



## MODELO DE GESTIÓN

### PROYECTOS DE INSTALACIONES TURÍSTICAS PÚBLICAS EN ÁREAS SILVESTRES PROTEGIDAS

#### SECTOR TURISMO Y COMERCIO SUBSECTOR TURISMO

#### Finalidad del Modelo de Gestión

El Modelo de gestión es la descripción del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del proyecto, para este caso: **instalaciones turísticas públicas u otro tipo de obras que se ejecuten en Áreas Silvestres Protegidas del Estado (ASPE).**

Este modelo constituye un instrumento multidisciplinario, participativo, iterativo, de carácter programático que busca consensuar una visión común del desarrollo futuro que se espera del bien, definir los objetivos que se deben alcanzar para lograr esa visión, identificar las actividades que se pondrán en práctica, los actores que estarán implicados, precisando las metas asociadas a las distintas actividades y definir las modalidades para el permanente monitoreo (indicadores).

Este instrumento presenta gran importancia dentro de las exigencias de la evaluación ex ante de los proyectos, ya que permite asegurar una buena operación y sostenibilidad de los proyectos, resguardando el uso de los recursos públicos disponibles.

Lo anterior, es particularmente relevante dado los resultados de un estudio solicitado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo del año 2015<sup>1</sup>, y que considera resultados de la encuesta METT<sup>2</sup>, el cual efectuó un levantamiento de los problemas y deficiencias en la administración, operación y mantenimiento de las ASPE, entre las cuales se señaló:

1. Insuficiente personal para las actividades de manejo de las ASPE, siendo necesario una mayor dotación de profesionales, técnicos y operarios de modo permanente y transitoria (verano).
2. Falta de mantenimiento de la infraestructura (casas, cerco, etc.), siendo la principal falla en el ítem radiocomunicaciones y mantención de senderos y de letreros, perdiéndose elementos y equipos por presentarse mantenciones reactivas y no preventivas.

Por tanto, es fundamental que en el modelo se entregue una explicación precisa de lo que se quiere lograr, cómo se realizará y el tiempo respectivo. Todos los proyectos en las ASPE, deberán confeccionar este modelo como apoyo y guía para hacer de la alternativa seleccionada una iniciativa sustentable en el tiempo, conforme a las capacidades y estándares considerados.

Los costos que se definan deberán corresponder a los flujos del proyecto, en su operación y mantenimiento, y ser concordantes con lo que se señale en la "Carta Compromiso" mediante la cual la entidad que operará el proyecto se hace responsable de solventar estos costos, durante el tiempo previsto de operación.

<sup>1</sup> Estándares de gestión y fortalecimiento metodológico para la planificación del manejo, la gestión financiera, y el monitoreo y evaluación de las áreas protegidas, Centro UC, 2015.

<sup>2</sup> La encuesta "METT" evalúa la gestión de las AP consultando sobre su contexto, planificación, insumos, procesos y productos.





## Contenidos que debe abordar la formulación del Modelo de Gestión

1. Con relación a los proyectos de instalaciones turísticas y otras obras, estos se deben insertar en la Política sectorial y/o territorial y ser coherentes con los objetivos de las ASPE dentro del contexto de la Ley N° 20.423. En este caso:

*"Impulsar el desarrollo y promoción de la actividad turística, por medio de mecanismos destinados a la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales".*

2. **Objetivos del proyecto:** se deben presentar a través de metas e indicadores, los cuales deben ser corroborados una vez que el proyecto entre en operación.
3. **Principales actividades permanentes y eventuales** que se realizarán en el ASPE y que permitan el cumplimiento de los objetivos en función del proyecto: se deben detallar indicando la capacidad del área y las actividades permitidas asociadas a interés educativo, científico o recreativo.
4. **Diseño Organizacional:** forma en que la unidad de gestión o el administrador ordenará el trabajo de todos sus integrantes y la forma cómo se relacionará con los distintos actores que intervendrán en la gestión del proyecto, describiendo los mecanismos de coordinación.

La siguiente figura muestra los contenidos que se deben de desarrollar en este módulo:

Contenido Diseño Organizacional
Organización (unilateral – multilateral)
Descripción de funciones (Divisiones, Departamentos, Oficinas o Unidades)
Descripción de cargos (Autoridad y responsabilidad)
Mecanismos de coordinación

Esta información se puede presentar a través de un organigrama que describa la organización de la Gestión relacionada con el proyecto, con la orgánica territorial y/o con las organizaciones al interior y circundantes al ASPE (si aplica).

- Antecedentes sobre la forma de operación del proyecto, tales como asignación de responsabilidades de administración de la instalación, horarios y cargas de trabajo.
- Definición de perfiles de los distintos estamentos a cargo del proyecto. Entre estos, el encargado administrativo y personal técnico y operativo que tendrá a cargo su mantenimiento, etc.





- Metas de cumplimiento, las que tendrán que estar acordes con los objetivos, nivel de inversión y complejidad de la administración.
  - Información sobre los responsables de monitorear o supervisar esas actividades.
  - Periodicidad y duración de responsabilidades, metas, etc.
5. **Compromisos de Operación:** describe las labores concretas que se programarán para resguardar, mantener, promover y operar el bien, en el plazo previsto al momento de la formulación del proyecto. Corresponden a todas aquellas acciones que permiten la operación de las instalaciones del proyecto, como su mantención (responsables y plazo), seguridad (vigilancia y prevención) y otras. Asimismo, se debe indicar las responsabilidades de administración de las instalaciones, y el personal a contratar para asegurar el logro de los objetivos.
6. **Gestión Financiera:** da cuenta de los costos de la gestión o administración de las instalaciones e informa los mecanismos de financiamiento que se utilizarán para solventarlos. Dentro de los costos están los costos de operación y costos de mantención los cuales deben ser consistentes con los considerados en los flujos del proyecto indicados en el perfil.
- a) Costos de operación: son los gastos en personal y los consumos necesarios para el correcto funcionamiento de las instalaciones.
    - En Personal diferenciar administrativos, técnicos y operarios. En cada caso, éste debe ser valorizado, indicando la estimación del Ítem sueldos y salarios,
    - Otros gastos que incluyan: consumo de elementos y materiales necesarios para llevar a cabo los objetivos, gastos de explotación de las instalaciones, gastos en cuentas de consumo, gastos fijos y gastos en eventualidades e imprevistos.
  - b) Costos de mantención: son los Costos que implican la reparación de desperfectos y daños (ej. señalética, pasarelas, senderos, zonas de camping, miradores, etc.), equipamientos, equipos y otros, ocasionados por el uso y desgaste.
- Debe acompañarse una estimación pormenorizada de los gastos de operación y mantención con los supuestos de ocupación y necesidades que demanda la correcta operación y mantención. Respecto de la mantención, entregar un programa de mantención anual y de reparaciones mayores con los costos estimados en cada caso.
7. **Formas de financiamiento,** se pueden considerar: a) los ingresos propios generados por el uso del bien, b) los aportes que realiza el administrador, c) las donaciones específicas que el administrador reciba por el inmueble en cuestión y d) las transferencias o subsidios que reciba por fondos específicos que se adjudique desde el sector público. En este módulo se deben proyectar las fuentes de ingreso en el tiempo. Si existe una proyección de ingreso del operador que dependa de los flujos de un tercero, como por ejemplo porcentajes de las utilidades de una concesión, o una concesión que tenga un mínimo de ingreso asegurado, debe acompañarse una modelación de los flujos privados de ese tercero para estimar su rentabilidad, utilidades y capacidad de pago respecto de las obligaciones que deberá contraer.
8. **Análisis de Riesgo:** que expresa los escenarios favorables o desfavorables que benefician o perjudican el éxito del plan y contribuyen a definir las acciones proactivas o preventivas que se deben tener en cuenta.

