzo del proyecto DiálogosRB.net se seleccionaron unos ejes de análisis para afrontar el estudio de las experiencias y este estudio es el resultado del análisis de los contenidos de los relatos detallados de las experiencias mediante dichos ejes, o descriptores. A través de ellos se han analizado las acciones concretas de las experiencias para extraer los significados subyacentes, que son transversales a varias de ellas, o a todas, y que serían de aplicación en otros casos.

Al exponer los significados se hacen referencias a acciones de una u otra de las experiencias como ejemplo de lo que se está explicando, porque, en ocasiones, el valor demostrativo de una forma concreta de proceder es más significativo que el concepto abstracto más generalizable.

Este análisis tiene por finalidad expresa extraer los conocimientos que subyacen al trabajo práctico, sobre el terreno, y sintetizarlos para facilitar su aplicación práctica en otros lugares y contextos. Los resultados extraídos se presentan referidos a cada uno de los ejes de análisis aplicados. Algunos de los ejes identificados en un principio se han agrupado bajo un eje múltiple más complejo por considerar que guardan una relación indisoluble entre sí.

COMENZAR UNA INICIATIVA DE DESARROLLO SOSTENIBLE

A continuación, se hace una revisión de los pasos previos al comienzo de una iniciativa de desarrollo sostenible.

Antecedentes

Antes de que cualquier actuación o iniciativa tome cuerpo es imprescindible una acertada descripción de la situación de partida, del contexto en el cual va a operar. A esto se refieren los Antecedentes de los casos estudiados e incluye lo que quieren decir los gestores cuando citan la importancia que tiene “conocer el territorio y la población”.

Es necesario conocer la trayectoria del grupo social en lo económico, lo social, lo cultural, su relación con el territorio, las formas de gobernanza, las aspiraciones, las carencias percibidas, los conflictos consolidados, los elementos de identidad más significativos, pero también los recursos naturales de la zona, los sistemas de ordenación de los mismos, los regímenes de propiedad, etc. Esto debe proporcionar una descripción de la situación de partida lo más ajustada posible a la realidad y la identificación de los componentes que pueden aportar posibilidades de evolución.

Para contar con una visión adecuada de la situación de partida se pueden utilizar diversas herramientas o una combinación de ellas, como ocurre en los casos estudiados:

- Interacción prologada con la población a base del trabajo de años. Aun así, puede ser necesario complementarla con otros medios.
- Estudios específicos con la finalidad de obtener una visión general sobre el territorio y la población o sobre un cierto sector.
- La participación en el diagnóstico de un amplio abanico de agentes sociales, con puntos de vista diferentes, para obtener un análisis participado de la situación de partida, desde una posición no condicionada por reacciones emocionales, en la medida de lo posible.

Ejemplos. En Alto Bernesga, al empezar la aplicación de la figura de RB se realiza un estudio para obtener un diagnóstico sobre la situación general del territorio y la población. Eso no evita profundizar en el conocimiento más detallado de un aspecto concreto mediante estudios temáticos, como se hizo en la misma RB de Alto Bernesga con el diagnóstico de la situación de las mujeres, o en Sierra de las Nieves sobre las potencialidades del territorio para implantar la agricultura ecológica. Al estudiar los rasgos principales de las situaciones de partida de los casos de estudio se encuentran grados de complejidad muy diferente: la situación de partida en la RB de Allariz es clara a primera vista, sin embargo, la de Lanzarote es muy compleja, con componentes que atraen mucho la atención, como los excelentes atractivos de la isla o las actuaciones de claro abuso del bien común, incluso de carácter ilegal, que pueden convertirse en ruido estéril y desdibujar la actuación imprescindible o, al menos, la que sea viable.

Motivación desencadenante

Parte fundamental de la etapa de configuración es delimitar con nitidez cuál es la motivación, o la necesidad, que impulsa la puesta en práctica de una iniciativa. La coherencia entre esa motivación, o necesidad percibida, y la actuación propuesta es un punto esencial para perfilar una imagen clara de la posible actuación. En este paso también es deseable, y muy práctico, que la iniciativa propuesta pase un proceso de discusión y consenso con los agentes que deben ponerla en práctica.

La participación de la población, o de un sector, desde la fase en que se está gestando una iniciativa, es muy conveniente y suele hacer más fácil la introducción de las innovaciones que

sean necesarias para ponerla in práctica. Los procesos de participación se tratarán más adelante pero es un mecanismo que puede estar presente desde los primeros pasos, dependiendo de la situación de partida y la naturaleza de la actuación. En todo caso, la buena conexión entre la propuesta de actuación y la necesidad, o motivación desencadenante, aporta eficacia al desarrollo de los siguientes pasos.

Como se ve en los ejemplos estudiados, la motivación desencadenante de una iniciativa puede presentar formas muy diversas: una situación de crisis evidente, como en Alto Bernesga; un requerimiento desde el Programa MAB, como en Montseny; una respuesta a un compromiso adquirido, como es el caso de Allariz o Sierra de las Nieves donde se trata de hacer extensivo el compromiso con la sostenibilidad al ser RB. Los cuatro ejemplos citados tienen en común que tratan de promover acciones de desarrollo en pro de una mayor sostenibilidad. Sin embargo, el caso de Lanzarote es de naturaleza distinta porque su principal razón de ser es tratar de frenar o contener una forma de hacer, tratar de evitar que se lleven a cabo determinadas actuaciones de un modelo de desarrollo manifiestamente insostenible, aunque también trata de promover la ejecución de otras acciones.

En el estudio realizado por José Vicente de Lucio, como parte del proyecto DiálogosRB.net coincide la motivación de algunos de estos ejemplos con una situación de crisis que induce la necesidad de un cambio. Un ejemplo de ello es Alto Bernesga. En otros casos la situación de crisis que él identifica ha sido anterior y la motivación desencadenante de la experiencia estudiada surge en el proceso derivado de aquella crisis. Esto podría aplicarse al caso de Allariz, donde una crisis anterior dio lugar a unas estrategias de gestión dentro de las cuales encuentra su ubicación la experiencia de la mejora de los residuos sólidos urbanos (RSU).

En todos los casos, la identificación clara de la motivación desencadenante de una iniciativa tiene un papel importante en su presentación a los agentes sociales porque facilita la comprensión de la propuesta y la discusión sobre la misma.

Objetivos

Entre la propuesta para abordar la necesidad identificada y un proyecto de ejecución de actuaciones está la definición de las metas a las que dirigir dichas actuaciones y los objetivos concretos a conseguir. Es un paso imprescindible para expresar de forma más concreta la primera idea y llegar a definir las acciones que deben especificarse en el proyecto de ejecución. Es también una pieza fundamental para establecer los consensos y los apoyos necesarios para la ejecución. Tanto los objetivos como el desglose de las acciones específicas son necesarios para movilizar recursos destinados a su ejecución.

En muchas ocasiones, o más bien en casi todas, los objetivos marcados en un principio pueden necesitar ajustes a lo largo del desarrollo de la actuación como resultado de las interacciones que surgen en el mismo. Tanto la participación en la fase de discusión de objetivos como en la de ejecución de acciones pueden inducir a adaptar los propios objetivos a las circunstancias de aplicación, lo cual es muy común y un indicador de flexibilidad y eficacia en la ejecución.

Al definir los objetivos es fundamental acertar con una selección adecuada a las potencialidades con las que se cuenta, sea en recursos humanos, económicos, sociales o, en su caso, ambientales. La adecuación de los objetivos a la finalidad perseguida y a las potencialidades disponibles es la garantía de su viabilidad. En este eslabón pueden surgir

barreras insuperables o pueden darse situaciones improbables, superadas con otros recursos particulares, como la constancia, la dedicación más allá de lo estipulado por definición del puesto de trabajo, la habilidad para movilizar recursos no establecidos de antemano.

En todos los casos de estudio, las descripciones detalladas contienen los pormenores de cómo se ha abordado una cuestión en cada uno de ellos, que en lo relativo a objetivos podría ser su adecuación a la necesidad planteada y su grado de concreción. Es interesante hacer algunas observaciones al respecto, en cuanto a la viabilidad de los objetivos. Por ejemplo, los objetivos de Alto Bernesga aparecen con una formulación un tanto genérica, lo que puede necesitar una cierta aclaración. La experiencia se ha desarrollado durante varios años, mediante proyectos sucesivos encadenados, a base de subvenciones conseguidas en concurrencia competitiva, es decir que no había garantías de contar con tales recursos. Por eso en los propios objetivos se hace la aclaración de que “Los objetivos y la configuración de cada proyecto se adaptaban a la convocatoria de ayudas a la cual se presentaban, dado que los municipios integrantes de la RB no disponían de recursos económicos para llevarlos a cabo. La coherencia en la sucesión de proyectos con el objetivo final es lo que hace que sea una actuación progresiva y estructurada, cubriendo la finalidad de la propuesta. Y esto ha sido posible gracias a las cualidades particulares de la gestora que lo ha dinamizado y a su forma de trabajar, que garantizaba la coherencia de las actuaciones. Los objetivos concretos no estaban formulados de forma explícita pero estaban muy claros para quien estaba estructurando el trabajo sucesivo en el tiempo.

Este es un ejemplo, pero no es el único, donde las personas con su forma particular de trabajar llevan las actuaciones más allá de lo previsto. En otros puntos del documento se comentan más ejemplos. Por eso, al esquema conceptual que se ofrece en este análisis, de piezas más o menos objetivas, hay que sumar en todas las etapas el componente diferencial que aporta el gestor, persona o equipo que dinamice cualquier innovación.

En relación con el inicio de una actuación de desarrollo sostenible, es de destacar el papel de los gestores y de ciertos agentes sociales en la calidad del diagnóstico realizado, en la intuición aplicada para identificar acertadamente la necesidad, la visión para seleccionar los objetivos y la habilidad para hacer partícipes de ellos a los actores clave. Otro aspecto fundamental que aportan los técnicos y encargados de la gestión diaria es la continuidad a lo largo de los años, de forma transversal a los cambios de líderes políticos, que amortigua períodos de posible falta de interés político.

COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN, FORMACIÓN

Una frase tomada de una de las experiencias analizadas quizá es lo que mejor resume la función de la comunicación como una necesidad para la introducción de nuevas prácticas de sostenibilidad. Decir que la comunicación es fundamental es quedarse muy por debajo de la realidad, *“consiste en trasladar información, provocar entusiasmo, movilizar complicidades, aportar formación y apoyo, ayudar a diluir barreras y un largo etcétera”*.

En esa tarea compleja de introducir una innovación social para mejorar las prácticas de desarrollo sostenible, en un lugar concreto, es difícil separar la comunicación, la participación y la formación. Entre sí se necesitan y se retroalimentan. Del análisis conjunto de las cinco experiencias estudiadas se deducen algunas reflexiones y recomendaciones de utilidad potencial en otros lugares y circunstancias, pero seguramente la lectura de las descripciones

detalladas de las experiencias pueden proporcionar muchas más sugerencias. A veces los detalles y matices que forman el contexto de una acción son más ilustrativos que la acción misma.

A continuación se hace una revisión de acciones de comunicación que parecen más significativas y se ofrecen los significados identificados como más valiosos.

Comunicación

Partimos de que alguien que dinamiza la actuación se propone trasladar esa *“información, entusiasmo, complicidad...”*, citados antes, a otros agentes cuya intervención es imprescindible para la transformación de las prácticas. La eficacia de tal operación depende de numerosos factores como se verá a continuación.

Mensajes

Varios aspectos inciden en la elección de los mensajes a transmitir y en su eficacia. Para una selección acertada hay que tener en cuenta:

- Los objetivos de la actuación. Cuanto más claros y concretos sean los objetivos más fácil es elegir los mensajes para comunicar la actuación.
- Complejidad de la actuación prevista. Para una actuación muy concreta y fácil de comprender es fácil elegir los mensajes a transmitir, como es el caso del compostaje de materia orgánica en el domicilio o en el establecimiento, en el caso de Allariz, donde los mensajes no se prestan a confusión ni dobles interpretaciones. Para una actuación tan compleja como la función del Consejo de la RB de Lanzarote, elegir los mensajes es mucho más difícil, porque hay que seleccionarlos para ser difundidos en medio de una maraña de formulaciones contradictorias. En este caso, el debate abierto, fundamentado, continuado, permitirá ir clarificando los mensajes y dando sentido a la participación. La naturaleza de los mensajes, por tanto, también condiciona la estrategia de comunicación.
- Que los mensajes sean significativos en el contexto del receptor, es decir que pueda entender con claridad lo que se le está transmitiendo, con independencia de que pueda aceptarlo o rechazarlo, estar de acuerdo o no, y que pueda entender la relación con sus propios intereses y motivaciones.

Existencia de canales de comunicación activados

Poniendo un símil con medios habituales de comunicación, hay que asegurar que el destinatario de la información cuenta con un sistema de recepción apropiado para recibir mensajes: un teléfono activo, una cuenta de Facebook, una radio, la tertulia con los vecinos... En el caso que nos ocupa, es conveniente que sea un sistema que permita la recepción de mensajes pero también la emisión para poder interactuar con ellos. Los canales elegidos deben permitir el flujo de ida y vuelta, la recepción y también la emisión.

Cuando se trata de introducir innovaciones sociales, el saber elegir el cauce adecuado es determinante para conseguir la comunicación. Ahí es donde tiene aplicación la frase

frecuentemente formulada por los gestores: “es necesario conocer el territorio y a la gente” y también “es necesario que la gente te conozca”. La identificación de una persona, o un equipo, que representa ante los agentes del territorio la iniciativa que se va a desarrollar es un factor casi determinante para que se pueda contar con un canal de comunicación eficaz en ambos sentidos, es decir, recepción y emisión. Cuando se inicia el trabajo en un territorio con fines de introducir criterios de sostenibilidad es imprescindible diseñar una actuación, con dedicación de tiempo suficiente, para conocer a la sociedad con la que se va a trabajar y ser reconocido por ella. Cuando se ha trabajado durante años en un territorio, probablemente los cauces previos de comunicación ya se hayan establecido y pueden ser utilizados para nuevas iniciativas.

Este aspecto es de capital importancia, como se ha puesto de manifiesto en las entrevistas a los gestores de los casos de estudio y a otros agentes del territorio. Hay dos conceptos que sintetizan esto, expresados con las palabras “escuchar” y “confianza”. En relación con esto, el gestor afirma con rotundidad que una parte importante de su trabajo es escuchar a los agentes del territorio, y esto se corrobora con las afirmaciones de dichos agentes que señalan insistentemente que las cosas funcionan bien porque desde la RB (o desde la entidad que promueve la iniciativa) hay alguien que escucha las necesidades de la gente. Con la misma palabra se ha expresado en Allariz, en Montseny, en Alto Bernesga y, con otras expresiones, en Sierra de las Nieves.

Este aspecto implica que quien emite la información está dispuesto a oír respuestas y que quien recibe información está dispuesto a prestarle atención. Si se da esta circunstancia, los instrumentos y herramientas para transmitir la información no son determinantes aunque puedan ser ayudas muy valiosas.

Materiales y medios para difundir la información

Este apartado se refiere tanto a los elementos que trasladan la información desde el emisor hasta el receptor como a los procedimientos para hacerlos llegar a los receptores. De forma sintética el análisis realizado permite identificar los más utilizados:

- Los carteles y folletos impresos son un material ampliamente utilizado en algunos casos, con resultados muy satisfactorios, como en Sierra de las Nieves y en Alto Bernesga, donde se han realizado y distribuido con profusión en los momentos en que se han realizado campañas informativas sobre acciones concretas del programa de la actuación. Su uso suele ir asociado con la programación de eventos: charlas, cursos, ferias, eventos culturales u otros motivos de reunión de la gente, estén programadas como parte de la actuación o tengan otra finalidad y sean aprovechadas para difundir información de la iniciativa.
- Página web. Suele tener la función de mantener accesible informaciones básicas sobre la actuación considerada en este estudio y otras. Las más dinámicas tienen secciones con informaciones variables respondiendo al calendario de actuaciones desde la RB o la institución.
- Página de Facebook. Algunas de las experiencias utilizan una página de Facebook para mantener un flujo permanente de información cotidiana con su comunidad: noticias, anuncios, programas, resultados, etc. Algunos de los casos relatan que esta

herramienta ha supuesto un antes y un después en la facilidad y rapidez de la comunicación con los agentes sociales.

- El boca a boca sigue siendo un medio de comunicación muy importante, especialmente en las comunidades más rurales. Combinado con otros medios asegura la cobertura de información a toda la comunidad, porque llega a todos los rincones con independencia de las habilidades de los agentes con las tecnologías digitales. De hecho se dice con frecuencia que lo que unos ven en Facebook llega a todos porque sigue la transmisión boca a boca.
- Correo electrónico, WhatsApp y otros medios frecuentes en las redes sociales son también citados como muy útiles, según los casos.

Donde los medios materiales o tecnológicos no están disponibles con facilidad como en el caso de Montseny, se suplen con otros modos de comunicar.

En cuanto al procedimiento para acceder a los destinatarios finales de la información, son destacables:

- La presencia en eventos de concentración de los agentes sociales, sean organizados para desarrollar la iniciativa estudiada o no. Charlas, talleres, conferencias, celebraciones, ferias, etc. son escenarios habitualmente utilizados para acceder a los receptores. Generalmente se refuerza la acción con la distribución de material informativo común, como carteles y folletos, además de las convocatorias y anuncios por los medios citados antes.
- Convocatorias y conexiones a través de personas y entidades clave, que, a su vez, tienen la capacidad de convocatoria a un sector de población determinado o la posibilidad de hacerle llegar la información. Este medio es muy utilizado en todos los casos y es valorado como muy eficaz: llegar a través de personas clave.
- Medios habituales de comunicación, como periódicos, radios o televisión
- Redes locales de personas interesadas y colaboradoras que se prestan a hacer de transmisores, especialmente si funcionan en combinación con otros medios: informantes cualificados que trasladan información a los medios de comunicación (Lanzarote); redes de colaboración entre agentes sociales (grupos de WhatsApp en Alto Bernesga); lugares de encuentro habituales como asociaciones, cooperativas, clubs, etc..
- Presencia continuada y habitual en la dinámica del grupo social en el que se trabaja. Funciona mediante colaboraciones con los agentes sociales en general en cualquier ocasión donde es posible una colaboración, con independencia de la iniciativa concreta que se está trabajando en ese período: necesidades de los municipios, de sectores económicos concretos, de grupos sociales, actividades culturales o deportivas... Este mecanismo de funcionamiento general construye una base de comunicación, confianza y colaboración que puede ser el soporte principal de una iniciativa determinada en un momento determinado. En Montseny el equipo del parque, antes, y de la RB, ahora, suple con este procedimiento otras carencias de medios de comunicación y el resultado es altamente satisfactorio. Todas las demás RBs que forman parte del proyecto DiálogosRB.net lo aplican con asiduidad y buenos resultados.

Participación

Las modalidades de participación son prácticamente específicas de cada una de las experiencias analizadas. Aun así, hay algunos aspectos que merece la pena destacar aunque solo se den en uno de los casos.

Continuidad del gestor

El papel de continuidad que aporta el gestor es crucial para la introducción de criterios de sostenibilidad en un territorio. Normalmente trabaja bajo el paraguas de una institución con la cual está relacionado laboralmente y el gobierno de esa institución está sujeto a la dinámica de los ritmos políticos. Es de esperar que estos incidan en el desarrollo de las iniciativas, en unos casos impulsándolas y, quizá, en otros casos desactivándolas. Por eso, la permanencia del gestor, sea una persona o equipo, que trabaja a pie de terreno, es un factor determinante para mantener el desarrollo de actuaciones prolongadas en el tiempo, amortiguando los baches debidos a incidencias políticas aunque éstas no se refieran a la propia actuación en marcha.

Sintonía entre el equipo técnico y los responsables institucionales

La confianza y el espíritu de colaboración no solo es un componente fundamental de la relación entre los agentes sociales y el gestor, también lo es entre éste y los responsables institucionales. El efecto de esta relación se trasladará directamente al eslabón final de la actuación que es la participación de los agentes sociales y su implicación en las nuevas prácticas de desarrollo sostenible.

Los cinco casos estudiados ofrecen un abanico de ejemplos muy ilustrativos. En Allariz el modelo de gobernanza del Concello asegura esa sintonía. En Alto Bernesga ha ido evolucionando la falta de comprensión inicial, a base del esfuerzo de la gestora y los buenos resultados en el grupo social, hacia una aceptación generalizada. En Montseny los cambios políticos en la Diputación provocaron un bache en el desarrollo de la actuación, que se solventó con la evidencia de su interés por parte de responsables municipales y población. El trabajo de base desde la RB Sierra de las Nieves, durante 22 años, ha dado frutos muy positivos en la cohesión y el entendimiento entre responsables municipales de todos los municipios implicados, lo que es un apoyo continuado al trabajo técnico del gestor, a la vez que un resultado del mismo. Lanzarote es un caso emblemático donde la sintonía de los responsables políticos del Cabildo con la línea de la RB, o de búsqueda de una mayor sostenibilidad para la isla, incide drásticamente en el desarrollo de las tareas del Consejo de RB. En este caso es totalmente ilustrativo observar en la descripción de la experiencia los apartados de “Desconfianza e inestabilidad” y “El CRBL acusa la inestabilidad política”.

Participación de los agentes sociales

El grado de participación de los agentes sociales refleja directamente la conexión lograda entre la actuación propuesta y las motivaciones de dichos agentes, es decir, que vean en la iniciativa una oportunidad para desplegar sus intereses, expectativas o convicciones. Por supuesto que las actuaciones de desarrollo sostenible que se han propuesto en las cinco RBs conectarán bien con las motivaciones de algunos de los agentes sociales y no con las de otros, pero su éxito

radica en que han activado el interés y la iniciativa de una parte de la sociedad, que se convierte, a su vez, en fuerza tractora hacia un modelo más sostenible.

Todas las experiencias analizadas han logrado ese objetivo general de promover la introducción de prácticas más sostenibles en una parte de la sociedad de su territorio. Son muy ilustrativos los ejemplos recogidos mediante entrevistas a emprendedores y agentes sociales de cuatro de las experiencias. En Lanzarote no se ha podido entrevistar personalmente a agentes sociales pero se ha recogido, a través de la web, algún ejemplo de debates en el Consejo de la RB ilustrativo de la sensibilidad social.

Algunas referencias puntuales:

- Allariz. El 40% de la población ha incorporado la práctica de la separación de materia orgánica en el domicilio para aportarla a los compostadores comunitarios en las islas instaladas por el Concello, en menos de un año. Los incentivos previstos (en las tasas de basura o en el uso particular del compost resultante) son bien aceptados pero el efecto mayor se debe a la satisfacción personal de estar participando en algo que se considera bien hecho.
- En Alto Bernesga, 150 mujeres han sido acreditadas profesionalmente, además de varones que se han ido sumando al proceso de formación. Han surgido o se han consolidado numerosas iniciativas empresariales por parte de mujeres y se ha generado una red civil de promoción del emprendimiento y ayuda mutua, en torno a la Asociación de empresarios, que complementa eficazmente los esfuerzos realizados desde la RB.
- La RB del Montseny ha ampliado sus límites a la extensión completa de todos los municipios que tienen una parte en el parque natural, exceptuando uno (por razones muy particulares) y, sobre todo, se ha consolidado la idea entre los alcaldes y parte de la sociedad civil de formar parte de un proyecto territorial asumiendo criterios de sostenibilidad. Los testimonios de algunos agentes privados avalan este enfoque y se hacen motores del mismo hacia el futuro.
- En Sierra de las Nieves la respuesta de los agricultores desbordó las previsiones, con 180 participantes en los cursos de formación y 1000 ha sumadas a la línea de cultivo ecológico. En esta experiencia los resultados del esfuerzo inicial para transformar la agricultura local se han visto disminuidos, al cabo de los años, por la carencia de medios para mantener el apoyo que necesita una transformación que es culturalmente profunda. Es un ejemplo de eficacia en la movilización de los agentes locales y también de carencias básicas que afectan al ámbito local en general, especialmente al sector agrícola. De todas formas hay aspectos a destacar: algunos agricultores ecológicos entrevistados muestran su intención de seguir esa línea emprendida, por convencimiento propio y compromiso con la salud, incluso si su producto no se pagara más caro; la actuación ha dado lugar a la incorporación de jóvenes a la actividad agrícola procedentes de otros sectores; la proporción de mujeres participantes es del 16%, pero se ha podido constatar que ellas participan por decisión expresa no por inercia de una actividad que era la tradicional.
- En Lanzarote, el desarrollo de la experiencia del Consejo de la Reserva de la Biosfera de Lanzarote ha sido paulatino, con un avance muy laborioso por las particulares circunstancias de la isla. Ese proceso ha ido impregnando a una parte de los sectores sociales desde el ámbito del Cabildo. En los últimos cinco años ha extendido su

incidencia a las políticas municipales a través de implicar a técnicos y responsables de los municipios.

Formación

En los casos en que la actuación propuesta necesita de formación específica de los agentes sociales lo que hay que tener en cuenta es la adecuación de los contenidos de las acciones de formación a las necesidades de los agentes del correspondiente sector y a objetivos bien definidos, además de buscar el apoyo técnico necesario para impartir los cursos. Sierra de las Nieves y Alto Bernesga han desplegado una gran programación de cursos apropiados a las necesidades detectadas. Los detalles de esa formación, que son extensos, pueden consultarse en los documentos sobre las descripciones detalladas de las experiencias del proyecto DiálogosRB.net.

En el caso de Sierra de las Nieve se destaca un aspecto de gran influencia en la evolución del sector agropecuario: falta formación que anime a instalarse en el territorio a agentes cualificados para desempeñar funciones diversas, asociadas a la producción agropecuaria. Se pone de manifiesto la necesidad de profesionales cualificados que tengan suficiente formación para desenvolverse con soltura en la sociedad actual, en las relaciones del medio rural con el urbano, por ejemplo en lo relativo a cuestiones administrativas y de comercialización, pudiendo abrir fronteras a los productos locales. Tener que cubrir estos ámbitos de actividad bloquea la capacidad de los productores, lo que impide dedicarse a innovar en la producción.

RELACIONES ESPACIO NATURAL PROTEGIDO – RESERVA DE LA BIOSFERA

Coexistencia o complementariedad

Dos de las cinco RBs estudiadas presentan una relación estrecha entre la RB y el parque natural que constituye su zona núcleo, aunque con esquemas diferentes.

En Montseny las mismas entidades responsables de la gestión del parque natural lo eran también de la RB (las Diputaciones de Barcelona y Girona), cuyos límites coincidían en principio. Con la ampliación de la RB se genera una nueva situación que necesita tomar algunas decisiones.

- La ampliación necesita el acuerdo de otros agentes del territorio, además de los que ostentaban la competencia de la gestión del parque. Se trata, al menos, del consenso de las entidades municipales, y, como deseable, también de los agentes sociales.
- El esquema de gestión y el de gobernanza, por tanto, tienen que ser planteados de nuevo: ¿qué órgano y qué equipo de gestión?

En el caso del Montseny, la Diputación de Barcelona ha aportado una opción muy favorable, definiendo la plaza de Director de la RB, de quién dependería orgánicamente el Director del Parque. De ese modo, el esquema de gobernanza institucional es claro y eficaz, la RB incluye el parque natural que es su zona núcleo. Esa decisión se complementa con la opción de que el órgano de gobierno y el equipo de gestión sean los mismos para ambas figuras. Los alcaldes y sectores sociales ya estaban representados en el órgano de gestión del parque y han optado

por no duplicar estructuras ni dedicación, sino adaptar el funcionamiento de los que había a la nueva situación, entendiendo que ambas figuras constituyen una unidad.

En el caso de Sierra de las Nieves, el parque natural y la RB son dos figuras cuya gestión iba por separado aunque coincidan en una parte del territorio. En este caso, la cohesión entre ambas figuras y de su incidencia sobre el territorio viene de la mano de las personas responsables de una y otra, que han optado por la colaboración total, haciendo realidad la máxima de que el funcionamiento de las instituciones lo condicionan las personas. La misma filosofía que ha impulsado las relaciones de buena vecindad entre las dos figuras se ha hecho extensiva a otras entidades e iniciativas que se aplican en el territorio con fines similares o complementarios, como son el grupo de desarrollo rural y el CADE (Centros Andaluces de Emprendimiento). Las relaciones de colaboración entre todas las instituciones públicas de la RB han permitido constituir el órgano de gestión de la RB mediante un convenio entre los municipios implicados, la Mancomunidad de Municipios y la Junta de Andalucía (responsable de la gestión del parque natural, zona núcleo de la RB). El gestor es un empleado de la Mancomunidad, que se encarga de la dinamización de las funciones de la RB en el territorio. La forma de operar se basa en el compromiso de los agentes locales, públicos y privados, y depende, en gran medida, de oportunidades externas para disponer de recursos aplicables al desarrollo de actuaciones.

Estos dos casos ejemplifican dos modelos de relación entre las figuras de parque natural y reserva de la biosfera, consiguiendo en ambos casos un esquema funcional para las dos figuras. La figura de parque natural, por su parte, está reglamentada por una normativa específica, que define sus funciones, centradas en la conservación aunque también contribuya al desarrollo, y cuenta con instrumentos de planeamiento propios, recursos y personal estable para la gestión. La RB, que no tiene naturaleza jurídica, cumple un papel aglutinador del territorio en torno a un proyecto compartido, donde la consideración de los intereses de los distintos agentes y el compromiso con un proyecto consensuado es la esencia. Los dos ejemplos citados muestran la utilidad de cohesionar ambas figuras con la doble finalidad de conservación y desarrollo sostenible.

Conservación dentro y fuera del espacio protegido

Las funciones de una RB contemplan la conservación de los recursos naturales y la promoción del desarrollo sostenible. Ambas funciones, aunque en distinta forma, son asumidas por las tres zonas que integran una RB: zona núcleo, zona tampón y zona de transición. La primera tiene como objetivo centrar la conservación de los valores naturales y la actividad humana está bastante restringida, aunque también contribuye a dar valor general a la zona y por tanto a las oportunidades de desarrollo. Tiene que contar con una normativa de conservación, propia de cada estado (en el caso español, del estado o de las CCAA). La zona tampón tiene funciones combinadas de conservación y desarrollo, sirviendo de amortiguación de los impactos humanos sobre la zona núcleo. La zona de transición es donde se promueven expresamente actividades productivas encaminadas al desarrollo de la población. Las actividades de desarrollo sostenible de la zona de transición, bajo los principios de la RB, asumen un enfoque de sostenibilidad que incluye modelos de uso de los recursos compatibles con su conservación.

Los resultados de un uso sostenible de los recursos sobre la conservación de los mismos, en amplias zonas, tiene repercusiones muy importantes sobre la conservación en general, aunque no se evalúen de forma sistemática. La preservación de hábitats, de la calidad de los recursos

básicos como el agua, la conservación de especies de interés social, la introducción de criterios de reducción de los consumos, la disminución o mejor gestión de los residuos... suponen disminuir el impacto general sobre la biosfera. En este sentido, las RBs no sólo actúan como instrumentos de unidad y cohesión territorial, sino que también hacen una gran labor de conectar a los agentes sociales con objetivos de sostenibilidad y con valores ambientales en el desarrollo ordinario de sus actividades.

Las entrevistas mantenidas con un número significativo de agentes económicos en varias de las RBs estudiadas confirman estas observaciones y, en ocasiones, su grado de compromiso con la biosfera iguala o supera al de los sectores más reconocidos por su compromiso con la conservación. En estos casos hay que reconocer el valor añadido de su discurso porque no consiste sólo en palabras sino en la actuación diaria. En todos esos casos la figura de RB ha significado un referente para interiorizar tal posición.

En Sierra de las Nieves los agentes públicos y privados están inmersos en el proceso de solicitar el reconocimiento de Parque Nacional para una parte del macizo del mismo nombre, con el apoyo unánime de todas las fuerzas políticas locales y de la mayoría de los ciudadanos. Según el gestor, es una extensión de la percepción que hay sobre la RB como un proyecto propio de la gente del territorio. Y esto no se debe tanto a beneficios materiales, en forma de algunas subvenciones u otros tipos de ayudas, como a la valoración de que RB ha supuesto darle nombre a la zona, identificarla como un lugar que merece la pena visitar y ponerla en el foco de atención de mucha gente: visitantes directos, premios, marcas, formar parte de distintas redes, etc. Se trata más de la elevación de la autoestima y la dignificación del territorio y la gente que de beneficios materiales, lo cual también es un componente de la sostenibilidad.

Una agricultora de la RB de Montseny expresaba su expectativa en relación con la ampliación de la RB con el deseo de que se trabaje en la línea de asociar a los productores con el compromiso de éstos con la RB, mediante la marca y el trabajo de cada día, buscando el valor añadido de los productos. Se trata igualmente de ser componentes reconocidos de ese compromiso general con la figura de RB.

RELACIONES MEDIO RURAL / MEDIO URBANO

En El Montseny

Por sus particulares condiciones de proximidad a una conurbación y de las características del propio territorio, Montseny es un verdadero laboratorio de las relaciones del medio rural y el urbano bajo el patrón de disfrute del medio natural por parte de la población urbana.

La RB ampliada ha pasado de 1.200 habitantes a 51.000. Casi todos ellos viven en la zona de transición de la RB ampliada, en poblaciones muy urbanas. Estos núcleos también mantienen su población gracias a que una parte de ella encuentra empleo en la ciudad y no tienen que abandonar su casa y su lugar. Sin embargo, al poco de salir de las poblaciones se adentra uno en un medio muy rural, de montaña, con paisajes muy atractivos y un medio natural bien conservado. Y esto a 80 km de una gran concentración humana, para quienes El Montseny es un referente de disfrute de la naturaleza.

La naturaleza del Parque Natural de El Montseny se extiende por terrenos que son propiedad privada en un 80%, donde se mantienen actividades de aprovechamiento por parte de sus propietarios. El encuentro entre los propietarios y productores locales, la naturaleza más o menos transformada y los numerosos visitantes urbanos conforma un escenario con muchos intereses cruzados y grados de desconocimiento mutuo, a veces, grande.

La concentración de visitantes en puntos emblemáticos genera fuertes impactos sobre el medio natural, aunque sean puntuales; la invasión de las propiedades privadas produce incomodidades y daños en fincas, rebaños y cosechas. A pesar de las constantes campañas de educación ambiental en la ciudad, y de que la mayor parte de los visitantes son respetuosos, una cierta proporción de ellos supone que un parque natural es terreno público y, por tanto, de todos.

Por otra parte, la afluencia de visitantes supone un recurso económico para las economías locales a través de servicios de hostelería, venta de productos y otros servicios. También induce otros beneficios indirectos a la población local como el mantenimiento de carreteras y caminos y otros elementos del medio rural. De forma directa, los propietarios ubicados dentro del parque han recibido numerosas ayudas para la mejora y mantenimiento de sus casas y propiedades (electrificación, abastecimiento de agua, aislamientos...), y apoyos diversos a las actividades productivas del sector primario para favorecer la diversidad que supone el aprovechamiento ganadero o agrícola.

Los gestores del parque tratan de mantener el buen estado del patrimonio natural, a la misma vez que procuran el beneficio de la población local. Por ejemplo se intentan establecer puntos de interés en los núcleos urbanos con la doble finalidad de disminuir la presión sobre los puntos más frágiles del medio natural y de incrementar las oportunidades de negocios en los pueblos.

En algunas ocasiones la afluencia de visitantes puede llegar a ser un inconveniente serio para los pobladores locales como suele ocurrir en otoño, cuando los habitantes urbanos acuden al Montseny como si cumplieran con un ritual: a disfrutar de los colores del otoño y a recoger setas y castañas. El parque ha elaborado unas recomendaciones mostrando cómo satisfacer esta tradición sin dañar el recurso ni las propiedades privadas. También está negociando el acceso a través de dos líneas de tren que rodean El Montseny, combinado con medios de traslado hasta determinados puntos.

A todo lo dicho se suma en los últimos años la afluencia de equipos profesionales de ciclistas y grupos de motoristas que van al Montseny a entrenar en terreno de montaña. Por el momento, no se ha planteado una alternativa satisfactoria para abordar este asunto. Hasta el momento la queja principal es la ocupación de las vías de circulación generales y los accesos a las fincas privadas en días festivos, que supone un bloqueo para la movilidad de los locales.

El alcalde de uno de los pueblos comentaba que se empieza a hablar de la necesidad de poner una tasa de entrada o, al menos, poner un punto de parada en las entradas principales y entregar algo simbólico que haga fijar la atención sobre las características del sitio al que se va y la necesidad de respetar la naturaleza y a los habitantes locales.

La percepción de algunos productores es que se ha hecho mucha educación relacionada con el respeto a la naturaleza pero que falta algo equivalente relacionado con el respeto al habitante local y sus propiedades. Ellos consideran que también contribuyen a la buena calidad de ese

medio y que además hacen una labor de vigilancia ante riesgos o eventualidades, ya que los equipos de la administración no cubren todos los horarios.

Por parte de la gestión del parque también se puntualiza que los habitantes rurales no siempre saben reconocer los beneficios que perciben por el hecho de estar en un parque natural y que seguramente se debe a que no se ha explicado adecuadamente. La Directora reconoce que si no fuera por las facilidades que da el Parque/RB algunos de los pueblos y de las masías no serían viables, pero considera que las subvenciones directas no son una solución. Son mucho más estables las iniciativas de los particulares, aunque para ello cuenten con apoyo de la entidad gestora del espacio.

El tema de los retornos hacia la población local o hacia el propio espacio protegido es un tema que surge como necesitado de un debate sereno y profundo.

En Sierra de las Nieves

Las relaciones de este medio rural con el urbano se centralizan en diversos focos de empleo y actividad económica vinculados a la Costa del Sol, como son la propia ciudad de Málaga y su área metropolitana y los grandes municipios turísticos de la Costa del Sol Occidental, destacando entre ellos especialmente Marbella. La demanda de mano de obra no cualificada es una oportunidad para las poblaciones rurales, pero supone un riesgo para la permanencia de la agricultura tradicional. Por otra parte, esa proximidad permite el mantenimiento de la población en los pueblos, aunque el puesto de trabajo esté en el medio urbano.

Hay otros intercambios con el medio urbano, ya sea el próximo u otro más lejano. El acuífero de Sierra de las Nieves es el que abastece de agua potable a la costa occidental malagueña. Una parte de los productos agrícolas de la comarca encuentran su mercado en la costa aunque haya otros cuya expansión comercial es mucho mayor, como el aceite o la aceituna aloreña, denominación de origen de esta comarca.

Existen otras formas de relación como las que van asociadas a la actividad turística en sus diversas modalidades. Pero, en general, las relaciones de este medio rural con el medio urbano ocurren siguiendo la inercia de procesos ajenos al propio medio rural y sobre los que tienen muy poca capacidad de incidencia los agentes de los medios rurales. No existe una relación muy palpable de intercambio de intereses mutuos, el medio rural abastece de diversos servicios y productos, algunos a través de vías indirectas, pero no es identificado ni reconocido como tal proveedor con capacidad de establecer acuerdos que reconozcan sus intereses.

Este es un aspecto que necesita una reflexión profunda, como se ha señalado para el Montseny y como ha quedado de manifiesto en las conclusiones de las Jornadas abiertas realizadas los días 7-15 de noviembre de 2017 online, como parte del proyecto DiálogosRB.net.

MUJERES RURALES

El trabajo de la RB Alto Bernesga en los últimos 10 años se asocia con la dinamización del sector femenino de la RB y su puesta en activo como emprendedoras. En una situación de crisis integral aguda en la comarca, la gestora de la RB tuvo clara la necesidad de que la mujer debía ser objeto de discriminación positiva, como forma de introducir beneficios transversales

para toda la sociedad y como estrategia de abordar la problemática central de la RB: la crisis de despoblación. La actuación comprendió:

- La aplicación, desde cero, de una pedagogía permanente para inculcar la confianza en sí mismas y de unas mujeres en otras y romper el mito de que las mujeres no trabajan bien en grupo, que no son colaboradoras. Esa tarea suele ser más fácil cuando las mujeres tienen más nivel de formación.
- El eje principal de trabajo incluía formación directa y otros tipos de apoyo a emprendedores, con atención especial a la Asociación de Empresarios.
- La Asociación se constituyó en 2007 con 7 empresarias, aunque se convocó a todos los empresarios sin distinción de género, y en 2017 tenía 70 socios, tras un recorrido de 10 años. Desde sus inicios, la Junta directiva estuvo integrada por mujeres y un hombre, que murió en 2016, a las que se han sumado otras mujeres. Los socios son de ambos géneros, pero es habitual la presencia exclusiva de mujeres en las reuniones, lo que refleja una actitud de falta de interés por los asuntos comunes por parte de los hombres, que delegan con plena confianza en lo que ellas vayan haciendo.

Preguntadas algunas de las mujeres sobre qué recorrido harían para dinamizar a un grupo de mujeres desde cero, la respuesta es: 1º que se conozcan, hacen mucho énfasis en este asunto. 2º que vayan a visitar experiencias exitosas o relevantes en otros territorios, ver otras iniciativas en grupo, comentarlas, descubrir posibilidades, aprender a contar con sus vecinas/os y aprender a confiar en ellas.

En la RB del Montseny, Berta, una agricultora habla positivamente de las Jornadas que se habían celebrado en esta RB en el pasado mes de junio sobre mujeres, porque permitieron entrar en contacto con gentes de otros territorios igualmente comprometidos con mejorar su entorno.

En Sierra de las Nieves no se han aplicado medidas especiales hacia las mujeres y su participación en la actuación del Olivar Ecológico se reseña como que solo ha sido del 16%. Sin embargo se han hecho entrevistas a algunas emprendedoras, dos de ellas agricultoras ecológicas, que sobresalían por su grado de implicación. Una de ellas, Mariló, propuso poner una de las fincas familiares de olivar en ecológico para probar y al poco tiempo convenció a la familia para pasar toda la producción de aceituna a ecológica. Es gerente del molino de aceite familiar y aprovecha todas las oportunidades que tiene para ampliar el mercado de sus productos. Su imparable iniciativa le lleva a buscar innovaciones y a mejorar su formación continuamente, lo que le valió el diploma de primera agricultora ecológica del parque natural Sierra de las Nieves y el trofeo de Mujer empresaria 2017 de la Diputación de Málaga.

La Asociación de empresarios de Sierra de las Nieves también está presidido en esta época por una mujer. La impresión sobre estas mujeres emprendedoras es que han roto las barreras de inactividad y falta de decisión y se han situado en la función de locomotoras que tiran de otros con menos fuerza que ellas. Todas las que han sido entrevistadas tenían plenamente asumido el compromiso con la componente ambiental y con la RB correspondiente.

RECURSOS UTILIZADOS

Aparte de los recursos propios de presupuesto y personal de la entidad responsable de la RB correspondiente, todas las experiencias estudiadas se han realizado con el apoyo de fondos externos. Todas ellas suponen la introducción de innovaciones respecto de la gestión ordinaria, necesitadas de un esfuerzo suplementario para el cual no eran suficientes los recursos de la propia entidad.

Para Allariz

Aparte de los fondos propios del Concello, sea como inversión en infraestructuras o en aportación de personal para desarrollar el proyecto, se ha contado con: 1. Fondos de colaboración con la Xunta de Galicia a través del fondo de compensación ambiental. 2. Fondos de obras de la Diputación provincial de Ourense. 3. Plan PIMA del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, específico para reciclaje de materia orgánica. En julio de 2017, en respuesta a los buenos resultados obtenidos en la separación de RSU, ECOEMBES puso a disposición del Concello 17.000 € para adquirir más contenedores de reciclaje tanto de vidrio como de papel cartón. Para 2018 el Concello cuenta con una nueva subvención del Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente para continuar con el programa RE, tanto para la separación de M.O. como de aceite de freiduría.

Para Alto Bernesga

1. Proyecto I, 2010-11, Programa conjunto de lucha contra la despoblación a través de la inserción socio laboral de las mujeres rurales en la Reserva de la Biosfera del Alto Bernesga. 2. Proyecto II, 2011-12, Programa de apoyo y seguimiento a las mujeres emprendedoras rurales en la RB del Alto Bernesga, ambos con el apoyo de la Fundación Biodiversidad. 3, Programa Aurora 2014-15, del Instituto de la Mujer, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, para facilitar y apoyar el acceso de las mujeres a los derechos sociales, económicos y laborales. 4. La Dirección General de Desarrollo Rural aportó fondos para conformar el órgano de Gestión de la RB. 5. Aportación anual de la Diputación de León a las RB provinciales. A ello hay que sumar los apoyos directos o sinergias con varios departamentos de la administración autonómica, en forma de colaboraciones concretas y facilidades para coordinar iniciativas de distinto origen.

Para Montseny

Los trabajos para la elaboración de la memoria de ampliación de la RB han sido financiados con fondos de la Dirección General de Desarrollo Rural del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, dentro de la línea articulada para favorecer la adaptación de las RBs a los requisitos del Marco Estatutario de la Red Mundial de Reservas de la Biosfera.

Para Sierra de las Nieves

La Mancomunidad de Municipios Sierra de las Nieves ha contado por fondos procedentes del Fondo Social Europeo, a través de la Fundación Biodiversidad, dentro de su Programa Empleaverde, para el desarrollo de su proyecto del Olivar Ecológico. En los últimos meses del proyecto la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía convocó ayudas agroambientales para los productores ecológicos.

Para Lanzarote

Fondos del programa LIFE en 1997 y 2001 para la elaboración de los estudios de la Estrategia Lanzarote en la Biosfera y estudios posteriores para seguir aplicando dicha Estrategia. En 2012 contó con una colaboración entre el Observatorio de la Sostenibilidad de España (Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente) con el Cabildo de Lanzarote, representado por la Oficina de la Reserva de la Biosfera, para desarrollar la Estrategia de Lanzarote 2020. Responde a una línea de actuación de la Estrategia 2020 de la UE, mediante la puesta en práctica de un [Sistema de Gestión Integrada para la Sostenibilidad](#) (SGIS)

GOBERNANZA

Institucional

Cuatro de las cinco experiencias analizadas muestran un proceso ilustrativo de su incidencia sobre la gobernanza institucional, cada una en una forma distinta en función de sus circunstancias. Los detalles de cómo se han desarrollado en cada caso pueden encontrarse en la descripción detallada de las experiencias.

- La innovación introducida por Allariz en la gestión de los residuos, focalizada en el compostaje de la materia orgánica en origen, ha iniciado un modelo de relaciones institucionales, en escalas sucesivas de la Administración, que aún no ha dado lugar a un marco legal ajustado, pero sí que ha puesto la necesidad del mismo sobre la mesa. A escala municipal ha dado lugar a una ordenanza municipal de residuos que implanta nuevos sistemas de gestión de los mismos. La experiencia ha influido en otros proyectos en territorios próximos.
- La aplicación de los principios del desarrollo sostenible dirigido al empoderamiento de las mujeres en el Algo Bernesga como estrategia para abordar el fenómeno de la despoblación ha ido pasando del desprecio a la aceptación en el ámbito municipal, a la valoración de excelencia en el ámbito provincial y, al menos, a la presencia de las RBs en la normativa autonómica. La transformación se ha realizado liderada por una persona desde la RB, ejecutada y ampliada por personas individuales que han provocado una red eficaz de iniciativas y apoyo mutuo y han generado sus propias estructuras para consolidar y ampliar la innovación social que se proponía.
- En Montseny, la labor continuada de los equipos técnicos del parque natural han generado la base social de una RB ampliada, interiorizada y funcional en el territorio. La institución administrativa superior ha dado una respuesta favorable bajo la presión del impulso generado desde abajo. El resultado es beneficioso para todos, los agentes locales y la institución, al interiorizar e incorporar soluciones de gestión nuevas que pueden considerarse un modelo ejemplarizante para muchos otros casos de parques naturales que son también RBs.
- El caso del Consejo de la Reserva de la Biosfera de Lanzarote es especialmente complejo en cuanto a visualizar los efectos de la innovación introducida porque opera en una maraña de intereses cruzados y confrontados que, necesariamente, neutralizan parte de los resultados. De todos modos, al cabo de 17 años hay enfoques sobre la sostenibilidad para el futuro de la isla que son admitidos por la sociedad, además de que se ha dado un salto importante en cuanto a la implicación de todos los municipios

en la aplicación de los principios de la RB a sus planes municipales, con motivo del desarrollo de la Estrategia 2020.

Si algo tienen en común estos cuatro casos, en cuanto a la gobernanza institucional, es el proceso de interacciones que ocasiona una innovación para la sostenibilidad, partiendo del nivel de base, constituido por la actuación de las personas concretas, hasta las estructuras administrativas que se ven abocadas a modificar ciertos protocolos de funcionamiento o incluso a cambios más profundos.

Lo que se pone de manifiesto en todas ellas es la necesidad de acciones continuadas en el tiempo para que las mejoras de las prácticas de los agentes sociales enraícen y se consoliden. Eso quiere decir que las RBs como iniciativas de innovación para la sostenibilidad necesitan contar con recursos mínimos suficientes que aseguren la continuidad de las actuaciones.

Por otra parte, todas las actuaciones estudiadas también ponen de manifiesto que cualquier modificación de las prácticas de una comunidad necesita un tiempo prolongado para difundirse e interiorizarse. El ritmo en cada caso presenta sus propias particularidades pero en todos los casos se trata de procesos que se desarrollan en años, o en décadas. Los ritmos de una actuación muy concreta como la de Arrariz parecen más cortos (meses-años) pero hay que considerar que su eficacia es también el fruto de un modelo de gobernanza participativo implantado a lo largo de 30 años.

Ajustar los ritmos de las transformaciones sociales, necesarias para un cambio de rumbo hacia la sostenibilidad, con los ritmos de las administraciones y con los de los períodos electorales necesita una reflexión desinteresada, unas opciones consensuadas y una actitud generosa por parte de los decisores y grupos políticos. El proyecto DiálogosRB.net aporta elementos para esa reflexión.

Sociedad civil

La implicación de la sociedad civil en iniciativas de desarrollo sostenible o en la generación de estructuras útiles para ese tipo de desarrollo, en los casos estudiados, ha contado con un fuerte impulso desde la correspondiente RB, que ha liderado actuaciones de movilización de la sociedad para que ésta se implicara en tales iniciativas. En todos los casos estudiados la sociedad ha respondido, y en algunos de ellos ha generado sus propios mecanismos de movilización y evolución sumados a los procesos iniciados con la actuación primera. Un componente común de estas actuaciones es el factor de confianza entre los gestores (dinamizadores de la actuación inicial) y los agentes sociales. No es un componente suficiente pero sí parece ser imprescindible.

En cuanto a los mecanismos de implicación y auto-organización que han aflorado entre la sociedad civil en estas experiencias merecen destacarse:

- En Allariz, el discurso social sobre el valor intrínseco de participar en la operación de compostaje de la materia orgánica y la separación de los residuos sólidos urbanos como algo bien hecho en lo que vale la pena participar e implicarse.
- En Alto Bernesga, la trama de complicidades de la sociedad con la iniciativa de la RB y la red de apoyo mutuo al emprendimiento liderado por la Asociación de empresarios del Alto Bernesga, dinamizada muy especialmente por mujeres. Es una muestra del

potencial de la mujer rural para generar nuevas opciones de desarrollo, aún poco desplegado.

- En Montseny, los agentes sociales y las instituciones locales han interiorizado el interés de un proyecto territorial en clave de sostenibilidad y se han expresado como valedores del mismo ante instituciones de rango administrativo superior.
- En Sierra de las Nieves, la respuesta se ha dado por decisión de los agentes particulares. Una respuesta posterior y aún incipiente es la Asociación de empresarios de Sierra de las Nieves. En este caso, se cuenta con la base de confianza necesaria entre los promotores de la RB, las entidades locales y los agentes sociales, pero aflora con todo su dramatismo la necesidad de recursos complementarios externos para mantener en el tiempo y consolidar los efectos positivos de la iniciativa estudiada.
- En Lanzarote, la respuesta social es decidida y diversa, conviviendo con fuerzas que tratan de neutralizarla. Al cabo de años de trabajo esa corriente social se va abriendo paso y manteniendo su presencia.

Otros efectos

Algunas de las experiencias estudiadas ya han tenido repercusiones en otros lugares impulsando iniciativas de mejora de las prácticas por efecto demostrativo: Allariz, Alto Bernesga. Las otras tres también tienen el potencial para cumplir ese papel demostrativo y de estímulo en otros sitios y circunstancias. El tiempo permitirá que eso vaya extendiéndose, pero para ello, nuevos recursos y nuevos esfuerzos tendrán que ser movilizados en el ámbito local.

En otra escala, las RBs, por el hecho de ser declaradas en el marco del Programa MAB, forman parte de redes a diferentes escalas. En el contexto español algunas CCAA tienen sus propias redes autonómicas de RBs y existe la Red Española de Reservas de la Biosfera (RERB), que es muy activa. Estas redes son vías de difusión de los avances de las RBs para que otras RBs puedan beneficiarse de ellos.

Además, las RBs españolas forman parte de otras redes de mayor amplitud geográfica: IberoMAB (América Latina, Caribe, España y Portugal), EuroMAB (EEUU, Canadá y Europa) y la Red Mundial de Reservas de la Biosfera. La RERB es una de las redes nacionales más dinámicas y su participación en las redes regionales IberoMAB y EuroMAB y en la Red Mundial tiene mucha incidencia.

El proyecto DiálogosRB.net, como iniciativa de la Red Española de Reservas de la Biosfera ya está difundiendo sus resultados a escala de esta Red y también tiene previsto difundirlos a escala internacional, a través de las redes regionales y la red mundial.

VALORACIÓN

Si se mira desde el punto de vista de sostenibilidad, no es fácil separar valoraciones sólo de carácter ambiental, o económica o social, porque a menudo las acciones inciden de forma integrada en todos esos aspectos, y cualquiera de esos componentes se encuentra condicionando también los otros.

Ambiental

Las cinco experiencias han tenido una repercusión ambiental, aunque cada una en una forma diferente.

- En Allariz la repercusión ambiental es muy directa cuando se separan mejor los tipos de residuos y se elimina la materia orgánica de la bolsa de desecho. Supone transportar menos toneladas a grandes distancias, recuperar más materias primas, recuperar la materia orgánica para uso en proximidad...
- En Alto Bernesga la repercusión ambiental es indirecta y actúa a través de la necesidad de visibilizar la calidad que abala la marca RB, lo que lleva incluido la calidad ambiental de los productos, especialmente los alimentos, pero también la forma de tratar el paisaje y el valor que la sociedad le otorga al medio ambiente y a los recursos naturales de su zona.
- El trabajo realizado en el Montseny durante años, poniendo en valor los recursos naturales, se manifiesta en las iniciativas de diversos emprendedores que asumen criterios de calidad ambiental en sus negocios o en estrategias de hacer negocio mejorando la gestión de un recurso: proyecto integrado de limpieza de montes, uso energético de la biomasa, elevación de la productividad forestal; cultivos ecológicos; calidad del producto turístico basado en la calidad ambiental...
- La iniciativa del Olivar Ecológico en Sierra de las Nieves iba dirigido directamente a mejorar la calidad ambiental de los recursos agrícolas: el suelo, en primer lugar, y buscar la calidad ambiental de los alimentos. Varios emprendedores mostraban su compromiso incondicional con estos criterios.
- En Lanzarote se ha dado un indicador muy significativo al cabo de los años mediante la implicación de los municipios con los principios de la RB al aceptar elaborar sus Planes municipales de acción aplicando dichos principios e incorporando la discusión y participación abierta. También desde los municipios han contribuido a la elaboración del Plan Insular de sostenibilidad ambiental, que no parecía esperable diez años antes.

Económica

- La mejora ambiental en Allariz se ha hecho disminuyendo costes y rebajando las grandes inversiones necesarias para una gestión masiva que no implica especiales cuidados en origen. Se han rebajado los costes para el Concello por gestión del volumen de rechazo, se han incrementado los ingresos por recuperación de residuos bien separados y se han ofrecido ciertos incentivos económicos a los ciudadanos. Además se han generado puestos de trabajo tanto directos en la gestión de los RSU, como indirectos al ejecutar las infraestructuras, dentro del marco de la considerada economía circular.
- En Alto Bernesga, tras la crisis del cierre de la minería, la principal incidencia económica radica en la interiorización de nuevos modelos de rentabilidad económica basados en los recursos propios.
- En Montseny el aspecto económico tiene otro carácter. En principio, lo más visible ha sido el modelo de economía subvencionada por el parque buscando la complicidad de los propietarios con las finalidades de conservación del parque. Los servicios comunes y también las propiedades privadas han recibido apoyo en compensación por la

minoración de sus posibles ganancias si no hubieran tenido restricciones a los usos. Al amparo de esto se han generado nuevas iniciativas con vocación de autonomía económica, aunque el parque pueda aportar facilidades para su implantación. Esta última línea es la que asumirá la RB recién ampliada para el conjunto del territorio que queda dentro de ella. Se espera que los privados aporten sus iniciativas y su creatividad a convertir la RB en un diferencial y nuevas oportunidades.

- En Sierra de las Nieves se han dado unos primeros pasos para implantar una economía vertebrada sobre producción ecológica, que tiene una perspectiva de futuro prometedora, y también se han puesto de manifiesto las necesidades que tiene una innovación de ese calibre para dar lugar a un modelo de producción totalmente diferente y mejor adaptado a las demandas de la sociedad actual.

Social

- En Allariz se ha implantado una gestión integrada gracias a la colaboración entre la ciudadanía y la entidad municipal, lo cual es la expresión de un modelo de gestión que se basa en un mayor cuidado en relación a los residuos que producimos y mayor responsabilidad compartida, lo que redundará en mayor autoestima también. El ahorro económico repercute en un par de puestos de trabajo en el ámbito local, reforzando la integración de los tres componentes de la sostenibilidad contemplados.
- En Alto Bernesga, sin duda, la principal aportación a la sostenibilidad consiste en la generación de nuevos patrones culturales que se reflejan en lo productivo, pero, sobre todo, en lo social. La interiorización de la necesidad de trabajar para una calidad incrementada con el esfuerzo de todos y la red de colaboración generada para sacar adelante un proyecto territorial, es la principal innovación y el mejor recurso de futuro.
- En Montseny, la gestión de un parque natural con un modelo muy abierto, aunque sujeto a los procedimientos establecidos para áreas protegidas, ha dado lugar a una perspectiva muy diferente para la sociedad local. La forma de entender los recursos naturales y sus formas de uso con criterios de sostenibilidad, avalados por las figuras de parque natural y RB, permite a los agentes locales beneficiarse de un diferencial de gran valor en esa ubicación geográfica concreta. Esto se percibe como un elemento aglutinante esencial en la configuración del proyecto territorial. La marca Montseny les une y es su valor compartido.
- En Sierra de las Nieves quizá el valor social principal es haber roto una barrera cultural hacia la agricultura ecológica visto por los agentes sectoriales como algo fuera de su realidad y nada funcional. El haber sido asumida incondicionalmente por un buen número de agricultores es el principal potencial de futuro como valor demostrativo. En los sectores rurales agrícolas las iniciativas con capacidad demostrativa son, probablemente, el instrumento más eficaz para producir cambios estables. Falta mucho recorrido, pero se ha puesto la primera piedra.
- En Lanzarote se dan indicios alentadores de los efectos positivos de la presencia del CRBL, como se comenta en distintos puntos. La primera evidencia es la permanencia de este órgano de participación diversa y plural, en un medio donde operan fuerzas potentes de arroyamiento del interés común. Otro es, sin duda, la incorporación en la sociedad conejera de la necesidad de marcar límites. Es, además, el caso de más difícil evaluación porque el mejor de sus resultados consiste en evitar niveles de desastre en

el estado de los recursos de la isla, y lo que no ha ocurrido difícilmente puede ser valorado. También es cierto que ha dado lugar a otros efectos positivos, como la introducción de la conciencia sobre sostenibilidad energética o sobre amenazas a los recursos marinos.

LECCIONES APRENDIDAS

Claves

En cada caso las claves del éxito pueden presentar apariencias y matices distintos, pero hay algunos aspectos que parecen tener incidencia general.

- 1 Conocer el territorio y a la gente, ha sido expresado de varias formas, pero repetidamente. Se refiere tanto al territorio en general como al ámbito de una actuación concreta: los residuos, la agricultura, las mujeres...
- 2 Ubicarse en las circunstancias del territorio (se refiere al gestor como dinamizador), tomando conciencia del lugar que uno ocupa, transmitiendo a los demás esa función, lo que supone una RB, y “aprender”.
- 3 Hacer pedagogía continuada destinada a preparar a los agentes implicados para tomar sus propias opciones respecto de la iniciativa a desarrollar: la población, las mujeres, los alcaldes, los agricultores... Esta operación necesita todos los esfuerzos de comunicación posibles, promover la colaboración, transmitir el mensaje de que hay cosas que son posibles, visualizar opciones, etc. En cada RB esta pedagogía inicial puede ir dirigida a un foco determinado: movilizar la confianza mutua entre las mujeres, diluir barreras de los agricultores, demostrar a los alcaldes la utilidad de compartir objetivos y recursos con los vecinos, ofrecer a la población un espacio de discusión donde caben todas las voces...
- 4 La comunicación es crucial para conducir los procesos de innovación social con éxito, pero en cada sitio y según las circunstancias concretas pueden ser aplicadas modalidades diferentes de comunicación con igual tasa de éxito (ver lo relativo a comunicación).
- 5 En todos los casos, el trabajo con los agentes sociales se ha realizado en una forma que ha propiciado el desarrollo de un clima de confianza real, es decir confiar en que se trabaja de forma sincera y con objetivos claros y compartidos, con honestidad. Una vez que se ha dado esa circunstancia, la CONFIANZA se convierte en el sustrato que lubrica todo el trabajo en adelante. Esto ha sido expresado por los gestores y corroborado con insistencia por los agentes sociales. Además, se traslada de forma espontánea a las relaciones entre agentes del territorio, impulsando redes de colaboración. Cuando hay barreras culturales muy fuertes la preparación previa exige mucho más esfuerzo.
- 6 Otro aspecto de valores básicos que se ha destacado es el “respeto”. Queda muy manifiesto en el caso del Montseny donde los mundos rural y urbano coinciden cara a cara en el mismo espacio, pero es aplicable a las relaciones rural-urbano en general o entre opciones enfrentadas.
- 7 Una cuestión importante, aunque suele ser poco aparente y poco citada, son los ritmos del proceso, es decir, ¿en qué plazo se puede esperar una respuesta deseable? Depende mucho del proceso del punto anterior, el plazo necesario para establecer bases propicias de colaboración que permitan desarrollar un proyecto

integrado y participado. También dependen de la complejidad práctica de la iniciativa. La propuesta hecha a la población de Allariz en cuanto a separar la materia orgánica en el hogar, y depositarla en las islas de compostaje, es una operación fácil de comprender y relativamente fácil de realizar, sobre todo si se ha abordado con la eficacia de ir a explicarla a cada puerta y se cuenta con una base previa de confianza en el modelo de gestión municipal. Cambiar la cultura del sector agrícola en Sierra de las Nieves, implantando nuevas formas de cultivar y también de comercializar, afrontando un aprendizaje que exige esfuerzo y riesgo, etc., es una operación mucha más compleja y cuyos ritmos de funcionamiento son previsiblemente mayores. Una comparación similar se podría ir haciendo en cada caso, analizando los procesos desencadenados y los ritmos con los que han ocurrido. Esos ritmos pueden acelerarse o hacerse más eficaces contando con los medios adecuados y la pericia para armonizar las interacciones. Los ejemplos estudiados pueden ofrecer numerosas sugerencias.

Los propios agentes del territorio, en varios de los casos estudiados, hacían propuestas para incrementar la eficacia de las innovaciones introducidas. Varias propuestas, en el medio rural, iban en el sentido de la conveniencia de la incorporación de nuevos agentes al territorio, con mayor preparación y con voluntad de innovar en el medio rural, tanto en la producción primaria como en turismo o nichos profesionales de varios tipos de servicios.

Dificultades

Se señalan dificultades de diversa naturaleza para la introducción de innovaciones dirigidas a una mayor sostenibilidad, tanto por parte de los gestores como de los agentes del territorio.

- 1 De tipo cultural y relativos a la mentalidad. Supone una barrera en varios de los casos, que exige gran esfuerzo previo para generar el clima mínimo adecuado a trabajar con nuevos patrones.
- 2 En cada uno de los casos aparecen dificultades específicas de carácter técnico. En esos casos la dificultad puede venir de no contar con los recursos técnicos y/o las circunstancias para hacerlos operativos en la práctica. Ejemplos se dan en Montseny con el modelo de comunicación de la Diputación, o la organización de recogida de residuos a grandes productores en Allariz y la necesidad de mantener apoyos continuados en Sierra de las Nieves especialmente a la formación de los agricultores.
- 3 La coordinación entre instituciones es un factor de gran incidencia. Donde esa coordinación es fluida supone un apoyo adicional, como se señalaba en Sierra de las Nieves, cuando es desfavorable como en los principios de la iniciativa del trabajo con las mujeres en Alto Bernesna supone una gran barrera. El caso de Lanzarote es muy expresivo en ese sentido, llegando a situaciones de abierto conflicto, incluso legal, lo que condicionaba el marco en el que operaba el CRBL a la vez que perfilaba su campo de acción prioritario.
- 4 Recursos económicos. Como se ha visto en el apartado de recursos, todas las iniciativas se han valido de recursos económicos adicionales. La Administración general del Estado ha cumplido un papel importante en ese sentido para dinamizar el trabajo de las RBs españolas en general, y la iniciativa de Montseny en

particular. Otro origen de fondos para varias de las iniciativas ha sido la Fundación Biodiversidad y otras instancias estatales. La UE ha proporcionado el apoyo en momentos clave de la RB Lanzarote y otros fondos de origen diverso han contribuido a todas ellas. La carencia de tales recursos adicionales supone la imposibilidad de emprender iniciativas pioneras o dejar interrumpidas otras.

- 5 En alguno de los casos se citan como dificultades expresas la falta de conocimientos técnicos suficientes por parte del gestor y también de herramientas necesarias para una intervención social, dirigidas a procesos de implicación y participación social, sobre todo.
- 6 En algunos casos los productores y en otros los encargados de la dinamización de iniciativas señalan como una dificultad el choque de intereses sobre los mismos recursos: el agua en el Montseny, los modelos de desarrollo en Lanzarote. Los conflictos tienen una incidencia específica en cada caso, en el Montseny incide sobre la disponibilidad de recursos naturales básicos para otros agentes del territorio, en Lanzarote su incidencia se hace sentir en la totalidad del territorio y de la población de la isla en cuanto a las perspectivas de futuro.

Fortalezas

Todas las fortalezas reseñadas incluyen la adquisición de capacidades, tanto de los líderes institucionales o los gestores como de los agentes sociales, para afrontar transformaciones en el territorio, orientadas a la sostenibilidad. Incluso donde se han detectado mayor número de dificultades se considera una experimentación colectiva que prepara para afrontar situaciones futuras con mejores herramientas.

En cuanto a la adquisición de capacidades destaca sobre lo demás la confianza entre gestores y agentes sociales y de agentes sociales entre sí. En el mismo paquete se encuentra la actitud de colaboración y el proceso para ir haciendo crecer estas actitudes. Entre las colaboraciones se citan también las de otros técnicos ajenos o no al territorio, pertenecientes a otras instituciones distintas de las promotoras de la iniciativa. Parece que la corriente de complicidades se contagia con más facilidad a los estamentos técnicos que a los políticos, pero cuando los procesos enraízan entre los agentes sociales acaban permeando a los eslabones políticos.

Quizá puede deducirse que una innovación puede nacer en el nivel más básico social y si toma cuerpo tiene oportunidades de incidir en los niveles de decisión y generar modificaciones de las políticas, a nivel local, autonómico o, quizá, estatal.

Las experiencias analizadas han dado lugar a la introducción de innovaciones técnicas, generando un potencial nuevo de transformación de las prácticas por la vía demostrativa en el futuro. Esto es aplicable a todas ellas.

Un elemento generalizable, sin ninguna duda, en las posibilidades de éxito de una iniciativa promovida en una RB es el gestor, o en determinados casos el equipo, que dinamiza la actuación. Hay un cierto pudor a reconocer el papel de las personas, por no entrar en su valoración ni profesional ni personal, pero no se puede soslayar que, cuando se trata de introducir innovaciones en un grupo social, la aceptabilidad, o la fiabilidad, de quien está promoviéndolas o dinamizándolas tiene un efecto determinante, especialmente cuando lo que propone se basa en el compromiso. Por eso, se ha incorporado un eje de análisis relativo al

papel del gestor. El valor de este eje es identificar elementos que deben formar parte de la formación, o de las herramientas de trabajo, de un profesional que vaya a tener entre sus funciones la promoción del desarrollo sostenible, ya que este enfoque es inseparable del compromiso de las personas.

PERFIL DEL GESTOR

Con el término “gestor” normalmente se quiere identificar a una persona que se dedica a aplicar los principios y los programas de la RB sobre el terreno, igualmente aplicable a la persona que cumple ese papel en otros escenarios de intervención. Con ese término también se puede entender el equipo que realiza esa función, cuando no se trata de una persona encargada expresamente de ella. En todo caso, el gestor es una persona que está cerca de los agentes sociales en su día a día.

En los casos estudiados hay diversas situaciones en cuanto a las funciones, competencias, recursos y autonomía con que cuenta el gestor. Eso supone los condicionantes de su campo de maniobra. Dentro de él, sus capacidades técnicas, sus habilidades sociales y su capacidad de aprendizaje son los ingredientes que determinan su trabajo. Según los relatos de los propios gestores de los casos estudiados, los rasgos más destacables para definir el perfil deseable del gestor son:

- Conocer la población con la que se va a trabajar y el espacio donde se va a operar. En torno a esta idea se pueden asociar algunas otras como: cuando llegas a abordar este trabajo eres un teórico, no lo sabes todo, necesitas “aprender”. Una herramienta fundamental de aprendizaje es “escuchar” y su complementaria “dialogar”. Es necesario conocer a los agentes del territorio y que te conozcan, lo que incluye que conozcan a la persona (o equipo) y también la propuesta que supone la RB, o viene de ella, y, en el caso de una actuación concreta, que conozcan el contenido de la actuación. Una expresión tomada literal de una de las experiencias lo sintetiza del modo siguiente: “tomar conciencia del lugar que uno ocupa y saber explicar a los demás la función que cumple y la idea básica de la RB según el Programa MAB, en este caso”.
- En el ámbito de la competencia técnica, lo más común es que necesite completar su formación disciplinar con otras disciplinas y temáticas imprescindibles para su labor. De forma general, se citan: conocimientos operativos sobre el funcionamiento de la administración pública y sobre urbanismo; entrenamiento para hacer el diseño de un proyecto en general, poner en servicio las infraestructuras, la temporalización, la aplicación de los recursos disponibles para obtener la máxima rentabilidad y tener flexibilidad para hacer adaptaciones sobre la marcha; encontrar las fórmulas más exitosas de comunicación en la situación concreta del lugar; si es el caso, dedicar atención a la cohesión del equipo, a su formación y a integrarle en la tarea; posibilidad de funcionar a diversas escalas de la gestión, desde la local para generar el proyecto adecuado al territorio y su gente, hasta otros eslabones administrativamente más generales, para movilizar recursos, cobertura normativa, coyunturas y oportunidades, etc. Una expresión aportada sintetiza esta faceta: “Operar con profesionalidad en la medida que lo permitan las capacidades propias”, y complementarlas a base de aprendizaje continuo.

- **Habilidades sociales.** Este componente de las destrezas y las funciones del gestor se señalan en todos los casos de estudio insistentemente. Los aspectos más citados en lo referente a su relación con los agentes sociales son: transmitir confianza promoviéndola con el ejemplo, porque la trama de fiabilidad y confianza hay que generarla, escuchar y dialogar es una herramienta insustituible; otro valor asociado, e imprescindible, es la honestidad, en el sentido de “no vender humo”. Por otra parte, para que las instituciones funcionen, sean de la administración o sociales, hace falta que las personas cedan su protagonismo personal en favor de las instituciones y busquen activamente la colaboración. El gestor es la correa de transmisión entre escalas de la gestión y entre instituciones. La colaboración como fórmula habitual entre instituciones que actúan sobre el mismo territorio hace mucho más fácil que los ciudadanos valoren las iniciativas, las interioricen y se impliquen en ellas como propias, en un marco de colaboración a varias escalas.

Dicho esto, no se debe perder de vista que una actuación, promovida desde una RB, que no se ha podido completar con éxito no es una prueba de fracaso o de mal funcionamiento del gestor. Cualquier nueva iniciativa puede resultar frustrada si falla alguno de los componentes básicos de lugar, momento, gentes y circunstancias adecuadas, según un dicho tradicional muy antiguo.

PAPEL DE LA RB EN LA EJECUCIÓN DE INICIATIVAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En las cinco experiencias estudiadas el hecho de ser RB ha tenido una gran incidencia en las iniciativas. De forma general ha operado como un referente de sostenibilidad, favoreciendo que los agentes sociales asuman el compromiso que supone ser RB.

La forma como se materializa la relación con la figura RB varía de unas a otras, en función de las circunstancias de cada una de las experiencias y la trayectoria de aplicación de esta figura en la práctica.

- En el caso de Allariz se interioriza con facilidad ya que la figura es completamente compatible con el modelo de gobernanza municipal y le refuerza por su dimensión internacional. Se utiliza como un factor de valor añadido al proponer al ciudadano un compromiso con el desarrollo sostenible, como la gestión de los RSU. Se ha difundido el diploma e información sobre lo que significa ser RB a todas las familias y a través de los escolares.
- En Alto Bernesga se pone en activo la figura cuando se está buscando una salida integral a una crisis total, considerando los aspectos sociales, económicos, ambientales y territoriales. La figura de RB sirve en ese esfuerzo como referente de una corriente internacional por la sostenibilidad y como aglutinante de todas las acciones y actores locales. La figura se difunde y se incorpora asociada a la sostenibilidad del territorio.
- En Montseny se había incorporado la figura por parte del equipo técnico del parque natural en sus patrones de trabajo, aunque administrativamente estaba relegada y oculta bajo la presencia del parque. El requerimiento de ampliación, desde el órgano de gobierno del Programa MAB, para que pueda cumplir todas las funciones que tiene

asignadas como RB, sirve como motivación para plantear su ampliación y la operatividad funcional de la RB, generando un esquema muy conveniente y eficaz.

- En Sierra de las Nieves se acudió a la figura de RB buscando un instrumento aglutinador del territorio en sus comienzos. Tras muchos años de aplicación, la experiencia estudiada en DiálogosRB.net es una extensión de la aplicación de la RB a un sector donde no había incidido anteriormente.

Cristina Herrero Molino y Antonio Pou Royo