



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES Y DE**  
**LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA**

ESCUELA DE CIENCIAS FORESTALES

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN FORESTAL Y SU MEDIO  
AMBIENTE

---

**EVALUACIÓN DEL USO DE INSTRUMENTOS DE**  
**CONTROL DE GESTIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN**  
**DE POLÍTICAS PÚBLICAS:**  
**EL CASO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL FORESTAL**

Memoria para optar al Título  
Profesional de Ingeniero Forestal

**JORGE ALFONSO ALVAREZ EUGENIN**

*Profesor Guía: Sr. Fernando Bascur Huck, Ingeniero Forestal,  
M.S., State University of New York, Syracuse, USA*

---

**Santiago, Chile**

**2018**

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES Y**  
**DE LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS FORESTALES**  
**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN FORESTAL Y SU MEDIO**  
**AMBIENTE**

**EVALUACIÓN DEL USO DE INSTRUMENTOS DE**  
**CONTROL DE GESTIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN**  
**DE POLÍTICAS PÚBLICAS:**  
**EL CASO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL FORESTAL**

Memoria para optar al Título  
Profesional de Ingeniero Forestal

**JORGE ALFONSO ALVAREZ EUGENIN**

Calificaciones:	Nota	Firma
Prof. Guía Sr. Fernando Bascur Huck	7,0	.....
Prof. Consejero Sr. Guillermo Julio Alvear	7,0	.....
Prof. Consejero Sr. Jorge Correa Drubi	6,0	.....

## **DEDICATORIA**

A Sandra, mi mujer, amiga y compañera de viaje.

A Catalina, Pablo y José Tomás, nuestros hijos, por tanta alegría regalada.

A Pocha y Laureana, quienes no alcanzaron a ver este momento; sé que estarán felices.

A Jorge, Christian, Camila y Valentina, mi pequeña familia Álvarez.

A Vivi, Carlos, Hernán, Antonia, Vicente y Florencia, mi querida familia Martínez-Conde.

A La Bitácora, mis hermanos y hermanas de vida y fe.

A La Logia (Coto, Tato, Gonzalo, el “Negro” Gómez y el Chico Elgueta), por tantos años de amistad, apoyo y alegría.

A todos aquellos que creen en que la función pública agrega valor a nuestra sociedad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Sandra, por su amor, apoyo y confianza.

Al académico Fernando Bascur, por su preocupación y guía en el desarrollo de este trabajo.

A Waldo Romo, Jefe del Departamento de Planificación y Control de Gestión de la Gerencia de Administración y Finanzas de CONAF, por los valiosos antecedentes facilitados y el tiempo invertido en nuestras reuniones.

A Cristián Palma, por su consejo, apoyo y compromiso constante en el cierre de esta etapa.

A Hernán Nobizelli, por su apoyo y preocupación permanente respecto de este trabajo.

A Verónica Lagos, por su ayuda desinteresada para hacer de este esfuerzo académico una realidad.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN Y PALABRAS CLAVES</b> .....	1
<b>ABSTRACT &amp; KEY WORDS</b> .....	2
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	4
2.1 Objetivo general .....	4
2.2 Objetivos específicos .....	4
<b>3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b> .....	5
3.1 Antecedentes generales del control de gestión en la administración pública .....	5
3.2 Caracterización de orientaciones estratégicas e instrumentos del control de gestión pública .....	7
3.2.1 Orientaciones estratégicas o ministeriales .....	7
3.2.2 Instrumentos de Control de Gestión .....	7
a. Metas Ministeriales .....	7
b. Indicadores de Desempeño .....	8
c. Programa de Mejoramiento de la Gestión .....	8
d. Convenios de Desempeño Colectivo (CDC) .....	9
e. Planes Estratégicos .....	9
f. Certificación Norma ISO 9001 .....	10
<b>4. MATERIALES Y MÉTODO</b> .....	11
4.1 Materiales .....	11
4.2 Método .....	11
<b>5. DESARROLLO DEL TRABAJO</b> .....	13
5.1 Sistematización de las orientaciones estratégicas MINAGRI e instrumentos del control de gestión de CONAF para el período 1990-2015 .....	13
5.1.1 Orientaciones estratégicas del Ministerio de Agricultura para el sector forestal y medioambiental .....	13
a. Período 1990-1994 .....	13
b. Período 1994-2000 .....	14
c. Período 2000-2006 .....	15
d. Período 2006-2010 .....	15
e. Período 2010-2014 .....	17
f. Período 2014-2015 .....	17
g. Resumen Orientaciones Estratégicas MINAGRI Período 1990 - 2015 .....	19
5.1.2 Sistematización y consistencia de los instrumentos del control de gestión de CONAF .....	20
a. Período 1990-1994 .....	20

	b. Período 1994-2000 .....	25
	c. Período 2000-2006 .....	28
	d. Período 2006-2010 .....	37
	e. Período 2010-2014 .....	45
	f. Período 2014-2015 .....	50
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>55</b>
	6.1 Conclusiones .....	55
	6.1.1 Respecto de la sistematización de los instrumentos de gestión utilizados por CONAF .....	55
	6.1.2 Respecto de la consistencia y utilidad de la aplicación de los instrumentos de control de gestión respecto de las orientaciones ministeriales .....	55
	6.2 Recomendaciones .....	56
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>

## ANEXOS

	Página
ANEXO 1	
Objetivos de gestión, metas y resultado PMG CONAF años 1998, 1999 y 2000	61
ANEXO 2	
Indicadores de Desempeño CONAF Período 2000-2006	66
ANEXO 3	
Cumplimiento PMG CONAF Período 2002-2006	70
ANEXO 4	
Convenios de Desempeño Colectivo CONAF años 2004 y 2006	71
ANEXO 5	
Indicadores de Desempeño CONAF Período 2006-2010	72
ANEXO 6	
Cumplimiento PMG CONAF Período 2006-2010	79
ANEXO 7	
Convenios de Desempeño Colectivo CONAF Período 2006-2010	80
ANEXO 8	
Evolución de la certificación de Sistemas del PMG CONAF Período 2006-2010	81
ANEXO 9	
Indicadores de Desempeño CONAF Período 2010-2014	82
ANEXO 10	
Cumplimiento Sistemas PMG CONAF Período 2010-2014	85
ANEXO 11	
Cumplimiento Indicadores PMG CONAF Período 2010-2014	86
ANEXO 12	
Convenios de Desempeño Colectivo CONAF Período 2011-2014	87
ANEXO 13	
Certificación de sistemas PMG y de procesos relevantes de CONAF Norma ISO 9001 Período 2010-2014	88
ANEXO 14	
Indicadores de Desempeño CONAF, metas y resultados Período 2014-2015	89

ANEXO 15	
Indicadores PMG CONAF asociados a productos estratégicos Período 2014-2015. Indicadores transversales PMG CONAF año 2015	91
ANEXO 16	
Convenios de Desempeño Colectivo CONAF Período 2014-2015	93
ANEXO 17	
Resumen Consistencia Instrumentos de Control de Gestión respecto de las Orientaciones del Ministerio de Agricultura entre los años 1990 y 2015	94



## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

		Página
Cuadro N°1	Principales Orientaciones de la Política Pública del Ministerio de Agricultura en el ámbito Forestal y Medioambiental Periodo 1990-2015 .....	19
Cuadro N°2	Evaluación de la consistencia entre las Metas Ministeriales definidas por CONAF y las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el Período 1990-1994 .....	21
Cuadro N°3	Consistencia de los Indicadores de Desempeño de CONAF y las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período 2000-2006 .....	29

## **RESUMEN Y PALABRAS CLAVES**

La presente Memoria describe la evaluación de la consistencia y utilidad de la aplicación de los instrumentos de control de gestión utilizados por la Corporación Nacional Forestal respecto del cumplimiento de las orientaciones estratégicas formuladas por Ministerio de Agricultura en materias forestales y medioambientales para el período 1990-2015.

La evaluación está basada en información proporcionada por la Unidad de Control de Gestión de la Corporación Nacional Forestal y antecedentes bibliográficos de dicha institución y del Ministerio de Agricultura. En forma complementaria, se consultó también al profesional responsable del control de gestión en la Corporación.

Respecto de los resultados, se logró calificar la consistencia y utilidad de los instrumentos de control de gestión administrados por la Corporación Nacional Forestal para el período en análisis, concluyéndose que dicha institución ha mostrado deficiencias importantes para lograr su alineamiento con las orientaciones de la política pública del Ministerio de Agricultura en el ámbito forestal y medioambiental, motivo por el cual su contribución al logro de las orientaciones estratégicas del Ministerio es, en general, calificada como baja.

El documento concluye con un conjunto de recomendaciones para perfeccionar la implementación de los instrumentos de control de gestión por parte de la Corporación, siendo las más relevantes aquellas referidas a la integración jerárquica y sistémica de los objetivos de gestión y la adopción de un modelo mejorado de planificación y control de gestión estratégico institucional.

Palabras claves: Corporación Nacional Forestal, control de gestión, evaluación.

## **ABSTRACT & KEY WORDS**

This report describes the evaluation of the consistency and usefulness of the application of the management control instruments used by the National Forestry Corporation regarding compliance with the strategic guidelines formulated by the Ministry of Agriculture in forestry and environmental matters for the period 1990-2015.

The evaluation is based on information provided by the Management Control Unit of the National Forestry Corporation and bibliographic background of said institution and the Ministry of Agriculture. In a complementary manner, the professional responsible for management control in the Corporation was also consulted.

Regarding the results, the consistency and usefulness of the management control instruments administered by the National Forestry Corporation for the period under analysis was assessed, concluding that said institution has shown significant deficiencies in order to achieve alignment with the orientations of the policy of the Ministry of Agriculture in the forestry and environmental field, which is why its contribution to the achievement of the strategic orientations of the Ministry is, in general, qualified as low.

The document concludes with a set of recommendations to improve the implementation of management control instruments by the Corporation, the most relevant being those related to the hierarchical and systemic integration of the management objectives and the adoption of an improved model of management. planning and control of strategic institutional management.

Key words: National Forest Corporation, management control, evaluation

## 1. INTRODUCCIÓN

A partir del año 1990, los sucesivos Gobiernos de Chile han puesto énfasis en la creación y modernización de instituciones básicas para el desarrollo de políticas públicas prioritarias, en la gestión en los servicios públicos, así como en el mejoramiento de condiciones de trabajo de sus funcionarios.

Este proceso ha sido acompañado de un conjunto de instrumentos de planificación y medición que persiguen la focalización, el monitoreo y la evaluación del logro de resultados e impactos predefinidos para los objetivos de políticas públicas, ya sea por la administración central (por ejemplo, ministerios) o por la alta dirección de los servicios públicos.

En ese sentido puede destacarse la implementación de distintas categorías de compromisos a alcanzar por los servicios públicos conocidos como Planes Estratégicos Institucionales, Metas Ministeriales, Programas de Mejoramiento de la Gestión, Indicadores y Metas de Desempeño Colectivo y la certificación de procesos basada en normas internacionales de calidad como la Norma ISO 9000. Es así como el control de gestión, desde la segunda mitad de la década de 1990, pasó a formar parte integral de las herramientas de medición de la calidad del desempeño de las instituciones del Estado y el instrumental asociado a las categorías antes mencionadas son referencias para dichas evaluaciones.

Lo anteriormente reseñado ha tenido impacto en el sector forestal principalmente a través de la evolución, por ejemplo, de la institucionalidad medio ambiental y de ajustes organizacionales en la Corporación Nacional Forestal (CONAF), así como en la tramitación de distintos proyectos de ley relativos a la conservación y manejo del bosque nativo y la reorientación dada al fomento a la forestación hacia pequeños propietarios forestales y la recuperación de suelos degradados. A lo anterior se agrega un intento fallido de redefinición de la institucionalidad pública forestal entre los años 1998 y 2000, materia que hoy en día adquiere nuevamente relevancia a la luz de los desafíos de la orgánica pública medioambiental.

Desde ese contexto y la importancia alcanzada por el control de gestión en el aparato público chileno, en este trabajo se pretende realizar una evaluación de la utilización de los instrumentos de control y diseño de políticas públicas y sus objetivos, así como el control y evaluación respecto de los resultados perseguidos por ellos, especialmente aquellos orientados a la conservación y explotación de los recursos forestales del país a través de la acción de CONAF. A partir de lo anterior se persigue concluir con una reflexión acerca de las posibles mejoras a realizar al proceso de definición de políticas públicas en el sector y su correlato en los instrumentos de control de gestión de dicha institución.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Evaluar la utilización de instrumentos de control y evaluación del desempeño respecto de los resultados perseguidos por las políticas públicas orientadas a la conservación y explotación de los recursos forestales del país a través de la acción de la CONAF, entre los años 1990 y 2015.

### **2.2 Objetivos específicos**

- (a) Sistematizar los instrumentos de gestión utilizados para el monitoreo y control del cumplimiento de las principales orientaciones estratégicas definidas para el sector forestal, poniendo énfasis en aquellos años en los cuales las referidas orientaciones impliquen cambios significativos en las políticas públicas definidas para el sector forestal.
- (b) Evaluar la consistencia y utilidad de la aplicación de dichos instrumentos a la medición de las orientaciones previamente definidas, y
- (c) Proponer posibles mejoras a implementar en el proceso de control de gestión de dicha institución.

### 3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 Antecedentes generales del control de gestión en la administración pública

Controlar una situación significa ser capaz de comprenderla, manejarla y dirigirla en el sentido deseado. Todo control se basa en medir los resultados de una acción y comparar éstos con unos objetivos fijados *a priori*, con el fin de saber si hay convergencia o desviaciones (Catalina, 2011).

Según Sanín (1999), una de las funciones básicas del Estado moderno consiste en la evaluación de proyectos, planes y programas y la generación oportuna de resultados. Sin embargo, el establecimiento de un sistema que permita evaluar el logro de metas y cuantificar el impacto de los recursos públicos, constituye aún un vacío en la mayoría de los países de la región.

Como se sostiene en el estudio de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2000; Egaña y Chateau, 2011), la tarea de la coordinación y, por lo tanto, de la mantención de la coherencia del gobierno y su acción es un punto neurálgico especialmente significativo en el marco de los recientes procesos de modernización de la gestión pública, ya que se ha llegado a la conclusión de que si bien la búsqueda de la eficiencia en el quehacer del Estado es necesaria, ello no es suficiente, pues se requiere una nueva forma de proveer dirección estratégica y mecanismos de control al conjunto del gobierno. Esto último debe entenderse en el contexto de que el interés por los insumos y su utilización, ha dado paso a la preocupación por los resultados y, especialmente, por los impactos.

Para Guzmán (2001), las interrogantes que surgen frente al desafío de evaluar el desempeño de las instituciones públicas y sus acciones se pueden sintetizar en dos preguntas fundamentales ¿a través de qué instrumentos es posible efectuar esta función? y ¿cómo se incorporan los juicios evaluativos que surjan de tales mediciones en acciones que mejoren la situación? Las respuestas a estas preguntas no son fáciles. En efecto, continua la autora, la evaluación de las acciones de dichas instituciones enfrenta las siguientes características del sector público:

- La amplitud y ambigüedad en la definición de sus objetivos, debido en muchos casos a la larga data de las instituciones y/o a la lógica del proceso político, derivando ello en una alta heterogeneidad de productos y beneficiarios asociados.
- La vinculación compleja entre productos y resultados, estos últimos en muchos casos diversos, con dimensiones cualitativas difíciles de objetivar, con efectos no siempre observables en períodos de tiempo compatibles con los tiempos que imponen los procesos administrativos o las agendas políticas y, en otros casos, con efectos finales no completamente controlables producto de variables externas.
- La ausencia de una relación transaccional con el beneficiario, debido a que muchos de los productos o servicios se proveen gratuitamente o con significativos subsidios que impiden una adecuada expresión de la valoración de ellos por parte de los usuarios, lo

que también dificulta disponer de un indicador de resultados de gestión agregado. Lo anterior es completamente opuesto a lo que ocurre con el sector privado, donde las ventas son un indicador claro de aceptación y los estados financieros son un indicador agregado de los resultados.

Arenas y Berner (2010) señalan que, durante los Gobiernos de la Concertación, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda dio pasos significativos para el establecimiento de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central, que ha contribuido a cumplir con el desafío de realizar y mantener un gasto público de calidad. Este sistema ha permitido contar con información del desempeño de las instituciones públicas para apoyar la toma de decisiones durante las distintas etapas del proceso presupuestario, incorporando el concepto de “presupuesto por resultados”, permitiendo mejorar la eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos, al conocer dónde se requiere realizar ajustes que permitan mejorar la gestión pública y, por tanto, llegar de mejor manera a los ciudadanos con las distintas políticas y programas.

Este sistema incorpora distintos instrumentos, que han sido desarrollados gradualmente. Los indicadores de desempeño se iniciaron en 1993, con un proyecto piloto que incorporó a cinco instituciones públicas; la evaluación de programas públicos partió en 1997; el mecanismo de incentivos de remuneraciones institucional, Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), comenzó en 1998, mismo año en que se elaboraron por primera vez los documentos de cuenta pública denominados Balance de Gestión Integral (BGI). A partir de 2000 estos instrumentos, a los que se les agregan las definiciones estratégicas presentadas por cada institución en el Presupuesto, junto a sus indicadores de desempeño y metas; la presentación de programas nuevos al Presupuesto en formato estándar; el rediseño del PMG, incorporando el desarrollo de sistemas de gestión en 2001 y la certificación bajo norma ISO de dichos sistemas en 2005; y la implementación de nuevas líneas de evaluación, como las evaluaciones de impacto de programas en 2001 y la evaluación comprehensiva del gasto de instituciones en 2002, han conformado el Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central.

La CONAF es una entidad de derecho privado dependiente del Ministerio de Agricultura, cuya principal tarea es administrar la política forestal de Chile y fomentar el desarrollo del sector (CONAF, 2017). En tanto depende del citado Ministerio, e independiente de su forma jurídica, CONAF ha participado de la aplicación de los citados instrumentos de mejora y control de la gestión institucional desde sus inicios, por lo que realizar una evaluación respecto de su real contribución a la implementación de políticas públicas sectoriales o el logro satisfactorio de los ejes estratégicos ministeriales e institucionales, se considera de alta importancia para efectos del desarrollo del sector forestal del país.

Lo anteriormente señalado es ratificado por Arenas y Berner (2015) en cuanto a que la instalación del sistema de planificación y control de gestión al interior de las instituciones públicas, requiere de un constante apoyo tanto de los niveles directivos de estas instituciones como de las instituciones rectoras en materia de presupuesto público y programación gubernamental. La idea es que este sistema refleje adecuadamente las prioridades de gobierno, y que sus indicadores entreguen información relevante respecto del cumplimiento de los resultados relacionados a estas prioridades. Asimismo, es fundamental contar con un seguimiento del cumplimiento de los compromisos y metas establecidas en los indicadores,

considerando un análisis de las causas que afectan este cumplimiento y las medidas que se adoptan para mejorarlas.

## **3.2 Caracterización de orientaciones estratégicas e instrumentos del control de gestión pública**

A objeto de facilitar al lector una adecuada comprensión sobre estas materias y, antes de proceder con la presentación de las orientaciones estratégicas del Ministerio de Agricultura y los instrumentos de control de gestión utilizados por CONAF para su logro en el Capítulo correspondiente al Desarrollo del Trabajo, se ha estimado pertinente hacer una breve descripción y caracterización conceptual de estos temas.

### **3.2.1 Orientaciones estratégicas o ministeriales**

Las definiciones estratégicas son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de planificación estratégica o de un ejercicio más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual (DIPRES, 2017)

Su presentación y complejidad ha evolucionado en el tiempo pues si durante los primeros gobiernos post-dictadura se desplegaban a través de la definición de documentos de política gubernamental para un determinado sector social o productivo, a partir del año 1994 se incorporaron de manera estructurada en la formulación de los presupuestos de los ministerios y servicios públicos, constituyéndose aquellos en un instrumento de articulación de los Objetivos u Orientaciones Estratégicas Ministeriales.

### **3.2.2 Instrumentos de Control de Gestión**

#### **a. Metas Ministeriales**

Según Sernapesca 2006, el Sistema de Programación Gubernamental (SPG), conocido también como Metas Ministeriales, fue una herramienta de gestión e información diseñada en el año 1990 por la entonces Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) para apoyar el logro de los objetivos estratégicos del Gobierno. En especial se encargaría de:

- Precisar las prioridades gubernamentales dentro de cada sector de la administración pública y articularlas con el presupuesto sectorial.
- Asegurar el cumplimiento de estas prioridades gubernamentales mediante el seguimiento y la evaluación de las mismas.
- Generar información actualizada respecto de la marcha de las prioridades gubernamentales para conocimiento y uso por parte de la Presidencia de la República.



## **b. Indicadores de Desempeño**

Los Indicadores de Desempeño (DIPRES, 2017) son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, las que, comparadas con resultados de períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño de los servicios públicos en forma periódica.

La incorporación de indicadores y metas de desempeño al proceso presupuestario se inició en el año 1994, con el objeto de disponer de información del desempeño de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional. Si bien esta línea se discontinuó entre los años presupuestarios 1999-2000, hasta el año 1998 se vio incrementado el número de instituciones integradas a este trabajo. A partir del proceso de formulación del proyecto de presupuestos 2001, los Indicadores de Desempeño fueron reincorporados a dicho proceso, reafirmando su objetivo original.

Los Indicadores de Desempeño incorporados en el presupuesto incluyen una meta o compromiso relacionado con los aspectos más significativos de la gestión de un servicio público, privilegiando los principales objetivos de la organización; así el resultado de los indicadores permite inferir una medida del logro de las metas propuestas. Estas metas pueden estar directamente relacionadas con alguno de los productos o subproductos (bienes o servicios) que ofrece la institución, o tener un carácter más amplio de su quehacer.

## **c. Programa de Mejoramiento de la Gestión**

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para sus funcionarios (DIPRES, 2017). A partir de 2012 el incentivo monetario corresponde a 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanza un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%. Con un nivel de cumplimiento inferior al 75%, los funcionarios de la institución no reciben incentivos asociados a la remuneración.

La institucionalidad del PMG define un Comité Triministerial -integrado por los ministros de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia- que tiene como funciones principales evaluar y aprobar los compromisos de los servicios. La Dirección de Presupuestos cumple función de Secretaría Técnica.

Entre los años 1998 y 2000, este programa funcionó en base a objetivos de gestión medidos a través de indicadores. Sin embargo, un alto porcentaje de éstos se refería a actividades rutinarias de los servicios e indicadores de procesos con metas bajas. Lo anterior fue producto, entre otros factores, de un nivel desigual de gestión dentro de los servicios públicos.

A partir de ese aprendizaje, en el período 2000 a 2010, los PMG se estructuraron sobre la base de un conjunto de áreas comunes para todas las instituciones del sector público, que incluían 11 sistemas de gestión en las áreas de recursos humanos, atención de usuarios, planificación/control de gestión; gestión territorial, administración financiera contable y enfoque de género. En el año 2005 se incorporaron procesos de certificación obligatoria bajo la norma ISO 9001:2000 de 7 sistemas del PMG (Capacitación, Higiene-Seguridad y Mejoramientos de Ambientes de Trabajo, Evaluación de Desempeño, Sistema de Atención Ciudadana, Planificación y Control de Gestión, Auditoría Interna, y Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público) y a partir del año 2009 se incorporó la certificación bajo la norma ISO 9001:2000 de los procesos relacionados con la provisión de bienes y servicios relevantes para el desempeño de la institución (Programa Marco de la Calidad).

Desde el año 2010, siguiendo algunas de las recomendaciones del Banco Mundial, se introdujeron una serie de cambios al diseño de los mecanismos de incentivo, cuyo propósito general dice relación con acercar el incentivo al cumplimiento de metas que den cuenta de la gestión relevante de la institución.

#### **d. Convenios de Desempeño Colectivo (CDC)**

La Ley 19.553 en su artículo 7° establecía un incentivo a las remuneraciones individuales basado en los resultados del proceso de Calificación del Personal de los funcionarios públicos. Luego de un par de años de aplicación, este incentivo individual se transformó en un incentivo de carácter grupal o colaborativo, dando origen a los Convenios de Desempeño Colectivo, enfoque que permitía superar las muchas dificultades que tenía el mecanismo anterior y que resultaban poco compatibles con las necesidades de una gestión basada en equipos de trabajo.

Los Convenios de Desempeño Colectivo corresponden a un instrumento creado por el Ministerio de Hacienda a través de la Ley 19.882 del año 2008, con el fin de dotar a los jefes superiores de los servicios públicos, de herramientas destinadas a mejorar la gestión de su institución e incentivar el trabajo en equipo de los funcionarios públicos en el cumplimiento de metas orientadas a brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

El cumplimiento de las metas por equipo, unidad o área de trabajo del año precedente, da derecho a los funcionarios que lo integran, a contar del 1° de enero del año siguiente, a percibir un incremento del 4% de la suma de las remuneraciones cuando el nivel de cumplimiento de las metas de gestión prefijadas para los equipos es igual o superior al 90%, y de un 2%, si dicho nivel fuere inferior al 90% pero igual o superior al 75%. Bajo el 75% no aplica el incentivo a las remuneraciones.

#### **e. Planes Estratégicos**

En los inicios de la administración del Presidente Frei Ruiz-Tagle, los servicios públicos iniciaron procesos de planificación estratégica a objeto de modernizar su accionar y así cumplir cabalmente el rol que la sociedad les exigía, incluyendo en ello las nuevas demandas ciudadanas y sectoriales. De esta forma, las instituciones públicas dispusieron de un

instrumento de gestión de carácter integral que les daba una orientación de mediano plazo, con un horizonte de 4 a 5 años para el logro de sus objetivos prioritarios y de los principales lineamientos del ministerio del cual dependían.

Según Fernández (2017), los planes estratégicos institucionales fijan los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de la gestión de la organización.

Conceptualmente, los objetivos estratégicos son los logros que la organización persigue alcanzar en un plazo determinado y deben ser coherentes con su misión, visión y las orientaciones de las políticas ministeriales.

A su vez las metas asociadas a los objetivos estratégicos constituyen la expresión concreta, cuantificable, de los logros que se planean alcanzar en el año (u otro período de tiempo) con relación al objetivo.

Finalmente, los indicadores corresponden a los instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas y se utilizan como variables que describen si una institución está alcanzando sus objetivos estratégicos.

#### **f. Certificación Norma ISO 9001**

Como fuera señalado en el literal c. precedente, en el año 2005 se inició la certificación bajo la norma ISO 9001 de siete sistemas del PMG, incorporando en el año 2009 también la certificación de los procesos relacionados con la provisión de bienes y servicios relevantes para el desempeño de los servicios públicos.

La implementación de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001 aporta grandes ventajas y beneficios tanto al sector privado como al público, si bien es cierto que de este último se habla menos.

La aplicación de ISO 9001 en los servicios públicos no solo es posible, sino que es totalmente recomendable por los múltiples beneficios que reporta, entre los que destacan la mejora en la toma de decisiones, la disminución de las duplicidades en la ejecución de las tareas y hace más simple la gestión y evaluación de los procesos. Igualmente logra un mayor grado de eficiencia, al mejorar la prestación de una amplia variedad de servicios. Gracias a todo ello se logra la mejora continua, aumentando la satisfacción de los ciudadanos como clientes o usuarios finales de los servicios prestados sujetos a estándares transparentes y verificables.

## 4. MATERIALES Y MÉTODO

### 4.1 Materiales

Dado que esta Memoria se circunscribe al uso de instrumentos de control de gestión por parte de la CONAF y su impacto en la implementación de orientaciones estratégicas para el sector forestal, entre los años 1990 y 2015, los materiales de trabajo utilizados fueron los siguientes:

- a) Orientaciones de política forestal del Ministerio de Agricultura (MINAGRI)
- b) Planes Estratégicos de CONAF
- c) Metas Ministeriales de CONAF y resultados obtenidos
- d) Programas de Mejoramiento de la Gestión de CONAF y resultados obtenidos
- e) Indicadores y Metas de Desempeño de CONAF y resultados obtenidos
- f) Certificaciones de Norma ISO 9001 obtenidas por CONAF

Estos antecedentes se obtuvieron de documentos oficiales de las instituciones involucradas (decretos, resoluciones y documentos publicados en sitios web de ministerios y de servicios públicos vinculados al tema objeto de esta memoria y bibliotecas de la Universidad de Chile y de CONAF) que formalizaron tanto su declaración como los resultados obtenidos, así como presentaciones y referencias a estos temas en internet. En forma complementaria, se recurrió a entrevistas con profesionales responsables del control de gestión en la Corporación Nacional Forestal.

### 4.2 Método

El método empleado para la presente Memoria constó de tres etapas: la primera correspondió a la sistematización de orientaciones estratégicas e instrumentos de gestión; la segunda radicó en un análisis de consistencia entre las orientaciones estratégicas (política pública) y los objetivos instrumentales, indicadores de gestión y resultados obtenidos, y; una tercera de generación de conclusiones respecto a la utilidad prestada por los instrumentos de gestión institucionales y recomendaciones para la mejora del control de gestión en CONAF.

#### – **Sistematización de orientaciones estratégicas e instrumentos de gestión**

Se inició con la revisión documental de los antecedentes identificados en el numeral 1.4.1 letras a) a f) precedentes. Se realizó un levantamiento de documentos oficiales y de trabajo que formalizaron tanto la declaración de orientaciones para el sector forestal como los resultados obtenidos por la CONAF a través de sus distintos instrumentos de diseño y control de políticas públicas y el monitoreo de cumplimiento.

Posteriormente se realizó una sistematización y descripción de la evolución de las principales orientaciones estratégicas para el sector forestal (política pública) y de los objetivos, indicadores y resultados logrados en los instrumentos de gestión de CONAF, en el marco de aquellos definidos en 4.1.

#### – **Análisis de consistencia**

Se realizó un análisis de consistencia entre las orientaciones estratégicas - definidas por el Ministerio de Agricultura para el sector forestal en el período en revisión - y los objetivos, indicadores y resultados obtenidos a través de la aplicación de los distintos instrumentos de gestión usados por CONAF. La consistencia se entiende como la coherencia entre las definiciones realizadas por CONAF para sus instrumentos de control de gestión y las orientaciones estratégicas MINAGRI a las que contribuyen en un período dado.

Se evaluó, además, la utilidad que ellos presentaron para el logro de dichas orientaciones, calificando la causalidad, entendida como la relación que se establece entre causa y efecto, entre la aplicación de instrumentos de gestión pública y los resultados conseguidos para las orientaciones estratégicas del sector, clasificando dicha causalidad en las siguientes tres categorías:

- Causalidad alta: Efecto directo y evidente entre la aplicación de los instrumentos de gestión y los resultados obtenidos (y buscados) por las orientaciones estratégicas.
- Causalidad media: Efecto que podría atribuirse a la aplicación de instrumentos de gestión pero que no explica directa o totalmente el comportamiento de los resultados de las orientaciones estratégicas.
- Causalidad baja: No existe efecto entre la aplicación los instrumentos de gestión y los resultados obtenidos por las orientaciones estratégicas.

#### – **Conclusiones y recomendaciones**

Se establecieron conclusiones acerca de la utilidad de la aplicación de instrumentos de gestión por parte de CONAF para el logro de las principales orientaciones estratégicas en el sector forestal y, en base a ello, se generaron recomendaciones que pudiesen mejorar la pertinencia en su definición, considerando el ámbito de objetivos e indicadores de carácter institucional.

## **5. DESARROLLO DEL TRABAJO**

En este Capítulo se presentan las orientaciones estratégicas definidas por el Ministerio de Agricultura para el sector forestal y medio ambiental en el período 1990-2015, así como los indicadores, metas y resultados obtenidos por CONAF mediante el uso de instrumentos de control de gestión definidos para su concreción. En la segunda parte del Capítulo se realiza un análisis de la consistencia y utilidad de la definición y aplicación de dichos instrumentos respecto de las orientaciones ministeriales previamente definidas.

### **5.1 Sistematización de las orientaciones estratégicas MINAGRI e instrumentos del control de gestión de CONAF para el período 1990-2015**

En las siguientes secciones se hace un desarrollo extensivo de las propuestas programáticas y de los objetivos de la gestión que se plantean en cada uno de los períodos presidenciales que transcurren entre los años 1990 y 2015.

#### **5.1.1 Orientaciones estratégicas del Ministerio de Agricultura para el sector forestal y medioambiental**

##### **a. Período 1990-1994**

En el marco de la política silvoagropecuaria del Gobierno del Presidente Patricio Aylwin Azócar, las principales orientaciones estratégicas del MINAGRI para el sector silvícola y medio ambiental en el período 1990-1994 correspondieron a las siguientes:

##### **- Revisar el subsidio forestal DL 701**

El DL 701 se encontraba próximo al término de su vigencia en cuanto a su operación como subsidio a las plantaciones forestales, no así en cuanto a los beneficios tributarios para el sector.

Se requería reorientar este instrumento hacia un mecanismo de protección de los recursos suelo y agua y, adicionalmente, facilitar la reconversión productiva de pequeños propietarios agrícolas que no fueron beneficiados con la operatoria de la antigua normativa.

##### **- Incorporar el Bosque Nativo a la producción**

El Proyecto de Ley sobre Bosque Nativo, iniciado su trámite parlamentario, tenía como objetivo el permitir incorporar técnicas de manejo silvícola a extensos terrenos de aptitud forestal, que se estimaba no contribuían a la producción forestal.

Con su aplicación se buscaba la revalorización de importantes áreas rurales del país, de una mayor actividad productiva y de servicios ligados a ellas, y a la vez incorporar una visión de sustentabilidad económica, social y medio ambiental de largo plazo para el sector rural.

- **Modernizar la institucionalidad pública del sector agrícola**

Los roles a asignar a instituciones especializadas como ODEPA, SAG, INDAP, CONAF e INIA, deberían complementarse con la modernización institucional y con las reformas en la estructura del Estado que fuesen necesarias para fortalecer su capacidad profesional y su rol propositivo de políticas y del control de las mismas.

**b. Período 1994-2000**

El Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle definió los siguientes lineamientos estratégicos para el sector silvícola y medio ambiental, los que recogen en gran medida los objetivos y líneas de acción prioritarias del Plan de Acción Forestal (PAF) diseñado en el Gobierno del Presidente Aylwin Azócar con el apoyo de FAO y del Gobierno de Holanda.

- **Incorporar más recursos y creación de nuevas opciones productivas**

La continuación del DL 701 se orientaría de preferencia a la creación de nuevas opciones productivas y así resolver situaciones de deterioro de los recursos naturales renovables mediante la recuperación de tierras degradadas, así como a los pequeños propietarios.

La incorporación del bosque nativo a la producción pasaba por dos líneas claras de política:

- Una orientación básica hacia el tratamiento cuidadoso, con gran sentido ambiental, de los bosques, que garantizara la preservación y la protección de la naturaleza, la biodiversidad y los ecosistemas, siendo una tarea fundamental el completar el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), considerando la participación privada e identificando con claridad las áreas cuya cubierta vegetal deberá ejercer funciones preferentemente protectoras.
- El manejo del bosque nativo con fines productivos y con el propósito de realizar cosechas sostenidas y periódicas.

El mejoramiento del Plan de Manejo como referente técnico de la intervención de los bosques y la realización de un catastro forestal, así como la modernización institucional y una ágil normativa legal marco, eran necesidades urgentes para estos fines.

- **Consolidar y ampliar los mercados de exportación**

En el marco de la Agenda 21<sup>1</sup>, un elemento de particular importancia a considerar en el accionar de la Corporación Nacional Forestal, era la pronta exigencia del Sello Verde por parte de la entonces Comunidad Económica Europea.

---

<sup>1</sup> La Agenda 21 es el plan de acción propuesto por la ONU para conseguir un desarrollo más sostenible en el siglo XXI. El documento fue aprobado y firmado por 173 gobiernos en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro en 1992, donde se hizo un llamamiento para que sean los gobiernos locales los que pongan en marcha sus propios procesos de Agenda 21 Local.

- **Restaurar la naturaleza degradada y conservar los recursos naturales renovables**

Una adecuada estrategia sectorial debía conjugar el crecimiento y la promoción campesina con la sostenibilidad de los recursos y la responsabilidad ambiental inherente.

- **Modernizar de la institucionalidad**

Alcanzar éxito en los desafíos expuestos requeriría de una profunda modernización del aparato público dedicado a la agricultura, racionalizando su estructura y función.

### **c. Período 2000-2006**

La misión del Ministerio del Ministerio de Agricultura durante el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos Escobar se definió como “Contribuir a mejorar la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector silvoagropecuario, a través del diseño, implementación, seguimiento y coordinación de políticas, programas y proyectos ejecutados por las distintas instituciones del Ministerio de Agricultura”.

Para su cumplimiento en el ámbito forestal y medioambiental, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- **Modernizar la institucionalidad**

Crear el nuevo Ministerio de Agricultura, Alimentos, Pesca y Recursos Forestales, con el fin de mejorar la eficiencia y crecimiento del sector, fortaleciendo así la institucionalidad y mejorando los procesos operativos, apuntando a una mayor eficiencia y eficacia.

- **Incorporar la sustentabilidad a la gestión**

Asegurar la sustentabilidad social, ambiental y económica del sector silvoagropecuario mediante la protección de los suelos, el manejo sustentable del bosque nativo, seguridad del recurso hídrico y desarrollo local silvoagropecuario.

### **d. Período 2006-2010**

La Política Agroalimentaria y Forestal del MINAGRI bajo la presidencia de Michelle Bachelet Jeria, definió las siguientes acciones prioritarias para el sector forestal y medio ambiental:

- **Formular una Política Ambiental**

Se evidenció la necesidad de disponer de una nueva Política Ambiental, mucho más exigente y moderna, basada en el concepto de desarrollo sustentable, la que debería compatibilizar crecimiento económico, protección de la naturaleza y equidad social. El



Ministerio de Agricultura jugaría un importante rol en la protección del patrimonio natural y la biodiversidad.

Entre otros aspectos, se estableció como necesaria la creación de un Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas y de Conservación de la Biodiversidad, para articular las iniciativas públicas y privadas. Sobre el particular, se determinó ampliar el porcentaje del territorio nacional que forma parte del actual SNASPE.

- **Política Forestal (institucionalidad, legislación, investigación y fomento)**

- Se priorizó avanzar en una nueva institucionalidad forestal, competitiva y moderna, readecuando a la Corporación Nacional Forestal en su estructura jurídica y funciones, las atribuciones de su personal y el presupuesto necesario para realizar las modificaciones propuestas.
- En materia de legislación forestal, debía darse un rápido curso a la aprobación definitiva del Proyecto de Ley de Recuperación del Bosque Nativo y Fomento Forestal,

A su vez, se esperaba enviar al Parlamento la ley que estableciera un Sistema de Prevención y Combate de Incendios Forestales a objeto de regular las condiciones de seguridad para el empleo del fuego en predios rústicos y forestales, definiendo las responsabilidades de quienes provoquen daño ambiental por efecto de la manipulación del fuego.

- Un sector forestal moderno e innovador requería de una política de investigación acorde con las exigencias del mercado forestal. En este esfuerzo se haría necesaria no sólo la articulación de los servicios del Ministerio, como INFOR, CIREN y CONAF, sino también el concurso del sector privado.

Se definió la necesidad de profundizar en la investigación de temas que respaldaran instrumentos de fomento relacionados con las externalidades positivas que entregan los ecosistemas, introduciendo una nueva dimensión que conjugue el uso maderable y no maderable del recurso forestal.

En este sentido, la implementación de Esquemas de Pago por Servicios Ambientales (PSA) se constituiría en un instrumento real, no sólo para la conservación de la biodiversidad y la gestión de los recursos naturales, sino también de lucha contra la pobreza rural, potenciando de manera sostenible los ingresos económicos de los campesinos, los grupos étnicos y los pequeños productores.

#### **e. Período 2010-2014**

Durante el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera Echenique, la misión del Ministerio de Agricultura fue definida como “Contribuir a mejorar la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector silvoagropecuario a nivel nacional y regional, a través de la articulación, seguimiento y coordinación eficiente de las políticas, programas y proyectos que se ejecutan directamente y de aquellos implementados por medio de convenios con otras instituciones”.

Las medidas del MINAGRI para el sector forestal entre los años 2010 y 2014 fueron las siguientes:

##### **- Activar el manejo del Bosque Nativo**

Se propuso desarrollar el 2º concurso para que propietarios de bosque nativo pudiesen hacer un manejo sustentable de sus bosques, por un monto de ocho millones de dólares. Junto a ello, entregar un fondo de 671 millones de pesos para apoyar este programa con investigación.

##### **- Plantar 16 millones de árboles**

A través de la Corporación Nacional Forestal, se pondría en marcha el compromiso de plantar 16 millones de árboles, activando la producción de plantas en viveros e invitando a organizaciones civiles al mejoramiento de la calidad de vida en las ciudades.

##### **- Aplicar incentivos para forestar**

Se generarían condiciones e incentivos para forestar, extendiendo y perfeccionando la aplicación de los instrumentos de fomento que dispone el Estado, como el D.L. 701.

##### **- Transferir asistencia tecnológica**

Se estimularía a los grupos de transferencia tecnológica, para lo cual se incentivaría la creación de alianzas público-privadas para formar redes entre productores silvoagropecuarios, institutos de investigación y universidades.

#### **f. Período 2014-2015**

El Programa de Gobierno para la Agricultura en el segundo Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet Jeria se definió en torno a dos ejes complementarios: priorizar acciones para reducir la desigualdad en la agricultura, y al mismo tiempo, conducirla hacia un estilo de crecimiento inclusivo, que implicara agregación de valor económico, social, ambiental y cultural en el espacio rural.

En el marco del desarrollo de la productividad y la competitividad sectorial, MINAGRI definió las siguientes medidas con impacto en sector forestal y medioambiental:

- **Crear nuevos Instrumentos de financiamiento agropecuario**

Se contemplaría el fortalecimiento de los instrumentos financieros y sistemas de administración de riesgos que incrementen los incentivos para el desempeño eficiente de la producción y comercialización tanto de los factores productivos, como de los productos de consumo intermedio y final originados en la agricultura.

Los instrumentos financieros serían evaluados y rediseñados para mejorar el acceso de los productores agropecuarios a diferentes tipos de financiamiento que consideren las particularidades del negocio agrícola y forestal en cuanto a sus ciclos de producción y el tipo de eventos exógenos (heladas, sequías, inundaciones, plagas, etc.).

- **Fortalecer los mecanismos de acceso a los mercados externos**

A través de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), en colaboración con el sector privado, se formularía una propuesta de modificación de la red de agregados agrícolas, determinando la presencia en nuevos mercados de interés.

- **Avanzar en la creación del Servicio Nacional Forestal**

Se continuaría el proceso de análisis y las gestiones correspondientes para la conformación del Servicio Nacional Forestal, a partir de la actual Corporación Nacional Forestal. Este cambio de estructura jurídica permitirá al país contar con institucionalidad para el diseño de políticas forestales, para el diseño y ejecución de programas de fomento forestal, para realizar una labor fiscalizadora efectiva y para realizar con recursos adecuados la tarea de protección de los bosques del fuego y de combate a los incendios forestales.

Complementariamente, MINAGRI publicó en su página WEB institucional los siguientes objetivos de política, sin hacer un desarrollo de cada uno de ellos, para el ámbito forestal:

- **Prorrogar el incentivo a la forestación (D.L. 701)**
- **Enviar Proyecto de Ley que crea el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas**
- **Eliminar barreras de acceso a los beneficios de la Ley de Bosque Nativo para pequeños y medianos productores.**
- **Implementar un programa de investigación y transferencia forestal para la protección de los sistemas forestales**
- **Fortalecer las PYMEs forestales**

## g. Resumen Orientaciones Estratégicas MINAGRI Período 1990-2015

En el Cuadro N°1 se presenta un resumen de los principales compromisos de cada período que dicen relación con los mandatos sectoriales que tienen énfasis en las orientaciones de gestión que debiese haber sido asumidas por la CONAF como parte de una gestión institucional que permitiese sustentar dichos compromisos.

**Cuadro N°1**  
Principales Orientaciones de la Política Pública del Ministerio de Agricultura en el ámbito Forestal y Medioambiental Período 1990-2015

AMBITO	1990-1994	1994-2000	2000-2006	2006-2010	2010-2014	2014-2015
Forestal	<p>Presentación al Congreso de Proyecto de Ley para la extensión del DL 701 de fomento forestal</p> <p>Continuar tramitación del Proyecto de Ley sobre Bosque Nativo en el Congreso</p> <p>Modernización y fortalecimiento de CONAF</p>	<p>Modernización de institucionalidad</p> <p>Continuación del DL 701</p> <p>Incorporación del bosque nativo a la producción forestal</p> <p>Realización de un catastro forestal</p> <p>Implementación Sello Verde (CEE)</p> <p>Restaurar la naturaleza degradada y conservar los recursos naturales renovables</p>	<p>Crear el nuevo Ministerio de Agricultura, Alimentos, Pesca y Recursos Forestales, con el fin de mejorar la eficiencia y crecimiento del sector</p> <p>Asegurar la sustentabilidad social, ambiental y económica del sector silvoagropecuario mediante la protección de los suelos, el manejo sustentable del bosque nativo, seguridad del recurso hídrico y desarrollo local silvoagropecuario</p>	<p>Readecuación institucional de CONAF</p> <p>Continuar tramitación del Proyecto de Ley sobre Bosque Nativo en el Congreso</p> <p>Presentación al Congreso de Proyecto de ley que establece un Sistema de Prevención y Combate de Incendios Forestales</p> <p>Desarrollo de investigación acorde con las exigencias del mercado forestal</p>	<p>2° concurso para que propietarios de bosque nativo</p> <p>Plantar 16 millones de árboles</p> <p>Incentivos para forestar</p> <p>Transferencia tecnológica</p>	<p>Creación de nuevos Instrumentos de financiamiento forestal</p> <p>Fortalecimiento de los mecanismos de acceso a los mercados externos</p> <p>Avanzar en la creación del Servicio Nacional Forestal</p> <p>Prorrogar el incentivo a la forestación (D.L. 701).</p> <p>Eliminar barreras de acceso a los beneficios de la Ley de Bosque Nativo para pequeños y medianos productores.</p> <p>Implementar un programa de investigación y transferencia forestal para la protección de los sistemas forestales.</p> <p>Fortalecer las PYMEs forestales</p>
Medio ambiente				<p>Implementación de Esquemas de Pago por Servicios Ambientales</p> <p>Creación de un Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas y de Conservación de la Biodiversidad</p> <p>Ampliar el porcentaje del territorio nacional que forma parte del actual SNASPE</p>		<p>Enviar Proyecto de Ley que crea el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.</p>

Fuente: Elaboración propia en base al contenido del numeral 5.1

### **5.1.2 Sistematización y consistencia de los instrumentos del control de gestión de CONAF**

En este Subcapítulo se realiza un análisis de la consistencia<sup>2</sup> y utilidad de la definición y aplicación de los instrumentos de control de gestión administrados por CONAF para el logro de las orientaciones ministeriales previamente definidas.

La consistencia y utilidad de los instrumentos se califica a través de la causalidad, entendida como la relación que se establece entre la aplicación de instrumentos de gestión pública (causa) y las orientaciones estratégicas del sector (efecto), clasificando dicha causalidad en Alta, Media y Baja, según lo descrito en el numeral 4.2 de la presente Memoria.

#### **a. Período 1990-1994**

En este período, y hasta 1994, los instrumentos de control de gestión existentes en la administración pública correspondían a las Metas Ministeriales y el incipiente proceso de planificación estratégica. Por tanto, el análisis de este período se circunscribirá exclusivamente a ellos.

##### **- Metas Ministeriales**

Entre 1990 y 1994, CONAF presentó 18 Metas Ministeriales que a continuación se detallan:

- Continuar bonificación a la forestación y al manejo vía DL701
- Elaborar y presentar el proyecto de ley de continuidad del DL 701
- Compartir con el sector privado los sistemas de control biológico de la polilla del brote
- Aumentar la sensibilidad de los sistemas de detección precoz para los insectos taladradores de la madera
- Forestación Campesina: Pequeños propietarios (8.000 beneficiarios); DL 701 pequeños propietarios (1.500 beneficiarios); Convenios (6.000 ha)
- Elaboración y Tramitación del Proyecto Modificadorio Ley Orgánica de la CONAF
- Puesta en marcha del Catastro Nacional de Bosque Nativo
- Elaboración y presentación de un Proyecto de Ley del Bosque Nativo
- Fiscalización de 30.000 has bajo planes de manejo
- Protección de 2 millones de hectáreas y capacitación y equipamiento para 1.400 combatientes y técnicos
- Inicio del Plan de Desarrollo del Ecoturismo
- Incorporación de 5 nuevas áreas silvestres
- Atención a 700.000 visitantes al SNASPE
- Elaboración de Términos de Referencia y Licitación del Estudio de Factibilidad del Proyecto Manejo de Cuencas Hidrográficas BID
- Producción y Distribución de 20.000 plantas
- Cobertura de educación ambiental para 260.000 visitantes de áreas protegidas

---

<sup>2</sup> Coherencia entre las definiciones realizadas por CONAF para sus instrumentos de control de gestión y las orientaciones estratégicas MINAGRI

- Elaboración de manual de capacitación en educación ambiental para profesores
- Elaborar propuesta para mejor uso y administración del Jardín Botánico

Al hacer una evaluación de la consistencia entre las Metas Ministeriales definidas por CONAF y las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período (ver Cuadro N°2), se concluye que 8 de ellas presentan una causalidad alta y las 10 restantes una causalidad de carácter medio a bajo.

### Cuadro N°2

Evaluación de la consistencia entre las Metas Ministeriales definidas por CONAF y las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período 1990-1994

Orientaciones Ministeriales	Metas Ministeriales CONAF	Causalidad
Presentación al Congreso de Proyecto de Ley para la extensión del DL 701 de fomento forestal	Elaborar y presentar el proyecto de ley de continuidad del DL 701	Alta
Continuar tramitación del Proyecto de Ley sobre Bosque Nativo en el Congreso	Elaboración y presentación de un Proyecto de Ley del Bosque Nativo	Alta
Modernización y fortalecimiento de CONAF	Elaboración y Tramitación del Proyecto Modificatorio Ley Orgánica de la CONAF	Alta
	Continuar bonificación a la forestación y al manejo vía DL701	Media
	Compartir con el sector privado los sistemas de control biológico de la polilla del brote	Baja
	Aumentar la sensibilidad de los sistemas de detección precoz para los insectos taladradores de la madera	Baja
	Forestación Campesina: Pequeños propietarios (8.000 beneficiarios); DL 701 pequeños propietarios (1.500 beneficiarios); Convenios (6.000 ha)	Alta
	Puesta en marcha del Catastro Nacional de Bosque Nativo	Alta
	Fiscalización de 30.000 has bajo planes de manejo	Alta
	Protección de 2 millones de hectáreas y capacitación y equipamiento para 1.400 combatientes y técnicos	Media
	Inicio del Plan de Desarrollo del Ecoturismo	Alta
	Incorporación de 5 nuevas áreas silvestres	Alta
	Atención a 700.000 visitantes al SNASPE	Media
	Elaboración Términos de Referencia y Licitación del Estudio de Factibilidad Proyecto Manejo de Cuencas BID	Media
	Producción y Distribución de 20.000 plantas	Media
	Cobertura de educación ambiental para 260.000 visitantes de áreas protegidas	Baja
	Elaboración de manual de capacitación en educación ambiental para profesores	Baja
	Elaborar propuesta para mejor uso y administración del Jardín Botánico	Baja

Fuente: Elaboración propia.

Es evidente la relación directa que existe en la formulación y presentación de los Proyectos de Ley de continuidad del DL 701 y de Bosque Nativo comprometidos por CONAF con las dos primeras orientaciones ministeriales relacionadas con la presentación al Congreso de un Proyecto de Ley para la extensión del DL 701 de fomento forestal y la tramitación del Proyecto de Ley sobre Bosque Nativo.

Por otra parte, la orientación ministerial de modernización y fortalecimiento de CONAF se aborda en forma directa por parte de la Corporación a través de la Meta Ministerial asociada a la elaboración y tramitación del proyecto modificadorio de Ley Orgánica de la CONAF. Esta iniciativa fue analizada en el Gobierno de la época y no obstante haber comprometido su tramitación, ésta no fue presentada al Poder Legislativo en este período.

También se considera altamente consistente con esta orientación del MINAGRI la definición de Metas Ministeriales ligadas a la puesta en marcha del Catastro Nacional de Bosque Nativo, el inicio del Plan de Desarrollo del Ecoturismo, la incorporación de nuevas áreas silvestres al SNASPE, el programa de forestación campesina y la fiscalización de planes de manejo. Lo anterior en razón de que estos compromisos significan un fortalecimiento efectivo a la Corporación toda vez que permiten generar información relevante para la conservación y manejo del bosque nativo del país, el mejoramiento de los servicios que entrega el SNASPE a sus visitantes, el aumento de la cobertura de recursos naturales renovables de carácter forestal bajo protección y administración de CONAF, combate a la pobreza rural y modernización productiva forestal (base del nuevo DL 701) e identidad con el relevante rol fiscalizador de CONAF.

Las otras 10 Metas Ministeriales se han calificado con una causalidad media y baja respecto de las tres orientaciones ministeriales de este período en razón de que corresponden a actividades y tareas inherentes a la función de CONAF, que tienen efecto sobre las orientaciones del Ministerio de Agricultura, pero que no explican directa o totalmente el comportamiento de los resultados de dichas orientaciones.

De lo anterior puede concluirse que CONAF abordó las orientaciones del MINAGRI y las llevó adelante especialmente a través de un trabajo conjunto de sus áreas técnicas y jurídica y comprometió su avance y monitoreo a través de las Metas Ministeriales, correlacionando en forma directa estas prioridades ministeriales con dicho instrumento de control de gestión. No obstante presentar una gran cantidad de metas e indicadores de carácter operativo, que pudieran haber desviado el foco de la gestión de la Corporación en de dicho período, las Metas Ministeriales contribuyeron efectivamente y en forma importante al avance de las iniciativas relevantes para el sector forestal definidas por el Ministerio de Agricultura.

En efecto, el Gobierno presentó al Congreso en abril de 1992 el proyecto de ley “Recuperación del Bosque Nativo y Fomento Forestal”, siendo aprobado en su primer trámite parlamentario en enero de 1994.

Por otra parte, en este período, la propuesta modificadoria del DL 701 fue analizada, estudiada y redactada por un comité interdisciplinario al interior de CONAF y presentada al Ministerio de Agricultura para su aprobación, decidiéndose finalmente entre los poderes Ejecutivo y

Legislativo, que mientras se materializara este nuevo texto legal, se prorrogara su vigencia hasta diciembre de 1995.

Respecto de las modificaciones a la institucionalidad forestal, la Corporación propuso al Ministerio de Agricultura, modificaciones al texto de la Ley 18.348 que crea la CONAF pública (ley que entraría en vigencia una vez que se publicara en el Diario Oficial el decreto presidencial que disuelve la Corporación de derecho privado, la actual CONAF), con el afán de dotarla de más agilidad e independencia administrativa, fijando plantas de directivos, profesionales, técnicos, y personal en general. La nueva Corporación tendría carácter de institución pública, funcionalmente descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio, financiamiento mixto (fiscal y propio) y facultades para ejercer funciones públicas. El decreto presidencial señalado no fue publicado ni en este ni en ningún otro período de gobierno.

#### - **Planes estratégicos**

En los años 1990 y 1991, CONAF se acerca al concepto de Misión desde un punto de vista legal normativo, es decir, sin ser explícita en sus memorias institucionales, se colige que la Misión de la Corporación está definida como la función principal establecida en la ley que le da origen y los estatutos normativos que la sustentan.

No obstante lo anterior, en su Memoria del año 1990 se señala que la Corporación ha comenzado a esbozar las principales líneas de acción para modernizar su gestión en todos los ámbitos en que interactúa con el sector privado, de modo de potencia su rol dinamizador, lo que da una potente señal respecto de la necesidad de administrar y gestionar de mejor manera a la institución.

Revisadas las memorias institucionales publicadas entre los años 1990 y 1994, es posible señalar que en los años 1992 y 1993 la Corporación define explícitamente su Misión de la siguiente manera: Contribuir a la protección, conservación, incremento, manejo y aprovechamiento de los recursos forestales del país, con el fin de lograr un rápido crecimiento y desarrollo de la actividad forestal productiva, en términos conciliables con la protección y conservación del bosque y su medio ambiente.

Esta Misión es revisada el año 1994 durante un proceso de planificación estratégica, resultado del cual se define la siguiente nueva Misión para la Corporación: Garantizar a la sociedad el uso sostenible de los ecosistemas forestales y la administración eficiente del Sistema de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, a objeto de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones.

Los grandes cambios entre una y otra Misión radican en la inclusión del concepto “uso sostenible”, la mención del SNASPE y el mejoramiento de la calidad de vida de la población del país.

Respecto de los objetivos estratégicos, CONAF entre los años 1990 y 1993 no los define explícitamente, siendo su mejor aproximación a los mismos, el señalar las funciones generales de los programas y departamentos dependientes de la otrora Gerencia Técnica,



responsable de la administración del SNASPE, fiscalización de la normativa forestal, fomento a la forestación y manejo de bosques y la prevención y combate de incendios forestales.

Fruto del proceso de planificación estratégica, el año 1994 la Corporación define los siguientes objetivos estratégicos para su gestión:

- Contribuir al incremento y uso sostenible de los recursos forestales
- Conservar ecosistemas naturales representativos de la diversidad biológica de Chile
- Contribuir preferentemente a mejorar la calidad de vida de la población rural mediante acciones forestales
- Proteger los ecosistemas forestales de la acción de agentes dañinos.

Al correlacionar los objetivos estratégicos de CONAF con las orientaciones estratégicas del MINAGRI, se puede concluir que el objetivo asociado al uso sostenible de los recursos forestales contribuye indirectamente a la tramitación del Proyecto de Ley sobre Bosque Nativo, por lo que su causalidad se califica como media. La misma calificación podría darse a la contribución que dicho objetivo realiza a la orientación del MINAGRI relativa a la presentación al Congreso de Proyecto de Ley para la extensión del DL 701 de fomento forestal.

La orientación relacionada con la modernización y fortalecimiento de CONAF no es recogida por ninguno de los objetivos estratégicos de la Corporación, motivo por el cual se califica como baja la causalidad de estos últimos respecto de dicha orientación.

Si el mandato ministerial estaba centrado en la reestructuración institucional y en las modificaciones del marco normativo de la actividad (fomento forestal y bosque nativo), parece más acertado haber explicitado un objetivo estratégico ligado a la adecuación de la estructura institucional y al avance en la modificación del marco normativo que regula la actividad sectorial.

#### – **Resumen período 1990-1994**

Para este período es factible señalar que:

- CONAF realizó una adecuada definición de sus Metas Ministeriales respecto de las orientaciones ministeriales establecidas por MINAGRI.
- Su planificación estratégica recoge solo parcialmente los desafíos ministeriales del período, destacándose que su modernización institucional no fue considerada en ninguno de sus objetivos estratégicos.

## **b. Período 1994 - 2000**

En el período 1994-2000, en la administración pública solo existían los siguientes 4 instrumentos de control de gestión: Metas Ministeriales, Indicadores de Desempeño, la planificación estratégica y el Programa de Mejoramiento de la Gestión. En el caso de los dos primeros no fue posible acceder a los antecedentes de la época en razón de que no estaban disponibles en CONAF y tampoco en el Ministerio de Agricultura. Por tanto, el análisis del período se circunscribió exclusivamente a la planificación estratégica y el Programa de Mejoramiento de la Gestión de la Corporación Nacional Forestal.

### **- Programa de Mejoramiento de la Gestión**

Como fuera señalado, a partir del año 1998 los servicios públicos comienzan a implementar el Programa de Mejoramiento de Gestión, herramienta basada en el logro de objetivos de gestión cuyo resultado final se asocia a un incentivo en las remuneraciones de los funcionarios públicos. En el Anexo N°1 se presentan los objetivos de gestión, metas y cumplimiento de CONAF para los PMG de los años 1998, 1999 y 2000.

Como puede apreciarse, en dichos PMGs los objetivos de gestión más relevantes, es decir, aquellos asociados a las funciones identitarias de la Corporación, se basan en actividades y procesos de normal ejecución por parte de CONAF como son la fiscalización de la actividad forestal, el fomento productivo forestal, la prevención y el combate de incendios forestales y la administración del SNASPE. De acuerdo a esto, la mayoría de los indicadores utilizados en su medición de logro son de un evidente nivel operativo y por tanto no dan cuenta de la envergadura del desafío que supone alcanzar las orientaciones ministeriales del período con un adecuado nivel de impacto.

Debe considerarse que entre los años 1998 y 2000, los servicios públicos disponían de libertad para la formulación de sus objetivos, metas e indicadores y su posterior presentación a la Dirección de Presupuestos, lo que inevitablemente se tradujo en compromisos basados en tareas normales de cada institución y metas poco exigentes.

Reconocido el carácter operativo de los objetivos de gestión de su PMG, al evaluar la consistencia de la definición efectuada por CONAF respecto de su contribución a las orientaciones ministeriales del período, puede concluirse que existe una causalidad alta para cuatro de ellas (continuación del DL 701, incorporación del bosque nativo a la producción forestal, la realización de un catastro forestal y la restauración de la naturaleza degradada y conservación de los recursos naturales renovables).

Las otras dos orientaciones ministeriales (la modernización de la institucionalidad forestal y la implementación Sello Verde) no fueron abordados en los objetivos de gestión del PMG de ninguno de los años en análisis, por tanto, la contribución de estos últimos al logro de dichas orientaciones es considerada como baja.

Un aspecto a destacar dice relación con el tratamiento que CONAF otorga a la definición de objetivos de gestión de mejora respecto de la restauración de la naturaleza degradada y la

conservación de los recursos naturales renovables en cuanto a su valor estratégico en la gestión y opinión pública. La definición de objetivos e indicadores, de carácter operativo, respecto de esta orientación, se circunscriben a acciones en el ámbito de la administración del SNASPE y la recuperación de suelos, en circunstancias que las demandas ministeriales hacían énfasis también en una mirada más global respecto de lo medio ambiental, tema que fue recogido solo en un objetivo de gestión del año 1998. De esta forma se evidencia que la contribución a la restauración y la conservación de la naturaleza, CONAF la interpretó e implementó desde sus propias funciones, sin intentar avanzar en la discusión de nuevas y mejores atribuciones para abordar la temática medioambiental emergente en esos años.

Como corolario del párrafo anterior, debe recordarse que hasta la creación y operación de la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y sus referentes regionales de la época, CONAF era la única institución del Estado encargada del cuidado de los recursos naturales renovables y la conservación de ecosistemas.

Si tal como se define en la orientación ministerial pertinente, para alcanzar el éxito en los desafíos expuestos se requería de una profunda modernización del aparato público sectorial, racionalizando su estructura y función, es llamativo que CONAF no haya propuesto en ninguno de estos años algún objetivo de mejora en esa materia, máxime si la autoridad política la declara como condición necesaria para el avance del resto de las orientaciones, siendo además un tema de continuidad de la administración anterior.

#### - **Planes estratégicos**

Como fuera señalado en el análisis del período anterior, el año 1994 CONAF se define la siguiente Misión: Garantizar a la sociedad el uso sostenible de los ecosistemas forestales y la administración eficiente del Sistema de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, a objeto de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones.

Para ese mismo año, la Corporación define los siguientes objetivos estratégicos para su gestión:

- Contribuir al incremento y uso sostenible de los recursos forestales
- Conservar ecosistemas naturales representativos de la diversidad biológica de Chile
- Contribuir preferentemente a mejorar la calidad de vida de la población rural mediante acciones forestales
- Proteger los ecosistemas forestales de la acción de agentes dañinos.

Tanto la Misión como los cuatro objetivos estratégicos definidos se mantienen vigentes entre los años 1994 y 2000.

Al evaluar la consistencia de estos objetivos respecto de las orientaciones ministeriales para el período 1994-2000, puede concluirse que cuatro de estas últimas se logran mediante la contribución de los objetivos estratégicos de CONAF.

En efecto, los objetivos estratégicos que apuntan a contribuir al incremento y uso sostenible de los recursos forestales y a la conservación de ecosistemas naturales representativos de la diversidad biológica de Chile se correlacionan positivamente con las orientaciones MINAGRI de continuación del DL 701, incorporación del bosque nativo a la producción forestal y la realización de un catastro forestal, evaluándose su causalidad como alta.

Por otra parte, la orientación ministerial ligada a la restauración de la naturaleza degradada y conservación de los recursos naturales renovables se ve impactada positivamente (causalidad alta) por los objetivos señalados en el párrafo anterior, sumándose a ellos el referido a la protección de ecosistemas forestales de la acción de agentes dañinos.

La modernización de la institucionalidad forestal y la implementación Sello Verde (CEE) son las dos orientaciones que no se reflejan en los objetivos estratégicos de la Corporación, motivo por el cual se les atribuye a estos últimos una causalidad baja respecto de las mismas.

Al igual que en período anterior, se evidencia la falta de un objetivo estratégico que se hiciera cargo de los necesarios ajustes a la institucionalidad forestal a objeto de estructurar un diseño legal y funcional adecuado a los desafíos de la nueva legislación forestal y medioambiental, lo que, de paso, hubiese permitido y legitimado un mayor alineamiento al interior de CONAF al respecto.

No obstante lo anterior, a fines de 1998 se presentó al Congreso un proyecto de ley que creaba la Subsecretaría de Desarrollo Forestal y el Servicio Nacional Forestal junto con modificar funciones de la actual CONAF.

En efecto, la Subsecretaría de Desarrollo Forestal concentraría las facultades para la generación de políticas y normas, mientras que el Servicio Nacional Forestal detentaría especialmente atribuciones en materias de fiscalización de la legislación forestal. Por último, la modificación de funciones y competencias de la Corporación se concentrarían en sus estatutos, asignándole las tareas de gestión operativa del SNASPE y la prevención y protección de incendios, plagas y enfermedades forestales.

#### **– Resumen período 1994-2000**

Para el período 1994-2000 es factible señalar que:

- CONAF realizó una adecuada definición de su planificación estratégica y su Programa de Mejoramiento de Gestión solo para cuatro de las seis orientaciones ministeriales, sin recoger aquellas ligadas a la institucionalidad forestal e implementación del sello Verde.
- El avance en materia de institucionalidad forestal fue logrado en forma externa a los compromisos u objetivos estratégicos de la institución, lo que implica una falta de foco en la gestión de la alta dirección de la institución.

### **c. Período 2000-2006**

En el período 2000-2006, los seis instrumentos de control de gestión en análisis se encontraban vigentes y operativos en la administración pública.

En el caso de las Metas Ministeriales no fue posible acceder a los antecedentes de la época en razón de que no estaban disponibles en CONAF y tampoco en el Ministerio de Agricultura.

Respecto de la certificación de procesos bajo norma ISO 9001, CONAF comenzó recién el año 2006 con la adaptación e implementación gradual de esta norma de calidad en los sistemas de Capacitación, Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo, Evaluación del desempeño, Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s, Planificación / Control de Gestión, Auditoria Interna y Compras y Contrataciones del Sector Público, con miras a su certificación en los años siguientes, motivo por el cual esta certificación de procesos tampoco no pudo evaluarse para este período.

#### **- Indicadores de Desempeño**

Los Indicadores de Desempeño definidos por la CONAF en el período 2000-2006 dicen relación con bienes o servicios provistos por la Corporación, autodefinidos como relevantes, en los siguientes ámbitos:

- Fiscalización de la legislación forestal y ambiental
- Sanción de Planes de Manejo de Bosques
- Informes de bonificación forestal
- Protección y conservación de especies de flora y fauna amenazada y de ecosistemas forestales
- Ecosistemas y especies prioritarias de flora y fauna con acciones de conservación
- Educación ambiental
- Recreación en Áreas Silvestres Protegidas
- Información científica, técnica y estadística
- Protección contra incendios forestales
- Asistencia Técnica Forestal
- Fomento a la creación y manejo sustentable de plantaciones y la conservación de suelos y aguas
- Fomento al manejo sustentable del bosque nativo formaciones xerofíticas y la conservación de suelos y aguas
- Monitoreo, restauración, evaluación ambiental y fiscalización de bosque nativo, plantaciones forestales, formaciones xerofíticas y especies protegidas
- Fomento del arbolado urbano, parques periurbanos e infraestructura natural
- Sistema de Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques
- Institucionales administrativos, financieros y de personal

En el Anexo N°2 se presenta una Tabla resumen de los Indicadores de Desempeño, fórmulas y sus respectivos valores tanto de meta como de resultado efectivamente logrado para el período 2000-2006.

Como puede apreciarse en la lectura de los antecedentes de dicho Anexo, CONAF hizo uso de 17 Indicadores de Desempeño entre los años 2000 y 2006, asignando la mayor proporción de ellos a servicios de Áreas Silvestres Protegidas y a la administración de la legislación forestal, poniendo énfasis en el último año a los incentivos a la forestación y manejo sustentable de bosques.

Se hace necesario destacar que una labor relevante e identitaria de la Corporación, que además representa parte importante de su presupuesto operacional, como es el combate de incendios forestales, solo dispone de dos Indicadores de Desempeño para el período, uno de los cuales comenzó a comprometerse recién en el año 2006 (tiempo promedio para el primer ataque).

Al hacer una evaluación de la consistencia entre los Indicadores de Desempeño definidos por CONAF y las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período (ver Cuadro N°3), se concluye que 10 de ellos presentan una causalidad alta, 3 Indicadores de causalidad media y los 4 restantes una causalidad de carácter baja.

### Cuadro N° 3

Consistencia de los Indicadores de Desempeño de CONAF y las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período 2000-2006

Orientaciones Ministeriales	Indicador de Desempeño	Causalidad
Crear el nuevo Ministerio de Agricultura, Alimentos, Pesca y Recursos Forestales, con el fin de mejorar la eficiencia y crecimiento del sector	No hay	Baja
Asegurar la sustentabilidad social, ambiental y económica del sector silvoagropecuario mediante la protección de los suelos, el manejo sustentable del bosque nativo, seguridad del recurso hídrico y desarrollo local silvoagropecuario	Porcentaje de Planes de Manejo (PM) fiscalizados en Áreas Prioritarias	Alta
	Porcentaje de especies prioritarias de flora y fauna con acciones de conservación	Alta
	Porcentaje de especies de flora y fauna prioritarias con Planes Nacionales de Conservación	Alta
	Porcentaje de Áreas Silvestres Protegidas (ASP) con catastros de flora y/o fauna	Alta
	Porcentaje de superficie con información de uso de suelos actualizada	Media
	Porcentaje de incendios forestales con superficie afectada igual o inferior a 5 hectáreas	Alta
	Tiempo promedio de tramitación de Solicitudes de Bonificación	Media
	Tiempo promedio de tramitación de Planes de Manejo	Media

Orientaciones Ministeriales	Indicador de Desempeño	Causalidad
Asegurar la sustentabilidad social, ambiental y económica del sector silvoagropecuario mediante la protección de los suelos, el manejo sustentable del bosque nativo, seguridad del recurso hídrico y desarrollo local silvoagropecuario	Relación Ingreso sobre Gasto del Sistema Nacional de Áreas Silvestres	Baja
	Tasa de variación anual de superficie forestada gestionada por CONAF	Alta
	Porcentaje de Ingresos de Operación sobre el total de Ingresos	Baja
	Porcentaje del gasto de operación sobre gasto total	Baja
	Tasa variación anual de superficie forestada perteneciente a pequeños productores forestales, gestionada por CONAF	Alta
	Tasa de variación del número de personas que anualmente visitan las Áreas Silvestres Protegidas	Baja
	Porcentaje de superficie de bosque nativo manejada con incentivo económico, en relación a la superficie programada para los 4 años de duración del proyecto Conservación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo (CMSBN)	Alta
	Tasa de variación del n° de productores forestales participantes en actividades de capacitación y asistencia técnica	Alta
	Tiempo promedio de primer ataque contra los incendios forestales	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Llama la atención que ninguno de los Indicadores de Desempeño definidos por CONAF contribuyeron al logro de la orientación ministerial “Crear el nuevo Ministerio de Agricultura, Alimentos, Pesca y Recursos Forestales, con el fin de mejorar la eficiencia y crecimiento del sector”, estimándose que la responsabilidad última de esta situación recae fundamentalmente en el Ministerio de Agricultura y su Unidad de Programación y Evaluación de Gestión, toda vez que el Proyecto de Ley de Institucionalidad Forestal ingresado al Congreso Nacional en 1998 no fue abordado exitosamente en su trámite legislativo en este período.

En efecto, hasta el año 2000 el mencionado proyecto de ley fue analizado y discutido en la Comisión de Agricultura, Silvicultura y Pesca, se generó un informe de la Comisión de Hacienda, fue aprobado en general y particular en la Cámara de Diputados para posteriormente ingresar a las Comisiones unidas de Agricultura, Medio Ambiente y Bienes Nacionales del Senado en julio de 1999.

Recién tres años después, en el año 2002, se emite el primer informe de la Comisión Agricultura Medio Ambiente y Bienes Nacionales. En mayo del 2003 se ingresa al Senado y en junio de dicho año vuelve a la misma Comisión. En septiembre del año 2004 es incluido en la convocatoria de la legislatura ordinaria y finalmente el 7 de marzo del año 2006 el Ejecutivo solicita su archivo al Senado, lo que es concedido con fecha 8 del mismo mes, tres días antes de que asumiera el nuevo gobierno.

A diferencia de lo señalado para la orientación anterior, los 17 Indicadores de Desempeño de CONAF están asociados a la segunda orientación ministerial que busca “Asegurar la sustentabilidad social, ambiental y económica del sector silvoagropecuario mediante la protección de los suelos, el manejo sustentable del bosque nativo, seguridad del recurso hídrico y desarrollo local silvoagropecuario”.

De la revisión de los indicadores, sus fórmulas y metas se desprende que la sustentabilidad social del sector silvoagropecuario no es un eje prioritario para CONAF, toda vez que se concentran en aspectos de conservación de recursos de flora y fauna amenazados; control y gestión de la normativa asociada a la forestación y manejo forestal, este último tanto de plantaciones como de bosque nativo; valoración ciudadana de los recursos naturales bajo administración de CONAF y; la protección contra incendios forestales. Estos aspectos prioritarios para la Corporación dan cuenta de su contribución en este período a la sustentabilidad ambiental y económica del sector silvícola, quizás si como condición de base para el desarrollo social del mismo.

Respecto de la sustentabilidad ambiental y económica del sector silvícola, se visualiza un efecto directo entre los siguientes 10 Indicadores de Desempeño y la orientación ministerial señalada en los párrafos anteriores:

- Porcentaje de Planes de Manejo (PM) fiscalizados en Áreas Prioritarias
- Porcentaje de especies prioritarias de flora y fauna con acciones de conservación
- Porcentaje de especies de flora y fauna prioritarias con Planes Nacionales de Conservación
- Porcentaje de Áreas Silvestres Protegidas (ASP) con catastros de flora y/o fauna
- Porcentaje de incendios forestales con superficie afectada igual o inferior a 5 hectáreas
- Tiempo promedio de primer ataque contra los incendios forestales
- Tasa de variación anual de superficie forestada gestionada por CONAF
- Tasa variación anual de superficie forestada perteneciente a pequeños productores forestales, gestionada por CONAF
- Porcentaje de superficie de bosque nativo manejada con incentivo económico, en relación a la superficie programada para los 4 años de duración del proyecto Conservación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo (CMSBN)
- Tasa de variación del número de productores forestales participantes en actividades de capacitación y asistencia técnica

En efecto, estos Indicadores se orientan y explican la contribución directa de CONAF al avance en la sustentabilidad ambiental y económica del sector silvícola priorizada por el Ministerio de Agricultura y se califican con una causalidad alta justamente por ese motivo.

Por otra parte, existe un conjunto de tres Indicadores de Desempeño calificados con una causalidad media para el logro de la sustentabilidad ambiental y económica, dado su efecto indirecto sobre estas últimas. Ellos son los siguientes:

- Porcentaje de superficie con información de uso de suelos actualizada
- Tiempo promedio de tramitación de Solicitudes de Bonificación



- Tiempo promedio de tramitación de Planes de Manejo

Disponer de información del uso del suelo y la reducción de los tiempos promedio de tramitación de bonificaciones y planes de manejo no están en la línea directa de asegurar la sustentabilidad del sector silvícola; más bien se liga a derivados de la gestión principal de CONAF y de la calidad de los procesos institucionales en el caso de las tramitaciones reseñadas, lo que justifica la calificación de causalidad definida.

Finalmente, es llamativa la incorporación de tres Indicadores de Desempeño ligados a los ingresos y gastos de CONAF, los que, si bien deben monitorearse a propósito de una sana administración y del cumplimiento de la Ley de Presupuestos por parte de ésta, no se conectan en su formulación con la gestión propia de la Corporación, lo que dificulta la estimación de su contribución al logro de la segunda orientación ministerial para el sector silvoagropecuario.

#### - **Programa de Mejoramiento de la Gestión**

Como se señaló en el Capítulo 3 (Revisión Bibliográfica), la Dirección de Presupuestos, en el período 2000 a 2010, organizó el Programa de Mejoramiento de la Gestión basado en un conjunto de áreas comunes para todas las instituciones del sector público, que incluían 11 sistemas de gestión en las áreas de recursos humanos, atención de usuarios, planificación/control de gestión; gestión territorial, administración financiera contable y enfoque de género.

En el Anexo N° 3 se muestra el cumplimiento de las Áreas de Mejora estándares del PMG de los servicios públicos entre los años 2002 y 2006, junto con las prioridades entregadas por CONAF a cada sistema o componente de las mismas.

En este período CONAF define las mayores prioridades para los sistemas de gestión del Área de Recursos Humanos (Capacitación, Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo y Evaluación del desempeño) y asigna consistentemente prioridades medias a altas a los sistemas de Planificación / Control de Gestión y Auditoría Interna. Para el resto de los sistemas la prioridad oscila entre media y menor, siendo Enfoque de Género aquel con la prioridad más baja del período.

Desde el punto de vista de su cumplimiento, prácticamente el 100% de los sistemas cumple año a año con las etapas de desarrollo comprometidas por la Corporación, siendo la excepción aquella referido al sistema Financiero-Contable en el año 2002.

Respecto de su contribución al logro de las orientaciones ministeriales 2000-2006, se estima que el rango de causalidad de la mayoría de estos sistemas es principalmente bajo, toda vez que se concentran en aspectos de gestión interna de la institución sin que necesariamente su evolución los encamine a sustentar las acciones de la Corporación para el logro de las orientaciones ministeriales del período.

## - Planes estratégicos

La Misión de la Corporación Nacional Forestal entre los años 2000 y 2004 se define como “Garantizar a la sociedad el uso sostenible de los ecosistemas forestales y la administración eficiente del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, a objeto de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones”.

Resulta curiosa una misión que por cuatro años pone el énfasis en lo medioambiental y no releva el rol de fomento a la actividad sectorial, más aún cuando, en la práctica, termina siendo superada en el tema medioambiental por el Ministerio del Medio Ambiente.

Para responder a esa Misión, CONAF establece los siguientes objetivos estratégicos para el año 2000:

- Contribuir al incremento y uso sostenible de los recursos forestales. A fin de garantizar un desarrollo forestal sostenible y una calidad ambiental compatible con las demandas de la sociedad, se debe intensificar la labor de control sobre aquellas actividades que requieren de seguimiento por su impacto ambiental, conforme con la legislación vigente.
- Conservar ecosistemas naturales representativos de la diversidad biológica de Chile. La Administración de las Áreas Silvestres protegidas del Estado y la recuperación de las especies de flora y fauna con problemas de conservación, en orden de asegurar la preservación de ecosistemas naturales a nivel nacional y completar su representatividad.
- Contribuir permanentemente a mejorar la calidad de vida de la población rural mediante acciones forestales. La contribución del sector forestal para superar la pobreza, especialmente la rural, constituye una actividad relevante de la administración forestal del Estado.
- Proteger los ecosistemas forestales de la acción de agentes dañinos. Tomar medidas que protejan los recursos forestales de los agentes erosivos, las plagas y los incendios forestales

El año 2001, ajusta el enfoque de los objetivos estratégicos hacia los impactos esperados de la gestión de la Corporación, sumando además uno ligado las funciones no madereras de los bosques y otro asociado a la administración institucional, generando las siguientes definiciones:

- Fomentar la articulación de los sistemas de producción primaria a nivel predial con las cadenas de transformación y comercialización de productos.
- Integrar las funciones no madereras de los bosques en las decisiones del Estado y de los privados, con relación a su manejo, como la promoción del turismo rural, captación de carbono a través de bonos, mantención de la biodiversidad y otros.
- Proteger los ecosistemas forestales, independientemente de su importancia comercial presente, contra el fuego, las plagas y enfermedades y otras formas de deterioro.
- Fomentar al desarrollo de Áreas Silvestres Protegidas Privadas y desarrollar acciones de colaboración e impacto del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado con su entorno social y ambiental.

- Aplicar una estrategia de fiscalización destinada, sobre todo, a proteger la diversidad biológica, los suelos y las aguas, a través de la promoción del uso sustentable de los recursos forestales.
- Proponer y administrar las políticas de financiamiento, apoyo logístico y administración de recursos humanos tendiente a entregar un soporte eficaz y eficiente al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Para los años 2002 y 2003, mantiene los objetivos estratégicos del año 2001 ligados al impacto de su gestión, pero elimina aquel asociado a la administración institucional, transitando de 6 a 5 objetivos.

El año 2004 redefine su Misión institucional en los siguientes términos: “Garantizar a la sociedad el uso sostenible de los ecosistemas forestales y el patrimonio natural, mediante la administración de instrumentos de fomento forestal y de la legislación de protección y conservación, con el objeto de contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones”.

Esta definición, que se conservará vigente también por los años 2005 y 2006, desplaza el eje de su gestión desde “la administración eficiente del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado” hacia “la administración de instrumentos de fomento forestal y de la legislación de protección y conservación”, incorporando además el concepto de “uso sostenible del patrimonio natural”.

Consecuente a dicha redefinición, el año 2004 la Corporación efectúa un ajuste a sus objetivos estratégicos, reduciéndolos de 5 a los siguientes 4, oportunidad en que diluye el aspecto funcional de los bosques y releva como foco de gestión a los pequeños y medianos propietarios forestales:

- Promover la producción primaria forestal, maderera y no maderera, a través de la creación de recurso forestal y su buen manejo, focalizando nuestro accionar en los pequeños y medianos propietarios.
- Proteger y mejorar el estado de los ecosistemas forestales, independientemente de su importancia comercial presente, del fuego, las plagas y las enfermedades u otras formas de deterioro.
- Optimizar la administración del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE) y contribuir a la conservación del patrimonio natural de Chile, así como, el patrimonio cultural ligado a ambientes naturales, considerando la vinculación con el entorno económico, social y ambiental.
- Aplicar una estrategia de fiscalización destinada, sobre todo, a proteger la diversidad biológica, los suelos y las aguas, a través de la promoción del uso sustentable de los recursos forestales.

Se estima que el hecho de desperfilar la importancia del rol funcional principal de los bosques como criterio ordenador de los planes de manejo aplicables (preservación, protección y producción) generó un impacto relevante sobre el rol de CONAF en los temas medioambientales ya que llevó la discusión sobre el uso de los recursos forestales “más allá

de la frontera de la Corporación” pues la inexistencia de tales categorías hizo más fácil que otras instituciones definieran su uso preferente, como es el caso del Ministerio del Medioambiente o incluso los tribunales ambientales (y la propia Corte Suprema).

Para los años 2005 y 2006, ajusta nuevamente sus objetivos, pasando de 4 a 3, sin hacer mención expresa a las labores de fiscalización del cumplimiento de la legislación forestal. Los objetivos estratégicos de CONAF quedan entonces definidos de la siguiente forma:

- Promover la producción primaria forestal, maderera y no maderera, a través de la creación de recurso forestal y su buen manejo, focalizando nuestro accionar en los pequeños y medianos productores forestales.
- Proteger y mejorar el estado de los ecosistemas forestales, independientemente de su importancia comercial presente, del fuego, las plagas y las enfermedades u otras formas de deterioro.
- Contribuir a la conservación del patrimonio natural de Chile, así como al patrimonio cultural ligado a ambientes naturales, considerando la vinculación con el entorno económico, social y ambiental, a través del fortalecimiento de la administración del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE)

En resumen:

- Entre los años 2000 y 2006, CONAF se definió dos Misiones institucionales y, para su consecución transitó de 4 objetivos estratégicos el año 2000 a 3 el año 2006, pasando por 6 el año 2001, 5 para los años 2002 y 2003 y 4 objetivos el año 2004.
- En términos de contenido, los objetivos estratégicos se concentraron en la administración de sus funciones específicas de la Corporación asignadas por ley, destacándose que el año 2001 intentó instalar en su gestión corporativa la promoción del turismo rural, captación de carbono y la mantención de la biodiversidad, materias que el año 2004 eliminó de sus orientaciones estratégicas. En ese mismo año, incorpora como foco de gestión relevante a los pequeños y medianos propietarios forestales. Finalmente, el año 2005 diluye la función de control del cumplimiento de la legislación forestal al no hacerla explícita en los objetivos institucionales.

Llama la atención que durante el período 2000-2006, a pesar de que los objetivos de la política pública, expresados en las orientaciones del MINAGRI, apuntaban a la creación de un nuevo Ministerio de Agricultura y asegurar la sustentabilidad social, ambiental y económica del sector silvoagropecuario, CONAF en ninguno de sus múltiples ajustes misionales y/o de objetivos estratégicos asumió los cambios institucionales que permitiesen agilizar la implementación -con las limitaciones del caso- de dichas orientaciones de política pública.

Esto no puede dejar de observarse dado que las necesidades planteadas permanecían vigentes más allá de la condición de corporación de derecho privado de la institución, lo que sin lugar a dudas dificulta, pero no obstaculiza, el cumplimiento de su mandato en materia medioambiental y de fomento forestal. Debe recordarse que, para todos los efectos prácticos,

las funciones que le están vedadas a CONAF son aquellas que las normas constitucionales reservan a las instituciones de derecho público, como son las de fiscalización. Las demás funciones de asesoría y apoyo pueden estar acotadas a sus definiciones estatutarias que se establecen por escritura pública o, alternativamente, a un mandato que el propio MINAGRI le haga sobre la materia a través de un decreto o resolución ministerial.

El resultado práctico de lo anterior es que hay otras instituciones que surgen en ese período y toman el liderazgo de temas que parecían casi de exclusividad de CONAF.

Un elemento relevante a considerar, luego de 12 años de experiencia en el diseño y planificación de su gestión institucional, es la inexistencia de indicadores de carácter estratégico asociados a los objetivos institucionales. Este factor es crítico para el cumplimiento de su misión pues, por su nivel jerárquico, deben orientarse a la medición de los impactos del trabajo de la Corporación, aspecto que no ha podido revisarse para ningún período.

#### - **Convenios de Desempeño Colectivo**

Los Convenios de Desempeño Colectivo se implementan a partir del año 2004 a objeto de dotar a la alta dirección de los servicios públicos de una herramienta de control y gestión para el logro de objetivos relevantes de dichas instituciones, en base al desempeño de equipos de trabajo.

Al revisar los CDC de los años 2004 y 2006 presentados en el Anexo N° 4 (el Convenio correspondiente al año 2005 no estaba disponible en CONAF y por tanto no pudo ser revisado), se aprecia la existencia de compromisos, indicadores y metas anuales para equipos del nivel central y de regiones basados en tópicos que aplican primero a la misión y funciones generales de CONAF y en segundo lugar a la gestión interna de la institución, a saber, los siguientes:

- Apoyo uso sostenible de recursos naturales
- Apoyo promoción de la participación ciudadana
- Apoyo acciones de educación ambiental
- Apoyo promoción de la comercialización
- Fomento Productivo a los Ecosistemas Forestales
- Protección de Ecosistemas Forestales
- Conservación del Patrimonio Natural
- Apoyo a la planificación estratégica regional
- Recopilación y adaptación de metodologías de evaluación de impactos del quehacer de CONAF en regiones
- Gestión Interna y Estratégica
- Otros Temas de Relevancia Central o Regional

Como es esperable, los compromisos del nivel regional presentan un carácter operativo y de tareas en terreno y, por ende, sus indicadores y metas también se circunscriben a ese ámbito.

En cambio, aquellos del nivel central detentan una mirada de carácter global (nacional) y se concretan mediante la elaboración de documentos (normas, manuales, instructivos, estudios) y el diseño de estrategias en distintos temas para su aplicación a nivel local.

Al examinar la definición de compromisos, metas e indicadores de los Convenios de Desempeño Colectivo para el período 2004-2006 y evaluar su contribución a las orientaciones se constata que aquella referida a la creación de un nuevo Ministerio de Agricultura, Alimentos, Pesca y Recursos Forestales, es pobre y por tanto se califica como una causalidad baja.

Respecto de la orientación ministerial que busca asegurar la sustentabilidad social, ambiental y económica del sector silvoagropecuario mediante la protección de los suelos, el manejo sustentable del bosque nativo, seguridad del recurso hídrico y desarrollo local silvoagropecuario, es factible señalar que la mayoría de los compromisos se enmarcan en esta orientación con foco en los recursos forestales (protección, fomento y fiscalización) y la administración de las Áreas Silvestres Protegidas del país en un nivel táctico y operativo, aunque distantes de un enfoque de tipo estratégico o de impacto para la labor de CONAF. No obstante esto último, se considera una causalidad alta respecto de esta orientación.

#### **– Resumen período 2000-2006**

Para el período 2000-2006 es factible señalar que:

- CONAF realizó una muy inadecuada definición en el 100% de instrumentos de control analizados al no considerar la orientación ministerial ligada a la modernización del MINAGRI en materias de alimentos, pesca y recursos forestales, tema relevante para la institución pues al mantener su condición de corporación privada, dio ventajas en el uso de facultades públicas a otras instituciones que surgen en ese período en ámbitos que parecían ser casi de su exclusividad.
- La planificación estratégica de CONAF presentó dos misiones y ajustes prácticamente anuales al contenido y cantidad de objetivos estratégicos, lo que probablemente impactó el ámbito decisional a nivel directivo y la adecuada definición de metas e indicadores para el conjunto de la institución.
- La medición del impacto de la gestión de la Corporación en el ámbito social, pese a ser explícito en las orientaciones ministeriales, no fue abordado en ninguno de los instrumentos de control analizados.

#### **d. Período 2006-2010**

En el período 2006-2010, los seis instrumentos de control de gestión en análisis se encontraban vigentes y operativos en la administración pública.

En el caso de las Metas Ministeriales no fue posible acceder a los antecedentes de la época en razón de que no estaban disponibles en CONAF y tampoco en el Ministerio de Agricultura

#### - **Indicadores de Desempeño**

En el período 2006-2010, los Indicadores de Desempeño definidos por la CONAF están asociados a los siguientes bienes o servicios relevantes provistos por la Corporación:

- Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques
- Áreas Silvestres Protegidas con regulación de uso
- Áreas Silvestres Protegidas con acceso y participación de la comunidad
- Acciones de conservación en especies prioritarias de flora y fauna
- Sistema de Protección contra Incendios Forestales
- Sistema de Fiscalización de la legislación forestal y ambiental
- Información técnica y estadística
- Acciones de Conservación de la Diversidad Biológica
- Asistencia Técnica en territorios en materias forestales o de conservación medioambiental
- Sistema de Protección contra Incendios Forestales y lucha contra la desertificación y la sequía

En el Anexo N°5 se presenta una tabla resumen de los Indicadores de Desempeño, fórmulas y sus respectivos valores tanto de meta como de resultado efectivamente logrado para el período 2006-2010, ordenados según producto estratégico.

Como puede apreciarse en la revisión de dichos antecedentes, CONAF hizo uso de 21 Indicadores de Desempeño entre los años 2006 y 2010, asignando la mayor proporción de ellos al incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques, a los servicios en Áreas Silvestres Protegidas, al combate incendios forestales y la fiscalización de la legislación forestal y ambiental.

Al hacer una evaluación de la consistencia entre los Indicadores de Desempeño definidos por CONAF respecto de las orientaciones estratégicas forestales y medioambientales del MINAGRI para el período, se concluye el 100% de ellos presentan una causalidad baja. En efecto, ninguna de las siete prioridades establecidas por el Ministerio de Agricultura para el lapso 2006 - 2010 puede explicar su resultado o parte de él en base a los Indicadores de Desempeño definidos por CONAF para ese período.

Lo anterior podría entenderse como una falta de focalización en la gestión por parte de la Corporación o un grado de prescindencia importante respecto de las orientaciones estratégicas del MINAGRI al momento de definir este tipo de indicadores. No obstante ello, al analizar la naturaleza de algunas de las orientaciones ministeriales (readecuación institucional de CONAF; continuación de la tramitación del Proyecto de Ley sobre Bosque Nativo en el Congreso; presentación al Congreso de Proyecto de ley que establece un Sistema de Prevención y Combate de Incendios Forestales; desarrollo de investigación acorde con las

exigencias del mercado forestal, y; la implementación de Esquemas de Pago por Servicios Ambientales) es factible apreciar que estas no dicen relación con los productos o bienes relevantes provistos por la Corporación, condición necesaria para la correcta definición de los Indicadores de Desempeño, por lo que pudiese haber sido esperable el nulo efecto del comportamiento de estos últimos en relación a las orientaciones ministeriales.

Lo complicado de lo señalado, a juicio de este autor, es que las orientaciones ministeriales relativas a la creación de un Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas y de Conservación de la Biodiversidad y la ampliación del porcentaje del territorio nacional que forma parte del actual SNASPE sí se entienden como parte esencial de la gestión de la Corporación en la conservación y preservación de los recursos naturales renovables del país. Sin embargo, estos aspectos tampoco fueron abordados en los mencionados Indicadores de Desempeño.

#### - **Programa de Mejoramiento de la Gestión**

La tabla resumen del Anexo N°6 muestra el cumplimiento de las Áreas de Mejora estándares del PMG de los servicios públicos entre los años 2006 y 2010, junto con las prioridades entregadas por CONAF a cada Sistema o Componente de las mismas.

Como puede apreciarse, en este período CONAF define las mayores prioridades para los sistemas de Capacitación y Planificación / Control de Gestión, siendo muy llamativa la asignación de prioridad otorgada a la Calificación de Desempeño el año 2010 (menor) respecto de la definida como alta para ese sistema en los cuatro años anteriores.

De igual forma se distingue que, en este período, CONAF asigna consistentemente prioridades medias y altas a los sistemas de Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo, Auditoría Interna, Gestión Territorial y Financiero-Contable, dejando el resto de los sistemas con prioridades media a menor.

Se destaca la incorporación de un nuevo sistema de gestión el año 2010 correspondiente a Sistema Seguridad de la Información, orientado a la mantención y seguridad de la data digital de la institución. No obstante su evidente importancia, es calificada con una prioridad menor.

Desde el punto de vista de su cumplimiento, prácticamente el 100% de los sistemas cumple año a año con las etapas de desarrollo comprometidas por la Corporación, siendo la excepción aquel referido al Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público en el año 2008.

Al igual que en la evaluación realizada al PMG en el período anterior respecto de su contribución al logro de las orientaciones ministeriales 2006-2010, se puede concluir que el rango de causalidad de la mayoría de estos sistemas es principalmente bajo, toda vez que se mantienen concentrados en aspectos de gestión interna de la institución sin que necesariamente su evolución los encamine a sustentar las acciones de la Corporación en materias ligadas a las orientaciones ministeriales de dicho período.



## - Planes estratégicos

Como fuera ya señalado, CONAF define su Misión institucional 2006 como “Garantizar a la sociedad el uso sostenible de los ecosistemas forestales y el patrimonio natural, mediante la administración de instrumentos de fomento forestal y de la legislación de protección y conservación, con el objeto de contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones” y para ese mismo año formula los siguientes objetivos estratégicos:

- Promover la producción de bienes y servicios forestales, a través de la creación de recurso forestal y su buen manejo, focalizando nuestro accionar en los pequeños y medianos productores forestales.
- Proteger y mejorar a través de sistemas de protección integrales con propietarios, el estado de los ecosistemas forestales, del fuego, las plagas u otras formas de deterioro, independientemente de su importancia comercial presente.
- Contribuir a la conservación del patrimonio natural de Chile, así como al patrimonio cultural ligado a ambientes naturales, considerando la vinculación con el entorno económico, social y ambiental, a través del fortalecimiento de la administración del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE)

Para los años 2007 a 2010 reformula su Misión con una redacción más simple e incorporando los conceptos de desarrollo, conservación y uso sostenible. Así la Misión de CONAF para estos cuatro años se establece como “Contribuir al desarrollo del país a través de la conservación del patrimonio silvestre y el uso sostenible de los ecosistemas forestales”.

Junto con esta redefinición, transita de tres a los siguientes cuatro objetivos estratégicos el año 2007:

- Fortalecer integralmente el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, incorporando herramientas modernas de administración y optimización de sus recursos.
- Incentivar la creación y manejo del recurso forestal que permitan la generación de bienes y servicios ambientales, con énfasis en los pequeños y medianos propietarios.
- Proteger los ecosistemas forestales de los agentes y procesos dañinos tales como el fuego, la desertificación y otras formas de deterioro.
- Fortalecer la participación de la ciudadanía y de los actores locales asociados a las áreas silvestres protegidas y a los ecosistemas forestales, a través de la implementación de programas y mecanismos de educación y desarrollo comunitario.

Al comparar los objetivos 2006 y 2007, los principales cambios que se constatan corresponden a la incorporación del concepto desertificación como proceso dañino para los ecosistemas forestales, la implementación de programas y mecanismos de educación y desarrollo comunitario para fortalecer la participación de la ciudadanía y de los actores locales asociados a las áreas silvestres protegidas y a los ecosistemas forestales, la incorporación de herramientas modernas de administración y optimización de los recursos del SNASPE. En contraste con lo anterior, no se hace mención explícita a la fiscalización del cumplimiento de la legislación forestal y ambiental.

El año 2008 mantiene inalterados dos de los cuatro objetivos estratégicos, complementando aquellos relacionados la creación y manejo del recurso forestal y la protección de los ecosistemas forestales de los agentes y procesos. Los objetivos así definidos para dicho año son los siguientes:

- Fortalecer integralmente el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, incorporando herramientas modernas de administración y optimización de sus recursos.
- Incentivar la creación y manejo del recurso forestal que permitan la generación de bienes y servicios ambientales, con énfasis en los pequeños y medianos propietarios, por medio del incentivo a la forestación, al manejo forestal sustentable de los recursos forestales y la administración de la legislación forestal.
- Proteger los ecosistemas forestales de los agentes y procesos dañinos tales como el fuego, la desertificación y otras formas de deterioro, a través del sistema de protección contra incendios forestales, del Plan Nacional de Lucha Contra la Desertificación y la Sequía, y la asistencia técnica al manejo forestal sustentable.
- Fortalecer la participación de la ciudadanía y de los actores locales asociados a las áreas silvestres protegidas y a los ecosistemas forestales, a través de la implementación de programas y mecanismos de educación y desarrollo comunitario.

Se destaca la incorporación de los conceptos “administración de la legislación forestal” que desde el año 2005 no estaba explícitamente señalado como parte de alguno de los objetivos de mediano plazo de la Corporación y de la protección contra incendios forestales bajo el concepto de sistema.

El año 2009, CONAF realiza ajustes en la redacción de solo uno de sus cuatro objetivos estratégicos, en términos de acotar la “administración de la legislación forestal” al “incentivo a la forestación y el manejo forestal sustentable”. El objetivo relativo a la creación y manejo del recurso forestal entonces queda redactado de la siguiente forma:

- Incentivar la creación y manejo del recurso forestal que permitan la generación de bienes y servicios ambientales, con énfasis en los pequeños y medianos propietarios, mediante la administración de la legislación forestal que permite el incentivo a la forestación y el manejo forestal sustentable.

Para el año 2010, la Corporación mantiene los mismos objetivos estratégicos definidos para el año anterior.

A modo de resumen, respecto de la Misión y objetivos estratégicos de CONAF para el período 2006 – 2010, puede señalarse que:

- Entre los años 2006 y 2010, CONAF se definió dos Misiones institucionales (la última para el período 2007 a 2010) y, para su consecución, transitó de tres objetivos estratégicos el año 2006 a cuatro el año 2010.
- En términos de contenido, los objetivos estratégicos se concentraron en la administración de sus funciones específicas de la Corporación asignadas por ley, destacándose que el

año 2007 se incorporó el concepto desertificación como proceso dañino para los exosistemas forestales, la implementación de programas y mecanismos de educación y desarrollo comunitario para fortalecer la participación de la ciudadanía y de los actores locales asociados a las áreas silvestres protegidas y a los ecosistemas forestales, y la incorporación de herramientas modernas de administración y optimización de los recursos del SNASPE. El año 2008 incluye en sus objetivos los conceptos “administración de la legislación forestal” y “sistema de protección contra incendios forestales”, a la vez que el año 2009 circunscribe la “administración de la legislación forestal” al “incentivo a la forestación y el manejo forestal sustentable”.

- Se constata nuevamente la inexistencia de indicadores de carácter estratégico asociados a los objetivos institucionales 2006-2010.

En cuanto a la evaluación de la consistencia entre los objetivos estratégicos definidos por CONAF respecto de las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período, es factible concluir que su contribución al logro de las mismas se refleja en una causalidad baja.

En efecto, ninguno de los objetivos estratégicos revisados apunta a la concreción de un ajuste en la institucionalidad de CONAF. Tampoco van en la dirección de contribuir a la tramitación de los proyectos de ley de bosque nativo y del sistema de combate de incendios forestales, aunque este último se menciona como una herramienta existente, situación que no es real al menos entre los años 2006 a 2010. Complementariamente, tampoco se refieren al necesario desarrollo de la investigación en el ámbito forestal.

Respecto de las orientaciones MINAGRI de carácter medioambiental, no existen objetivos estratégicos ligados a un esquema de pagos por servicios ambientales (causalidad baja). En contrario, se estima una contribución directa de los objetivos estratégicos respecto de las orientaciones relacionadas con la creación de un Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas y de Conservación de la Biodiversidad y la ampliación del porcentaje del territorio nacional que forma parte del actual SNASPE

Aunque dichas materias serían fuente de proyectos de ley que se elaborarían y enviarían al Congreso en períodos posteriores, desencadenando la creación de una nueva institucionalidad medioambiental, se estima que si bien CONAF declaró acertadamente su objetivo estratégico en cuanto a las áreas silvestres protegidas, no avanzó con el protagonismo y la velocidad que la concreción de las mismas requería, abriendo de paso la oportunidad al Ministerio del Medio Ambiente para mantener una fuerte posición en esas materias.

Es probable que lo sucedido con el Tribunal Constitucional, a propósito de la promulgación de la Ley de Bosque Nativo, haya influido en la capacidad de reacción de la Corporación para abordar esas orientaciones medioambientales del MINAGRI, tal y como se expone a continuación.

Luego de 16 años en el Congreso, en julio de 2008, se promulga la Ley N° 20.283 sobre Recuperación del Bosque Nativo y Fomento Forestal. En dicha oportunidad el Tribunal Constitucional señaló que mientras CONAF no se convirtiese en una institución de carácter

público no podría administrar nuevas leyes, tales como fomento forestal, protección de suelos, prevención y combate de incendios.

No obstante lo rotundo de dicho fallo constitucional, ni CONAF ni el Ministerio de Agricultura se hicieron cargo de abordar lo referido a una nueva institucionalidad pública para el sector forestal, lo que en la práctica ató de manos a la Corporación en cuanto a la adecuación de las leyes vigentes relacionadas con esas materias y más aún, la elaboración y trámite legislativo de nuevos proyectos de ley.

Es decir, si ya había perdido un rol protagónico en materia de legislación medioambiental, ahora quedaba limitada, por su condición de corporación de derecho privado, solo a la administración de la legislación vigente en temas forestales.

#### - **Convenios de Desempeño Colectivo**

Los Convenios de Desempeño Colectivo anuales suscritos por la Corporación para el período 2006-2010 se focalizaron en el logro de compromisos definidos en torno a los siguientes temas:

- Fomento productivo de los ecosistemas forestales
- Protección de ecosistemas forestales
- Conservación del patrimonio natural
- Gestión interna y estratégica

La formulación de compromisos, indicadores y metas de los CDC 2006-2010 presentados en el Anexo N°7, se enmarca en la misión y funciones prioritarias de CONAF como son el fomento y la fiscalización de la actividad forestal, la administración del SNASPE y la protección de recursos forestales, con énfasis en la prevención y control de incendios forestales.

De la revisión de estos CDC no fue posible identificar compromisos que impactaran las orientaciones ministeriales para este período, motivo por el cual su causalidad se evalúa como baja.

#### - **Certificación Norma ISO 9001**

A partir del año 2005, la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda impulsó la certificación gradual bajo la norma ISO 9001 de 7 sistemas del PMG, incorporando en el año 2009 también la certificación de los procesos relacionados con la provisión de bienes y servicios relevantes para el desempeño de los servicios públicos.

De esta forma CONAF (re)certificó bajo norma ISO 9001 el año 2007 cuatro sistemas: Evaluación del desempeño, Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s, Planificación / Control de Gestión y Auditoría Interna. A estos se suma el

año 2009 la certificación de los sistemas de Capacitación e Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo (ver Anexo N°8)

Acogiendo la orientación de DIPRES en términos de iniciar la certificación de servicios o productos relevantes, el año 2009 la Corporación implementó en base a norma ISO 9001 el proceso de fiscalización en plantaciones forestales, primer proceso de negocio en certificarse en cuanto a sus mejoras en un marco de calidad estandarizado internacionalmente el año 2010.

Al realizar la evaluación de consistencia entre la certificación de los sistemas PMG y de uno de los procesos relevantes de CONAF respecto de las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período, es factible concluir que su contribución al logro de las mismas se refleja en una causalidad baja.

Al igual que en el caso de los objetivos estratégicos de la Corporación, la certificación del PMG y de la fiscalización en plantaciones forestales apunta a un ajuste en la institucionalidad de CONAF o a la tramitación de los proyectos de ley de bosque nativo y del sistema de combate de incendios forestales. El desarrollo de una investigación acorde a las necesidades del ámbito forestal tampoco es abordado a través de estas certificaciones.

Complementariamente a lo anterior, es preciso destacar que un punto controversial de esta situación dice relación con la decisión de la Dirección de Presupuesto en cuanto a focalizar el PMG en sistemas y áreas comunes a todos los servicios públicos sin considerar, al menos entre los años 2005 y 2010, las diferencias existentes entre ellos en cuanto a sus funciones y la naturaleza de sus productos o servicios. Se entiende que los distintos grados de desarrollo de la administración y gestión entre los servicios públicos se hizo necesario una suerte de “nivelación” a objeto de que dichas instituciones alcanzaran un estándar mínimo de calidad para la mejora; ello lamentablemente redundó en que durante ese período la mejora planificada de los procesos asociados a la provisión de bienes o servicios relevantes para la ciudadanía fuese postergada, aspecto que se comenzó a recuperar a partir del año 2009.

#### **– Resumen período 2006-2010**

Para el período 2006-2010 es factible señalar que:

- Ninguna de las orientaciones ministeriales formuladas por MINAGRI fue abordada consistentemente por los instrumentos de control de gestión administrados por CONAF.
- Al igual que en período anterior, la planificación estratégica de CONAF presentó dos misiones y ajustes sucesivos al contenido y cantidad de objetivos estratégicos, lo que probablemente impactó el ámbito decisional a nivel directivo y la adecuada definición de metas e indicadores para el conjunto de la institución.
- El año 2008 se estableció, por la vía del Tribunal Constitucional, que CONAF no podría administrar nuevas leyes hasta que no se convirtiese en una institución de carácter

público. Ante esto, ni CONAF ni el Ministerio de Agricultura se hicieron cargo de abordar lo referido a una nueva institucionalidad pública para el sector forestal, perdiendo protagonismo en materia de legislación medioambiental emergente pues, por su condición de corporación de derecho privado, quedó confinada solo a la administración de la legislación vigente en temas forestales

#### **e. Período 2010-2014**

En el período 2010-2014, los seis instrumentos de control de gestión en análisis se encontraban vigentes y operativos en la administración pública.

No obstante lo anterior, en el caso de las Metas Ministeriales no fue posible acceder a los antecedentes de la época en razón de que no estaban disponibles en CONAF y tampoco en el Ministerio de Agricultura

#### **- Indicadores de Desempeño**

Los Indicadores de Desempeño definidos por CONAF durante el período 2010-2014, están asociados a los siguientes bienes o servicios relevantes provistos por la Corporación:

- Sistemas de Incentivos a la creación y manejo de plantaciones
- Sistema de incentivo al manejo del bosque nativo
- Sistema de evaluación, fiscalización y monitoreo forestal y ambiental
- Sistema de Protección contra Incendios Forestales
- Sistema de Administración de Áreas Silvestres Protegidas del Estado
- Sistema arborización urbana y periurbana

En el Anexo N°9 se presenta un cuadro resumen de los Indicadores de Desempeño, fórmulas y sus respectivos valores tanto de meta como de resultado efectivamente logrado para el período 2010-2014.

Como puede apreciarse, CONAF hizo uso de 11 Indicadores de Desempeño entre los años 2010 y 2014, asignando la mayor proporción de ellos a incentivos a la creación y manejo de plantaciones (4) y a la evaluación, fiscalización y monitoreo forestal y ambiental (3). El resto se asigna a funciones o productos ligados al SNASPE, combate de incendios y arborización urbana.

Al hacer una evaluación de la consistencia entre los Indicadores de Desempeño definidos por CONAF y las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período, se concluye que solo dos de ellos presentan una causalidad alta y el resto se califican con una causalidad baja.

En efecto, solo aquellos indicadores referidos a la forestación urbana (porcentaje de plantas disponibles y porcentaje de árboles plantados) ejecutada a través del Proyecto de Forestación

Urbana contribuyeron en forma directa al logro de una de las orientaciones ministeriales 2010-2014.

Las orientaciones estratégicas MINAGRI referidas al manejo sustentable del bosque nativo vía concurso, a la generación de condiciones e incentivos para forestación vía DL 701 perfeccionado y a la creación de alianzas público-privadas para investigación y transferencia tecnológica no fueron abordadas a través de ninguno de los Indicadores de Desempeño definidos por CONAF.

#### **- Programa de Mejoramiento de la Gestión**

En el Anexo N°10 se muestra el cumplimiento de las Áreas de Mejora estándares del PMG de los servicios públicos entre los años 2010 y 2014, junto con las prioridades entregadas por CONAF a cada Sistema o Componente de las mismas.

Como puede apreciarse, a partir del año 2011, en CONAF se produce una disminución gradual y anual de los sistemas estándares del PMG, llegando a solo uno el año 2014 (Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional). Con la sola excepción del Sistema Seguridad de la Información en el año 2011, los restantes sistemas lograron el cumplimiento esperado para cada uno de los años de este período.

A su vez, y en forma complementaria a los sistemas estándares, a partir del año 2013 se incluye en el PMG de los servicios públicos, el cumplimiento de metas de gestión asociadas a los bienes y servicios relevantes de cada organización (ver Anexo N°11). En el caso de CONAF, se incorporaron parte de los Indicadores de Desempeño de los años 2013 y 2014 adicionando dos indicadores relativos a licitaciones declaradas desiertas.

Al hacer una evaluación de la consistencia entre el cumplimiento de los sistemas del PMG desarrollados por CONAF y las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período, se concluye que su contribución al logro de estas últimas obedece a una causalidad baja.

De igual forma, y dado que corresponden a un subconjunto de los Indicadores de Desempeño presentados como parte del PMG para los años 2013 y 2014, solo aquellos indicadores referidos a la forestación urbana (porcentaje de plantas disponibles y porcentaje de árboles plantados) ejecutada a través del Proyecto de Forestación Urbana contribuyeron en forma directa al logro de una de las orientaciones ministeriales 2010-2014. El resto de las orientaciones no fueron abordadas a través de ninguno de los Indicadores PMG definidos por CONAF.

#### **- Planes estratégicos**

La Misión 2010 de CONAF corresponde a “Contribuir al desarrollo del país a través de la conservación del patrimonio silvestre y el uso sostenible de los ecosistemas forestales, para el servicio integral de la ciudadanía” y sus objetivos estratégicos definidos para ese año corresponden a:

- Fortalecer integralmente el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, incorporando herramientas modernas de administración y optimización de sus recursos.
- Incentivar la creación y manejo del recurso forestal que permitan la generación de bienes y servicios ambientales, con énfasis en los pequeños y medianos propietarios, mediante la administración de la legislación forestal que permite el incentivo a la forestación y el manejo forestal sustentable.
- Proteger los ecosistemas forestales de los agentes y procesos dañinos tales como el fuego, la desertificación y otras formas de deterioro, a través del sistema de protección contra incendios forestales, del Plan Nacional de Lucha Contra la Desertificación y la Sequía, y medidas de manejo forestal.
- Fortalecer la participación de la ciudadanía y de los actores locales asociados a las áreas silvestres protegidas y a los ecosistemas forestales, a través de la implementación de programas y mecanismos de educación y desarrollo comunitario

Para el período 2011-2014, CONAF redefine su Misión y objetivos estratégicos, manteniéndolos inalterados para ese lapso. De esta forma, la Misión institucional de dicho período es “Contribuir al desarrollo del país a través del manejo sostenible de los ecosistemas forestales y a la mitigación de los efectos del cambio climático, mediante el fomento, fiscalización de la legislación forestal - ambiental; la protección de los recursos vegetacionales; y la administración de las Áreas Silvestres Protegidas del Estado, para las actuales y futuras generaciones” y sus correspondientes objetivos estratégicos los siguientes:

- Contribuir a la creación y desarrollo sostenible del recurso forestal, para la generación de bienes y servicios con énfasis en la mitigación y/o compensación ambiental, aportando al desarrollo económico, ambiental y social del país, mediante el establecimiento y manejo de plantaciones, recuperación y fomento del bosque nativo e incremento del arbolado urbano.
- Proteger los ecosistemas forestales y su patrimonio ambiental, de los agentes bióticos y abióticos, y procesos dañinos como plagas, prácticas ilegales de manejo forestal, incendios forestales y desertificación.
- Administrar eficaz y eficientemente el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, para maximizar sus potencialidades ambientales, sociales y económicas.

Los principales cambios en la Misión institucional 2010 respecto de la vigente para el período 2011-2014, dicen relación con la incorporación de conceptos como “mitigación de los efectos del cambio climático mediante el fomento, fiscalización de la legislación forestal – ambiental” y la “la administración de las Áreas Silvestres Protegidas del Estado”

En cuanto a sus objetivos estratégicos, los reduce de cuatro el año 2010 a tres entre los años 2011-2014, eliminando la participación de la ciudadanía y la implementación de programas y mecanismos de educación y desarrollo comunitario asociados a las áreas silvestres protegidas y a los ecosistemas forestales; reemplaza el fortalecimiento integral del SNASPE por la administración eficaz y eficientemente del mismo; incorpora “la mitigación y/o compensación ambiental” como énfasis para la creación y desarrollo sostenible del recurso forestal, y; elimina alguna mención explícita a la administración de la legislación forestal.



Respecto de la consistencia entre los objetivos estratégicos definidos por CONAF y las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período en cuestión, se concluye que solo uno de ellos presenta una causalidad alta respecto de dos de las orientaciones ministeriales.

En efecto, el objetivo estratégico relativo a la creación y desarrollo sostenible del recurso forestal recoge el incremento del arbolado urbano y la recuperación y fomento del bosque nativo, que están relacionados directamente con las orientaciones ministeriales de arborización urbana y el manejo sustentable del bosque nativo.

Las orientaciones estratégicas MINAGRI referidas a la generación de condiciones e incentivos para forestación vía DL 701 perfeccionado y a la creación de alianzas público-privadas para investigación y transferencia tecnológica no fueron abordadas a través de ninguno de los objetivos estratégicos definidos por CONAF.

Llama la atención el hecho que durante los primeros años de la administración 2010-2014 se hayan presentado al Congreso dos proyectos de ley relevantes para la institucionalidad forestal y medioambiental y ninguno de ellos haya tenido un correlato en los objetivos estratégicos definidos por CONAF.

En efecto, en enero de 2011 ingresó al parlamento un proyecto de ley para crear el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (Boletín N° 7487-12 del Senado), mismo que no fue tramitado, y en marzo del mismo año se presentó al parlamento el proyecto de ley para crear el Servicio Nacional Forestal (Boletín N° 7486-1), siendo rechazada la idea de legislar en mayo de 2012.

Lo interesante de esta situación no es solo que estas importantes iniciativas no se vean reflejadas en los objetivos prioritarios de la Corporación; también lo es el hecho de que no se mencionen en las orientaciones del Ministerio de Agricultura para este período, máxime si la definición del Tribunal Constitucional, al aprobar la Ley de Bosque Nativo el año 2008, supedita la regularización del estatus legal de la CONAF a la administración de nuevas leyes en el sector.

#### **- Convenios de Desempeño Colectivo**

Entre los años 2010 y 2014, 22 equipos de trabajo de la Corporación suscribieron Convenios de Desempeño Colectivo, con una cobertura del 100% de los funcionarios de planta y contrata de la institución. Los CDC transitaron de 95 compromisos el año 2010, incrementándose año a año hasta alcanzar a 148 el año 2014, mismos que fueron anualmente cumplidos en su totalidad.

De la revisión de los compromisos, metas e indicadores de dichos CDC (ver Anexo N°12) se puede concluir que CONAF efectivamente definió iniciativas para el logro de las orientaciones ministeriales del período, junto con aquellas actividades de carácter normal o natural a sus funciones.

En efecto, respecto del concurso para propietarios de bosque nativo establece un conjunto de medidas relativas a la definición de la superficie potencialmente manejable de bosque nativo a nivel regional junto con la realización de actividades de difusión de la ley 20.283.

En cuanto a la plantación de 16 millones de árboles en zona urbana y semiurbana, se estructura un diseño e implementación de un procedimiento de atención de usuarios del programa de arborización, de realiza capacitación en actividades de arbolado urbano y actividades de difusión sobre esta iniciativa.

En relación a los incentivos para forestar vía DL 701 perfeccionado, la mayoría de las actividades se refieren a actividades de difusión de las disposiciones contenidas en la prórroga del D.L 701. Estas actividades se comprometieron en los CDC solo de algunas Direcciones Regionales de CONAF por lo que su alcance es limitado.

Respecto de la creación de alianzas público-privadas para investigación y transferencia tecnológica, los compromisos se orientaron a el establecimiento de unidades demostrativas de manejo de bosque nativo y difusión dirigida tanto a funcionarios de CONAF como a pequeños y medianos propietarios. Sin cobertura nacional ni iniciativas de alianza público-privada su impacto también se estima de un alcance limitado.

En resumen, se evalúan con una causalidad alta los CDC ligados a las orientaciones de concurso de bosque nativo y arborización urbana. Por el contrario, y dada la importancia estratégica de las orientaciones relativas al incentivo de la forestación vía DL 701 y el establecimiento de alianzas público privadas para investigación y transferencia, los CDC comprometidos en esos dos ámbitos se califican con una causalidad baja.

#### - **Certificación Norma ISO 9001**

En el Anexo N°13 se presenta la evolución de la certificación bajo Norma ISO 9001 de los sistemas del PMG y de los procesos relevantes de CONAF.

Como se puede apreciar, los 6 sistemas ya certificados en el período anterior mantienen esa condición. Idéntica situación aplica al proceso de Fiscalización en plantaciones forestales, no incorporándose ningún otro proceso de servicio o producto relevante de CONAF a la certificación bajo esta norma de calidad.

Al igual que en el período 2006-2010, la evaluación de consistencia entre la certificación de los sistemas PMG y de uno de los procesos relevantes de CONAF respecto de las orientaciones estratégicas del MINAGRI para el período, se colige una contribución al logro de las mismas calificada como una causalidad baja.

#### - **Resumen período 2010-2014**

Para el período 2010-2014 es factible señalar que:

- En general, solo dos de las cuatro orientaciones ministeriales fueron abordadas por CONAF a través de sus instrumentos de control de gestión.
- La orientación ministerial relativa a la forestación urbana, que dicho sea de paso es una actividad normal en CONAF, fue la mejor recogida por el instrumental de control.
- CONAF presentó el año 2011 un proyecto de ley de institucionalidad pública forestal al Congreso, no obstante, el Ministerio de Agricultura no presentó en sus orientaciones estratégicas este tema. Este proyecto fue rechazado finalmente el año 2012 en su idea de legislar.

#### **f. Período 2014-2015**

En el período 2014-2015, solo 5 de los 6 instrumentos de control de gestión en análisis se encontraban vigentes y operativos, pues las Metas Ministeriales dejaron de utilizarse en la administración pública.

##### **- Indicadores de Desempeño**

CONAF define 13 Indicadores de Desempeño durante los años 2014-2015, predominando materias ligadas al fomento, manejo y fiscalización forestal. En el Anexo N°14 se presentan los compromisos, indicadores y metas para los años 2014 y 2015.

Como puede apreciarse de su revisión, ninguno de los Indicadores de Desempeño definidos por CONAF para estos años se direcciona en la lógica de las ocho orientaciones ministeriales del MINAGRI.

En efecto, no existen compromisos, metas o indicadores que contribuyan a la creación de nuevos instrumentos de financiamiento forestal, el fortalecimiento de los mecanismos de acceso a los mercados externos, la creación del Servicio Nacional Forestal, prorrogar el incentivo a la forestación (D.L. 701), la eliminación de barreras de acceso a los beneficios de la Ley de Bosque Nativo para pequeños y medianos productores, la implementación de un programa de investigación y transferencia forestal para la protección de los sistemas forestales, el fortalecimiento de las PYMEs forestales y el envío de un proyecto de ley que cree el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.

Según lo anterior, la consistencia de los Indicadores de Desempeño respecto de las orientaciones ministeriales 2014-2015 se califican con una causalidad baja.

##### **- Programa de Mejoramiento de la Gestión**

Siguiendo algunas de las recomendaciones del Banco Mundial, DIPRES introdujo algunos cambios al diseño de los mecanismos de incentivo, cuyo propósito general dice relación con

acercar el incentivo al cumplimiento de metas que den cuenta de la gestión relevante de la institución.

De acuerdo a esta definición, el Programa de Mejoramiento de la Gestión incorpora indicadores asociados a los productos relevantes de CONAF y también algunos de carácter transversal para todos los servicios públicos, estos últimos a partir del año 2015,

Los indicadores y metas PMG de los años 2014 y 2015 se presentan en el Anexo N°15. Como puede apreciarse, al correlacionar los indicadores PMG definidos con las orientaciones ministeriales para el período 2014-2018, no es posible establecer causalidad ninguna respecto del avance o logro de dichas orientaciones. Por tal motivo, al menos hasta el año 2015 la consistencia de los indicadores PMG se califica como causalidad baja.

#### - **Planificación estratégica**

CONAF definió su Misión 2014 como “Contribuir al desarrollo del país a través del manejo sostenible de los ecosistemas forestales y a la mitigación de los efectos del cambio climático, mediante el fomento, fiscalización de la legislación forestal - ambiental; la protección de los recursos vegetacionales; y la administración de las Áreas Silvestres Protegidas del Estado, para las actuales y futuras generaciones” y asoció a la misma los siguientes son los siguientes objetivos estratégicos:

- Contribuir a la creación y desarrollo sostenible del recurso forestal, para la generación de bienes y servicios con énfasis en la mitigación y/o compensación ambiental, aportando al desarrollo económico, ambiental y social del país, mediante el establecimiento y manejo de plantaciones, recuperación y fomento del bosque nativo e incremento del arbolado urbano
- Proteger los ecosistemas forestales y su patrimonio ambiental, de los agentes bióticos y abióticos, y procesos dañinos como plagas, prácticas ilegales de manejo forestal, incendios forestales y desertificación
- Administrar eficaz y eficientemente el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, para maximizar sus potencialidades ambientales, sociales y económicas

Para el año 2015, la Corporación ajusta su Misión incorporando algunos conceptos como “conservación de la diversidad biológica” y “Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas”. También elimina lo explícito de “contribuir al desarrollo del país”, centrándose fuertemente en sus funciones respecto de los recursos forestales. De esta forma, la Misión de CONAF en el año 2015 es la siguiente: Contribuir al manejo sustentable de los bosques nativos, formaciones xerofíticas y plantaciones forestales mediante las funciones de fomento, fiscalización de la legislación forestal-ambiental y la protección de los recursos vegetacionales, así como a la conservación de la diversidad biológica a través del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas, en beneficio de la sociedad.

Respecto de los objetivos estratégicos de la Corporación, los aumenta de tres a cinco, destacándose la inclusión de uno asociado al mejoramiento del acceso de los productores forestales con énfasis en los pequeños, medianos y pueblos originarios a los beneficios de la

actividad forestal y del turismo de conservación y de otro objetivo relativo a la promoción de la generación de servicios ambientales mediante el fomento y cuidado de arbolado urbano.

En definitiva, los objetivos estratégicos de CONAF 2015 son los siguientes:

- Fiscalizar e incentivar el manejo sustentable de bosques nativos, formaciones xerofíticas y plantaciones forestales y la protección de especies protegidas, a través de la difusión y aplicación de la legislación forestal y ambiental.
- Mejorar el acceso de los productores forestales con énfasis en los pequeños, medianos y pueblos originarios, a los beneficios de la actividad forestal y del turismo de conservación, mediante la utilización de instrumentos de fomento forestal y la asistencia técnica integral en la cadena de valor de sus bienes y servicios en articulación con otros servicios públicos.
- Promover la generación de servicios ambientales mediante el fomento y cuidado de arbolado urbano, parques periurbanos e infraestructura natural, y otro tipo de plantas con valor patrimonial y cultural, difundiendo los beneficios que proporcionan a la sociedad.
- Proteger a los bosques nativos, formaciones xerofíticas, plantaciones forestales y componentes patrimoniales presentes en el SNASPE de las amenazas generadas por incendios forestales, plagas forestales, especies forestales invasoras y efectos del cambio climático, para el bienestar y protección de la sociedad y sus bienes.
- Conservar la diversidad biológica, mediante el fortalecimiento del SNASPE, otros instrumentos de conservación y el aporte de los bosques nativos y formaciones xerofíticas contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la sociedad y, en particular, de las comunidades locales.

Las orientaciones ministeriales “Fortalecimiento de los mecanismos de acceso a los mercados externos” y “Fortalecer las PYMEs forestales” podrían entenderse vinculadas al segundo objetivo estratégico que busca mejorar el acceso de los productores forestales (pequeños, medianos y pueblos originarios) a los beneficios de la actividad forestal a través de instrumentos de fomento forestal y la asistencia técnica integral en la cadena de valor de sus bienes y servicios en articulación con otros servicios públicos. Este objetivo tendría un efecto directo sobre el desarrollo de esta orientación en caso de considerar el mercado externo de productos forestales.

Las otras orientaciones del MINAGRI no son atendidas a través de los objetivos estratégicos de CONAF, por lo que la causalidad de estos últimos se califica como baja, al menos hasta el año 2015.

A pesar de lo señalado en el párrafo precedente, en junio de 2014 se ingresó al Senado un Proyecto de Ley para crear el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas y el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, (Boletín N° 9404-12) actualmente en 1<sup>er</sup> trámite legislativo.

## - **Convenios de Desempeño Colectivo**

Los Convenios de Desempeño Colectivo suscritos por CONAF en los años 2014 y 2015 presentan 148 compromisos, indicadores y metas cada uno, para la totalidad del personal de planta y contrata de la institución organizado en 22 equipos de trabajo (ver Anexo N°16)

La mayoría de los compromisos dicen relación con las funciones específicas de CONAF para el logro de sus objetivos estratégicos y no logran impactar adecuadamente, desde el punto de vista de su causalidad, al logro de las orientaciones estratégicas, al menos hasta el año 2015.

La excepción la constituye un compromiso del CDC 2014 relativo a “Determinar niveles de deserción en cada etapa del proceso involucrado para acceder a la bonificación al manejo del bosque nativo (Fondo Concursable de la Ley de Bosque Nativo), en base a Tipo de Propietario, Superficie Predial, Superficie Manejada Asistencia Técnica, Género, Etnia, Aporte propietario”, que va en la dirección de una de las orientaciones ministeriales como es la eliminación de barreras de acceso a los beneficios de la Ley de Bosque Nativo para pequeños y medianos productores. Este compromiso no presentó una continuidad o evolución en el CDC 2015, no obstante estar enmarcado en la orientación señalada.

Ninguna de las otras orientaciones del MINAGRI fueron foco de los Convenios de Desempeño Colectivo de CONAF el año 2014 y 2015. Por tal motivo, se evalúa la contribución de los CDC del período 2014-2015 como una causalidad baja.

## - **Certificación Norma ISO 9001**

En el año 2013, la Dirección de Presupuestos establece la voluntariedad de los servicios públicos para continuar con la certificación de procesos asociados a los productos relevantes de cada institución.

CONAF decide no continuar esa línea de trabajo, motivo por el cual no es posible evaluar la contribución de la certificación bajo Norma ISO 9001 a las orientaciones ministeriales de los años 2014-2015.

## - **Resumen período 2014-2015**

Para el período 2014-2015 es factible señalar que:

- En general, ninguna de las ocho orientaciones ministeriales fue abordada adecuadamente por CONAF a través de sus instrumentos de control de gestión.
- Para ponderar adecuadamente esta situación, debe considerarse que la afirmación anterior describe solo los dos primeros años de la administración de la Corporación, más aún si, como sabemos hoy, en los años siguientes se dieron pasos importantes en la concreción

de algunas de las orientaciones ministeriales (por ejemplo, la creación del Servicio Nacional Forestal y del Servicio de Áreas Silvestres y Biodiversidad).

- Por otra parte, y aunque no fue establecido como uno de los lineamientos estratégicos del MINAGRI, debe destacarse que con fecha 11 de marzo de 2015 se creó el Consejo de Política Forestal con la misión explícita de diseñar una Política Forestal para el Chile del futuro. Resultado de un año y medio trabajo, que involucró a 180 especialistas, profesionales, ejecutivos y dirigentes del conjunto de instituciones y organismos representativos del sector forestal chileno, se aprueba y publica la Política Forestal Chilena 2015-2035, destacándose que los ejes estratégicos a partir de los cuales se formulan sus objetivos corresponden a Institucionalidad Forestal, Productividad y Crecimiento Económico, Inclusión y Equidad Social, y Protección y Conservación del Patrimonio Forestal.

Este importante documento establece para esos cuatro ejes los objetivos de impacto y resultado junto con las metas a alcanzar en los años 2020, 2025 y 2035 respectivamente, lo que permite disponer de una visión estratégica de la evolución esperada del sector forestal chileno a través de lineamientos de trabajo de largo plazo.

Finalmente, a juicio de este autor, ante la ausencia de una Subsecretaría Forestal dependiente del Ministerio de Agricultura como instancia generadora de políticas para el sector, es relevante señalar que el funcionamiento de un Consejo de Política Forestal que opere efectivamente como estamento asesor y consultivo del MINAGRI en materia de política sectorial, viene a complementar la necesaria modernización institucional que se pretende lograr a través de un proyecto de ley que, en actual trámite legislativo, transformará a CONAF en un Servicio Nacional Forestal de carácter público.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

#### **6.1.1 Respeto de la sistematización de los instrumentos de gestión utilizados por CONAF**

- Si bien se logró recopilar y sistematizar una gran cantidad de datos respecto de la definición de objetivos, metas e indicadores para los instrumentos de control de gestión utilizados por CONAF para el período 1990-2015, se registraron restricciones importantes para acceder a los datos asociados al instrumento Metas Ministeriales del año 1995 en adelante ya que dichos antecedentes no estaban disponibles en CONAF y tampoco en el Ministerio de Agricultura.
- En general para el resto de los instrumentos no existió dificultad para acceder a los antecedentes históricos requeridos para el análisis, no obstante estos no se encuentran completamente sistematizados y disponibles en forma pública para consulta, debiéndose recurrir a los profesionales de CONAF y del Ministerio de Agricultura involucrados en estas temáticas para acceder a ellos.

#### **6.1.2 Respeto de la consistencia y utilidad de la aplicación de los instrumentos de control de gestión respecto de las orientaciones ministeriales**

- La definición de objetivos, indicadores y metas que CONAF ha realizado para los instrumentos de control de gestión entre los años 1990 y 2015, ha tenido serias dificultades para lograr su alineamiento con las orientaciones estratégicas de la política pública del Ministerio de Agricultura en el ámbito forestal y medioambiental.
- La utilidad de la definición de indicadores y metas de gestión para los diversos instrumentos de control aplicados por la Corporación, respecto su contribución al logro de las orientaciones estratégicas del MINAGRI, presenta, en general, una baja causalidad para el logro de estas últimas.
- De las 30 orientaciones estratégicas definidas por MINAGRI entre los años 1990 y 2015, solo un 43% (13 de 30) fueron consideradas por CONAF para la definición de objetivos, indicadores y metas en al menos uno de los instrumentos de control de gestión administrados por la Corporación (ver Anexo N°17)
- Un 57% (17 de 30) de las orientaciones del Ministerio de Agricultura no fueron consideradas por ninguno de los instrumentos de control de gestión, por lo que la consistencia de su definición es evaluada como baja.
- Las orientaciones ministeriales más reiteradas y relevantes para el foco de gestión de CONAF en los períodos de gobierno analizados son el diseño de una nueva institucionalidad forestal, la tramitación e implementación de una ley de bosque nativo y biodiversidad y las sucesivas adecuaciones del DL 701 de fomento forestal. Estas



orientaciones fueron escasamente recogidas en la formulación de objetivos, indicadores y metas de los instrumentos de control de gestión revisados.

- Esta falta de foco y lectura estratégica de las demandas sectoriales por parte de CONAF y su adecuado correlato en los instrumentos de control de gestión, según este autor, explica en parte la pérdida de protagonismo de la Corporación en materia de legislación y gestión medioambiental, ya que por su condición de corporación de derecho privado está limitada solo a la administración de la legislación ya promulgada en temas forestales. Esta situación ha provocado además que el espacio consagrado a la conservación y preservación de los recursos ambientales, que era patrimonio de la Corporación, estará una vez aprobada y promulgada su creación, asignado a una nueva institución de carácter público dependiente del Ministerio del Medio Ambiente.
- Los instrumentos de control de gestión más consistentes en su definición respecto de las orientaciones ministeriales, corresponden a las Metas Ministeriales del período 1990-1994 y la Planificación Estratégica y el Programa de Mejoramiento de Gestión del período 1994-2000. Para el resto de los períodos analizados, los instrumentos de gestión presentan una marcada y explícita baja consistencia respecto de las orientaciones estratégicas formuladas por el Ministerio de Agricultura.
- CONAF ha formulado sus indicadores con un marcado carácter operacional o de resultados, lo que no permite medir el impacto de su gestión pues, aunque estos indicadores alcancen las metas definidas, no pueden representar adecuadamente el valor agregado o cambio de estado de variables relevantes (indicadores de impacto) para las políticas públicas forestales y medio ambientales.

## **6.2 Recomendaciones**

- Desde el punto de vista de la formulación de objetivos, indicadores y metas para los instrumentos de control de gestión, CONAF debe mejorar la integración jerárquica y sistémica de los mismos.

Un paso relevante en la calidad de la administración de este instrumental de control, correspondería a la definición de una Misión y Objetivos institucionales ligados fuertemente a las orientaciones del Ministerio de Agricultura, de los que derivaran iniciativas que apunten directamente a lograr los resultados esperados de la política pública forestal y medioambiental para un período dado. Estas iniciativas deben traducirse en Compromisos de Desempeño Colectivo y metas de gestión anuales del Programa de Mejoramiento de Gestión, a objeto de alinear las prioridades de los equipos de trabajo a nivel nacional, regional y provincial, junto con los Indicadores de Desempeño de la Ley de Presupuestos y la mejora de los procesos principales de CONAF.

- A la formulación de indicadores y metas de gestión operacional, CONAF debiese sumar un conjunto acotado y permanente de indicadores estratégicos o de impacto exigentes pero cumplibles, basados en una métrica adecuada a la prognosis del logro de las orientaciones del Ministerio de Agricultura, a objeto de monitorear adecuadamente su

avance y así tomar en forma oportuna las decisiones que permitan superar los contratiempos que se presenten. Para ello, la Corporación debiera adoptar formalmente alguna metodología de planificación y control estratégico (tipo Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral), que considere la interacción y resultados intermedios de sus objetivos de mediano y largo plazo.

- En razón del tipo de estímulo a los funcionarios (incremento en las remuneraciones contra resultados), es aconsejable mejorar la consistencia de indicadores y metas de gestión ligados al Programa de Mejoramiento de Gestión y a los Compromisos de Desempeño Colectivo. Estos indicadores y metas, que no necesariamente deben corresponder al ámbito del impacto, debiesen reflejar los resultados prioritarios que pretende alcanzar la Corporación para un período dado y servir de referencia o alineamiento para la formulación de aquellos relativos a las unidades de soporte, como son administración y finanzas, recursos humanos, estudios, planificación, entre otras.
- Si bien la certificación de calidad de procesos bajo norma ISO 9001 ya no es obligatoria para los servicios públicos, es recomendable que CONAF aborde formalmente una metodología de este tipo como herramienta para la mejora de su gestión y resultados, tanto para sus niveles operacionales como estratégicos. El hecho de adoptar algún modelo contribuiría a la eficiencia y eficacia de sus procesos, a la vez que le permitiría abordar en forma sistémica la gestión de la Corporación en todos sus niveles, a objeto de incrementar la calidad de los servicios y productos que entrega a la ciudadanía.
- Se considera relevante que en el diseño de la organización se incluya una unidad de planificación y control estratégico, dependiente de la alta dirección corporativa, dotada de profesionales capacitados y con experiencia en dichas materias en el ámbito público. Lo anterior se justifica dada la naturaleza del control a implementar (estratégico y operacional), la necesaria jerarquía y liderazgo global que estos temas requieren y la posibilidad cierta de influir en las definiciones iniciales y correcciones posteriores relativas al avance de las iniciativas monitoreadas a través de este instrumental de control.
- Finalmente, se recomienda realizar un esfuerzo por levantar la data faltante asociada a los instrumentos de control de gestión en períodos de gobierno anteriores y generar una base de datos para consulta, interna o externa a la institución, estructurada por año y tipo de instrumento. Lo anterior permitiría realizar nuevos estudios y análisis respecto de la administración y resultados obtenidos a través del uso de este instrumental y así facilitar el aprendizaje institucional en materias de planificación y control de gestión de la Corporación Nacional Forestal.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ARENAS, A. y BERNER, H. 2010. Presupuesto por Resultados y Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central. Santiago, Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. 92p.

CATALINA, J. 2011. Planificación y Control de Gestión. Introducción al Control de Gestión. España, Escuela de Organización Industrial.  
< [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75268/componente75267.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75268/componente75267.pdf) >  
[consulta: 18 julio 2017]

CORPORACION NACIONAL FORESTAL (CONAF). Memorias Institucionales Años 1990, 1991, 1992, 1993, 1994-1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000-2001, 2002, 2003. Biblioteca Corporación Nacional Forestal.

CORPORACIÓN NACIONAL FORESTAL (CONAF). 2017. Quiénes somos [en línea] < <http://www.conaf.cl/quienes-somos/> > [consulta: 12 julio 2017]

CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Boletín N° 7486-1. Datos Abiertos Legislativos. [en línea]. < <http://www.senado.cl/wspublico/tramitacion.php?boletin=7486> > [consulta: 16 diciembre 2017]

CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Boletín N° 7487-12. Datos Abiertos Legislativos. [en línea]. < <http://www.senado.cl/wspublico/tramitacion.php?boletin=7487> > [consulta: 6 diciembre 2017]

CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Boletín N° 9404-12. Datos Abiertos Legislativos. [en línea]. < <http://www.senado.cl/wspublico/tramitacion.php?boletin=9404> > [consulta: 6 diciembre 2017]

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (DIPRES). Gobierno de Chile. 2017. Indicadores de Desempeño. [en línea]. < <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-36280.html> >. [consulta: 25 septiembre 2017]

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (DIPRES). Gobierno de Chile. 2017. Orientaciones estratégicas o ministeriales [en línea]. < <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15219.html> > [consulta: 22 octubre 2017]

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (DIPRES). Gobierno de Chile. 2017. Programa de Mejoramiento de Gestión. [en línea]. < <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15230.html> >. [consulta: 22 octubre 2017]

EGAÑA, R. y CHATEAU, J. 2011. El centro de Gobierno: lecciones de la experiencia chilena durante los Gobiernos de la Concertación (1990 – 2010). Revista Chilena de Administración Pública (17): 137-191.

FERNÁNDEZ, J. 2017. Planificación Estratégica en Organismos Públicos. [en línea] < <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/planificacin-estratgica-en-organismos-pblicos> > [consulta: 23 octubre 2017]

GUZMÁN, M. 2001. Evaluación de Programas e Indicadores de Desempeño. Transparencia y Mejoramiento de los Procedimientos para la Discusión Presupuestaria [en línea] Santiago, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. <[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/5910/Chile\\_EvalProgramaseIndicadores.doc](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/5910/Chile_EvalProgramaseIndicadores.doc)> [consulta: 03 julio 2017]

MINISTERIO DE AGRICULTURA. Ley 18.348. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [CL]. [en línea]. < <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29764> > [consulta: 6 noviembre 2017]

MINISTERIO DE AGRICULTURA Ley N° 20.283. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [CL]. [en línea]. > <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=274894> > [consulta: 6 noviembre 2017]

MINISTERIO DE HACIENDA. Ley N°19.553. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [CL]. [en línea]. < <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=93381> > [consulta: 3 noviembre 2017]

MINISTERIO DE HACIENDA. Ley 19.882. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [CL]. [en línea]. < <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=211480> > [consulta: 25 octubre 2017]

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). 2000. Government Coherence: The Role of the Centre of Government. En: MEETING of Senior Officials from Centres of Government on Government Coherence: the Role of the Centre of Government. Budapest, OCDE. 4p.

SANÍN, H. 1999. Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación) [en línea] Santiago, CEPAL: ILPES. Vol. 3. (Serie Manuales). < <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf> > [consulta: 22 julio 2017]

SERVICIO NACIONAL DE PESCA (SERNAPESCA). 2006. Metas Ministeriales. [en línea]. < [http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=987&Itemid=97](http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=987&Itemid=97) > [consulta: 23 septiembre 2017]

## **ANEXOS**

## ANEXO N°1

### Objetivos de gestión, metas y resultado PMG CONAF 1998

OBJETIVOS DE GESTIÓN PMG 1998	META 1998	RESULTADO
Evaluación de cambio de uso de suelo en 7.500.000 ha. (146 cartas actualizadas) Monitoreo Catastro Bosque Nativo	146 cartas actualizadas	146 cartas actualizadas
Presentación al Ministerio de Agricultura de propuestas de 3 reglamentos del DL N° 701	3 reglamentos propuestos	3 reglamentos propuestos
Diseño de 7 módulos de base de apoyo que conformarán el sistema Computacional de administración del DL N° 701	7 módulos diseñados	7 módulos diseñados
Combatir el 75% de Incendios Forestales con un ataque inicial menor a 1 hora (para una tasa de simultaneidad de ocurrencia normal), siendo la base para los últimos 10 años un 73,9%.	75 % de los incendios forestales con ataque inicial menor a 1 hora	81 % de los incendios forestales con ataque inicial menor a 1 hora
Elaborar propuestas de creación de tres nuevas áreas para el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (antecedentes técnicos, legales y cartográficos)	3 propuestas formuladas	3 propuestas formuladas
Desarrollar dos anteproyectos de ley sobre áreas silvestres protegidas (modificación Ley del SNASPE y Ley sobre Áreas Silvestres Protegidas Privadas)	2 anteproyectos presentados al MINAGRI	2 anteproyectos presentados al MINAGRI
Someter a control biológico 18.800 ha. de plantaciones pequeños propietarios afectadas por Polilla del Brote (implante de 150.000 larvas parasitadas y liberación de 2.000 adultos de <i>Orgilus obscurator</i> )	18.800 ha	36.440 ha
Distribución de 25 publicaciones relativas a la diversificación forestal (11 monografías, 6 libros de cultivos de especies y 8 artículos de revistas)	25 publicaciones	27 publicaciones
Una prospección de la presencia del insecto <i>Gonipterus</i> sp. en el área de distribución de plantaciones de eucalipto y una prospección de <i>Phoracantha recurva</i> en la Región Metropolitana	1 prospección	1 prospección
	1 prospección	1 prospección
Tramitar 1.600 solicitudes de bonificación por forestación predios pequeños propietarios plantados en 1996 – 1997 (a partir del mes siguiente a la publicación de la tabla de costos)	1.600 solicitudes tramitadas	1.836 solicitudes tramitadas
Forestación de 7.000 has programa pequeña propiedad, con una superficie mínima promedio de 2 ha por predio	7.000 ha	6.343 ha
	2 ha	1,73 ha
Someter bajo plan de ordenación 7.000 has de bosque nativo de campesinos forestales.	7.000 ha	15.145 ha
Fortalecer el manejo de las Áreas Silvestres Protegidas del Estado. (Elaborar cuatro planes de Manejo y realizar cuatro cursos a Guardaparques)	4 planes elaborados	4 planes elaborados
	2 cursos ejecutados	2 cursos ejecutados
Realizar diez campañas regionales de prevención Incendios Forestales	10 campañas realizadas	10 campañas realizadas
Elaboración de tres informes de estimación de impactos de actividades en cuencas pilotos, como contribución al mejoramiento de la elaboración de Evaluaciones de Impacto Ambiental (E.I.A.) de la Ley de Bases del Medio Ambiente	3 informes elaborados	3 informes elaborados
Licitación de formulación de siete anteproyectos ecoturísticos en cuatro unidades del SNASPE e invitación a concursos de ideas de proyectos ecoturísticos en siete unidades del SNASPE	7 anteproyectos.	7 anteproyectos.
	7 unidades	7 unidades

OBJETIVOS DE GESTIÓN PMG 1998	META 1998	RESULTADO
Realizar 200 charlas a comunidades aledañas a las Áreas Silvestres	200 charlas	318 charlas
Realización de doce eventos de transferencia tecnológica diversificación plantación forestal. (seminarios, charlas, días de bosque, talleres, etc.)	12 eventos	13 eventos
Actualizar Programa Nacional para la Fauna Silvestre con problemas de conservación (en el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado).	1 programa actualizado	1 programa actualizado
Disminuir en 4 puntos la tasa de accidentabilidad del personal Programa Manejo del Fuego. (Base de comparación: Tasa de accidentabilidad temporada 96 – 97 = 14%)	4 puntos de disminución	2,42 puntos de disminución
Establecimiento de una nueva área demostrativa recuperación de suelos, a través de la cosecha de aguas lluvias	1 Área establecida.	1 Área establecida.

**Fuente:** Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

### Objetivos de gestión, metas y resultado PMG CONAF 1999

OBJETIVOS DE GESTIÓN PMG 1999	META 1999	RESULTADO
Fomentar la Conservación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo de Campesinos Forestales, incorporando bajo Plan de Ordenación 7.000 ha (alcanzando con ello al 100% de la meta a cinco años del proyecto) y otorgar incentivos económicos al manejo de 1.630 ha con Plan de Ordenación (alcanzando con ello el 46% de la meta a cinco años del proyecto). Base de Comparación: a) Proyecto Conservación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo (C.M.S.B.N.) b) El proyecto C.M.S.B.N. presenta las siguientes metas: 1.- Superficie a incorporar bajo Plan de Ordenación en 5 años: 35.000 has.; al 31.12.1998 se han incorporado 30.358 has. 2.- Superficie con incentivo económico en 5 años: 5.630 has.; al 31.12.1998 se han incentivado económicamente 1.038 has.	7.000 ha	8.525,8 ha
	1.630 ha	1.644,5 ha
Asistir técnicamente y coordinar el financiamiento para las plantaciones de 7.685 hectáreas de Pequeños Propietarios Forestales, mediante las modalidades de: Mediería, CONAF/INDAP Tradicional, CONAF/INDAP Licitado y Subsidiario Participativa.	1.250 ha	560,6 ha
	2.575 ha	3.085,6 ha
	3.000 ha	4.810,0 ha
	860 ha	996,8 ha
Control de plagas en plantaciones de Pequeños y Medianos Propietarios, a través del Control Biológico de la plaga Polilla del Brote en 19.200 ha mediante la implantación de 200.000 larvas parasitadas y la liberación de 2.000 adultos de <i>Orgilus obscurator</i> alcanzando un total de 55.320 ha. Base de Comparación: Superficie bajo Control Biológico al 31.12.1998: 36.120 ha.	19.200 ha	25.492,0 ha
Fiscalizar el cumplimiento del 50% de los Planes de Manejo en Bosque Nativo que contemplan actividades de corta o reforestación en 1998 cubriendo, al menos, un 60% de la superficie involucrada en los planes fiscalizados. Efectuar 630 inspecciones para detectar cortas ilegales de bosques (Sin Plan de Manejo aprobado).	50 % de los Planes de Manejo fiscalizados	56,6 % de los Planes de Manejo fiscalizados
	60 % Sup. Involucrada en los PM cubierta.	63,3 % Sup. Involucrada en los PM cubierta.
	630 inspecciones de cortas ilegales	1.228 inspecciones de cortas ilegales
Proponer al MINAGRI la incorporación al Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado 4 ambientes que requieren protección.	4 propuestas de incorporación.	4 propuestas de incorporación.

OBJETIVOS DE GESTIÓN PMG 1999	META 1999	RESULTADO
Lograr un 78% de Incendios Forestales, combatidos por CONAF en la temporada 1998-1999 (01 Nov. 1998- 30 Abril 1999), con ataque inicial menor a 1 hora y un 91% de Incendios combatidos con ataque inicial menor a 2 horas. Base de Comparación: Promedio últimas 10 temporadas (1988-89 a 1997-98): a) Promedio de 75% con ataque inicial < 1 hora b) Promedio de 90% con ataque inicial < 2 horas	78,0 % de los IF con ataque inicial menor a 1 hora	82,57 % de los IF con ataque inicial menor a 1 hora
	91,0 % de los IF con ataque inicial menor a 2 horas.	94,3 % de los IF con ataque inicial menor a 2 horas.
Lograr un 89,3% de Incendios Forestales, combatidos por CONAF en la temporada 1998-1999 (01 Nov. 1998- 30 Abril 1999), con resultados de superficie quemada menor a 5 ha. Base de Comparación: Promedio últimas 10 temporadas (1988-89 a 1997-98): 88.3%	89,3 % de los IF con superficie quemada menor a 5 ha	89,7 % de los IF con superficie quemada menor a 5 ha
Aumentar en 10% el público objetivo contactado personalmente mediante actividades del Programa de Prevención de Incendios Forestales. Base de Comparación: Público contactado en el año 1998: 71.500 personas.	78.650 personas contactadas.	157.475 personas contactadas.
Evaluación del estado sanitario de los recursos forestales, mediante la prospección sistemática y no sistemática de plagas y enfermedades forestales en 200.000 ha. entregando información cuantitativa y cualitativa respectivamente en relación con la ocurrencia de síntomas y signos de agentes dañinos.	200.000 ha Prospectadas.	217.330 ha Prospectadas.
Realizar las tramitaciones de Calificación Terrenos Aptitud Preferentemente Forestal (CTAPF) en no más de 54 días promedio y las de Plan de Manejo (PM) en no más de 108 días promedio. Asimismo, ninguna tramitación debe superar los 60 días para CTAPF y los 120 días para PM. Salvo cuando se apliquen las disposiciones contenidas en el ART. 4° (ampliación de plazo para CTAPF) o el ART. 23 (tramitación ante DIFROL para PM), del D.L. 701 de 1974.	54 días promedio tramitación CTAPF	38,0 días promedio tramitación CTAPF
	108 días promedio tramitación de PM.	42,2 días promedio tramitación de PM.
Aumentar en 30% la cantidad de charlas de Educación Ambiental a comunidades aledañas al SNASPE y en un 20% las charlas a visitantes a las ASP. Base de Comparación (1998): a) 318 charlas a comunidades aledañas (318 + 30% = 414) b) 500 charlas a visitantes (500 + 20% = 600)	414 charlas a comunidades aledañas al SNASPE.	623 charlas a comunidades aledañas al SNASPE.
	600 charlas a visitantes a las ASP.	856 charlas a visitantes a las ASP.
Aumentar en 30% la fiscalización de situaciones críticas potenciales generadoras de Incendios Forestales. Base de Comparación: Situaciones críticas fiscalizadas en 1998: 1.300 fiscalizaciones.	1.690 fiscalizaciones de sit. críticas.	4.756 fiscalizaciones de sit. críticas.
Fomento a la recuperación y manejo sustentable de los suelos forestales. Capacitar 60 profesionales en dos Cursos de Técnicas de Recuperación de Suelos. Realizar un Congreso Internacional sobre Desertificación. Difusión del Sistema Hidrológico Europeo a otras instituciones, como contribución al mejoramiento de la elaboración de E.I.A. de la ley de Bases del Medio Ambiente.	2 cursos realizados.	7 cursos realizados.
	60 personas capacitadas.	210 personas capacitadas.
	1 congreso realizado.	0 congreso realizado.
	2 talleres de difusión realizados.	2 talleres de difusión realizados.
Aumentar de 30% a 45% la proporción de Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del SNASPE incorporadas al Programa de Ecoturismo, en un universo de 40 ASP con potencial ecoturístico. Base de Comparación: ASP con proyectos ecoturísticos a diciembre 1998: 12/40 = 30%. Proyectos ecoturísticos en otras 6 ASP totalizan 18 ASP incorporadas al Programa de Ecoturismo: 18/40 = 45%.	6 ASP incorporadas al P. de Ecoturismo.	6 ASP incorporadas al P. de Ecoturismo.
Iniciar la planificación de los Sitios RAMSAR de Chile, mediante la elaboración de 1 Plan de Manejo para el Humedal Río Cruces X Región. Número de sitios RAMSAR en Chile: 7 Número de sitios RAMSAR con Plan de Manejo: 0	1 Plan de Manejo del sitio RAMSAR.	1 Plan de Manejo del sitio RAMSAR.
Ejecutar dos estudios en el marco del Programa para la Conservación de la Flora y Fauna, en los Parques Nacionales Nevado Tres Cruces (III Región) y Nahuelbuta (IX Región), obteniendo un informe período invierno-primavera para cada Parque Nacional.	2 informes elaborados.	2 informes elaborados.
Fomento a la Diversificación de las Plantaciones Forestales: Crear, transferir, inducir, apoyar y organizar la materialización de Nuevas Opciones Forestales Productivas (NOFP).	2 proyectos de investigación financiados.	2 proyectos de investigación financiados.
	280 asistentes charlas, seminarios y días de bosque.	414 asistentes charlas, seminarios y días de bosque.



OBJETIVOS DE GESTIÓN PMG 1999	META 1999	RESULTADO
	69.000 agentes a quienes se llega con publicaciones.	70.557 agentes a quienes se llega con publicaciones.
	26 organizaciones asistentes a reunión CNA.	26 organizaciones asistentes a reunión CNA.
Aumentar de 52,1% a 57,7% la proporción de Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del SNASPE con Plan de Manejo (PM) vigente, en un universo de 71 ASP administradas por la Corporación. Base de Comparación: ASP con PM vigente: $37/71 = 52.1\%$	4 Planes de Manejo de ASP.	4 Planes de Manejo de ASP.

**Fuente:** Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

### Objetivos de gestión, metas y resultado PMG CONAF 2000

OBJETIVO DE GESTION PMG 2000	META 2000	RESULTADO
1. Implementar una estrategia de fiscalización del cumplimiento de la legislación forestal y ambiental focalizada en áreas prioritarias, considerando las siguientes metas:		
a) Evaluar el cumplimiento del 60% de los programas de corta y reforestación en planes de manejo (PM) en áreas prioritarias.	Evaluación del 60% de los programas de corta y reforestación (Base: Universo de 3.400 PM)	2.189 PM (64,4%)
b) Responder en un tiempo promedio no superior a 30 días las denuncias formuladas por terceros, relativas a presuntas infracciones a la legislación forestal.	Tiempo promedio de respuesta a denuncias no superior a 30 días	22 días
c) Programar y efectuar 670 inspecciones preventivas para detección de cortas no autorizadas.	Realización de 670 inspecciones preventivas	1.025 inspecciones
2. Lograr un tiempo promedio de tramitación de autorizaciones y otorgamiento de beneficios establecidos en la nueva versión del D.L. 701 de fomento forestal, considerando los siguientes compromisos:		
a) Lograr un tiempo promedio no superior a 50 días en la tramitación de solicitudes de calificación de terrenos de aptitud preferentemente forestal (CTAPF).	Tiempo promedio de tramitación de solicitudes de calificación no superior a 50 días	34 días
b) Lograr un tiempo promedio no superior a 100 días en la tramitación de solicitudes de planes de manejo (PM).	Tiempo promedio de tramitación de solicitudes de planes de manejo no superior a 100 días	44 días
c) Lograr un tiempo promedio no superior a 160 días en la tramitación de solicitudes de estudios de acreditación de actividades forestales bonificables.	Tiempo promedio de tramitación de solicitudes de estudios de acreditación de actividades forestales bonificables no superior a 160 días	100 días
3. Aumentar la eficiencia del combate de incendios forestales, logrando que el 89,9% de los incendios combatidos en el ámbito de atención preferente de CONAF, tengan un daño inferior a 5 hectáreas.	89,9% de incendios de atención preferente tengan daño no superior a 5 ha	93,2%
4. Fomentar la forestación y el manejo sustentable del bosque nativo en pequeñas propiedades, mediante el cumplimiento de las siguientes metas:		
a) Otorgar incentivos económicos para el manejo de bosque nativo en 2.050 hectáreas.	2.050 ha con incentivo económico para su manejo	2.215,4 ha
b) Generar convenios de forestación entre pequeños propietarios forestales y empresas forestales por un total de 500 ha.	Convenios suscritos por al menos 500 ha	865,8 ha

OBJETIVO DE GESTION PMG 2000	META 2000	RESULTADO
c) Habilitar pequeños propietarios para la obtención de créditos de enlace para forestar 2.745 hectáreas.	Habilitación de 2.745 ha de pequeños propietarios	3.007,9 ha
d) Adjudicar mediante licitación pública la gestión de forestación de pequeña propiedad en 8.000 hectáreas, a través de operadores privados y organizaciones de pequeños propietarios.	Adjudicación de 8.000 ha	5.340,0 ha
e) Forestar 950 hectáreas de pequeños propietarios forestales bajo la modalidad subsidiaria participativa y con asistencia técnica directa de CONAF.	Forestación de 950 ha bajo modalidad subsidiaria y participativa	1.409,1 ha
5. Mejorar la gestión del sistema nacional de áreas silvestres protegidas del estado (SNASPE) mediante:		
a) Un incremento de 15% en el N° de charlas de educación ambiental, respecto del resultado 1999.	Incremento de un 15% del N° de charlas de divulgación (Base: 1.479 charlas de EA en 1999)	2.126 charlas
b) Un incremento de 41 a 47 áreas silvestres protegidas (ASP) con plan de manejo (PM) en ejecución, en un universo de 71 unidades con presencia de personal CONAF.	Incremento de 6 ASP con Plan de Manejo	6 ASP
c) Un incremento de un 1% en la razón ingresos / gasto en la gestión del SNASPE, tomando como base el ejercicio contable 1998.	Incremento de 1% en razón Ingresos/Gastos en la gestión del SNASPE (Base: 35.91% Ing/Gasto en 1998)	37,8%
6. Aumentar la cobertura de la prevención de incendios forestales, por medio de:		
a) Un incremento de un 5% en el N° de personas contactadas en campañas regionales de prevención de incendios forestales con respecto al N° efectivo de personas contactadas en 1999.	Incremento de un 5% en el N° de personas contactadas en campañas de prevención de incendios forestales (Base: 157.475 Pers. Contac. en 1999)	209.169 personas
b) Un incremento de un 5% en el N° de situaciones críticas inspeccionadas con respecto al N° efectivo de situaciones en 1999	Incremento de un 5% en el N° de situaciones críticas inspeccionadas (Base: 4.756 Inspecciones en 1999)	6.251,0 inspecciones
7. Aumentar en un 3% el N° de hectáreas prospectadas el año 2000 con respecto a 1999, para la detección de agentes patógenos en recursos forestales y aumentar en un 20% en relación a 1999, la superficie de pino insigne de pequeños propietarios bajo tratamiento de control biológico de la plaga polilla del brote.	Incremento de un 3% de ha prospectadas (respecto de 1999) (Base: 217.330 ha 1999)	233.455,0 ha
	Incremento de un 20% de superficie de pino radiata bajo tratamiento de control biológico (Base: 25,492 ha en 1999)	34.612,0 ha
8. Promover la recuperación de suelos degradados y el uso sustentable de recursos hídricos, a través de la creación de dos áreas demostrativas.	2 áreas demostrativas creadas	2 áreas demostrativas
9. Actualizar catastro de uso del suelo en la VII Región	Actualización del catastro del total de suelos de la VII Región (Base: 3.035.593 ha)	3.035.942,0 ha

**Fuente:** Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

## ANEXO N°2

### Indicadores de Desempeño CONAF Período 2000-2006

Producto Estratégico	Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	2000	2001	2002		2003		2004		2005		2006	
			Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
Fiscalización del cumplimiento de la legislación forestal y ambiental (ámbito forestal)	Porcentaje de Planes de Manejo (PM) fiscalizados en Áreas Prioritarias	(N° de Planes de Manejo aprobados fiscalizados en Áreas Prioritarias/N° Total de Planes de Manejo vigentes en Áreas Prioritarias)*100	64,4 %	34,8 %	50%	30,5 %	40,0 %	42,1 %	SI	57,8 %	40,0 %	57,9 %	45,0 %	51,9 %
Administración y Conservación de Ecosistemas y de Flora y Fauna amenazados (Protección y conservación de Flora y Fauna amenazadas)	Porcentaje de especies prioritarias de flora y fauna con acciones de conservación	(N° de especies con acciones de conservación/N° total de especies prioritarias) *100	68,0 %	71,0 %	74%	74,2 %	77,4 %	SI	D	D	D	D	D	D
Administración y Conservación de Ecosistemas y de Flora y Fauna amenazados (Protección y conservación de Flora y Fauna amenazadas)	Porcentaje de especies de flora y fauna prioritarias con Planes Nacionales de Conservación	(N° de planes confeccionados para especies prioritarias/N° de especies prioritarias) *100	3,2 %	9,7 %	16,1 %	9,7 %	16,1 %	16,1 %	SI	22,6 %	29,0 %	29,0 %	38,7 %	38,7 %
Administración y Conservación de Ecosistemas y de Flora y Fauna amenazados (Protección y conservación de Flora y Fauna amenazadas)	Porcentaje de Áreas Silvestres Protegidas (ASP) con catastros de flora y/o fauna	(N° de ASP con catastro de flora y/o fauna/N° total de ASP) *100	3,2 %	3,2 %	5,3 %	4,3 %	6,4 %	6,4 %	SI	8,5 %	10,6 %	10,6 %	10,6 %	10,6 %

Producto Estratégico	Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	2000	2001	2002		2003		2004		2005		2006	
			Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
Generación y difusión de Información científica, técnica y estadística	Porcentaje de superficie con información de uso de suelos actualizada	(Superficie con información de uso de suelo actualizada/Superficie total) *100	32,5 %	38,7 %	67,0%	62,5 %	84,2 %	68,2 %	SI	73,0 %	86,4 %	88,7 %	100,0 %	100,5 %
Protección contra incendios forestales (Combate contra incendios forestales)	Porcentaje de incendios forestales con superficie afectada igual o inferior a 5 hectáreas	(N° de incendios con superficie igual o menor a 5 ha/N° total de incendios) *100	93,2 %	93,3 %	90,0 %	88,1 %	89,6 %	89,7 %	SI	89,9 %	89,9 %	88,4 %	89,8 %	91,1 %
Elaboración de Informes de bonificación forestal	Tiempo promedio de tramitación de Solicitudes de Bonificación	(Sumatoria (N° de días en tramitación de Solicitudes de Bonificación Tramitadas) /N° de Solicitudes de Bonificación Tramitadas)	100 días	100 días	100 días	95 días	90 días	93 días	SI	69 días	85 días	60 días	80 días	58 días
Evaluación y sanción planes de manejo forestal con propósito de producción maderera	Tiempo promedio de tramitación de Planes de Manejo	(Sumatoria (N° de días en tramitación de Planes de Manejo Tramitados) /N° de Planes de Manejo Tramitados)	44 días	44 días	44 días	60 días	50 días	43 días	SI	37 días	45 días	35 días	45 días	34 días
Administración y Conservación de Ecosistemas y de Flora y Fauna amenazados, Educación ambiental, Recreación en Áreas Silvestres Protegidas del Estado	Relación Ingreso sobre Gasto del Sistema Nacional de Áreas Silvestres	(Ingresos Generados/Gastos Incurridos) *100	NA	NA	NA	49,0 %	54,0 %	40,9 %	SI	SI	41,0 %	SI	D	D
Asistencia Técnica Forestal (Forestación y diversificación de especies forestales)	Tasa de variación anual de superficie forestada gestionada por CONAF	((N° de hectáreas forestadas y gestionadas en año t/N° de hectáreas forestadas y gestionadas en año t-1) -1) *100	11,9 %	47,1 %	NA	87,2 %	36,1 %	SI	D	D	D	D	D	D

Producto Estratégico	Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	2000	2001	2002		2003		2004		2005		2006	
			Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
Institucional	Porcentaje de Ingresos de Operación sobre el total de Ingresos	(Ingresos de Operación año t / Ingresos totales autorizados para ejecución del año t) *100	NA	10 %	NA	12 %	NA	14 %	SI	14%	20 %	14%	21%	17%
Institucional	Porcentaje del gasto de operación sobre gasto total	(Gasto operación (Subtit. 21 + Subtit. 22) año t / Gasto total año t) *100	NA	44,00 %	NA	69,87 %	NA	47,22 %	SI	SI	51 %	SI	D	D
Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques - Asistencia Técnica en forestación y manejo de bosques.	Tasa variación anual de superficie forestada perteneciente a pequeños productores forestales, gestionada por CONAF	((Superficie forestada por pequeños productores en el año t / Superficie forestada por pequeños productores en el año t-1) -1) *100	NA	47,1 %	NA	21,6 %	NA	43,6 %	SI	50,6 %	33,1 %	25,1 %	0,0 %	-1,6 %
Áreas Silvestres Protegidas con acceso y participación de la comunidad - Atención de Visitantes a las Áreas Silvestres Protegidas.	Tasa de variación del número de personas que anualmente visitan las Áreas Silvestres Protegidas	((N° de visitantes en las Áreas Silvestres Protegidas año t / N° de visitantes en las Áreas Silvestres Protegidas año t-1) -1) *100	NA	NA	NA	-4 %	NA	16 %	SI	16 %	1 %	5 %	1 %	1 %
Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques - Superficie de bosque nativo incorporada al Manejo Sustentable.	Porcentaje de superficie de bosque nativo manejada con incentivo económico, en relación a la superficie programada para los 4 años de duración del proyecto	(Superficie manejada con incentivo económico acumulada al año t / Superficie comprometida a manejar con incentivo económico durante los 4 años de desarrollo del proyecto) *100	NA	NA	NA	161 %	NA	19 %	SI	50%	72 %	83%	100%	114%

Producto Estratégico	Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	2000	2001	2002		2003		2004		2005		2006	
			Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
	Conservación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo (CMSBN)													
Sistema de Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques.	Tasa de variación del n° de productores forestales participantes en actividades de capacitación y asistencia técnica	$((N^{\circ} \text{ de productores forestales participantes en actividades de capacitación y asistencia técnica en el año } t / N^{\circ} \text{ de productores forestales participantes en actividades de capacitación y asistencia técnica en el año } t-1) - 1) * 100)$	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	20.8 %	NA	15.7 %	20.0 %	36.4 %
Sistema de Protección contra Incendios Forestales	Tiempo promedio de primer ataque contra los incendios forestales	(Hora de primer ataque al incendio – hora de despacho al incendio) / N° de incendios en el ámbito de CONAF	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	55 min.	NA	65 min.	55 min.	57 min.

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

NA: No aplica

D: Descontinuado

SI: Sin información

### ANEXO N° 3

#### Cumplimiento PMG CONAF Período 2002-2006

Área de Mejora	Sistema	2002		2003		2004		2005		2006	
		Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple
Recursos Humanos	Capacitación	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí
	Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí
	Evaluación del desempeño	Menor	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí
Calidad de Atención a usuarios	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s	Media	Sí	Media	Sí	Alta	Sí	Media	Sí	Media	Sí
	Simplificación de Trámites / Gobierno Electrónico	Alta	Sí	Media	Sí	Media	Sí	Menor	Sí	Media	Sí
Planificación / Control / Gestión Territorial Integrada	Planificación / Control de Gestión	Media	Sí	Media	Sí	Media	Sí	Media	Sí	Alta	Sí
	Auditoria Interna	Media	Sí	Media	Sí	Media	Sí	Alta	Sí	Media	Sí
	Gestión Territorial	NA	NA	NA	NA	Media	Sí	Menor	Sí	Alta	Sí
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	Alta	Sí	Menor	Sí	Media	Sí	Media	Sí	Menor	Sí
	Financiero-Contable	Menor	No	Alta	Sí	Menor	Sí	Media	Sí	Media	Sí
Enfoque de Género	Enfoque de Género	Media	Sí	Menor	Sí	Menor	Sí	Media	Sí	Menor	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

## **ANEXO N°4**

### Convenios de Desempeño Colectivo CONAF años 2004 y 2006

#### Archivos digitales

- Informe Cumplimiento CDC 2004
- Informe Cumplimiento CDC 2006



## ANEXO N°5

### Indicadores de Desempeño CONAF Período 2006-2010

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007		2008		2009		2010	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
* Sistema de Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques - Superficie con bonificación forestal	Tiempo promedio de tramitación de Solicitudes de Bonificación Forestal	(Sumatoria N° total días incurridos en tramitación de Solicitudes de bonificaciones forestales año t / N° de Solicitudes de bonificaciones forestales resueltas año t)	69 días	60 días	58 días	80 días	76 días	120 días	82 días	D	D	D	D
* Sistema de Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques - Superficie con Planes de Manejo aprobadas.	Tiempo promedio de tramitación de Planes de Manejo	(Sumatoria N° total de días incurridos en tramitación de Planes de Manejo año t / N° total de Solicitudes de planes de manejo resueltas año t)	37 días	35 días	34 días	45 días	35 días	80 días	40 días	45 días	33 días	40 días	34 días

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007		2008		2009		2010	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
* Sistema de Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques - Asistencia Técnica en forestación y manejo de bosques.	Porcentaje de Superficie de bosque efectivamente manejada por pequeños y medianos productores forestales asistidos técnicamente por el Programa Nacional de Transferencia Técnica Forestal (PNTTF) con respecto a la superficie programada para el año t	(Superficie de bosque efectivamente manejada por pequeños y medianos productores forestales asistidos técnicamente por el Programa Nacional de Transferencia Técnica Forestal (PNTTF) en el año t/Superficie programada a manejar por pequeños y medianos productores forestales en el año t) *100	NA	111 %	166,2 %	90 %	111,3 %	90 %	103,6 %	D	D	D	D
* Sistema de Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques - Asistencia Técnica en forestación y manejo de bosques.	Porcentaje de superficie forestada perteneciente a pequeños productores forestales, gestionada por CONAF, respecto a la superficie programada al año t	(Superficie forestada perteneciente a pequeños productores forestales, gestionada por CONAF en el año t/Superficie programada a forestar perteneciente a pequeños productores forestales, gestionada por CONAF en el año t) *100	NA	NA	107,5 %	90 %	98,1 %	90 %	92,6 %	D	D	D	D

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007		2008		2009		2010	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
* Áreas Silvestres Protegidas con regulación de uso - Planificación del manejo	Porcentaje de Áreas Silvestres Protegidas (ASP) con catastros de flora y/o fauna en el año t respecto al total de Áreas Silvestres Protegidas del SNASPE año t	(N° de Áreas Silvestres Protegidas con catastro de flora y/o fauna año t/N° total de Áreas Silvestres Protegidas del SNASPE año t) *100	8,5 %	10,6 %	10,6 %	12,6 %	12,6 %	14,7 %	14,7 %	D	D	D	D
* Áreas Silvestres Protegidas con regulación de uso - Formulación de normativa	Porcentaje Ingreso – Gasto en la Administración del SNASPE	(Monto anual de ingresos generados en el SNASPE en el año t/Monto anual de gastos incurridos en el SNASPE en el año t) *100	40,3 %	47,3 %	56,8 %	41,0 %	44,1 %	41,0 %	43,2 %	41,0 %	44,0 %	43,2 %	42,0 %
* Áreas Silvestres Protegidas con acceso y participación de la comunidad - Atención de Visitantes a las Áreas Silvestres Protegidas.	Porcentaje de personas que visitan las Áreas Silvestres Protegidas del Estado en el año t respecto al n° de personas que visitaron las Áreas Silvestres Protegidas del Estado en el año t-1	(N° de visitantes en las Áreas Silvestres Protegidas año t/N° de visitantes en las Áreas Silvestres Protegidas año t-1) *100	NA	4,7 %	1,4 %	NA	114,1 %	101,5 %	105,7 %	101 %	116,7 %	85,5 %	88,4 %
* Áreas Silvestres Protegidas con acceso y participación de la comunidad - Atención de Visitantes a las Áreas Silvestres Protegidas.	Tasa de variación del número de personas que anualmente visitan las Áreas Silvestres Protegidas del Estado.	((N° de visitantes en las Áreas Silvestres Protegidas año t/N° de visitantes en las Áreas Silvestres Protegidas año t-1) -1) *100	16 %	5 %	1 %	1 %	14 %	D	D	D	D	D	D

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007		2008		2009		2010	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
* Acciones de conservación en especies prioritarias de flora y fauna - Planificación para la conservación de especies	Porcentaje de especies prioritarias de flora y fauna con Planes Nacionales de Conservación en el año t respecto al total de especies prioritarias al año t.	(N° de especies prioritarias con Plan Nacional de Conservación al año t/N° de especies prioritarias al año t) *100	22,6 %	29,0 %	38,7 %	45,2 %	45,2 %	51,6 %	51,6 %	D	D	68,4 %	68,4 %
* Sistema de Protección contra Incendios Forestales - Acciones de Combate Incendio Forestales.	Porcentaje de incendios forestales ocurridos en el área bajo protección de CONAF cuya superficie quemada es igual o menor a 5 hectáreas respecto al total de incendios en la temporada	(N° de incendios ocurridos en el área bajo protección de CONAF de superficie igual o menor a 5 ha en la temporada/N° total de incendios en la temporada) *100	89,9 %	88,4 %	91,1 %	90,1 %	92,4 %	90,3 %	91,3 %	90,5 %	89,5 %	90,5 %	88,5 %
* Sistema de Protección contra Incendios Forestales - Acciones de Combate Incendio Forestales.	Tiempo promedio de primer ataque contra los incendios forestales	((Hora de primer ataque al incendio – hora de detección al incendio) / N° de incendios en el ámbito de CONAF)	55 minutos	65 minutos	57 minutos	58 minutos	58 minutos	58 minutos	51 minutos	58 minutos	56 minutos	D	D
* Sistema de Fiscalización de la legislación forestal y ambiental - Control del cumplimiento de los planes de manejo y otras actividades autorizadas	Porcentaje de Planes de Manejo (PM) fiscalizados en Áreas Prioritarias respecto al total de Planes de Manejo Vigentes en áreas prioritarias para el año t	(N° de Planes de Manejo Fiscalizados en áreas prioritarias año t / N° total de Planes de Manejo Vigentes en áreas prioritarias para el año t) *100	57,8 %	57,9 %	51,9 %	45,3 %	58,2 %	47,0 %	49,3 %	70 %	74 %	D	D

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007		2008		2009		2010	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
<b>* Sistema de Fiscalización de la legislación forestal y ambiental</b>	Porcentaje de denuncias por cortas no autorizadas efectuadas por terceros resueltas dentro del tiempo programado respecto al total de denuncias registradas por CONAF en el año t	(N° de denuncias de terceros resueltas en tiempo programado en el año t / N° total de denuncias de terceros registradas por CONAF en el año t) *100	78 %	75 %	86 %	70 %	88 %	75 %	87,8 %	D	D	D	D
<b>* Información técnica y estadística</b> - Información técnica estadística del estado de los ecosistemas forestales del país	Porcentaje de superficie actualizada del uso del suelo entre la IV y XII Región	(Superficie actualizada del uso del suelo acumulada al año t / Superficie cubierta por el Catastro de recursos vegetacionales nativos entre las Regiones IV a XII) *100	73,0 %	88,7 %	100,5 %	10,3 %	10,3 %	20,9 %	20,9 %	D	D	D	D
<b>* Sistema de Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques</b> - Superficie con bonificación forestal	Porcentaje de Superficie favorecida con bonificación forestal en el año t respecto a la superficie favorecida en el año t-1	(Superficie favorecida con bonificación forestal en el año t / Superficie favorecida con bonificación forestal en el año t-1) *100	NA	NA	104,9 %	NA	80,9 %	NA	83,2 %	73,7 %	75,0 %	D	D
<b>* Sistema de Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques</b> - Superficie de bosque nativo incorporadas a los beneficios de la	Porcentaje de tiempo de evaluación y selección de postulantes al fondo concursable de la Ley de Bosque Nativo, respecto al plazo legal establecido	(Tiempo de evaluación y selección de postulantes al fondo concursable de la Ley de Bosque Nativo / Plazo legal establecido en Reglamento de	NA	NA	SI	NA	SI	NA	0,0 %	NA	0,0 %	93,3 %	93,3 %

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007		2008		2009		2010	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
Ley de Bosque Nativo		Ley de Bosque Nativo) *100											
<b>* Acciones de Conservación de la Diversidad Biológica</b> - Conservación de especies prioritarias	Porcentaje de planes de conservación de especies prioritarias en ejecución que cumplen al menos con el 80% de las actividades programadas en el año t respecto al total de planes de conservación en ejecución en el año t	(N° de planes de conservación que cumplen al menos 80% de las actividades programadas a realizarse en el año t / N° total de planes de conservación en ejecución en el año t) *100	NA	NA	SI	NA	88,9 %	NA	127,3 %	NA	100 %	D	D
<b>* Asistencia Técnica en territorios en materias forestales o de conservación medioambiental</b> - Asistencia Técnica en forestación y manejo de bosques	Porcentaje de Superficie de plantaciones manejadas por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales asistidos técnicamente por CONAF respecto a la superficie potencialmente manejable en el año t	(Superficie de plantaciones manejadas por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales asistidos técnicamente por CONAF en el año t / Superficie potencialmente manejable por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales en el año t) * 100	NA	NA	25,86 %	NA	15,94 %	NA	15,60 %	NA	16,55 %	15,6 %	16,90 %

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007		2008		2009		2010	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
<b>* Asistencia Técnica en territorios en materias forestales o de conservación medioambiental</b> - Asistencia Técnica en forestación y manejo de bosques	Porcentaje de superficie forestada perteneciente a pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales gestionada por CONAF en el año t respecto a la superficie forestable al año t	(Superficie forestada perteneciente a pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales, gestionada por CONAF en el año t / Superficie potencialmente forestable perteneciente a pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales gestionada por CONAF en el año t) *100	NA	NA	6,28 %	SI	4,12 %	SI	2,41 %	SI	1,88 %	D	D
<b>* Sistema de Protección contra Incendios Forestales y lucha contra la desertificación y la sequía</b> - Acciones de Combate Incendio Forestales	Porcentaje de incendios forestales ocurridos en el área bajo protección de CONAF cuyo primer ataque sea menor a 30 minutos respecto del total de incendios en la temporada	(N° de incendios ocurridos en el área bajo protección de CONAF con un tiempo de primer ataque igual o menor a 30 min. en la temporada / N° total de incendios en la temporada) *100	55,5 %	48,7 %	SI	SI	55,5 %	SI	48,7 %	SI	53,0 %	54,0 %	69,6 %
<b>* Sistema de Fiscalización de la legislación forestal y ambiental</b>	Porcentaje de Planes de Manejo (PM) refiscalizados sin infracción durante el año t respecto del total de Planes de Manejo refiscalizados en el año t.	(N° de Planes de Manejo refiscalizados sin infracción en el año t / N° total de Planes de Manejo refiscalizados año t) *100	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	50,0 %	94,3 %

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

D: Descontinuado

NA: No aplica

SI: Sin información

## ANEXO N°6

### Cumplimiento PMG CONAF Período 2006-2010

Área de Mejora	Sistema	2006		2007		2008		2009		2010	
		Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple
Recursos Humanos	Capacitación	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí
	Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo	Alta	Sí	Media	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Media	Sí
	Evaluación del desempeño	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Menor	Sí
Calidad de Atención a usuarios	Sistema Seguridad de la Información	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Menor	NA
	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s	Media	Sí	Alta	Sí	Media	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí
	Simplificación de Trámites / Gobierno Electrónico	Media	Sí	Media	Sí	Media	Sí	Menor	Sí	Alta	Sí
Planificación / Control / Gestión Territorial Integrada	Planificación / Control de Gestión	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí
	Auditoría Interna	Media	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí	Media	Sí	Media	Sí
	Gestión Territorial	Alta	Sí	Media	Sí	Media	Sí	Alta	Sí	Media	Sí
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	Menor	Sí	Menor	Sí	Menor	No	Media	Sí	Alta	Sí
	Financiero-Contable	Media	Sí	Media	Sí	Media	Sí	Media	Sí	Alta	Sí
Enfoque de Género	Enfoque de Género	Menor	Sí	Menor	Sí	Menor	Sí	Menor	Sí	Media	Sí

**Fuente:** Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.



## **ANEXO N°7**

### Convenios de Desempeño Colectivo CONAF Período 2006-2010

#### Archivos digitales

- Informe Cumplimiento CDC 2006
- Informe Cumplimiento CDC 2007
- Tareas, Metas e Indicadores CDC 2008
- Informe Cumplimiento CDC 2009
- Tareas, Metas e Indicadores CDC 2010

## ANEXO N°8

### Evolución de la certificación de Sistemas del PMG CONAF Período 2006-2010

Área de Mejora	Sistema	2006	2007	2008	2009	2010
Recursos Humanos	Capacitación				Sí	Sí
	Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo				Sí	Sí
	Evaluación del desempeño		Sí	Sí	Sí	Sí
Calidad de Atención a usuarios	Sistema Seguridad de la Información					
	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s		Sí	Sí	Sí	Sí
	Simplificación de Trámites / Gobierno Electrónico					
Planificación / Control / Gestión Territorial Intersectorial	Planificación / Control de Gestión		Sí	Sí	Sí	Sí
	Auditoría Interna		Sí	Sí	Sí	Sí
	Gestión Territorial					
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público					
	Financiero-Contable					
Enfoque de Género	Enfoque de Género					
Procesos relacionados con el cliente	Fiscalización en plantaciones forestales					Sí

**Fuente:** Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

## ANEXO N°9

### Indicadores de Desempeño CONAF Período 2010-2014

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2008	2009	2010	2011		2012		2013		2014	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
* Sistemas de Incentivos a la creación y manejo de plantaciones y arborización - Manejo de plantaciones	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de Superficie de plantaciones manejadas por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales asistidos técnicamente por CONAF en el año t respecto a la superficie potencialmente manejable en el año t	(Superficie de plantaciones manejadas por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales asistidos técnicamente por CONAF en el año t / Superficie potencialmente manejable por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales en el año t) *100	15,60 %	16,55 %	16,90 %	16,41 %	16,81 %	19,44 %	19,87 %	19,44 %	20,40 %	19,44 %	20,38 %
* Sistemas de Incentivos a la creación y manejo de plantaciones y arborización	<u>Calidad/Producto</u> Tiempo promedio de evaluación de Planes de Manejo Plantaciones en el año t	Sumatoria N° total de días incurridos en tramitación de Planes de Manejo Plantaciones año t / N° total de Solicitudes de planes de manejo plantaciones resueltas año t	40 días	33 días	34 días	35 días	28 días	34 días	25 días	32 días	24 días	26 días	22 días
* Sistemas de Incentivos a la creación y manejo de plantaciones y arborización	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de plantas disponibles para el Proyecto de Forestación Urbana en el año t respecto al total plantas a disponer por CONAF para todo el Proyecto de Forestación Urbana en el período 2010 - 2013	(N° plantas disponibles para el Proyecto de Forestación Urbana en el año t / N° total plantas a disponer para todo el Proyecto de Forestación Urbana en el período 2010 - 2013) *100	NA	NA	NA	22 %	22 %	D	D	D	D	D	D
* Sistema de incentivo al manejo del bosque nativo - Manejo del bosque nativo	<u>Calidad/Producto</u> Tiempo promedio de evaluación de Planes de Manejo de Bosque Nativo en el año t	Sumatoria N° total de días hábiles incurridos en tramitación de Planes de Manejo Bosque Nativo año t / N° total de Solicitudes de planes de	NA	45 días	51 días	70 días	52 días	65 días	51 días	60 días	50 días	52 días	47 días

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2008	2009	2010	2011		2012		2013		2014	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
		manejo bosque nativo resultas año t											
* Sistema de evaluación, fiscalización y monitoreo forestal y ambiental	<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u> Porcentaje de Planes de Manejo (PM) refiscalizados sin nueva infracción durante el año t respecto del total de Planes de Manejo fiscalizados en el año t con infracción en año t-1	(N° de Planes de Manejo (PM) refiscalizados sin nueva infracción durante el año t / N° total de planes de manejo fiscalizados en el año t con infracción en el año t-1) *100	NA	NA	94,3 %	90,0 %	100,0 %	90,0 %	94,0 %	D	D	D	D
* Sistema de evaluación, fiscalización y monitoreo forestal y ambiental - Fiscalización del cumplimiento de la legislación forestal-ambiental	<u>Calidad/Producto</u> Porcentaje de denuncias efectuadas por terceros por cortas no autorizadas resueltas dentro del plazo establecido en el año t respecto al total de denuncias por cortas no autorizadas ingresadas formalmente a la Corporación en el año t	(N° de denuncias efectuadas por terceros por presuntas cortas no autorizadas respondidas dentro del plazo establecido para el año t / N° total de denuncias efectuadas por terceros por presuntas cortas no autorizadas ingresadas formalmente a la Corporación en el año t) *100	88 %	88 %	80 %	88 %	93 %	88 %	96 %	90 %	97 %	92 %	97 %
* Sistema de Protección contra Incendios Forestales	<u>Eficacia/ Intermedio</u> Porcentaje de incendios ocurridos en el área bajo protección de CONAF cuya superficie es igual o menor a 5 hectáreas, en la temporada respecto al N° total de incendios en la temporada	(N° de incendios ocurridos en el área bajo protección de CONAF de superficie igual o menor a 5 ha en la temporada / N° total de incendios en la temporada) *100	91,3 %	89,5 %	88,5 %	90,0 %	89,7 %	90,0 %	88,7 %	90,0 %	90,5 %	90,3 %	89,0 %

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2008	2009	2010	2011		2012		2013		2014	
			Efectivo	Efectivo	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
* Sistema de Protección contra Incendios Forestales	<u>Calidad/Producto</u> Porcentaje de incendios forestales ocurridos en el área bajo protección de CONAF con un tiempo de primer ataque igual o menor a 30 minutos respecto del total de incendios del período	(N° de incendios ocurridos en el área bajo protección de CONAF con un tiempo de primer ataque igual o menor a 30 min. en el período / N° total de incendios durante el período) *100	48,7 %	53,0 %	69,6 %	65,0 %	74,6 %	65,0 %	72,0 %	70,0 %	81,1 %	70,1 %	76,4 %
* Sistema de Administración de Áreas Silvestres Protegidas del Estado	<u>Calidad/Producto</u> Porcentaje de visitantes que califican satisfactoriamente la calidad del servicio ofrecido al interior de la ASP en el año t respecto al Número de visitantes encuestados en el año t	(Número de visitantes que califican satisfactoriamente la calidad del servicio ofrecido al interior de la ASP en el año t / Número de visitantes encuestados en el año t) *100	NA	NA	NA	70,0 %	95,0 %	75,0 %	73,4 %	75,0 %	80,6 %	76,1 %	82,2 %
* Sistema arborización urbana y periurbana	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje acumulado de árboles plantados por el Programa de Arborización Urbana y Periurbana hasta el año t respecto del total de árboles considerados a plantar en el período 2010-2014.	(Número acumulado de árboles plantados por el Programa de Arborización hasta el año t / Número de árboles considerados a plantar en el período 2010-2014) *100	NA	NA	5,5 %	NA	0,0 %	46,6 %	49,0 %	72,6 %	75,8 %	100 %	100,2 %
* Sistema de evaluación, fiscalización y monitoreo forestal y ambiental	<u>Calidad/Producto</u> Porcentaje de pronunciamientos en el SEIA, respecto a Estudios de Impacto Ambiental y Declaraciones de Impacto Ambiental (regionales e interregionales) realizados dentro del plazo establecido por el Servicio de Evaluación Ambiental	(N° de pronunciamientos respecto a EIA y DIA (regionales e interregionales) realizados dentro del plazo establecido en el año t / Total de pronunciamientos respecto a EIA y DIA (regionales e interregionales) realizados en el año t) *100	NA	NA	NA	NA	NA	96,7 %	88 %	D	D	D	D

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

## ANEXO N°10

### Cumplimiento Sistemas PMG CONAF Período 2010-2014

Área de Mejora	Sistema	2010		2011					2012		2013		2014	
		Prioridad	Cumple	Marco	Área de Mejora	Sistema	Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple	Prioridad	Cumple
Recursos Humanos	Capacitación	Alta	Sí											
	Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo	Media	Sí											
	Evaluación del desempeño	Menor	Sí											
Calidad de Atención a usuarios	Sistema Seguridad de la Información	Menor	NA	Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información	Menor	Sí						
	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s	Alta	Sí			Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana	Media	Sí						
	Simplificación de Trámites / Gobierno Electrónico	Alta	Sí			Sistema Seguridad de la Información	Menor	No	Media	Sí				
Planificación / Control / Gestión Territorial	Planificación / Control de Gestión	Alta	Sí		Planificación / Control de Gestión	Descentralización	Menor	Sí	Menor	Sí	Media	Sí		
	Auditoría Interna	Media	Sí			Equidad de Género	Menor	Sí	Alta	Sí	Media	Sí		
	Gestión Territorial	Media	Sí			Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	Alta	Sí	Media	Sí	Alta	Sí	Alta	Sí
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	Alta	Sí											
	Financiero-Contable	Alta	Sí											
Enfoque de Género	Enfoque de Género	Media	Sí											
				Marco De la Calidad	Gestión de la Calidad	Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001)	Menor	Sí						

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

## ANEXO N°11

### Cumplimiento Indicadores PMG CONAF Período 2010-2014

Indicador	2013			2014		
	Pond.	Meta	Resultado	Pond.	Meta	Resultado
Porcentaje de incendios forestales ocurridos en el área bajo protección de CONAF cuya superficie quemada es igual o menor a 5 hectáreas, en la temporada respecto al N° total de incendios en la temporada	5	90,01%	90,55%	10	70,1%	76,4%
Porcentaje de Superficie de plantaciones manejadas por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales asistidos técnicamente por CONAF en el año t respecto a la superficie potencialmente manejable en el año t	12	19,44%	20,44%	15	19,44%	20,38%
Porcentaje de incendios forestales ocurridos en el área bajo protección de CONAF con un tiempo de primer ataque igual o menor a 30 minutos respecto del total de incendios del período	8	70,01%	81,10%	5	90,3%	89%
Tiempo promedio de evaluación de Planes de Manejo Plantaciones en el año t	11	32 días	24 días	15	26 días	22 días
Tiempo promedio de evaluación de Planes de Manejo de Bosque Nativo en el año t	8	60 días	50 días	10	52 días	47 días
Porcentaje de visitantes que califican satisfactoriamente la calidad del servicio ofrecido al interior de la ASP en el año t respecto al Número de visitantes encuestados en el año t	8	74,99%	80,60%	15	76,1%	82,2%
Porcentaje acumulado de plantas plantadas por el Programa de Arborización Urbana y Periurbana hasta el año t respecto del total de plantas consideradas a plantar en el período 2010-2014.	12	72,62%	75,80%	12	100%	100,2%
Porcentaje de denuncias efectuadas por terceros por presunta infracción a la legislación forestal vigente ingresadas formalmente a la Corporación y respondidas dentro del plazo establecido en el año t respecto al total de denuncias ingresadas y respondida	11	90,00%	97,00%	13	92%	97%
Porcentaje de licitaciones declaradas desiertas teniendo ofertas válidas en el año t	5	3.0%	2.79%			
Porcentaje de licitaciones sin oferente alguno, en el año				5	5%	3%

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

## **ANEXO N°12**

### Convenios de Desempeño Colectivo CONAF Período 2011-2014

#### Archivos digitales

- Tareas, Metas e Indicadores CDC 2011
- Informe Cumplimiento CDC 2012
- Informe Cumplimiento CDC 2013
- Informe Cumplimiento CDC 2014



### ANEXO N°13

#### Certificación de sistemas PMG y de procesos relevantes de CONAF Norma ISO 9001 Período 2010-2014

Área de Mejora	Sistema	2010	2011	2012	2013	2014
Recursos Humanos	Capacitación	Sí	Sí	Sí	Sí	
	Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo	Sí	Sí	Sí	Sí	
	Evaluación del desempeño	Sí	Sí	Sí	Sí	
Calidad de Atención a usuarios	Sistema Seguridad de la Información					
	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s	Sí	Sí	Sí	Sí	
	Simplificación de Trámites / Gobierno Electrónico					
Planificación / Control / Gestión Territorial Integrado	Planificación / Control de Gestión	Sí	Sí	Sí	Sí	
	Auditoria Interna	Sí	Sí	Sí	Sí	
	Gestión Territorial					
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público					
	Financiero-Contable					
Enfoque de Género	Enfoque de Género					
Procesos relacionados con el cliente	Fiscalización en plantaciones forestales	Sí	Sí	Sí	Sí	

**Fuente:** Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

## ANEXO N°14

### Indicadores de Desempeño CONAF, metas y resultados Período 2014-2015

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2014		2015	
			Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
* Sistemas de Incentivos a la creación y manejo de plantaciones y arborización	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de Superficie de plantaciones manejadas por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales asistidos técnicamente por CONAF en el año t respecto a la superficie potencialmente manejable en el año t	(Superficie de plantaciones manejadas por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales asistidos técnicamente por CONAF en el año t / Superficie potencialmente manejable por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales en el año t) *100	19,44 %	20,38 %	D	D
* Sistemas de Incentivos a la creación y manejo de plantaciones y arborización	<u>Calidad/Producto</u> Tiempo promedio de evaluación de Planes de Manejo Plantaciones en el año t	Sumatoria N° total de días incurridos en tramitación de Planes de Manejo Plantaciones año t / N° total de Solicitudes de planes de manejo plantaciones resueltas año t	26 días	22 días	26 días	21 días
* Sistemas de Incentivos a la creación y manejo de plantaciones y arborización	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de plantas disponibles para el Proyecto de Forestación Urbana en el año t respecto al total plantas a disponer por CONAF para todo el Proyecto de Forestación Urbana en el período 2010 - 2013	(N° plantas disponibles para el Proyecto de Forestación Urbana en el año t / N° total plantas a disponer para todo el Proyecto de Forestación Urbana en el período 2010 - 2013) *100	D	D	D	D
* Sistema de incentivo al manejo del bosque nativo	<u>Calidad/Producto</u> Tiempo promedio de evaluación de Planes de Manejo de Bosque Nativo en el año t	Sumatoria N° total de días hábiles incurridos en tramitación de Planes de Manejo Bosque Nativo año t / N° total de Solicitudes de planes de manejo bosque nativo resueltas año t	52 días	47 días	51 días	45 días
* Sistema de evaluación, fiscalización y monitoreo forestal y ambiental	<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u> Porcentaje de Planes de Manejo (PM) refiscalizados sin nueva infracción durante el año t respecto del total de Planes de Manejo fiscalizados en el año t con infracción en el año t-1	(N° de Planes de Manejo (PM) refiscalizados sin nueva infracción durante el año t / N° total de planes de manejo fiscalizados en el año t con infracción en el año t-1) *100	D	D	D	D
* Sistema de evaluación, fiscalización y monitoreo forestal y ambiental	<u>Calidad/Producto</u> Porcentaje de denuncias efectuadas por terceros por cortas no autorizadas resueltas dentro del plazo establecido en el año t respecto al total de denuncias por cortas no autorizadas ingresadas formalmente a la Corporación en el año t	(N° de denuncias efectuadas por terceros por presuntas cortas no autorizadas respondidas dentro del plazo establecido para el año t / N° total de denuncias efectuadas por terceros por presuntas cortas no autorizadas ingresadas formalmente a la Corporación en el año t) *100	92%	97%	95 %	97%

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	2014		2015	
			Meta	Efectivo	Meta	Efectivo
* Sistema de Protección contra Incendios Forestales	<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u> Porcentaje de incendios forestales ocurridos en el área bajo protección de CONAF cuya superficie quemada es igual o menor a 5 hectáreas, en la temporada respecto al N° total de incendios en la temporada	(N° de incendios ocurridos en el área bajo protección de CONAF de superficie igual o menor a 5 ha en la temporada / N° total de incendios en la temporada) *100	90,3 %	89,0 %	90,0 %	86,7%
* Sistema de Protección contra Incendios Forestales	<u>Calidad/Producto</u> Porcentaje de incendios forestales ocurridos en el área bajo protección de CONAF con un tiempo de primer ataque igual o menor a 30 minutos respecto del total de incendios del período	(N° de incendios ocurridos en el área bajo protección de CONAF con un tiempo de primer ataque igual o menor a 30 min. en el período / N° total de incendios durante el período) *100	70,1 %	76,4 %	70,0 %	74,9%
* Sistema de Administración de Áreas Silvestres Protegidas del Estado	<u>Calidad/Producto</u> Porcentaje de visitantes que califican satisfactoriamente la calidad del servicio ofrecido al interior de la ASP en el año t respecto al Número de visitantes encuestados en el año t	(Número de visitantes que califican satisfactoriamente la calidad del servicio ofrecido al interior de la ASP en el año t / Número de visitantes encuestados en el año t) *100	76,1 %	82,2 %	76,1 %	84,1%
* Sistema arborización urbana y periurbana	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje acumulado de árboles plantados por el Programa de Arborización Urbana y Periurbana hasta el año t respecto del total de árboles considerados a plantar en el período 2010-2014.	(Número acumulado de árboles plantados por el Programa de Arborización hasta el año t / Número de árboles considerados a plantar en el período 2010-2014) *100	100 %	100,2 %	D	D
* Conservación de la Diversidad Biológica mediante la gestión integral del SNASPE	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de especies prioritarias de flora y/o fauna con Plan Nacional de Conservación	(N° total de especies prioritarias de flora y/o fauna con Plan Nacional de Conservación al año t / N° total de especies prioritarias de flora y/o fauna al año t) *100	SI	52,78 %	52,78 %	54,63 %
* Fomento del arbolado urbano, parques periurbanos e infraestructura natural	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje acumulado de programas comunitarios implementados en el año t respecto al número total de programas comunitarios a implementar en las comunas del país en el período 2014 - 2018	(Número acumulado de programas comunitarios implementados en el año t / número total de programas comunitarios a implementar en las comunas del país en el período 2014 - 2018) *100	SI	0 %	9 %	26 %
Fomento a la creación y manejo sustentable de plantaciones y la conservación de suelos y aguas	Porcentaje de Superficie de plantaciones de pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales manejados mediante la utilización de biocontroladores en el año t respecto a la superficie potencialmente susceptible de ataque en el año t -1	(Superficie de plantaciones de pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales manejados mediante la utilización de biocontroladores en el año t /superficie potencialmente susceptible de ataque en el año t -1) *10	SI	0,0 %	6,0 %	6,4 %

**Fuente:** Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

D: Descontinuado

SI: Sin información

## ANEXO N°15

### Indicadores PMG CONAF asociados a productos estratégicos Período 2014-2015

Indicador	2014			2015		
	Pond.	Meta	Resultado	Pond.	Meta	Resultado
Porcentaje de incendios forestales ocurridos en el área bajo protección de CONAF cuya superficie quemada es igual o menor a 5 hectáreas, en la temporada respecto al N° total de incendios en la temporada	10	70,1%	76,4%	5	90%	86,7%
Porcentaje de Superficie de plantaciones manejadas por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales asistidos técnicamente por CONAF en el año t respecto a la superficie potencialmente manejable en el año t	15	19,44%	20,38%			
Porcentaje de incendios forestales ocurridos en el área bajo protección de CONAF con un tiempo de primer ataque igual o menor a 30 minutos respecto del total de incendios del período	5	90,3%	89%	9	70%	74,9%
Tiempo promedio de evaluación de Planes de Manejo Plantaciones en el año t	15	26 días	22 días	5	26 días	21 días
Tiempo promedio de evaluación de Planes de Manejo de Bosque Nativo en el año t	10	52 días	47 días	5	51 días	45 días
Porcentaje de visitantes que califican satisfactoriamente la calidad del servicio ofrecido al interior de la ASP en el año t respecto al Número de visitantes encuestados en el año t	15	76,1%	82,2%	10	76,1%	84,1%
Porcentaje acumulado de plantas plantadas por el Programa de Arborización Urbana y Periurbana hasta el año t respecto del total de plantas consideradas a plantar en el período 2010-2014.	12	100%	100,2%			
Porcentaje de denuncias efectuadas por terceros por presunta infracción a la legislación forestal vigente ingresadas formalmente a la Corporación y respondidas dentro del plazo establecido en el año t respecto al total de denuncias ingresadas y respondida	13	92%	97%	9	95%	97%
Porcentaje de licitaciones sin oferente alguno, en el año	5	5	3			
Porcentaje acumulado de programas comunitarios implementados en el año t respecto al número total de programas comunitarios a implementar en las comunas del país en el período 2014 - 2018				10	25%	26%

Indicador	2014			2015		
	Pond.	Meta	Resultado	Pond.	Meta	Resultado
Porcentaje de especies prioritarias de flora y/o fauna con Plan Nacional de Conservación				7	54,63%	54,63%
Porcentaje de Superficie de plantaciones de pequeños(as) y medianos(as) productores(as) forestales manejados mediante la utilización de biocontroladores en el año t respecto a la superficie potencialmente susceptible de ataque en el año t -1				10	6%	6,4%

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

### Indicadores transversales PMG CONAF año 2015

Indicador	Efectivo 2015 (informado por CONAF)	Efectivo 2015 (evaluación final DIPRES)
Porcentaje de compromisos del Plan de Seguimiento de Auditorías implementados en el año t	77%	77%
Porcentaje de controles de seguridad de la información implementados respecto del total definido en la Norma NCh-ISO 27001 en el año t	5%	0%
Porcentaje de iniciativas para la descentralización del Plan de Descentralización implementadas en el año t	88%	88%
Porcentaje de licitaciones sin oferente en el año t	3%	3%
Porcentaje de actividades de capacitación con compromiso de evaluación de transferencia en puesto de trabajo realizadas en el año t	100%	100%
Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en el año t	3,45%	3,45%
Tasa de siniestralidad por incapacidades temporales en el año t	49,72%	49,72%
Porcentaje de trámites digitalizados respecto del total de trámites identificados en el catastro de trámites del año 2014	47,83%	47,83%
Porcentaje de medidas para la igualdad de género del Programa de Trabajo implementadas en el año t	100%	100%
Porcentaje de solicitudes de acceso a la información pública respondidas en un plazo menor o igual a 15 días hábiles en el año t	77%	77%

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes aportados por Unidad de Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, CONAF.

## **ANEXO N°16**

### Convenios de Desempeño Colectivo CONAF Período 2014-2015

#### Archivos digitales

- Informe Cumplimiento CDC 2014
- Informe Cumplimiento CDC 2015

## ANEXO N°17

### Resumen Consistencia Instrumentos de Control de Gestión respecto de las Orientaciones del Ministerio de Agricultura entre los años 1990 y 2015

Período	Ámbito Forestal	Instrumentos de Control de Gestión						Ámbito Medio ambiente	Instrumentos de Control de Gestión					
		MM	ID	PE	PMG	CDC	ISO		MM	ID	PE	PMG	CDC	ISO
1990 - 1994	Presentación al Congreso de Proyecto de Ley para la extensión del DL 701 de fomento forestal	Alta	NA	Media	NA	NA	NA							
	Continuar tramitación del Proyecto de Ley sobre Bosque Nativo en el Congreso	Alta	NA	Media	NA	NA	NA							
	Modernización y fortalecimiento de CONAF	Alta	NA	Baja	NA	NA	NA							
1994 - 2000	Modernización de institucionalidad	SI	SI	Baja	Baja	NA	NA							
	Continuación del DL 701	SI	SI	Alta	Alta	NA	NA							
	Incorporación del bosque nativo a la producción forestal	SI	SI	Alta	Alta	NA	NA							
	Realización de un catastro forestal	SI	SI	Alta	Alta	NA	NA							
	Implementación Sello Verde (CEE)	SI	SI	Baja	Baja	NA	NA							
	Restaurar la naturaleza degradada y conservar los recursos naturales renovables	SI	SI	Alta	Alta	NA	NA							
2000 - 2006	Crear el nuevo Ministerio de Agricultura, Alimentos, Pesca y Recursos Forestales, con el fin de mejorar la eficiencia y crecimiento del sector	SI	Baja	Baja	Baja	Baja	NA							
	Asegurar la sustentabilidad social, ambiental y económica del sector silvoagropecuario mediante la protección de los suelos, el manejo sustentable del bosque nativo, seguridad del recurso hídrico y desarrollo local silvoagropecuario	SI	Alta	Media	Baja	Alta	NA							

Período	Ámbito Forestal	Instrumentos de Control de Gestión						Ámbito Medio ambiente	Instrumentos de Control de Gestión					
		MM	ID	PE	PMG	CDC	ISO		MM	ID	PE	PMG	CDC	ISO
2006 - 2010	Readecuación institucional de CONAF	SI	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Implementación de Esquemas de Pago por Servicios Ambientales	SI	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
	Continuar tramitación del Proyecto de Ley sobre Bosque Nativo en el Congreso	SI	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Creación de un Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas y de Conservación de la Biodiversidad	SI	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja
	Presentación al Congreso de Proyecto de ley que establece un Sistema de Prevención y Combate de Incendios Forestales	SI	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Ampliar el porcentaje del territorio nacional que forma parte del actual SNASPE	SI	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja
	Desarrollo de investigación acorde con las exigencias del mercado forestal	SI	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja							
2010 - 2014	2° concurso para que propietarios de bosque nativo	SI	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja							
	Plantar 16 millones de árboles	SI	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja							
	Incentivos para forestar	SI	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja							
	Transferencia tecnológica	SI	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja							
2014 - 2015	Creación de nuevos Instrumentos de financiamiento forestal	NA	Baja	Baja	Baja	Baja	NA	Enviar Proyecto de Ley que crea el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.	SI	Baja	Baja	Baja	Baja	NA
	Fortalecimiento de los mecanismos de acceso a los mercados externos	NA	Baja	Alta	Baja	Baja	NA							
	Avanzar en la creación del Servicio Nacional Forestal	NA	Baja	Baja	Baja	Baja	NA							
	Prorrogar el incentivo a la forestación (D.L. 701).	NA	Baja	Baja	Baja	Baja	NA							
	Eliminar barreras de acceso a los beneficios de la Ley de Bosque Nativo para pequeños y medianos productores.	NA	Baja	Baja	Baja	Baja	NA							
	Implementar un programa de investigación y transferencia forestal para la protección de los sistemas forestales.	NA	Baja	Baja	Baja	Baja	NA							
Fortalecer las PYMEs forestales	NA	Baja	Alta	Baja	Baja	NA								

Fuente: Elaboración propia.

SI: Sin información.

NA: No aplica.