

## INFORME ANUAL 2017 DE PROYECTO

El objetivo de este informe es proveer un resumen del estado del proyecto para comparar los avances/logros del proyecto en relación a los planes y productos esperados del mismo. También se usa para alertar sobre problemas potenciales o áreas donde el proyecto necesite apoyo a través de la captura de información sobre riesgos y problemas. El informe también sirve como insumo para el seguimiento del resultado del Plan de Acción del Programa País al que está vinculado y contribuye. Este formato puede utilizarse para realizar el seguimiento trimestral, anual y final del proyecto.

<b>Proyecto 90300: Apoyo a la implementación del Plan de Acción de Turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado (PATSAPE)</b>
<b>Fecha de inicio y fin del proyecto: diciembre 2015 a octubre 2018</b>
<b>Período que abarca este reporte: 1 enero 2017 a 31 diciembre 2017</b>

### **1. Resumen ejecutivo de logros y avances durante el año 2017 (máximo 500 palabras: desafío abordado, contexto del proyecto, resultados y logros alcanzados)**

Desde diciembre de 2015 el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se encuentra apoyando a la Subsecretaría de Turismo (SST) para, en conjunto con la Corporación Nacional Forestal (CONAF), el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) y otros actores claves en la gestión de las áreas protegidas, implementar el “Plan de Acción de Turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado”. Este proyecto tiene como objetivo llevara a cabo varias líneas de acción del Plan de Acción, a través del fortalecimiento de alianzas y de las competencias técnicas de las entidades públicas involucradas en la administración, gestión y desarrollo de las áreas protegidas y la integración de las comunidades locales en el desarrollo del turismo en las áreas protegidas y sus áreas de amortiguación.

El año 2017 destaca por una notoria mejoría de la cultura de trabajo colaborativo entre las instituciones involucradas en la temática de Turismo Sostenible. Si bien, existen posiciones contrapuestas respecto a los mandatos institucionales, mediante este proyecto se ha logrado acercar miradas, consensuar conceptos y apoyar en una mejor predisposición al logro de acuerdos. De hecho, se espera

presentar los avances y desafíos que continúan para 2018 en duplas institucionales que muestren ese avance. ¿Cómo se logró? Durante el año 2017 se fortaleció e institucionalizó el trabajo intersectorial respecto al turismo sostenible en áreas protegidas mediante sesiones de discusión interna, así como la mejora continua de las competencias técnicas de las entidades públicas involucradas. En ese marco destacan dos hitos relevantes: el Curso sobre la Planificación y el Manejo de Turismo en Áreas Protegidas guiado por profesionales de la Universidad Estatal de Colorado; y el Seminario Infraestructura en Áreas Protegidas, que dio el inicio a una serie de 3 talleres en la materia con el acompañamiento de expertos de Parks Canada. La dinámica acometida en las distintas instancias formativas favoreció una buena sintonía de trabajo con predisposición de diálogo.

Por otro lado, se promovió la integración de las comunidades locales en el desarrollo del turismo en las áreas protegidas y sus entornos, mediante el diseño de proyectos de puesta en valor de 4 áreas protegidas en Chile: Parque Nacional Conguillío, Parque Nacional Chiloé, Parque Nacional Alerce Costero y Parque Nacional Torres del Paine. En las 4 áreas protegidas se iniciaron las obras de implementación. De ellas, en el caso de Conguillío y Chiloé, las obras alcanzan un 95% de ejecución. En esas dos obras además se involucró a la comunidad local en la construcción de los senderos y otras obras. En el caso de Alerce Costero y Torres del Paine, el avance es menor hasta el momento.

Adicionalmente se ha continuado trabajando en la mejora de la información para el visitante y en la elaboración de manuales técnicos con estándares acordados por las instituciones involucradas en la materia. Esto se beneficia de los avances en el trabajo colaborativo que se nombraba previamente, así como en la generación de un lenguaje común por encima de las diferencias institucionales.

## 2. Contribución a Resultados (Efectos) del Plan de Acción del Programa País/Plan Estratégico

Progreso a nivel de efecto					
EFFECTO	Indicador	Línea base	Meta	Última medición del indicador/medio de verificación	Contribución a la consecución del efecto de los productos del proyecto

<b>Capacidades de organismos públicos para el diseño, implementación y evaluación de políticas sociales con enfoque de derechos que reduzcan las desigualdades, fortalecidas.</b>	Número de instrumentos o alianzas intersectoriales con financiación pública y/o privada para conservar la biodiversidad, combatir los efectos del cambio climático y la desertificación.	1	3	Por confirmar.	A través de alianzas público - privadas establecidas desde el inicio del proyecto y afianzadas durante el año 2017, a través de cursos y talleres conjuntos, se han podido fortalecer las capacidad de los organismos públicos en el diseño, implementación y de proyectos relacionados a Turismo sustentable en Áreas Protegidas del Estado.
---	--	---	---	----------------	---

### 3. Consecución de Productos y ejecución presupuestaria

Productos esperados	Indicador	Línea base (año)	Meta (año)	Actividades realizadas	Item presupuestario	Presupuestado (USD)	Gastado (USD)	Medición de los indicadores/medio de verificación	Progreso hacia la consecución del output y la contribución al efecto (factores que han contribuido)
<b>PRODUCTO 1</b>	1.1. Número de alianzas intersectoriales logradas para la implementación del Plan de Turismo Sustentable en Áreas Protegidas.	Subsecretaría de Turismo ha iniciado un dialogo intersectorial con diversos ministerios y otros actores relevantes. En el 2016 se crean Comité de Proyecto y Secretaría de Proyecto.	1.1 Al menos dos alianzas logradas	1.1 Con el apoyo de profesionales de Parks Canada se realizaron 3 talleres sobre construcción de senderos e infraestructura habilitante para el uso público en el Parque Nacional Radal Siete Tazas, Reserva Nacional Malalcahuello y Parque Nacional La Campana respectivamente.	71600	13,000	2,798.23	<a href="http://www.subturismo.gob.cl/2016/05/09/gobierno-de-chile-y-canada-trabajan-para-mejorar-experiencia-del-visitante-en-parques-nacionales/">http://www.subturismo.gob.cl/2016/05/09/gobierno-de-chile-y-canada-trabajan-para-mejorar-experiencia-del-visitante-en-parques-nacionales/</a>	A través de las instancias de capacitación realizadas, se avanza hacia el fortalecimiento de las capacidades de los actores públicos en turismo en áreas protegidas. Pero además, se logra una mejora en la relación interinstitucional al

Capacidades a nivel local, regional y nacional para planificar, desarrollar e implementar y gestionar Turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado fortalecidas.	1.2. Número de sectores que integran las alianzas.		1.2 Integrar al menos 10 instituciones las alianzas	1.2 Se desarrolló el Curso en Planificación y manejo de turismo sustentable en Áreas Protegidas. Éste fue impartido por dos profesores de la Universidad Estatal de Colorado (Jim Barborak y Ryan Finchum). Este curso incluyó lecciones teóricas y visitas en terreno, 8 instituciones públicas participaron durante una semana, y se generaron discusiones de alto nivel técnico, así como una mejora de la cultura colaborativa entre ellas.	72300	9,000.00	228.64	<a href="https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/03/Agenda-de-Turismo-Sostenible-2017.pdf">https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/03/Agenda-de-Turismo-Sostenible-2017.pdf</a>	lograr miradas comunes entre los actores y la generación de una buena sintonía de trabajo. Todo apoyado por una buena coordinación de reuniones de seguimiento donde todos los actores sienten que su opinión es tomada en cuenta para un buen seguimiento del proyecto.
--	--	--	---	---	-------	----------	--------	---	--

	1.3. Número de actores públicos y privados que participan en capacitaciones en temas de turismo sustentable en áreas protegidas.		1.3 Al menos 10 actores públicos y privados.	1.3 Se realizaron al menos 3 reuniones de secretaría técnica y dos del Comité Directivo durante el año 2017. Todo ello para coordinar la ejecución y seguimiento del proyecto.					
					75700	3,000.00	10,774.17		
					71300	-	11,000.00	-	
					71400	-	30,628.84	-	
					72200	-	835.79	-	
					72400	-	196.42	-	
					72500	-	675.54	-	
					76110	-	27.63	-	

<p><b>PRODUCTO</b> <b>2</b></p>	<p>Número de manuales técnicos, guías, aplicaciones móviles elaborados</p>	<p>Existe escasa y limitada documentación de sobre turismo sustentable en áreas protegidas del Estado ajustadas a la realidad del país.</p>	<p>2 Guías técnicas elaboradas y validadas por la Secretaría del Proyecto y presentadas al Comité de Proyecto.</p>	<p>2.1. Cuatro manuales técnicos elaborados, validados e impresos: 2.1.1 Guía de Estándares para el Diseño de Instalaciones Turísticas en Áreas Protegidas, que establece las condiciones mínimas para el desarrollo de instalaciones turísticas en áreas de uso público</p>	<p>71300</p>	<p>10,000</p>	<p>13,548.87</p>		<p>Estos 4 manuales técnicos suponen, por un lado, la estandarización de la experiencia acumulada en los proyectos piloto desarrollados en el marco del Plan de Acción Nacional de Turismo en Áreas Protegidas; y, por otro lado, la entrega de estándares comunes a todas las instituciones involucradas. Es destacable que los 4 manuales contaron con consenso, lo que asegura el cumplimiento</p>
-------------------------------------	--	---	--	--	--------------	---------------	------------------	--	---

Guías técnicas, manuales y estándares para la implementación del PTSAP, elaborados			1 aplicación móvil habilitada	2.1.2 Guía para la Interpretación en Áreas Protegidas, documento orientativo para el desarrollo de planes de interpretación y educación en áreas protegidas	71600		2,075.19	2.2 Aplicación móvil "ParquesNacionales" desarrollada: <a href="http://www.subturismo.gob.cl/2017/04/12/nueva-aplicacion-movil-ayuda-a-planificar-y-disfrutar-este-fin-de-semana-largo/">http://www.subturismo.gob.cl/2017/04/12/nueva-aplicacion-movil-ayuda-a-planificar-y-disfrutar-este-fin-de-semana-largo/</a>	o de lo ahí expuesto. Solo falta la presentación ante el Comité Directivo, en marzo de 2018.
				2.1.3 Guía de Evaluación de la Experiencia del Visitante, metodología para implementar un plan de acción público-privado para potenciar la experiencia de los visitantes en	72100	30,000.00	32,438.80		La aplicación contribuye a mejorar la información al visitante en las áreas protegidas del Estado y entrega además datos de cuidado de la biodiversidad presente.



			<div>áreas protegidas y</div> <div>2.1.4 Guía para el Diseño, Construcción y Mantenimiento de Senderos en Áreas Protegidas, metodología utilizada por Parks Canada que está orientada a la planificación, desarrollo y mantenimiento de senderos y que tiene como objetivo avanzar hacia la construcción de un sistema de senderos exitoso y sostenible y que fue adaptada para la gestión de áreas protegidas y espacios naturales en Chile.</div>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

				2.2 Aplicación móvil "Parques Nacionales" desarrollada.					
<b>PRODUCTO 3</b>	Número de áreas protegidas en las cuales se ha implementado el Plan de Turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado (PTSAP) y diversificadas de forma participativa.	Se han desarrollado proyectos pilotos de puesta en valor y desarrollo de infraestructura pública habilitante de 7 áreas protegidas en el marco del PTSAP, lo cual ha sido una experiencia que puede servir de marco base para nuevos proyectos.	4 nuevas Áreas Protegidas han implementado el PTSAP y diversificado las experiencias de forma participativa.	3.1 Identificación de lecciones aprendidas de experiencias internacionales y mejores prácticas que apoyen la implementación del Plan de Turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado (PTSAP). Este trabajo debe ser complementado con una sistematización de la experiencia desarrollada en las 7 AP en las cuales entre el 2014 y el 2016 se ha implementado el PTSAP.	71400	64,262.00	15,959.56	Se ha iniciado los trabajos en las 4 áreas protegidas. Mientras que en los Parques Nacionales de Conguillío y Chiloé está avanzando en un 95%; en las otras dos áreas se iniciaron los trabajos en diciembre y se espera terminar en marzo de 2018 (antes del inicio del mal clima).	Una vez terminada la implementación de los 4 pilotos se podrá dar cumplimiento a la actividad 3.1.

Puesta en valor y experiencias del visitante diversificadas de manera participativa en 4 de las áreas silvestres protegidas del Estado priorizadas en el Plan de Turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado.			3.2 Puesta en Valor para la diversificación de experiencias y el fortalecimiento de la información en 4 de las áreas protegidas del Plan de Acción de turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado, optimizando necesidades, costos y recursos e incluyendo a las comunidades durante el proceso:	72100	#####		-
			PN Alerce Costero	71300		2,894.05	-
			PN Chiloé	71600		128.88	-
			PN Conguillio	72300		125,463.52	-
			PN Torres del Paine	72500		1,208.03	-
				74200		26,509.84	-

<b>PRODUCTO 4.</b>  Conocimiento y experiencias generados en el desarrollo del Plan de Acción: Turismo Sustentable en áreas protegidas del Estado, publicados y difundidos.	Número de instancias de difusión realizadas.		Al menos 4 diálogos ciudadanos realizados	4.1. Actividades de difusión de la puesta en valor de áreas protegidas.	71300	1,000.00	-	Como parte de la estrategia del PNUD, la Representante Residente del PNUD en Chile y la Oficial de Medio Ambiente y Energía intervinieron en la apertura de la Aldea Global del Lollapalooza 2017 destacando el Año del Turismo Sostenible de Naciones Unidas: <a href="http://www.onu.cl/es/naciones-unidas-participa-en-lollapalooza-2017/">http://www.onu.cl/es/naciones-unidas-participa-en-lollapalooza-2017/</a>	Durante el año 2017 se han realizado algunos diálogos ciudadanos impulsados por la visita de expertos internacionales. Además, se ha destacado la designación del 2017 como Año de Turismo Sostenible por la Asamblea General de las Naciones Unidas.
	Número de documentos publicados	Se ha iniciado un plan de difusión del PTSAP a diferentes actores en el país, es necesario fortalecerlo.	Al menos 2 documentos de difusión publicados y difundidos	4.2. Generar diálogos ciudadanos en turismo sustentable para acercar a operadores turísticos, visitantes, empresarios, ONG y estudiantes a abordar temáticas críticas relativas al desarrollo turístico sustentable en áreas silvestres protegidas.	74200	3,000.00	75.19	Con el apoyo de profesionales de Parks Canada, se impartió el Seminario "Infraestructura para el Turismo Sustentable en Áreas Protegidas: <a href="http://www.subturismo.gob.cl/2017/04/25/subsecretaria-montes-para-que-el-turismo-sea-sustentable-la-infraestructura-cumple-un-rol-clave/">http://www.subturismo.gob.cl/2017/04/25/subsecretaria-montes-para-que-el-turismo-sea-sustentable-la-infraestructura-cumple-un-rol-clave/</a>	
	Número de experiencias internacionales sistematizadas		Al menos dos experiencias internacionales sistematizadas para fortalecer el PTSAP	-	75700	2,000.00		Se ha realizado la difusión del proyecto a través del equipo de prensa de la Subsecretaría de Turismo y del PNUD	
				-	71600	3,598.25	3,950.58	-	
				-	72300			-	

			680.92	
Costos Admin.	GMS - 75100	40,761	11,621.36	-
	DPC - 74500	31,702	8,462.96	
TOTAL		1,030,833	302,183.01	

#### 4. Riesgos y problemas del proyecto

**RIESGOS** (Los riesgos son condiciones externas al proyecto y se pueden clasificar en categorías tales como políticos, medioambientales, operacionales, legales, etc. Los riesgos deben ser identificados en la formulación del proyecto pero también actualizados en base al desarrollo de eventos externos que pueden afectar al proyecto; deben ser registrados y monitoreados constantemente por el equipo del proyecto para definir acciones para gestionarlos. En caso de identificarse nuevos riesgos, los mismos han de incluirse en la tabla y especificar que se trata de un riesgo nuevo).

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Acciones de mitigación
<b>Financiero</b>	Incertidumbre en la entrega de financiamiento de un año al otro, ampliación de proyecto 2018.	Reuniones de seguimiento con las nuevas autoridades a fin de entregar toda la información, avances y logros del proyecto.
<b>Político</b>	Falta de apoyo de los actores claves en la ejecución de las acciones del proyecto	Se requiere continuar sosteniendo reuniones periódicas con los actores involucrados en la toma de decisiones respecto al turismo sostenible en áreas protegidas. Mantener este diálogo constante aporta a una construcción colaborativa de la mirada.
	Cambio de autoridades ante elecciones presidenciales	Reuniones entre los representantes de las instituciones involucradas una vez asuman para conversar sobre la importancia y avances del proyecto.
<b>Operativo</b>	Para la ejecución 2018 se decidió no disponer de un/a coordinador/a con dedicación completa al	La arquitecta de la Subsecretaría de Turismo será la contraparte oficial del proyecto en 2018 ya que esta etapa está caracterizada por varias inversiones en infraestructura habilitante. El PNUD por su parte entregará una asistencia más

	proyecto.	activa para lograr una gestión del proyecto que responda correctamente tanto a los intereses de la Subsecretaría como del PNUD.
<b>Ambiental</b>	El verano del 2017 se destacó por los incendios forestales que afectaron a buena parte de las Áreas Protegidas del Estado.	Ante eventos climáticos adversos no es posible más que como proyecto apoyar en la prevención de riesgos a través de las acciones en desarrollo.
<b>Organizacional</b>		
<b>Legal</b>		
<b>Estratégico</b>		
<b>Seguridad</b>		
<b>Otros</b>		

**PROBLEMAS** *(Existen condiciones internas del proyecto que pueden afectar su implementación. Los problemas o incidentes deben ser identificados en la formulación del proyecto pero deben ser actualizados, registrados y monitoreados por el equipo del proyecto para definir acciones para gestionarlos. En esta parte es necesario indicar los problemas, cambios u obstáculos que se han presentado como limitantes para una ejecución exitosa y dentro del cronograma previsto. Describir las acciones tomadas/planificadas para enfrentar con eficacia la situación.*

Problema	Fecha de identificación	Descripción de acciones prioritarias
<b>Dificultades de coordinación con CONAF</b>	<b>Periodo: Junio - julio de 2017</b>  <b>Periodo: Julio - noviembre 2017</b>	Debido a cambios organizacionales internos en CONAF hubo atraso en las revisiones de documentos a acordar entre los distintos actores o en la asistencia a varios comités evaluadores. No obstante, finalizado este periodo se retomaron las reuniones de Secretaría Técnica y se resolvieron estas dificultades.
<b>Falta de financiamiento para las actividades operativas del proyecto en 2017</b>	<b>Periodo Julio - octubre de 2017</b>	En la Revisión Sustantiva 1 se comprometieron recursos para el diseño e implementación de proyectos de mejora de infraestructura e información para visitantes en 4 parques nacionales del país. El PNUD requiere disponer de los recursos para iniciar las licitaciones, por lo que un atraso en la transferencia de los recursos atrasó la publicación de dos de las licitaciones (PN Torres del Paine y PN Alerce Costero), y en consecuencia, las obras.

## 5. Información clave

Temática	Describir
<b>Cambio más relevante al que ha contribuido el proyecto durante este período</b>	Coordinación y diálogo interinstitucional entre actores clave (público y privados) en torno al desarrollo del turismo sustentable en áreas protegidas del Estado.
<b>Contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas</b>	El principal objetivo del proyecto es conjugar el cuidado de la biodiversidad con la mejora de la calidad de vida de las personas mediante el uso recreativo, cultural y de los servicios ecosistémicos, así como la inclusión de las comunidades locales en la toma de estas decisiones y beneficio de las mismas. Eso se ha logrado paulatinamente en el proyecto mediante la intervención en 4 proyectos pilotos.
<b>Resultados específicos que contribuyan a la igualdad de género y empoderamiento de la mujer</b>	Si bien en el curso que impartieron profesionales de la Universidad Estatal de Colorado hubo una conversación altamente constructiva al respecto del trato igualitario a las mujeres en contextos de trabajo en áreas protegidas y concesiones, no se continuó profundizando en esa línea de trabajo.
<b>Trabajo desarrollado en el marco de alianzas con otros socios</b>	Durante el año 2017 el comité directivo de proyecto, que reúne 12 instituciones públicas y privadas, continuó con el trabajo de colaboración entre socios y sus respectivas alianzas. Se considera que progresivamente ha aumentado el interés por participar ya que los cargos institucionales de las personas que asisten son cada vez más altos para darle mayor profundidad a la toma de decisiones. Asimismo, con mayor frecuencia se reunió la secretaría técnica de proyecto, que constituye en una alianza de 4 socios del proyecto.
<b>Acciones de Cooperación Sur-Sur</b> Apoyo de PNUD al país para: intercambiar experiencias, promover modelos o prácticas de gestión o transferencia de conocimiento con otros países en desarrollo: acuerdos, negociaciones o visitas de campo conjuntamente con otros programas o instituciones extranjeras con el objetivo	Durante el año 2017 no hubo actividades ni acciones específicas de cooperación Sur-Sur. No obstante, durante el primer semestre del proyecto, la Coordinadora analizó experiencias exitosas de América Latina (Argentina, Colombia, Costa Rica) en la gestión del turismo en Áreas Protegidas. Sería interesante seguir trabajando en esta línea durante el 2018, sobre todo en la investigación que se realizará sobre concesiones turísticas.

de replicar las experiencias previas experimentadas en otros países o de exportar el conocimiento ejecutado a nivel nacional	
<b>Desarrollo de capacidades</b> Describir actores (especificar por sexo) que han mejorado capacidades y qué tipo de capacidades, y describir los resultados especificando cómo las instituciones o sistemas trabajan de manera más efectiva o eficiente	<p>Una de las estrategias del proyecto era mejorar una positiva relación interinstitucional mediante la propuesta de cursos, talleres y seminarios cuyo objetivo fuera aunar miradas y encontrar elementos en común en torno al Plan Nacional de Turismo en Áreas Protegidas.</p> <p>En este sentido, fue muy exitoso el Curso en Planificación y manejo de turismo sustentable en Áreas Protegidas impartido por dos profesores de la Universidad Estatal de Colorado (Jim Barborak y Ryan Finchum). Este curso incluyó lecciones teóricas y visitas en terreno, 8 instituciones públicas participaron durante una semana, y se generaron discusiones de alto nivel técnico, así como una mejora de la cultura colaborativa entre ellas.</p> <p>Tras esto, Parks Canadá, mediante el acuerdo que sostiene con la Subsecretaría de Turismo, realizó tres talleres sobre construcción de senderos e infraestructura habilitante para el uso público en el Parque Nacional Radal Siete Tazas, Reserva Nacional Malalcahuello y Parque Nacional La Campana respectivamente. Además impartió el seminario "Infraestructura para el Turismo Sustentable en Áreas Protegidas" que dio el inicio a las actividades.</p>

## 6. Ajustes realizados/a realizar a partir del progreso alcanzado

Al finalizar el año de implementación 2017 se realiza el análisis siguiente, lo cual se refleja en la Revisión Sustantiva en trámite (busca ampliación de presupuesto y plazo):

### Resultado 1:



En vista del éxito alcanzado hasta el momento, durante el año 2018 se continuará con el fomento de la red de trabajo público-privada que fortalece el desarrollo de un turismo sustentable que promueva la conservación, protección y uso sustentable de la biodiversidad. Además, se planea mantener la alianza con Parks Canada, destacando dos hitos para 2018: 1) Taller de actividades recreativas en Áreas Silvestres Protegidas del Estado; y 2) Seguridad en Áreas Silvestres Protegidas del Estado.

**Resultado 2:**

Durante el 2017 se trabajó intensamente en la publicación de manuales técnicos de consenso. Por lo que durante 2018 se buscará dar cumplimiento a la única actividad faltante: un análisis multidisciplinar de la experiencia acumulada respecto a concesiones en áreas protegidas y los desafíos pendientes en la materia.

**Resultado 3:**

La licitación de la puesta en valor de estos 4 pilotos generó un ahorro para el proyecto, por lo que una parte de los fondos remanentes de estos proyectos de Puesta en Valor en ejecución se redestinarán para el diseño del plan maestro e infraestructura turística del Parque Nacional Alerce Andino. Además, haciendo uso de la experiencia adquirida, el positivo trabajo interinstitucional generado y gracias a una nueva inyección de recursos equivalente a 417,073.17 USD, se implementará durante 2018 el total del proyecto diseñado de Puesta en Valor del Parque Nacional Torres del Paine, lo cual engloba la ejecución de la obra, la contratación de la Inspección Técnica de Obra y el diseño de paneles informativos e interpretativos. Esta etapa final supondrá la profundización de los mecanismos de integración de las comunidades en el proceso, así como la entrega a la región de la infraestructura completa de accesibilidad universal en el Parque Nacional Torres del Paine.

**Resultado 4:**

Durante el presente 2018 se planea realizar un Seminario que dé término al Proyecto con la sistematización y difusión del conjunto del conocimiento y experiencia generados en el desarrollo del Plan de Acción de Turismo Sustentable en áreas protegidas del Estado.

**7. Publicaciones y otros productos/actividades de gestión del conocimiento**

Durante el año 2017, en el marco del Resultado 2, se ha logrado elaborar cuatro Guías /Manuales o / Estándares:

- Guía de Estándares para el Diseño de Instalaciones Turísticas en Áreas Protegidas, que establece las condiciones mínimas para el desarrollo de instalaciones turísticas en áreas de uso público
- Guía para la Interpretación en Áreas Protegidas, documento orientativo para el desarrollo de planes de interpretación y educación en áreas protegidas
- Guía de Evaluación de la Experiencia del Visitante, metodología para implementar un plan de acción público-privado para potenciar la experiencia de los visitantes en áreas protegidas y
- Guía para el Diseño, Construcción y Mantenimiento de Senderos en Áreas Protegidas, metodología utilizada por Parks Canada que está orientada a la planificación, desarrollo y mantenimiento de senderos y que tiene como objetivo avanzar hacia la construcción de un sistema de senderos exitoso y sostenible y que fue adaptada para la gestión de áreas protegidas y espacios naturales en Chile.

**8. Lecciones aprendidas<sup>1</sup>** *(Esta sección tiene como objetivo identificar lecciones en la gestión de proyectos que pueden mejorar futuras iniciativas. Es muy importante reflexionar cuidadosamente sobre la identificación de aprendizajes y su sistematización para poder enriquecer la intervención y las futuras iniciativas. Algunas preguntas que podrían orientar en la identificación son: ¿Qué procesos de preparación, gestión y calidad funcionaron bien, cuáles funcionaron mal? ¿Qué aprendimos sobre la gestión de los riesgos y problemas del proyecto? ¿Qué estrategias empleadas deberían de repetirse y ampliarse y cuáles no? ¿Qué actores participaron?)*

Describir los principales éxitos del proyecto y qué factores contribuyeron al éxito	A través de este proyecto se lograron implementar exitosamente 4 proyectos piloto de puesta en valor, así como la publicación de 4 manuales técnicos consensuados por las instituciones involucradas. Esto se ha logrado gracias a un trabajo intenso y colaborativo entre las instituciones, convocadas por el PNUD como actor externo. Además, las capacitaciones han servido no solo para aumentar conocimiento sino para lograr miradas comunes entre los actores y la generación de una buena sintonía de trabajo.
Describir los principales desafíos/limitaciones/imprevistos	Las principales limitaciones del proyecto durante el 2017 vinieron de la mano de 2

---

<sup>1</sup> Para extraer un informe de lecciones aprendidas al final del proyecto, tomar el apartado 1 y el 8 junto con la tabla inicial del nombre y título del proyecto y generar un informe aparte. Revisar además los informes anuales con el fin de recoger lecciones identificadas durante todo el ciclo de vida del proyecto

<p>surgidos en el desarrollo del proyecto</p>	<p>elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El perfil del coordinador que se eligió para esta segunda etapa del proyecto no fue la adecuada por dos razones principalmente: falta de empoderamiento en la toma de decisiones relativas al proyecto y limitada experiencia en la gestión de proyectos.</li> <li>- De acuerdo a la normativa del PNUD, no es posible publicar licitaciones sin la disposición de los recursos dentro de la institución. Demoras en la transferencia de los recursos comprometidos por parte de la Subsecretaría, atrasaron la licitación de las obras en las Áreas Protegidas.</li> </ul> <p>Por otro lado, hubo imprevistos como factores climáticos adversos, que atrasaron las obras. Si bien estas situaciones están fuera del alcance humano, a futuro se deberán iniciar antes los procesos de licitación y disponer flexibilidad en la enmienda de los contratos.</p>
<p>Describir las lecciones aprendidas considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qué debería haberse hecho de otra manera/mejor</li> <li>- Qué se recomienda para mejorar la programación en el futuro o para proyectos similares</li> <li>- Qué errores deberían evitarse si se tuviera que replicar la iniciativa</li> <li>- Cómo podrían replicarse los éxitos en otro contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ante la nueva etapa en la que se primará el trabajo en dos pilotos de puesta en valor, se sugiere que la coordinación del proyecto sea interina para una toma de decisión más ágil.</li> <li>- Para la gestión del proyecto, se sugiere un acompañamiento más intenso por parte del PNUD.</li> <li>- Es absolutamente necesario sostener reuniones de coordinación con la unidad administrativa de la Subsecretaría de Turismo para explicar la naturaleza internacional y especial del acuerdo con el PNUD, de manera que se logre que la transferencia de recursos sea realizada con tiempo suficiente para licitar.</li> <li>- Se debe programar adecuadamente las acciones 2018 para no incurrir en los atrasos que se sufrieron en 2017 y evitar que el clima sea un factor determinante.</li> <li>- Se sugiere utilizar los formatos de licitación de la IAL 200-2017 (Torres del Paine) ya que éstas ya fueron validadas por el Comité Regional de Adquisiciones y “amigables” con el entendimiento del eventual proveedor. Se sugiere no parcializar las partidas ya que se pueden incurrir en atrasos, solapamiento de actividades o falta de coordinación por la existencia de varias contrapartes. Para el logro de un buen término de obra se requiere una inspección técnica muy activa.</li> <li>- Cuando existen socios claves, como en este caso la Corporación Nacional Forestal</li> </ul>

	(administrador de las áreas protegidas), los acuerdos relativos a proyectos e iniciativas de este tipo deben ser consensuado en mesas de trabajo reducidas.
Decisiones y conclusiones sobre acciones de seguimiento tomadas por el Comité Directivo del Proyecto	Se iniciará el año con una reunión de comité directivo donde se dé cuenta de los avances y desafíos, así como una recopilación de lecciones aprendidas durante este proceso a cargo de cada institución involucrada.