Plan de Trabajo para la Gestión del Cambio

2026–2027

CUIDAMOS LA NATURALEZA



Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas

Conaf

Plan de Trabajo para la Gestión del Cambio

2026–2027

De la Corporación Nacional Forestal (CONAF) al Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP).

Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas

CONAF



MENSAJE DEL DIRECTOR



Tomás Saratscheff Bosch
Director Nacional
Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas

La creación del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas constituye una de las políticas públicas más relevantes para la conservación de la naturaleza en Chile en las últimas décadas. Con ello, iniciamos una nueva etapa para fortalecer la protección de nuestro patrimonio natural y avanzar hacia un sistema de áreas protegidas más integrado, moderno y capaz de responder a los desafíos ambientales del país.

El próximo hito de este proceso será la incorporación de las Áreas Silvestres Protegidas administradas por CONAF al Servicio, un desafío que involucra personas, procesos, recursos, infraestructura, sistemas y formas de trabajo que han sido construidas durante décadas. Se trata de una integración institucional cuyo éxito dependerá de nuestra capacidad para planificar, coordinar y trabajar colaborativamente.

Este Plan de Trabajo para la Gestión del Cambio 2026–2027 es la hoja de ruta que orientará ese proceso. Su propósito es preparar el traspaso de manera ordenada, responsable y segura, resguardando la continuidad de la operación de las áreas protegidas, los derechos de las personas que integrarán el Servicio y la confianza de los usuarios y organizaciones que se relacionan con ellas.

Nuestra visión es clara. Hoy estamos trabajando para que el 1 de marzo de 2027 las áreas protegidas continúen funcionando con normalidad, sin interrupciones en la protección de la naturaleza, el uso público o los servicios que prestan al país. Ese día representa la continuidad de una labor que miles de personas han desarrollado con compromiso durante años, ahora bajo una nueva institucionalidad creada para fortalecerla.

Para alcanzar este objetivo hemos definido una estrategia basada en seis ejes de trabajo: una gobernanza sólida del proceso; el fortalecimiento de las capacidades institucionales del SBAP; la construcción del nuevo modelo de gestión de las áreas protegidas bajo el marco normativo del SBAP; la preparación operacional para asegurar la continuidad del servicio; la gestión de personas y del cambio organizacional; y una comunicación estratégica orientada a generar confianza y entregar certezas durante todo el proceso.

Este plan es una herramienta de gestión que orientará el trabajo conjunto entre el SBAP, CONAF, el Ministerio del Medio Ambiente, el Ministerio de Agricultura, el Servicio Civil, las organizaciones de trabajadores y, especialmente, los equipos regionales, quienes tendrán un rol fundamental en la preparación del traspaso en cada territorio. Será, además, un instrumento que iremos perfeccionando a medida que avancemos, incorporando los aprendizajes y acuerdos que surjan durante su implementación. Estoy convencido de que el éxito de este proceso dependerá, no solo del compromiso y la experiencia, sino que sobre todo de la capacidad de colaboración de quienes hacen posible el funcionamiento cotidiano de nuestras áreas protegidas. Ese patrimonio humano es, sin duda, la principal fortaleza con la que contamos para enfrentar este desafío.

Los invito a asumir este proceso con sentido de responsabilidad, diálogo y confianza. Tenemos la oportunidad de construir una institucionalidad robusta, asegurando que las futuras generaciones reciban un sistema de áreas protegidas fortalecido y preparado para enfrentar los desafíos del siglo XXI, como el principal instrumento de conservación de la naturaleza del Estado de Chile.



MENSAJE DE LA DIRECTORA



Aída Baldini Urrutia
Directora Ejecutiva
de CONAF

La integración de las áreas silvestres protegidas administradas por CONAF al Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas constituye una de las transformaciones institucionales más relevantes de la política ambiental chilena. No se trata únicamente de transferir personas, bienes y recursos, sino de asegurar que la experiencia acumulada por CONAF durante décadas se integre adecuadamente al nuevo Servicio, fortaleciendo la conservación de la biodiversidad y manteniendo la continuidad de las operaciones en todo el territorio nacional.

La reprogramación del proceso para el 1 de marzo de 2027 abre una nueva etapa que debe ser entendida como una oportunidad para corregir brechas, precisar responsabilidades y preparar de manera rigurosa las condiciones necesarias para el cambio institucional. Nuestro objetivo común debe ser que, al momento de concretarse la integración, las áreas protegidas continúen funcionando sin interrupciones críticas, resguardando los derechos de las y los trabajadores, la protección de la naturaleza, la atención de visitantes, la relación con las comunidades y la ejecución de los compromisos institucionales vigentes.

CONAF valora que el nuevo plan de trabajo incorpore una conducción conjunta, el fortalecimiento de las capacidades del SBAP, el diseño de un modelo de gestión, el alistamiento operacional, la gestión de las personas y una estrategia de comunicaciones. Sin embargo, su éxito dependerá de que estas líneas se traduzcan oportunamente en productos verificables, responsables claramente definidos, recursos disponibles y mecanismos permanentes de seguimiento y resolución de contingencias.

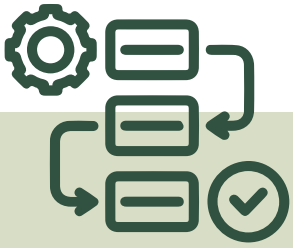
En esta etapa resulta indispensable situar a las regiones y a las áreas protegidas en el centro del proceso. El levantamiento de información y procesos críticos, junto con el pilotaje previsto en la Región de Los Ríos, permitirá probar procedimientos, identificar brechas reales y ajustar el modelo antes de su aplicación nacional. Este trabajo deberá considerar especialmente los turnos de guardaparques, la atención de público, los sistemas de recaudación, contratos y concesiones, abastecimiento, comunicaciones, infraestructura, transporte, emergencias y relaciones con comunidades locales e indígenas.

Como Directora Ejecutiva de CONAF, reafirmo nuestra disposición a colaborar activamente con el SBAP, aportando la experiencia, conocimiento territorial y compromiso de nuestros equipos. Esta transición deberá conducirse con responsabilidad, transparencia y respeto por las personas. El desafío no es solamente cumplir una fecha legal, sino entregar al país un sistema fortalecido, capaz de conservar eficazmente su patrimonio natural y mantener la confianza de trabajadores, comunidades y ciudadanía.

Principales desafíos a resolver para una integración institucional exitosa

El traspaso de las áreas silvestres protegidas al SBAP requiere articular distintas culturas organizacionales, adaptar las formas de trabajo y preparar las capacidades del nuevo Servicio. Para avanzar en este proceso, será fundamental recoger la experiencia de los equipos de CONAF y construir acuerdos que resguarden a las personas y aseguren la continuidad de la gestión en cada territorio.

A partir de lo ya caminado, se han identificado cuatro desafíos que deben abordarse de manera simultánea y coordinada.



Desafíos de la Gestión del Cambio SBAP-CONAF

1. **Conducir la integración organizacional y cultural** desde una corporación de derecho privado de larga trayectoria hacia un servicio público nuevo aún en proceso de instalación;
2. **Construir, en común acuerdo con las partes interesadas, las principales definiciones** institucionales, laborales y operativas que requiere la adaptación del modelo de gestión de las áreas protegidas de CONAF al marco normativo aplicable al SBAP;
3. **Planificar con anticipación los recursos institucionales** para que el SBAP pueda cubrir el soporte que proveen los otros programas de CONAF al Programa de Áreas Silvestres Protegidas;
4. **Entregar certeza a los equipos y las partes interesadas**, aun cuando no se hayan adoptado todas las definiciones y acuerdos, lo que es propio de un proceso de cambio, donde las definiciones se toman en forma progresiva.

Visión y ejes estratégicos para la integración de las Áreas Silvestres Protegidas de CONAF al SBAP

VISIÓN

Al 01 de marzo de 2027, las áreas protegidas se mantienen operativas sin interrupciones, garantizando el resguardo de los derechos de los trabajadores, la protección de la naturaleza y el uso público, la comunicación con terceros y la cohesión de los equipos CONAF-SBAP, en el respeto de los principios, objetivos y funciones establecidas en la Ley N°21.600.

EJES ESTRATÉGICOS



1. **Gobernanza y conducción estratégica.** Impulsar las definiciones estratégicas, coordinar a las instituciones participantes y alcanzar los acuerdos necesarios para ejecutar un traspaso ordenado.



2. **Fortalecimiento de capacidades institucionales.** Dotar al SBAP de los recursos institucionales necesarios para asumir la administración de las Áreas Protegidas.



3. **Procesos y Procedimientos para la operación de las áreas protegidas.** Definir, probar, ajustar y validar los procesos de administración, operación y soporte de las áreas protegidas que implementará el SBAP.



4. **Preparación y alistamiento operacional.** Definir e implementar con anticipación las medidas necesarias para asegurar la continuidad de la operación y del soporte de las Áreas protegidas durante la transición.



5. **Personas y gestión del cambio.** Acordar las condiciones laborales, preparar a las personas y acompañar la integración del personal al SBAP durante el proceso de traspaso.



6. **Comunicación estratégica y confianza institucional.** Comunicar en forma clara, oportuna y coherente las definiciones que acompañan la instalación progresiva de las Áreas Silvestres Protegidas en el SBAP, fortaleciendo la confianza de las partes involucradas.

Plan de trabajo para la integración de las Áreas Silvestres Protegidas al SBAP

LAS GRANDES FASES

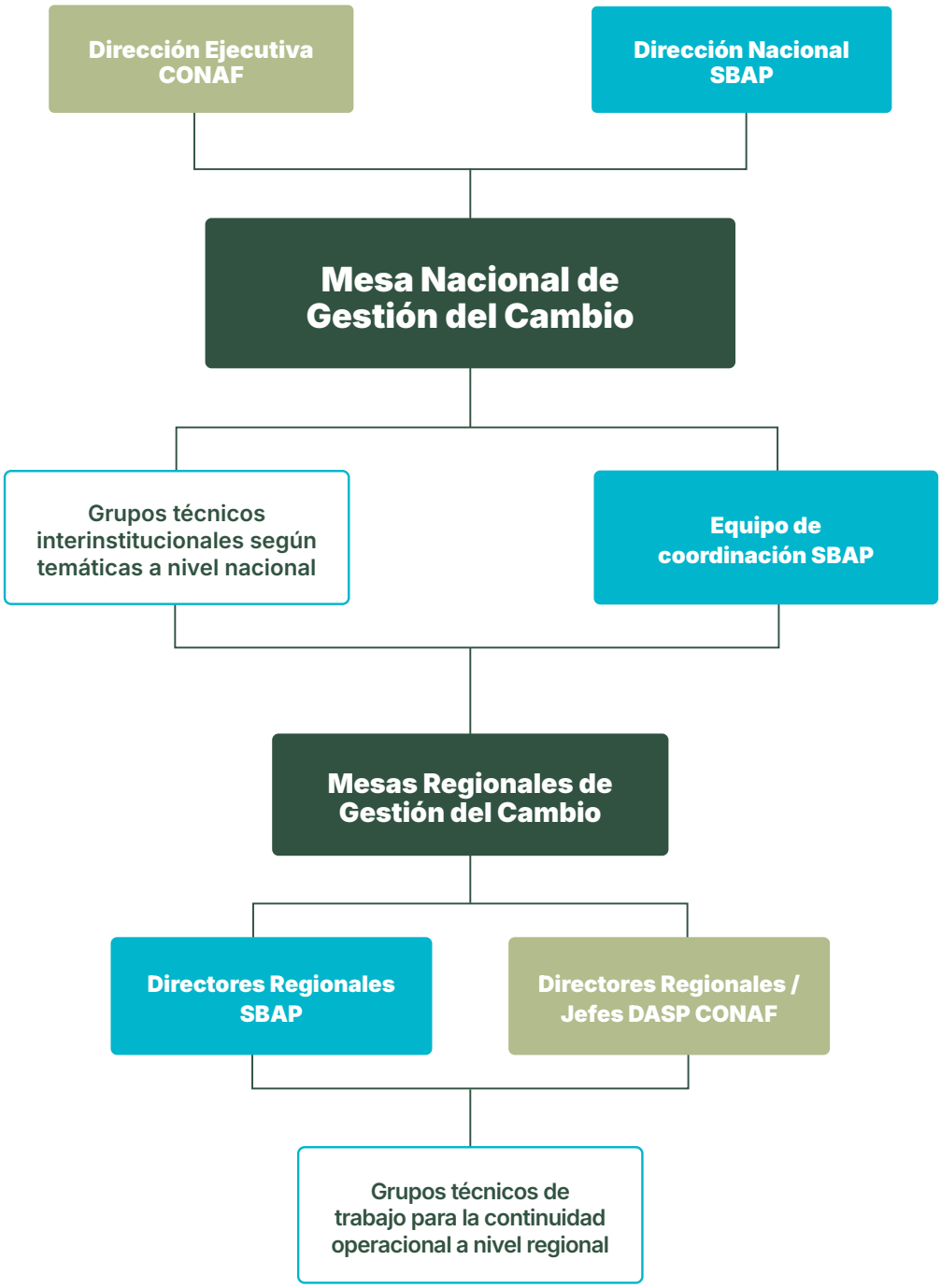
1. **Organizar** el proceso (julio): Instalar la gobernanza del traspaso, conformar los equipos de trabajo, acordar la hoja de ruta y activar las instancias nacionales y regionales de coordinación.
2. **Diseñar** y acordar el nuevo modelo (agosto–septiembre): Construir las definiciones institucionales, laborales y operacionales necesarias para el traspaso, incluyendo los procesos, el modelo de gestión y los planes regionales de continuidad operacional.
3. **Preparar** y validar el traspaso (octubre–diciembre): Desarrollar las capacidades institucionales del SBAP, implementar medidas de preparación, ejecutar pilotos, simulaciones y capacitaciones, y preparar los decretos habilitantes.
4. **Completar** el alistamiento operacional (enero–febrero): Ejecutar simulaciones, verificar la disponibilidad de recursos y servicios críticos, completar las habilitaciones pendientes y tramitar los decretos de traspaso.
5. **Ejecutar** el traspaso (marzo): Materializar la integración de las Áreas Silvestres Protegidas de CONAF al SBAP, resguardando la continuidad de las operaciones, acompañando al personal traspasado y atendiendo las contingencias que surjan.
6. **Ajustar** y estabilizar la operación (abril–diciembre): Monitorear la operación bajo el SBAP, acompañar la integración del personal, corregir brechas identificadas y consolidar el nuevo modelo de gestión mediante un proceso de mejora continua.

En el Anexo 1 se presenta el Plan de Trabajo detallado, organizado por ejes estratégicos, principales acciones, calendario de implementación y actores responsables.

Gobernanza. Roles esperados

1. **Dirección Nacional SBAP.** Liderar el proceso de traspaso, impulsar las decisiones estratégicas y formalizar las definiciones de competencia de su Servicio.
2. **Dirección Ejecutiva CONAF.** Liderar la preparación institucional de CONAF, adoptar las decisiones necesarias para la entrega de funciones, personas, bienes, recursos e información.
3. **Equipo de coordinación SBAP de gestión del cambio.** Coordinar la implementación del Plan de Trabajo Nacional y los Planes Regionales, articular a los actores, monitorear el avance, preparar propuestas para la toma de decisiones y apoyar a las regiones.
4. **Directores Regionales SBAP.** Liderar la preparación del traspaso en la región y la elaboración e implementación de los planes regionales de continuidad operacional.
5. **Directores Regionales CONAF y Jefaturas DASP.** Liderar la preparación regional; aportar la información y expertiz para asegurar la continuidad de las áreas protegidas.
6. **Mesa Nacional de Gestión del Cambio.** Constituir la principal instancia de coordinación interinstitucional para alcanzar acuerdos, velar por el buen funcionamiento del proceso y resolver o escalar materias críticas.
7. **Grupos técnicos interinstitucionales temáticos.** Elaborar propuestas técnicas y consensuar las definiciones necesarias para el traspaso en las distintas materias. Además de SBAP y CONAF, incluyen otras instituciones según sea necesario.
8. **Mesas Regionales de Gestión del Cambio.** Coordinar la implementación regional de la hoja de ruta, promover acuerdos y realizar el seguimiento del proceso en cada región.
9. **Grupos de trabajo técnico regionales para la continuidad operacional SBAP-CONAF.** Elaborar e implementar los planes regionales de continuidad operacional; levantar brechas y proponer medidas para asegurar la preparación de las áreas protegidas.
10. **Ministerio del Medio Ambiente.** Ejercer la conducción política del proceso y liderar la tramitación de los instrumentos normativos de su competencia.
11. **Ministerio de Agricultura.** Coordinar las materias de competencia de CONAF y patrocinar las decisiones e instrumentos que requieran la participación del Ministerio.
12. **Dirección de Presupuestos.** Viabilizar las definiciones presupuestarias y financieras necesarias para implementar el traspaso.
13. **Servicio Civil.** Apoyar las materias relacionadas con dotación, concursos y gestión de personas requeridas para el traspaso.
14. **Sindicato Nacional de Guardaparques.** Participar en la mesa laboral sobre las materias del protocolo de acuerdo SBAP-SNG.
15. **ANFUSBAP.** Participar en la mesa de trabajo técnico sobre la integración del personal a traspasar al SBAP.
16. **Otros servicios públicos y partes interesadas.** Colaborar en las materias de su competencia a través de los grupos técnicos interinstitucionales temáticos y apoyar la continuidad de los servicios asociados a las áreas protegidas.

Gobernanza. Articulación de los actores



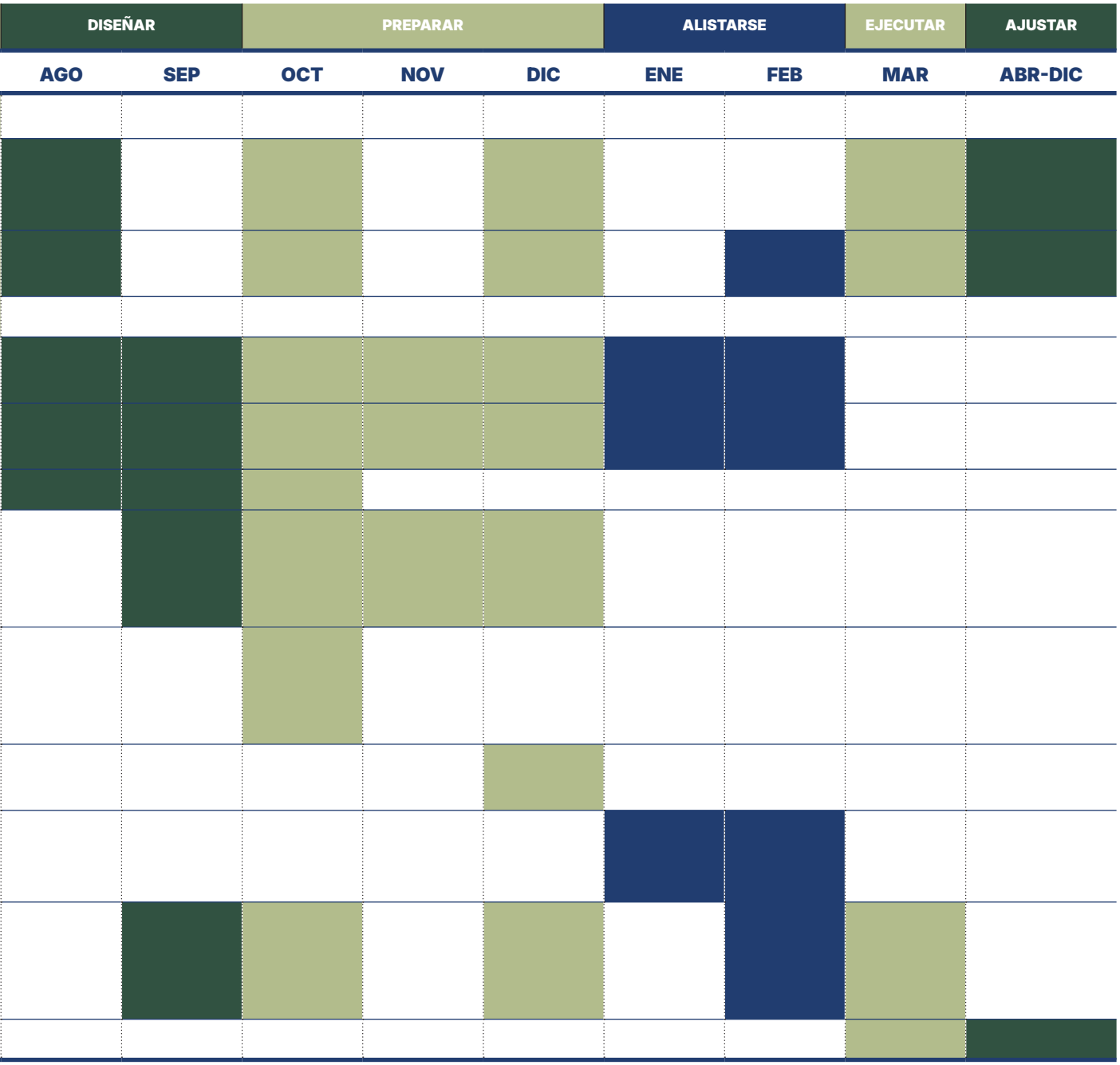
Anexos

ANEXO 1

Plan de trabajo para la Gestión del Cambio 2026-2027

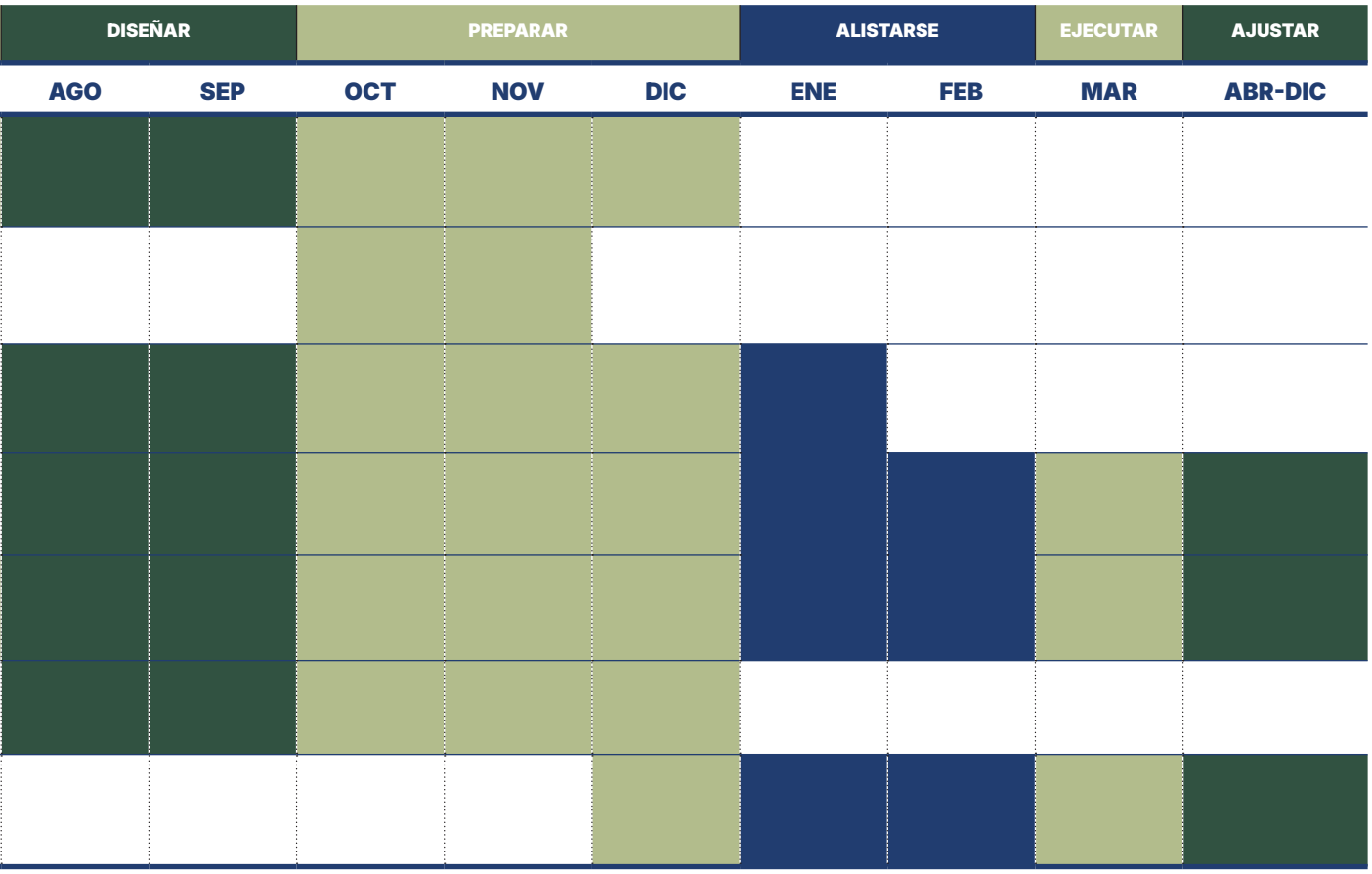
		ORGANIZAR
EJE 1: Gobernanza y conducción estratégica	**Responsable**	**JUL**
1. Elaborar, socializar y aprobar el Plan de Gestión del Cambio 2026-2027	**DN SBAP-DE CONAF**	
2. Convocar la Mesa Nacional de Gestión del Cambio, junto con reuniones ejecutivas complementarias entre las Direcciones del SBAP y de CONAF (MMA, Minagri, CONAF, SBAP, Servicio Civil)	**DN SBAP-DE CONAF**	
3. Convocar las Mesas Regionales de Gestión del Cambio (Seremi MMA, Seremi Minagri, DR SBAP, CONAF, CNG, SNGP, Sinaprof)	**DR SBAP-DR CONAF**	
4. Firmar el protocolo de acuerdo entre SBAP y Sindicato Nacional de Guardaparques	**DN SBAP**	
5. Validar y ejecutar la agenda de trabajo de los grupos técnicos interinstitucionales según las temáticas de trabajo a nivel nacional y regional	**Cord Gestión del Cambio SBAP-GASP CONAF**	
6. Validar y ejecutar la agenda de trabajo de los grupos de trabajo técnico regionales	**DR SBAP-JEFE DASP CONAF**	
7. Preparar y firmar los convenios de colaboración SBAP-CONAF	**DN SBAP-DE CONAF**	
8. Realizar las coordinaciones necesarias para ejecutar los convenios firmados (por ejemplo: compras de bienes y servicios para áreas protegidas; capacitaciones en materia de incendios forestales; etc.)	**Acuerdo: DN SBAP-DE CONAF Implementación: DR SBAP-Jefe DASP CONAF**	
9. Aprobar el calendario interministerial de redacción, tramitación y publicación de los Decretos de traspaso de personas, bienes y recursos	**Divisiones jurídicas MMA-Minagri, SBAP-CONAF DIPRES**	
10. Entregar las nóminas de los decretos de traspaso de personas, obligaciones, bienes y recursos	**DN SBAP-DE CONAF**	
11. Publicar los decretos de traspaso de personas, obligaciones, bienes y recursos	**MMA, Minagri, Minhacienda**	
12. Realizar el hito nacional y regionales del traspaso de las áreas silvestres protegidas de CONAF al SBAP	**Hito nacional: Minagri-MMA Hitos regionales: DR SBAP-DR CONAF**	
13. Aprobar y ejecutar el Plan nacional y planes regionales de estabilización	**DN SBAP**	

NC = *Nivel central* ***DR =*** *Directores regionales* ***DN SBAP =*** *Director Nacional SBAP* ***DE CONAF =*** *Directora ejecutiva CONAF*
Jefe PERS = *Jefe de División de Gestión de Personas* ***Jefe DAP =*** *Jefe División de Áreas Protegidas* ***Jefe DAF*** *= Jefe de Administración y Finanzas*
Jefe PPTO *= Jefe de Presupuesto* ***Jefe COM*** *= Jefe de Comunicaciones*


DISEÑAR
PREPARAR
ALISTARSE
EJECUTAR
AJUSTAR
AGO
SEP
OCT
NOV
DIC
ENE
FEB
MAR
ABR-DIC

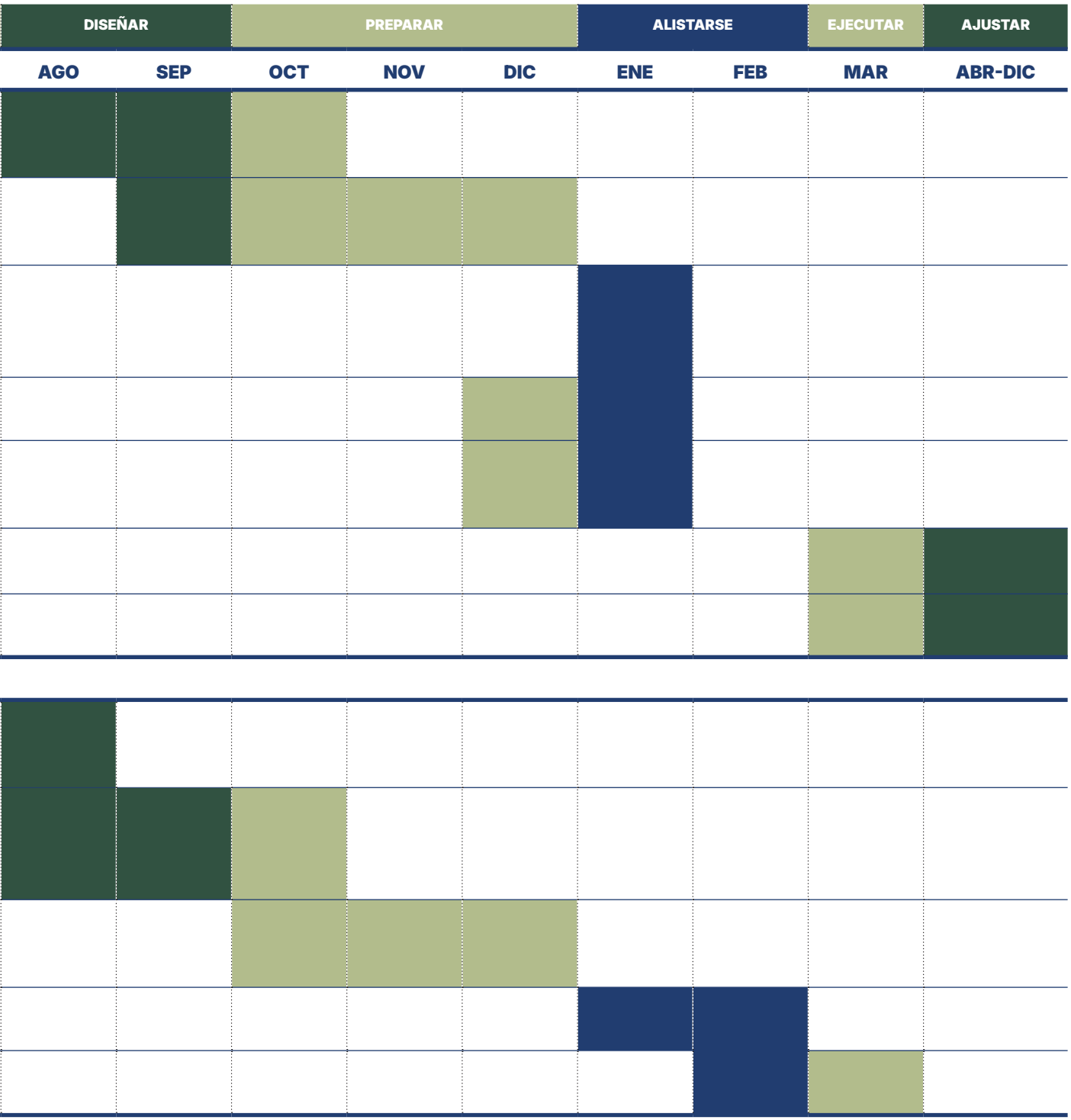
		ORGANIZAR
EJE 2: Fortalecimiento de capacidades institucionales	**Responsable**	**JUL**
1. Gestionar autorizaciones presupuestarias con DIPRES	**DN SBAP-Jefe PPTO SBAP**	
2. Defender el presupuesto 2027 del Programa 04 "Áreas Protegidas" de CONAF en el Congreso	**DN SBAP-DE CONAF**	
3. Descentralizar funciones de compras	**Jefe DAF SBAP-DR SBAP**	
4. Completar la dotación crítica del SBAP, priorizando los cargos de soporte administrativo en regiones	**DN SBAP-Jefe PERS SBAP**	
5. Contratar al Equipo nacional de coordinación de la Gestión del Cambio	**DN SBAP**	
6. Terminar la habilitación de los espacios destinados al personal a traspasar en las 16 oficinas regionales	**Jefe DAF SBAP-DR SBAP**	
7. Generar los Planes anuales de compras de las áreas protegidas y ejecutarlos	**Jefe DAF-Jefe PPTO-DR SBAP-Jefe DASP-GASP CONAF**	

NC = *Nivel central* ***DR =*** *Directores regionales* ***DN SBAP =*** *Director Nacional SBAP* ***DE CONAF =*** *Directora ejecutiva CONAF*
Jefe PERS = *Jefe de División de Gestión de Personas* ***Jefe DAP =*** *Jefe División de Áreas Protegidas* ***Jefe DAF*** *= Jefe de Administración y Finanzas*
Jefe PPTO *= Jefe de Presupuesto* ***Jefe COM*** *= Jefe de Comunicaciones*


DISEÑAR
PREPARAR
ALISTARSE
EJECUTAR
AJUSTAR
AGO
SEP
OCT
NOV
DIC
ENE
FEB
MAR
ABR-DIC

EJE 3: Procesos y Procedimientos para la operación de las AP	Responsable	JUL
1. Ejecutar un piloto metodológico para el levantamiento de procesos y procedimientos críticos en una región	Jefe DAP SBAP-GASP CONAF-DR SBAP y CONAF Los Ríos	
2. Rediseñar procesos y procedimientos críticos bajo el modelo SBAP y adaptar sistemas	Equipo coord. Gestión del Cambio SBAP-GASP CONAF	
3. Marcha blanca: simular procesos y procedimientos críticos SBAP en las áreas protegidas de las 16 regiones	DR SBAP-Jefes DASP CONAF-Jefes DIV SBAP central-Equipo Coord. Gestión del Cambio SBAP	
4. Formalizar procesos y procedimientos	Jefes técnicos SBAP-JEFE JUR SBAP	
5. Elaborar y difundir el Manual transitorio de procesos y procedimientos SBAP para la gestión de las AP	Equipo Coord. Gestión del Cambio SBAP-Jefe COM SBAP	
6. Capacitar al personal traspasado sobre los procedimientos críticos del SBAP	Jefes técnicos SBAP-DIV PERS-DR SBAP	
7. Ajustar los procesos y procedimientos a la operación en régimen	Jefes técnicos SBAP-DR SBAP	
EJE 4: Preparación y alistamiento operacional		
1. Realizar un taller piloto en una región para probar la metodología de análisis de riesgos operacionales y para la elaboración de los planes regionales de continuidad operacional	Jefe DAP SBAP-GASP CONAF-DR SBAP y CONAF Los Ríos	
2. Analizar los riesgos operacionales y elaborar los planes regionales de continuidad operacional en las 16 regiones	DR SBAP-Jefe DASP CONAF-Equipos técnicos SBAP central-Cord Gestión del Cambio SBAP	
3. Implementar las medidas de continuidad operacional contenidas en los planes regionales, relacionadas con la preparación y la mitigación de riesgos asociados al traspaso de las personas, funciones, obligaciones, bienes y recursos	Jefes SBAP central-DR SBAP	
4. Implementar las medidas operativas de alistamiento	Jefes SBAP central-DR SBAP	
5. Implementar medidas correctivas de contingencia	Jefes SBAP central-DR SBAP	

NC = *Nivel central* ***DR =*** *Directores regionales* ***DN SBAP =*** *Director Nacional SBAP* ***DE CONAF =*** *Directora ejecutiva CONAF*
Jefe PERS = *Jefe de División de Gestión de Personas* ***Jefe DAP =*** *Jefe División de Áreas Protegidas* ***Jefe DAF*** *= Jefe de Administración y Finanzas*
Jefe PPTO *= Jefe de Presupuesto* ***Jefe COM*** *= Jefe de Comunicaciones*


DISEÑAR
PREPARAR
ALISTARSE
EJECUTAR
AJUSTAR
AGO
SEP
OCT
NOV
DIC
ENE
FEB
MAR
ABR-DIC

EJE 5: Personas y gestión del cambio	Responsable	JUL
1. Conducir reuniones de trabajo SBAP-SNG y construir acuerdos sobre las materias del protocolo de acuerdo (condiciones laborales)	DN SBAP	
2. Tramitar y publicar los dos Reglamentos laborales del SBAP: Reglamento de Concursos de Ingreso y Promoción; Reglamento que establece el Sistema de Evaluación de Desempeño del Personal	MMA-DIV JUR-DIV PERS	
3. Formar a los directivos SBAP (Jefaturas Nivel Central y Directores regionales) y equipos SBAP en liderazgo de equipos en contexto de cambio cultural	DEPTO DO SBAP	
4. Realizar dos simulaciones de liquidaciones de remuneraciones	JEFE PERS y Bienestar SBAP	
5. Presentar al SBAP y marco regulatorio del funcionario de servicio público	Cord Gestión del Cambio SBAP	
6. Aprobar y ejecutar el Plan de integración cultural y organizacional del personal CONAF al SBAP a través de la Mesa tripartita de integración cultural (SBAP-ANFUSBAP-CONAF)	JEFE DO SBAP	
EJE 6: Comunicación estratégica y confianza institucional		
1. Definir y acordar la estrategia de comunicaciones conjunta SBAP-CONAF	JEFE COM SBAP y CONAF-GASP CONAF	
2. Difundir avances del proceso en redes sociales, prensa, comunicados a nivel nacional y regional	JEFE COM SBAP	
3. Capacitar y coordinar vocerías regionales	JEFE COM SBAP-DR SBAP	
4. Crear y actualizar una sección dedicada a la Gestión del cambio en la página web (Preguntas-Respuestas frecuentes) e Intranet	JEFE COM SBAP	
5. Gestionar la campaña "Preparados para el Traspaso" y el hito nacional y los hitos regionales de traspaso	JEFE COM SBAP y CONAF-GASP CONAF	
6. Gestionar contingencias comunicacionales	JEFE COM SBAP	
7. Comunicar avances del plan de estabilización	JEFE COM SBAP-DN y DR SBAP	

NC = *Nivel central* ***DR =*** *Directores regionales* ***DN SBAP =*** *Director Nacional SBAP* ***DE CONAF =*** *Directora ejecutiva CONAF*
Jefe PERS = *Jefe de División de Gestión de Personas* ***Jefe DAP =*** *Jefe División de Áreas Protegidas* ***Jefe DAF*** *= Jefe de Administración y Finanzas*
Jefe PPTO *= Jefe de Presupuesto* ***Jefe COM*** *= Jefe de Comunicaciones*


DISEÑAR
PREPARAR
ALISTARSE
EJECUTAR
AJUSTAR
AGO
SEP
OCT
NOV
DIC
ENE
FEB
MAR
ABR-DIC

ANEXO 2

Lecciones aprendidas del traspaso de los SLEP

Fuente: Vanni, X. et al., 2024. Informe final: Evaluación de la instalación, implementación y traspaso de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) y Centro de Sistemas Públicos (CSP), Universidad de Chile. Estudio encargado por el Ministerio de Educación.

Evaluación de los SLEP	Enseñanza para el SBAP
1. La etapa de anticipación no logró completar oportunamente todas las condiciones necesarias para iniciar el funcionamiento del nuevo servicio.	Asegurarse de completar las capacidades críticas de preparación antes del traspaso.
2. Los municipios no siempre entregaron información completa, actualizada y oportuna sobre personas, bienes, inmuebles, vehículos, contratos y servicios a traspasar.	Validar y consolidar toda la información antes del traspaso.
3. Los planes de transición presentaron diferencias en su contenido y nivel de desarrollo, por lo que el estudio propone establecer contenidos mínimos obligatorios.	Elaborar un Plan de traspaso con productos, responsables y medios de verificación definidos.
4. La decisión de avanzar entre las etapas de anticipación, funcionamiento y traspaso dependía principalmente del calendario legal y no del cumplimiento de condiciones objetivas de preparación.	Definir criterios objetivos de "listo para traspasar".
5. Los SLEP heredaron brechas relevantes de infraestructura, equipamiento y regularización de inmuebles provenientes de la administración municipal.	Identificar, cuantificar y gestionar anticipadamente las brechas de infraestructura y equipamiento más críticas.

Evaluación de los SLEP	Enseñanza para el SBAP
6. La implementación evidenció la necesidad de establecer estándares nacionales comunes para los procesos críticos del traspaso y de la instalación.	Estandarizar nacionalmente los procesos críticos del traspaso.
7. Las cohortes posteriores obtuvieron mejores resultados gracias a un mayor acompañamiento de la Dirección de Educación Pública y a una definición más precisa de procesos, tareas y responsables.	Mantener acompañamiento técnico permanente a las regiones durante toda la implementación.
8. La gestión se vio limitada por la falta de sistemas estandarizados de información, monitoreo y control de gestión, lo que motivó el desarrollo de plataformas comunes.	Implementar un sistema de seguimiento basado en indicadores y evidencia.
9. La implementación mejoró progresivamente mediante ajustes normativos, fortalecimiento del acompañamiento y aprendizaje derivado de las primeras cohortes de SLEP.	Incorporar mecanismos permanentes de evaluación y mejora continua.
10. La instalación de algunos SLEP se vio afectada por el nombramiento tardío de directivos y por la conformación incompleta de equipos y capacidades institucionales.	Completar previamente la estructura organizacional y los cargos críticos del SBAP.
11. La definición de dotaciones y presupuestos no respondió a un modelo técnico uniforme que considerara la carga de trabajo, la matrícula o la complejidad territorial.	Dimensionar objetivamente la dotación y los recursos antes del traspaso.

ANEXO 3

Enseñanzas del “Libro turquesa” del Gobierno británico

Manual gubernamental de mejores prácticas para la dirección y ejecución de proyectos - Capítulo sobre procesos de transición.

Fuente: HM Treasury, 2026. The Teal Book: Government project delivery, Chapter 36: Transition into use. Government Project Delivery. https://projectdelivery.gov.uk/teal-book/home/

Enseñanza del Teal Book	Aplicación para el SBAP
1. La estrategia de transición debe definirse durante el diseño de alto nivel y considerarse en la planificación: tiempo, recursos y presupuesto.	Diseñar el traspaso como proceso y no como una actividad final.
2. Antes del traspaso, todo lo necesario para operar, mantener y utilizar la solución debe estar preparado.	Verificar previamente procesos, personas, sistemas, bienes, capacitación y documentación.
3. El futuro “operador” del servicio debe participar en la planificación y mantenerse involucrado durante toda la transición.	Involucrar tempranamente a las Direcciones Regionales y jefaturas SBAP en la preparación del traspaso.
4. La transición puede realizarse de forma gradual, incremental o por etapas; no necesariamente mediante un único traspaso.	Diseñar una implementación gradual mediante un pilotaje y simulacros.
5. La gestión de la transición y la gestión del cambio organizacional deben planificarse y ejecutarse de manera integrada.	Coordinar el trabajo técnico con la comunicación, capacitación y acompañamiento al personal.
6. La continuidad de las operaciones y de los servicios debe mantenerse durante la transición.	Diseñar el traspaso evitando interrupciones en la administración de las áreas protegidas.

Enseñanza del Teal Book	Aplicación para el SBAP
7. Antes de la entrega formal debe realizarse una revisión de preparación (readiness review) para decidir el "Go / No Go".	Implementar una evaluación formal de alistamiento antes del traspaso nacional y tomar medidas excepcionales en caso de no cumplimiento (por ejemplo, cierre preventivo de AP).
8. La planificación de la transición debe incorporar riesgos, contingencias y, cuando corresponda, operación paralela antes del traspaso.	Desarrollar planes de continuidad, mitigación y contingencia para los procesos críticos.
9. Los problemas identificados después de la entrega deben registrarse, gestionarse y utilizarse para mejorar la operación.	Implementar un sistema de seguimiento de incidencias y mejoras posteriores al traspaso.
10. Debe mantenerse la trazabilidad y la documentación del servicio traspasado.	Validar y documentar bienes, información y sistemas transferidos al SBAP.
11. El marco de gobernanza de la transición debe desarrollarse, mantenerse y revisarse durante todo el ciclo del proyecto.	Establecer una gobernanza específica para conducir y supervisar el proceso de traspaso.

La integración de las Áreas Silvestres Protegidas de CONAF al Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas constituye un paso decisivo para consolidar la nueva institucionalidad ambiental de Chile. Este Plan de Trabajo para la Gestión del Cambio 2026–2027 establece la hoja de ruta para conducir una transición ordenada, participativa y responsable, resguardando la continuidad operacional, los derechos de las personas y la protección efectiva del patrimonio natural. Más que un cronograma de acciones, representa un compromiso compartido entre instituciones, equipos y territorios para construir un Servicio fortalecido, capaz de enfrentar los desafíos presentes y futuros de la conservación de la naturaleza.

Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas

conaf