



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES
ESCUELA DE CIENCIAS FORESTALES

DEPARTAMENTO DE MANEJO DE RECURSOS FORESTALES

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA
FUNDACIÓN PATRIMONIO NATURAL Y BIODIVERSIDAD,
“RAÍCES”**

Memoria para optar al Título
Profesional de Ingeniero Forestal

JAIME ANTONIO LÓPEZ GONZÁLEZ

Profesora Guía: Sra. Carmen Luz de la Maza Asquet. Ingeniero Forestal,
M.Sc. Environmental Planning y Ph.D. Wildland Management

Santiago, Chile

2008

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES
ESCUELA DE CIENCIAS FORESTALES
DEPARTAMENTO DE MANEJO DE RECURSOS FORESTALES

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA
FUNDACIÓN PATRIMONIO NATURAL Y BIODIVERSIDAD,
“RAÍCES”

Memoria para optar al Título
Profesional de Ingeniero Forestal

JAIME ANTONIO LÓPEZ GONZÁLEZ

Calificaciones:	Nota	Firma
Prof. Guía Sra. Carmen Luz de la Maza Asquet	5,5
Prof. Consejero Sr. Guillermo Julio Alvear	4,8
Prof. Consejero Sr. Aaron Cavieres Cancino	4,2

A mi esposa, compañera y amiga Lorena, por su amor, confianza, respaldo y apoyo.

A mis hijos Josefina, Clemente, Antonia y Emilia, por su energía y vitalidad.

A mi madre, por haberme dado la educación pese a todas las adversidades.

A mi familia por todo su apoyo.

A DIOS, por todo lo que me ha regalado en la vida.

AGRADECIMIENTOS

Antes que todo, agradezco a Dios por haber puesto en mi camino a Lorena mi esposa, gracias a su apoyo y la fuerza espiritual que me ha entregado, he podido concluir una etapa fundamental para el desarrollo profesional, la obtención de mi título.

Agradezco el apoyo y la confianza de mi familia, gracias por haberme insistido en concluir esta memoria y alentarme en los momentos buenos y también en los no tan buenos.

A mi profesora guía por sus consejos y orientaciones en el desarrollo de esta memoria.

A mis colegas y amigos de la etapa universitaria, Gustavo Girón, Jorge Prado, Claudio Reyes y Patricio Toledo.

Al Ingeniero Forestal Cristián Urrutia, por sus aportes y opiniones.

A los Guardaparques y profesionales de la Corporación Nacional Forestal, específicamente del departamento de áreas silvestres protegidas, que me apoyaron y contribuyeron para concluir mi proceso de titulación.

Finalmente, no puedo dejar de agradecer el respaldo, consejo y la ayuda que he recibido de los muchos amigos que he encontrado desde que vivo en Temuco, gracias a Mauricio, Juanjo, Pamela, Patricio, Andrea, Carlos, Roberto, Silvana, Mario, Patricia. A todos ellos y los que pueda olvidar en este momento, muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	2
2.1.	Medio ambiente y conservación de la diversidad biológica, consideraciones generales	2
2.1.1	Marco jurídico internacional	5
2.1.2	Marco jurídico nacional	5
2.1.3	Acciones globales relativas a la conservación de la biodiversidad y la protección del medio ambiente	7
2.2	Antecedentes generales de las áreas silvestres protegidas	8
2.2.1	Generalidades a nivel mundial	8
2.2.2.	Generalidades a nivel nacional	8
2.2.2.1	Creación de áreas silvestres protegidas en Chile	8
2.3.	Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas	9
2.3.1.	Creación del SNASPE	9
2.3.2.	Importancia del SNASPE	9
2.3.3.	Administración del SNASPE	9
2.3.4.	Objetivos del SNASPE	9
2.4.	Financiamiento para conservación de biodiversidad	10
3.	OBJETIVOS	12
3.1	Objetivo General	12
3.2	Objetivos Específicos	12
4.	MATERIAL Y MÉTODO	13
4.1.	Material	13
4.1.1	Fuentes de Información	13

4.2	Método	13
4.2.1	Creación de La Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad	13
4.2.2	Misión y objetivos de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad	14
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	15
5.1	Descripción relación Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad y SNASPE	15
5.1.1	Creación de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad	15
5.1.2	Misión Institucional	16
5.1.3	Objetivo general	16
5.1.4	Objetivos específicos	16
5.1.5	Patrimonio, fuentes y formas de financiamiento	17
5.1.6	Estructura Directiva	18
5.1.7	Estructura Administrativa	18
5.1.8	Modalidad de relación con CONAF	21
5.1.9	Análisis de Convenio Marco con CONAF	21
5.1.10	Diagnóstico de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, en su rol de herramienta para el mejoramiento de la gestión del SNASPE	21
5.1.11	Actividades Ejecutadas Período 1996-2000	22
5.1.12	Actividades ejecutadas durante el período 2001-2002	25
5.1.13	Cooperación interinstitucional	31
5.1.14	Fondos concursables	32
5.1.15	Análisis de Matriz FODA	33
5.2	Análisis y conclusiones de las entrevistas	32
5.2.1	Síntesis de las entrevistas	34
5.2.2	Visión del ex Gerente de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad	36
5.3	Determinación de causas que provocaron el cierre de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad	37
5.4	Discusión de Resultados	38
6.	CONCLUSIONES	40
7.	BIBLIOGRAFÍA	41
8.	ANEXOS	44
9.	APÉNDICES	55

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Congresos de parques realizados	3
Cuadro 2: Principales acuerdos internacionales relativos a conservación de biodiversidad	6
Cuadro 3: Aportes fiscales anuales a áreas naturales protegidas	11
Cuadro 4: Matriz FODA	33
Cuadro 5: Plan estratégico	35

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura administrativa Fundación Raíces 1996-2003	19
Figura 2: Estructura administrativa Fundación Raíces 2004-2005	20
Figura 3: Estructura administrativa Fundación Raíces 2005-2006	20
Figura 4: Situación sin proyecto, sector Anticura	26
Figura 5: Situación con proyecto, sector Anticura	26
Figura 6: Interior cabañas Anticura antes de la habilitación	27
Figura 7: Interior cabañas Anticura después de la habilitación	27
Figura 8: Oferta de Servicios en sector Anticura, Parque Nacional Puyehue	28
Figura 9: Situación sin proyecto Conguillío	29
Figura 10: Situación con proyecto Conguillío	29
Figura 11: Sin proyecto sector Chanquín, Parque Nacional Chiloé	30
Figura 12: Con proyecto sector Chanquín, Parque Nacional Chiloé	30

RESUMEN

La presente memoria describe la evolución de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, en sus fases de creación, operación y cierre, teniendo como eje central el análisis de la gestión de esta institución, sus potenciales, limitantes y las circunstancias que motivaron el cese de sus operaciones.

El método de trabajo, se basa en el desarrollo de un proceso de revisión bibliográfica y en la aplicación de entrevistas a actores clave, a todo lo anterior se suma el conocimiento del autor, debido a su relevante participación en la gestión de la Fundación.

No obstante lo central del tema es analizar la gestión de la citada institución, el estudio aborda la problemática del financiamiento de la conservación de la biodiversidad y las estrategias que han implementado los gobiernos con el propósito de suplir las deficiencias presupuestarias que hacen compleja la labor de proteger y conservar los ecosistemas de alto valor. Otro punto relevante lo constituye la legislación nacional y acuerdos internacionales suscritos para conservar muestras representativas, al respecto el documento hace una reseña de los principales convenios y decisiones globales orientadas a la protección del medioambiente y la diversidad biológica.

A través del análisis de la información recopilada, se concluye que si bien la Fundación fue un aporte significativo al mejoramiento de la gestión de algunas unidades del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), sus debilidades internas y elementos externos relacionados con CONAF, generaron un proceso de desestabilización que finalmente hizo inviable la continuidad de la iniciativa.

Palabras clave: Biodiversidad, SNASPE, Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad.

ABSTRACT

This memory, *Analysis of the Management to the Natural Heritage and Biodiversity Foundation, "Raíces"*, describes its evolution, in their stages of development, operation and closure, taking as the centrepiece the analysis of this institution management, its potential, limitations and the circumstances that led to the cessation of their operations.

The method of work was based on the development of a literature review process and the implementation of interviews with key players in the foregoing joined knowledge of the author, because of its important role in the management of the Foundation.

Nevertheless, the central theme is to analyze the management of that institution, the study addresses the problem of financing biodiversity conservation and strategies that governments have implemented in order to fill budget gaps that make the complex work to protect and to conserve the ecosystems of high value. Another important point is the national legislation and international agreements to preserve representative samples; to respect the document gives an account of major global decisions and conventions aimed at protecting the environment and biodiversity.

Through the analysis of information gathered, we conclude that although the Foundation was a significant contribution to improving the management of some units of the National System of Protected Areas Wildlife State (*SNASPE*), their internal weaknesses and external elements related to *CONAF*, generated a process of destabilization that ultimately made unworkable continuity of the initiative.

Key words: Biodiversity, *SNASPE*, Natural Heritage and Biodiversity Foundation

1. INTRODUCCIÓN

El financiamiento de las áreas silvestres protegidas constituye un problema común para los países calificados en vías de desarrollo, como es el caso de Chile. Las múltiples necesidades de carácter social aún no resueltas en estos países, obliga a los gobiernos a destinar sus esfuerzos y recursos financieros a dar solución a situaciones políticamente mucho más sensibles que la efectiva y adecuada conservación de la diversidad biológica en los espacios naturales protegidos. Esta restricción ha llevado frecuentemente a poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de conservación de las áreas protegidas. La existencia de parques de papel, es más común de lo que parece, por lo que han surgido algunos programas de cooperación internacional con la participación de organizaciones no gubernamentales locales, destinados a identificar falencias y establecer programas a largo plazo que conduzcan a una efectiva conservación de las áreas silvestres protegidas.

En consecuencia y como una forma de reaccionar y dar respuestas desde el Estado a la señalada inquietud, los organismos encargados de administrar el patrimonio natural, han desarrollado diversas estrategias y alianzas que permiten destinar más recursos financieros a la gestión de dichos espacios. Una de esas estrategias, y quizás la de mayor impacto en la generación de ingresos para el manejo de las áreas protegidas, ha sido la apertura de éstas a la realización de actividades turísticas. El ecoturismo o turismo sustentable, reporta beneficios no sólo a las áreas protegidas sino también a las comunidades que viven en su entorno, tal como es el ejemplo de Costa Rica, donde esta práctica contribuye de manera significativa a su producto interno bruto. Otra fórmula bastante difundida y utilizada para fortalecer el funcionamiento de las áreas silvestres protegidas, ha sido el establecimiento de alianzas con las comunidades insertas o aledañas, grupos de amigos, empresas, organizaciones no gubernamentales y fundaciones.

En el caso de Chile, el organismo a cargo de la administración del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), la Corporación Nacional Forestal (CONAF), creó en el año 1995 la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, también conocida como Fundación Raíces, con el propósito de apoyar a la gestión del SNASPE. Sin embargo, y a pesar de existir las mejores intenciones al momento de su creación, luego de diez años de operación, CONAF, decidió poner término a las actividades de la Fundación.

El objetivo de la presente Memoria es analizar la contribución de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad a la gestión del SNASPE, para lo cual se describe, en primer lugar, la relación establecida entre ella y CONAF, posteriormente se desarrolla un diagnóstico de la Fundación en su rol de herramienta para el mejoramiento de la gestión y, finalmente, se discuten las causas que determinaron el cierre de sus actividades.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1. Medio ambiente y conservación de la diversidad biológica, consideraciones generales

En las últimas tres décadas la preocupación mundial respecto de la pérdida de especies y el deterioro del medio ambiente, han tenido tres grandes respuestas. El proceso de toma de conciencia respecto de los daños que la actividad humana puede causar al medio ambiente, tuvo su punto de inicio en la declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, reunida en Estocolmo del 5 al 16 de junio de 1972. Junto con acordarse la apremiante necesidad de abordar el problema del deterioro ambiental, dicha declaración se refiere a la conservación de la diversidad biológica mediante su principio número dos estableciendo que, los recursos naturales de la tierra, incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora y la fauna y especialmente muestras representativas de los ecosistemas naturales, deben preservarse en beneficio de las generaciones presentes y futuras mediante una cuidadosa planificación u ordenación, según convenga (PNUMA, 1972).

Posterior a Estocolmo, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo celebrada en Río de Janeiro, Brasil en 1992, inició un nuevo ciclo de reuniones mundiales destinadas a analizar los problemas del desarrollo a la luz de un nuevo contexto internacional dominado por el fenómeno de la globalización. Los cinco acuerdos tomados en dicha cita constituyeron la respuesta política más global y articulada para establecer un régimen internacional de cooperación, con el objeto de lograr la plena incorporación de la dimensión ambiental a las políticas de desarrollo (CEPAL-PNUD, 2001).

De los cinco acuerdos de Río, a saber: Declaración de Río sobre Medio Ambiente y el Desarrollo, Programa 21, Principios relativos a los bosques, Convenio Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático y Convenio sobre la Diversidad Biológica; este último contiene indicaciones expresas de establecer un mecanismo para el suministro de recursos financieros a los países en desarrollo partes a los efectos del presente convenio, con carácter de subvenciones o en condiciones favorables (PNUMA, 1993).

La tercera respuesta al problema del deterioro ambiental, se gestó entre el 2 y 4 de septiembre de 2002. En Johannesburgo se celebró la cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible, reafirmando los compromisos suscritos en Estocolmo y Río de Janeiro, además de confirmarse el importante progreso realizado hacia la consecución de un consenso mundial y de una alianza entre todos los pueblos del planeta (ONU, 2002).

Más allá que considerarlas un lujo, las áreas silvestres protegidas, constituyen hoy el centro de las estrategias de conservación de tierras y mares. La creación de unas 30.000 áreas protegidas en todo el mundo ha sido uno de los grandes logros del Siglo XX y por lo tanto una gran herencia para el Siglo XXI. En su conjunto, abarcan 12,8 millones de kilómetros cuadrados, que equivalen al 9,5% de la superficie terrestre del planeta, un área mayor aún

que la superficie total de China e India. (UICN, 2000). No obstante la gran cantidad de áreas silvestres protegidas existentes y la no despreciable superficie que abarcan, día a día es más difícil cumplir con los objetivos para los que fueron creadas dichas unidades.

Reconociendo la gran labor que significa el correcto funcionamiento de las áreas protegidas, se constituyó al interior de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), la Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP). La Misión de la CMAP es promover el establecimiento y gestión eficaz de una red mundial representativa de las áreas protegidas terrestres y marinas, como contribución integral a la misión de la UICN, que consiste en influenciar, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza y asegurar que cualquier utilización de los recursos naturales se haga de manera equitativa y ecológicamente sostenible. La CMAP, es la encargada de organizar cada diez años el congreso mundial de parques (Cuadro 1), evento en el que se discute y se analiza respecto de los avances y/o retrocesos en materia de gestión de áreas protegidas.

Cuadro 1. Congresos de parques nacionales y otras áreas protegidas realizados

Sede	Año
Seattle, USA	1962
Yellowstone, USA	1972
Bali, Indonesia	1982
Caracas, Venezuela	1992
Durban, Sudafrica	2003

Al finalizar el quinto congreso mundial de parques, cuyo tema fue “Beneficios más allá de las fronteras”, los participantes entregaron a la comunidad mundial el Acuerdo de Durban, el que establece un compromiso global para con la población humana y las áreas protegidas de la tierra, siendo este un llamado a la acción para todas las partes interesadas e involucradas en las áreas protegidas. Además, se diseñó un plan de acción con el fin de implementar el acuerdo. El plan de acción de Durban se divide en las siguientes categorías (UICN, 2003):

1. Una acción internacional a nivel intergubernamental a través de las instituciones de las Naciones Unidas, convenios y tratados;
2. Una acción regional a nivel intergubernamental a través de diversos convenios y otros mecanismos regionales;
3. Una acción nacional por parte de los gobiernos nacionales y otros grupos de interés; una acción local a través de administraciones con autoridad delegada y de la sociedad civil; y
4. Una acción de las autoridades responsables de áreas protegidas que compete a todas las autoridades, organismos, órganos y organizaciones pertinentes.

La atención del continente americano respecto al tema de las áreas protegidas, se evidencia en el desarrollo a la fecha, de dos congresos latinoamericano de parques nacionales y otras

áreas protegidas, el primero de ellos el año 1997 en Santa Marta, Colombia y el segundo realizado entre el 30 de septiembre y el 06 de octubre de 2007 en San Carlos de Bariloche, Argentina. En dicha ocasión se dieron cita más de dos mil doscientos participantes, quienes luego de un profundo análisis de la situación y realidad de las áreas silvestres protegidas de la región latinoamericana, emitieron la Declaración de Bariloche la que destaca como puntos más relevantes:

1. El incentivo a los gobiernos y sociedad en general para que otorguen el valor que le corresponde a las áreas protegidas en la gestión de políticas públicas y el manejo del territorio.
2. Reafirmar la visión Latinoamericana de las áreas protegidas acordada en el Congreso de Santa Marta, que considera estos territorios como “espacios estratégicos para los países, porque son indispensables para su crecimiento, su desarrollo y para la búsqueda de condiciones de vida adecuadas dentro de su territorio, además de constituir una de las principales opciones en la protección del patrimonio natural” (UICN, 2007).
3. Se reconocen los derechos de los pueblos indígenas respecto de los territorios bajo conservación y se insta a los Estados a facilitar la implementación de la declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos indígenas.

Pensando en la implementación práctica de la declaración los asistentes se comprometieron a ejecutar una serie de acciones entre las que se destaca la invitación a los gobiernos, a la cooperación internacional y a la sociedad civil para el período 2008-2018 a acordar metas presupuestarias anuales y concretas e implementar modificaciones legales que permitan reducir las brechas financieras de la mayoría de los sistemas de áreas silvestres protegidas de la región. Otro compromiso que destaca es impulsar la consolidación de la sustentabilidad financiera de las áreas protegidas proponiendo mecanismos atractivos y tangibles complementarios a los financiamientos fiscales otorgados por los gobiernos en cumplimiento de su función indelegable (UICN, 2007).

2.1.1 Marco jurídico internacional

Chile ha suscrito una serie de acuerdos internacionales relativos a la conservación de diversidad biológica y a la protección del medio ambiente que han pasado a constituirse en Leyes de la República, siendo los principales los indicados en el Cuadro 2, así también existen diversos cuerpos legales nacionales que se relacionan con el funcionamiento del SNASPE.

La Convención para la protección de la flora y la fauna y las bellezas escénicas naturales de América, conocida como la Convención de Washington, suscrita en 1940, expresa el deseo de los gobiernos de América de proteger y conservar en su medio natural, ejemplares de todas las especies y géneros de su flora y fauna indígenas, incluyendo las aves migratorias, paisajes de incomparable belleza escénica, formaciones geológicas, regiones de interés estético o valor histórico o científico. Entre los acuerdos internacionales, la convención de Washington es el más relevante para Chile, dado que las categorías de áreas silvestres protegidas que componen el SNASPE, están basadas en la clasificación contenida en dicho acuerdo.

2.1.2 Marco jurídico nacional

A nivel nacional el SNASPE, se rige por la Ley 18.362 de 1984, no vigente, sin embargo, las categorías que componen el SNASPE, son legalmente reconocidas pues se rigen por la Convención de Washington.

Otra norma que se relaciona con las áreas silvestres protegidas es la Ley 19.300 de Bases Generales del Medio Ambiente, ya que establece en su Artículo 34 que el Estado administrará un Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas, que incluirá los parques y reservas marinas, con objeto de asegurar la diversidad biológica, tutelar la preservación de la naturaleza y conservar el patrimonio ambiental (CONAMA, 1994).

Cuadro 2. Principales acuerdos internacionales relativos a conservación de biodiversidad

Convenio, Acuerdo o Tratado	Año y Lugar de La Firma	Entrada en Vigencia	Objetivo General
Convención para la Protección de la Flora y Fauna y las Bellezas Escénicas de América	1940, Washington EE.UU	1967	Preservar todas las especies y géneros de la flora y fauna de América de la extinción y preservar áreas de extraordinaria belleza, con énfasis en formaciones geológicas o con valor estético, histórico o científico
Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural. (UNESCO)	1972, París	1980	A los sitios del patrimonio mundial natural registrados en la Lista del Patrimonio Mundial se les provee protección oficial y ayuda financiera y técnica del Fondo del Patrimonio Mundial
Convenio sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Flora y Fauna Silvestre (CITES)	1973, Washington EE.UU	1975	Proteger ciertas especies en peligro de la sobre-explotación producida por el sistema de comercio internacional (importación – exportación).
Convención sobre la conservación de las especies migratorias de animales silvestres	1979 Bonn, Alemania	1981	Proteger a aquellas especies de animales salvajes que migran a través de los límites nacionales
Convenio para la protección del medio marino y la zona costera del Pacífico Sudeste	1981 Lima, Perú	1986	Proteger el medio ambiente marino y de las zonas costeras del Pacífico Sudeste en las 200 millas marinas de soberanía bajo jurisdicción de las Partes y más allá de esa área, la alta mar hasta la distancia en que su contaminación pueda afectar las 200 millas marinas.
Tratado entre la República de Chile y la República de Argentina sobre Medio Ambiente	1991 Buenos Aires, Argentina	1993	Emprender acciones coordinadas o conjuntas en materia de protección, preservación, conservación y saneamiento del medio ambiente e impulsar la utilización racional y equilibrada de los recursos naturales, teniendo en cuenta el vínculo existente entre medio ambiente y desarrollo.
Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB)	1992, Río de Janeiro, Brasil	1995	Promover el uso sustentable de los componentes de la biodiversidad y fomentar una distribución equitativa de los beneficios generados por la utilización de los recursos genéticos.
Acuerdo de Cooperación Ambiental Chile – Canadá	1997 Ottawa, Canadá	1997	Fortalecer la cooperación ambiental entre las Partes y asegurar la ejecución eficaz de las leyes y regulaciones ambientales de cada una de ellas, favoreciendo, además, que se alcancen las metas y los objetivos ambientales del Tratado de Libre Comercio Chile – Canadá

Fuente: CONAF, 2007

2.1.3 Acciones globales relativas a la conservación de la biodiversidad y la protección del medio ambiente

Uno de los mecanismos de apoyo global a la conservación de la biodiversidad establecido, es el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, FMAM o GEF. El fondo fue creado el año 1991 y reestructurado en 1994. El FMAM es el mecanismo financiero del Convenio sobre la Diversidad Biológica. El FMAM ha contribuido entre otras acciones a constituir más de 12 fondos fiduciarios de conservación en países como México y Bután, que han creado nuevos parques nacionales y ampliado las zonas existentes mediante el suministro básico de recursos para sus operaciones (FMAM, 2000).

Como ejemplo de la operación del FMAM es posible citar el caso del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C., FMCN, organización sin fines de lucro con la figura legal de asociación civil. Fue incorporado en 1994 como resultado de un proceso que inició en junio de 1992 durante la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas en Río de Janeiro, Brasil. Durante esta conferencia, Kathryn Fuller y Carlos Salinas de Gortari, los entonces Presidentes del World Wildlife Fund U.S. (WWF) y de México, acordaron que la conservación de la biodiversidad en México es una responsabilidad compartida de todos los sectores e identificaron la necesidad de establecer una organización autónoma y permanente que garantizara financiamiento estable de largo plazo y que pudiera captar recursos de diversas fuentes internacionales y nacionales para proyectos de conservación (FMCN, 2002).

Si bien el FMCN recibió aportes iniciales del Gobierno de México y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, es en 1996 que el Consejo Nacional para Áreas Naturales Protegidas designa al FMCN como mecanismo receptor y administrador del remanente de recursos GEF (US\$16,5 millones) etiquetados para la operación de diez áreas naturales protegidas. De esta forma los recursos GEF se incluyen en el patrimonio del FMCN, para sustentar la operación básica de las 10 áreas naturales protegidas mediante la generación de intereses (FMCN, 2007).

Para el caso de Chile, se está elaborando un proyecto financiado con aporte del GEF cuyo objetivo es construir un Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas cuyo objetivo sea consolidar y racionalizar las áreas protegidas existentes dentro de un completo Sistema Nacional de Áreas Protegidas Públicas, Privadas, Terrestres y Acuáticas vinculado a objetivos nacionales de desarrollo. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas propuesto, actualmente en desarrollo con fondos del PDF-B abordará las barreras específicas que requieren acción a nivel nacional. Entregará un marco central para las AP individuales, para los subsistemas de AP y sus respectivos marcos reguladores. También, desarrollará los mecanismos a través de los cuales se pueda ampliar este nuevo Sistema Nacional de Áreas Protegidas en el corto, mediano y largo plazo, para aumentar la representación ecosistémica y fomentar el establecimiento de nuevas áreas protegidas en lugares estratégicos, a través de enfoques innovadores de gestión (PNUD-GEF, 2005).

Por otra parte y como una estrategia para sentar las bases del nuevo modelo de gestión de áreas protegidas en Chile, se implementará en las regiones de los Lagos y de Los Ríos el denominado Sistema Regional de Áreas Protegidas para la Conservación y Uso Sustentable

del Bosque Lluvioso Templado Valdiviano, que cuenta con financiamiento GEF y es ejecutado por CONAMA.

2.2 Antecedentes generales de las áreas silvestres protegidas

2.2.1 Generalidades a nivel mundial

Las áreas protegidas son un componente esencial en la lucha por preservar los recursos biológicos, culturales y físicos del mundo, estas áreas constituyen por lo general la base de la estrategia nacional de conservación de un país (Arguedas et al., 2004).

La biodiversidad no tiene sólo valores intrínsecos escénicos, sociales y culturales. Sino también un valor económico a través de su contribución a la medicina, agricultura, pesca y productos forestales, en adición a los servicios ambientales que ofrece dentro del contexto de desarrollo sostenible (Bayon et al., 2000).

Las áreas silvestres protegidas en países en vías de desarrollo, reciben en promedio menos del treinta por ciento de financiamiento necesario para la administración básica de la conservación (James et al., 1999).

Muchas de estas áreas en esos países se han convertido en simplemente “parques que existen solamente en documentos”, careciendo de fondos suficientes para pagar los salarios del personal, vehículos de patrullaje o programas de conservación de la naturaleza (Spergel, 2001).

2.2.2. Generalidades a nivel nacional

Actualmente existen cerca de 100 áreas protegidas bajo la administración de instituciones del Estado, en tierra y mar litoral.

La minería, agricultura, silvicultura, pesca y acuicultura, basan su crecimiento en la exportación, generando ingresos y empleos para el país. Las áreas protegidas juegan un rol importante en esta tarea. Un país que crece sustentablemente debe asumir sus espacios naturales como oportunidades, que junto con cumplir funciones ambientales indispensables, son parte activa de la economía nacional (CONAMA, 2005).

2.2.2.1 Creación de áreas silvestres protegidas en Chile El 30 de septiembre de 1907, por Decreto N° 1540 del Ministerio de Relaciones Exteriores, Sección Colonización, se creó la Reserva Forestal Malleco, con una superficie original de 33.690 ha. (CONAF-ONF, 1996)

Los motivos para crear las áreas protegidas han sido muy variados, como por ejemplo, la protección de bellezas escénicas, evitar el uso indiscriminado de los recursos forestales, proteger terrenos fiscales carentes de un interés productivo tradicional como la ganadería y la agricultura, regular el comercio de la madera y conservación de flora y fauna, entre otros. Hasta 1980, las áreas protegidas pertenecientes al Estado no tuvieron normativas ni criterios muy precisos para su administración y manejo, con la excepción de algunos

artículos de la Ley de Bosques del año 1931, que facultaba a las autoridades gubernamentales a crear Parques Nacionales de Turismo y de Reservas Forestales y permitía al administrador la realización de convenios para su adecuada gestión (Cunazza, 2005).

A partir del inicio de la década de 1980, el Estado a través de la CONAF inicia acciones destinadas a regularizar la situación de las áreas protegidas. En este marco, durante 1983 se elabora y aplica una metodología para la reclasificación y redelimitación de parques nacionales y reservas forestales (Cunazza, 2005).

2.3 Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas

2.3.1 Creación del SNASPE

El Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, SNASPE, creado por ley N° 18.362, del 27 de diciembre de 1984, comprende un conjunto de ambientes naturales, terrestres y acuáticos, que proporcionan bienes y servicios significativos para el bienestar de la comunidad y el interés nacional (Burgos y Saavedra, 1996).

Cabe señalar que el cuerpo legal antes citado fue promulgado y publicado en el Diario Oficial, pero aun no entra en vigencia debido a que está supeditado a la creación de la Corporación Nacional Forestal como institución pública y no de derecho privado como opera actualmente.

2.3.2 Importancia del SNASPE

Frente a la compleja situación ambiental a la que se ve enfrentada un país por efectos de su desarrollo, el SNASPE administrado por la CONAF, ha constituido un pilar fundamental, para salvaguardar no sólo parte importante del patrimonio natural que caracteriza a Chile, sino que también para proteger y valorizar nuestro acervo cultural, particularmente el que se encuentra inserto en las áreas que conforman dicho sistema (Lazo, 2001).

2.3.3 Administración del SNASPE

El sistema está formado por las siguientes categorías de manejo: Parques Nacionales, Reservas Nacionales y Monumentos Naturales. Actualmente Chile cuenta con 95 unidades distribuidas en 32 Parques Nacionales, 48 Reservas Nacionales y 15 Monumentos Naturales, las que en total cubren una superficie aproximada de 14 millones de hectáreas, equivalentes al 19% del territorio nacional (CONAF, 2005).

2.3.4 Objetivos del SNASPE

Desde el punto de vista técnico y jurídico, el SNASPE tiene una serie de objetivos tales como conservación, mejoramiento, restauración de la diversidad ecológica de los recursos de flora y fauna silvestre, suelos, sistemas hidrológicos, recursos escénicos y elementos culturales ligados a un ambiente natural (CONAF, 2001).

Con la necesidad de establecer mecanismos de financiamiento para la ejecución de actividades que aseguren una adecuada conservación de las áreas silvestres protegidas, se han creado instrumentos y herramientas, una de ellas la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, Raíces.

2.4 Financiamiento para conservación de biodiversidad

Como cualquier institución social, las áreas protegidas necesitan apoyo financiero para pagar al personal, construir y mantener su infraestructura y para administrar sus recursos naturales. Aunque se ha logrado algún progreso a lo largo de los últimos quince años, virtualmente todas las áreas protegidas de América Latina, el Caribe, Asia, el Pacífico y África, han padecido una carencia de fondos crónica. La mayoría de estas áreas experimentan en la actualidad, una condición financiera de supervivencia, dependiente de asignaciones inseguras del presupuesto nacional, del apoyo esporádico de organizaciones no gubernamentales conservacionistas y del financiamiento internacional de proyectos a corto plazo (The Nature Conservancy, 2001).

Al respecto Chile al promulgar en diciembre de 2003 su Estrategia Nacional de Biodiversidad, estableció como octava línea estratégica consolidar los mecanismos para el financiamiento requerido para la conservación de la biodiversidad. (CONAMA, 2003).

En cifras de 2003, la región de América Latina y el Caribe, destinó un presupuesto gubernamental total de 85 millones de dólares, Cuadro 3. El país que reportó mayor cantidad de recursos fiscales fue México con 24,1 millones de dólares. Chile, en tanto destinó 2,9 millones de dólares. En cuanto a dólares aportados por hectárea protegida, el promedio regional es de 0,56 US\$/ha, siendo El Salvador quien más recursos aportó por hectárea 66,18 US\$/ha. El caso de Chile se ubica bajo la media regional con tan sólo 0,21 US\$/ha (De la Maza, et al., 2003).

Una estrategia utilizada por los organismos encargados de la gestión de las Áreas Protegidas ha sido abrir las puertas de estas unidades al uso público con el fin desarrollar en su interior el ecoturismo, entendiendo el concepto como aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar y apreciar la naturaleza (así como cualquier manifestación cultural del presente y del pasado), que promueve la conservación, tiene bajo impacto de visitación y propicia un involucramiento activo y socio-económicamente benéfico de las poblaciones locales. (CONAF, 2004)

Precisamente el concepto anterior orientó a la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, entidad creada por CONAF con el propósito de apoyar financieramente la labor de conservación, en el desarrollo de sus negocios al interior del SNASPE.

Cuadro 3. Aportes fiscales anuales a Áreas Naturales Protegidas

País	Aporte anual Á. P. (US\$)	US\$/ha aportados
México	24.122.363	1,41
Cuba	18.000.000	9,02
Argentina	16.350.622	4,61
R. Dominicana	6.500.000	5,42
Colombia	5.500.000	0,61
Guatemala	4.125.000	1,29
Costa Rica	3.287.661	2,50
Chile	2.900.000	0,21
Panamá	1.483.700	0,59
Ecuador	823.000	0,18
Nicaragua	784.380	0,27
El Salvador	571.428	66,18
Paraguay	634.250	0,25
Perú	611.300	0,04
Uruguay	400.000	1,33
Bolivia	179.000	0,01
Belice	110.000	0,11
Jamaica	65.000	-
Brasil	30.000	0
TOTAL	85.026.306	0,56

Fuente: De la Maza et al., 2003.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la contribución de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, en la gestión del SNASPE.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Describir la relación entre Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad y SNASPE.
- b) Realizar un diagnóstico de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, en su rol de herramienta para el mejoramiento de la gestión del SNASPE.
- c) Determinar causas que provocaron el cierre de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad.

4. MATERIAL Y MÉTODO

4.1 Material

El procedimiento utilizado consistió en recopilar información interna, generada entre los años 1996 y 2006 período durante el cual operó la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad. Además se procedió a realizar entrevistas que aportaran información y una visión externa a la institución materia de estudio.

4.1.1 Fuentes de Información

4.1.1.1 Información Interna Las fuentes de información utilizadas fueron documentos de la Fundación tales como memorias anuales de gestión, estatutos de creación. Por otra parte, el testimonio del autor de este estudio, quien se desempeñó como Gerente de la entidad durante los años 1999 y 2006, aportó datos no contenidos en documentos anteriores.

4.1.1.2 Información externa Recopilación de datos y opiniones de profesionales vinculados a la temática de las áreas silvestres protegidas y funcionarios de CONAF que tuvieron relación o conocimiento de la función que desempeñó la Fundación Raíces. La información se obtuvo mediante de la aplicación de una entrevista, la que se envió a través de correo electrónico.

4.2 Método

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizó la información disponible en documentos, la que se complementó con la visión de técnicos y profesionales que tuvieron contacto directo con la Fundación y conocieron la relación que existió entre ésta y CONAF. Así se podrá construir un panorama acerca del contexto, condiciones y elementos políticos, administrativos y de gestión, que influyeron en la creación, desarrollo y término de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad.

4.2.1 Creación de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad

Para establecer las razones que motivaron la creación de la Fundación se procedió a revisar antecedentes que dan cuenta de las gestiones al interior del Ministerio de Agricultura, que finalmente llevaron a la creación de la entidad.

4.2.2 Misión y objetivos de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad

Mediante la revisión y análisis de las escrituras de constitución de la Fundación, se determinó la misión, los objetivos y el propósito que tuvo el Ministerio de Agricultura al implementar una herramienta de apoyo al funcionamiento del SNASPE.

La revisión de documentos y el análisis de las opiniones vertidas en las entrevistas, permitió elaborar un diagnóstico acerca del aporte o contribución de la Fundación al SNASPE, para lo cual se aplicó la metodología de análisis de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Finalmente y tomando en consideración todos los elementos antes mencionados, se pudo determinar las causas que provocaron el término de las operaciones de la Fundación.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Descripción relación Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad y SNASPE

5.1.1 Creación de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad

La Corporación Nacional Forestal, CONAF, mediante acuerdo del Consejo Directivo adoptado con fecha doce de septiembre de 1995 en sesión número 2, resolvió delegar en el Director Ejecutivo, la facultad de acordar la creación o participación en personas jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras de manera de obtener una mejor consecución del objeto de la Corporación. En cumplimiento de lo anteriormente señalado, don José Antonio Prado Donoso, con fecha tres de enero de 1996, procede a la constitución de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y que se rige por estatutos propios.

La creación de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, también conocida como Fundación Raíces, se enmarcó en una concepción de reformas de la institucionalidad pública forestal cuyo eje central era la reducción del ámbito operativo del Estado, el que quedaría centrado básicamente en la función de aplicación y fiscalización de la Ley de bosques y de la Ley de fomento forestal. Para este efecto, la propuesta en discusión en el año 1996 y que se materializó poco después en un proyecto de Ley de institucionalidad forestal contemplaba la reducción del personal del Estado a 700 personas, mayoritariamente dependientes del futuro Servicio Nacional Forestal. La gestión del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado y de la prevención y combate de incendios forestales quedaban entregadas a una entidad privada que conservaba el nombre de Corporación Nacional Forestal, pero que carecía de un presupuesto establecido anualmente en la respectiva ley de presupuesto de la nación y tampoco tenía establecida por ley una dotación de personal.

En ese contexto y como un mecanismo de apoyo y eventualmente de ejecución total o parcial de actividades, que no tenían cabida operativa en el Servicio Nacional Forestal, se constituyeron tres fundaciones. De aquellas, solamente entró en operaciones Fundación Raíces, sin embargo la concepción institucional que había originado su creación no se materializó, pues el respectivo proyecto de Ley no alcanzó a ser aprobado por el Congreso en la administración del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle y posteriormente, no contó con respaldo político para continuar su tramitación durante la administración del Presidente Ricardo Lagos Escobar. En consecuencia, tanto la orientación inicial de la Fundación como el sentido de ser perdieron fuerza y comenzó a gestarse un proceso de deterioro paulatino de su funcionamiento. Otro factor a ser considerado es que los equipos de trabajo que desarrollaron el concepto y la filosofía de la Fundación, fueron reemplazados en sus cargos del Ministerio de Agricultura y la Dirección de CONAF, y las autoridades que asumieron no dieron la atención que correspondía a dicha entidad, por ende la Fundación quedó en un estado de absoluta indefinición.

5.1.2 Misión Institucional

Participar y contribuir en la protección y desarrollo de las áreas silvestres protegidas, de la biodiversidad, de los espacios naturales de valor escénico y de otras áreas de interés ecológico o cultural y procurar el encuentro de las poblaciones locales con el medio natural.

5.1.3 Objetivo general

Fortalecer el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, a través de la generación de actividades técnico-económicas realizadas en las distintas regiones del país.

5.1.4 Objetivos específicos

5.1.4.1 Promover la ampliación de los espacios naturales protegidos, mediante la incorporación de diversos sistemas presentes en el patrimonio nacional.

5.1.4.2 Patrocinar, asesorar, auspiciar, difundir, respaldar y orientar toda clase de iniciativas, programas proyectos, estudios y cualquier otro tipo de acciones que contribuyan directa o indirectamente al logro del objeto de la Fundación.

5.1.4.3 Administrar directamente, o a través de contratos, bienes de terceros que le sean encomendados, sean estos muebles o inmuebles.

5.1.4.4 Formar y mantener un fondo, destinado a financiar las actividades de la Fundación, así como gestionar la obtención de donaciones y aportes tanto de instituciones privadas como públicas, nacionales o extranjeras.

5.1.4.5 Promover, organizar y efectuar programas de perfeccionamiento y capacitación, así como seminarios, conferencias y otro tipo de reuniones o eventos.

5.1.4.6 Ejecutar y contribuir al desarrollo de programas de educación ambiental.

5.1.4.7 Adquirir terrenos, vehículos, tecnologías y otros bienes o elementos necesarios para el logro del objeto de la Fundación.

5.1.4.8 Ejecutar acciones de investigación sobre el estado, evolución, dinámica y manejo de los recursos naturales renovables y sobre la conveniencia del uso público y la recreación en áreas silvestres protegidas.

5.1.4.9 Fomentar e impulsar la participación de las comunidades locales, insertas o aledañas a áreas silvestres protegidas en la ejecución de actividades de conservación y utilización sustentable de los recursos naturales renovables.

5.1.4.10 Ejecutar o participar en el desarrollo de planes de conservación y utilización sustentable de recursos naturales renovables y de fomento turístico en áreas silvestres protegidas.

5.1.4.11 Contribuir y participar en la organización y ejecución de acciones de preservación, restauración, conservación, revalorización y difusión de los recursos culturales presentes en áreas silvestres protegidas y en monumentos nacionales.

5.1.4.12 Restaurar los espacios protegidos deteriorados y colaborar en la defensa de las especies cuya conservación se encuentra amenazada.

5.1.4.13 Procurar el conocimiento de la naturaleza y los aspectos de su desarrollo sustentable.

5.1.4.14 En general, ejecutar todos los actos y celebrar todos los contratos y negociaciones que tiendan a la consecución del objeto de la Fundación o que se relacionen con él.

5.1.5 Patrimonio, fuentes y formas de financiamiento

Para su funcionamiento, la fundación dispuso de un patrimonio inicial de diez millones de pesos (del año 1996) destinados por el fundador para el cumplimiento de su objeto, de los cuales sólo un millón de pesos fue enterado en dinero efectivo, en tanto que el saldo se tradujo en aporte de bienes, recursos operacionales y/o humanos, que contribuyeran al cumplimiento de sus función. Por otra parte, la Fundación a través de sus estatutos de constitución, quedó facultada para agregar a su patrimonio, todos los recursos que recibiera del Estado o de cualquier entidad o persona, pública o privada, nacional o extranjera; los ingresos o rentas que generen sus propios bienes o aquellos que le sean entregados por su fundador para su administración; la herencias, legados o donaciones en dinero o especies, que obtenga de personas naturales o jurídicas, chilenas o extranjeras y los aportes que efectúe el sector privado para el desarrollo de programas y actividades de conservación y protección de la naturaleza.

Para asegurar el financiamiento de sus actividades la Fundación recibió facultades para invertir su patrimonio en bienes inmuebles y muebles, incluyendo valores mobiliarios a su elección y en general, en cualquiera actividad o empresa permitida por la ley.

5.1.6 Estructura Directiva

La estructura definida en los estatutos de creación de la Fundación, estableció que sería administrada por un Directorio compuesto por siete miembros, presidido por el Ministro de Agricultura e integrado de la siguiente forma:

- a) El Ministro de Agricultura o la persona que éste designe.
- b) El Director Ejecutivo de la Corporación Nacional Forestal quien lo presidiría cuando el Ministro de Agricultura hubiere designado un representante.
- c) Dos directivos superiores de la Corporación Nacional Forestal designados por el Director Ejecutivo. Por efectos de pertinencia respecto de la misión de la Fundación, se designó a los cargos de Gerente de Operaciones y Gerente de Finanzas y Administración.
- d) La persona que ejerza el cargo de Director del Servicio Nacional de Turismo.
- e) La persona que ejerza el cargo de Fiscal de la Corporación Nacional Forestal
- f) Un científico designado por el Ministro de Agricultura.

La duración de las personas en su función de Directores se definió para las letras a) a la e), mientras aquellas ejercieran sus cargos de forma titular. En tanto que el Director señalado en la letra f) se mantendría en sus funciones durante 2 años, pudiendo ser renovado por igual período.

Esta entidad llamada a ser pieza clave en la definición de estrategias y procedimientos, se ha mantenido virtualmente al margen de la operación de Raíces. Tal situación, provocó que todas las decisiones fueran tomadas por la Gerencia, viéndose obligada ésta a asumir todo el peso de la Administración y los riesgos que involucra cualquier operación comercial.

5.1.7 Estructura Administrativa

La estructura administrativa de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad se mantuvo desde su creación en 1996 hasta el año 2003 (Figura 1), año en que se produce el traslado de la oficina central a la ciudad Temuco.

El aumento de las operaciones durante el año 1997, hizo necesario que se estableciera en la ciudad de Temuco una sucursal que permitía hacer más fluido el trabajo administrativo y el proceso de adquisición de bienes que eran entregados al Departamento de Patrimonio Silvestre. Cabe señalar que hasta el año 2003, dicha sucursal no es considerada como parte de la estructura organizacional de la Fundación, ya que si bien los trabajadores dependían de acuerdo a la normativa laboral del Gerente, operativamente recibían instrucciones del Jefe Regional de Patrimonio Silvestre de CONAF Región de la Araucanía.

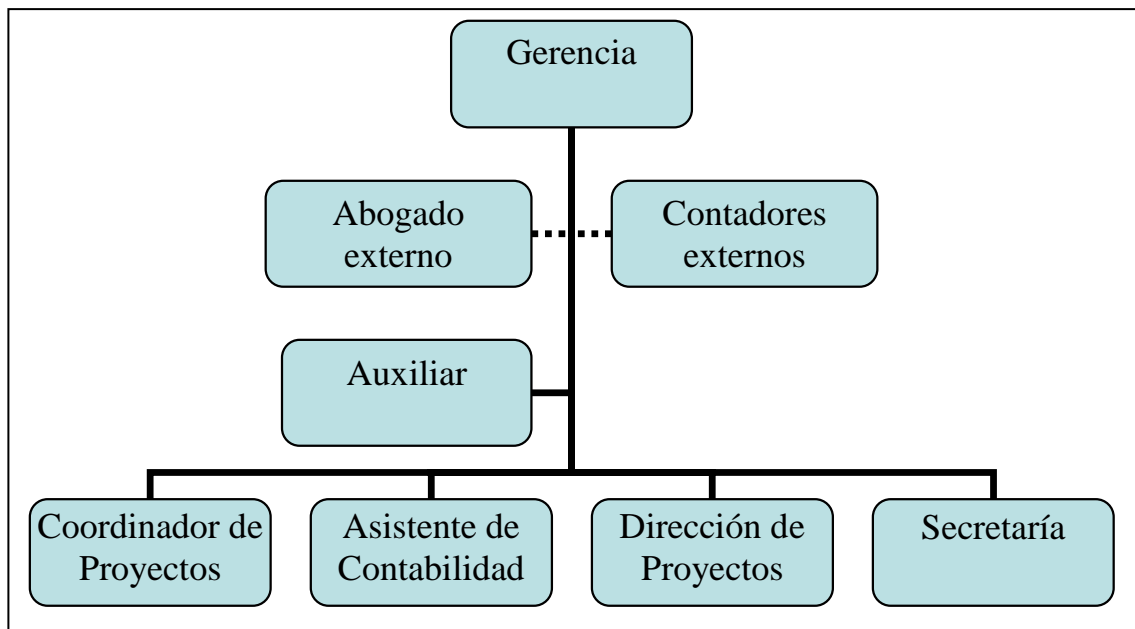


Figura 1. Estructura administrativa Fundación Raíces 1996-2003

En noviembre de 2003, año en que se produce el traslado de las oficinas centrales de la Fundación a la ciudad de Temuco, se procede a fusionar la estructura central con la sucursal generándose para el periodo 2004-2005, (Figura 2) un organigrama en el que se decidió prescindir de la asesoría contable externa, ya que la función de control administrativo y contable debía ser ejecutada por el hasta ese entonces encargado de la sucursal Temuco, dado que su profesión de contador e ingeniero en administración lo habilitaba para desempeñar dicha función. No obstante, al cabo de un año de operar bajo dicho esquema, fue necesario realizar un ajuste en el equipo de trabajo debido a deficiencias detectadas en el área de administración y contabilidad, quedando conformada la estructura definitiva para el período 2005-2006 (Figura 3) por una subgerencia, encargada de coordinar aspectos operativos y de gestión administrativa, siendo además la contraparte directa de la asesoría externa en contabilidad.

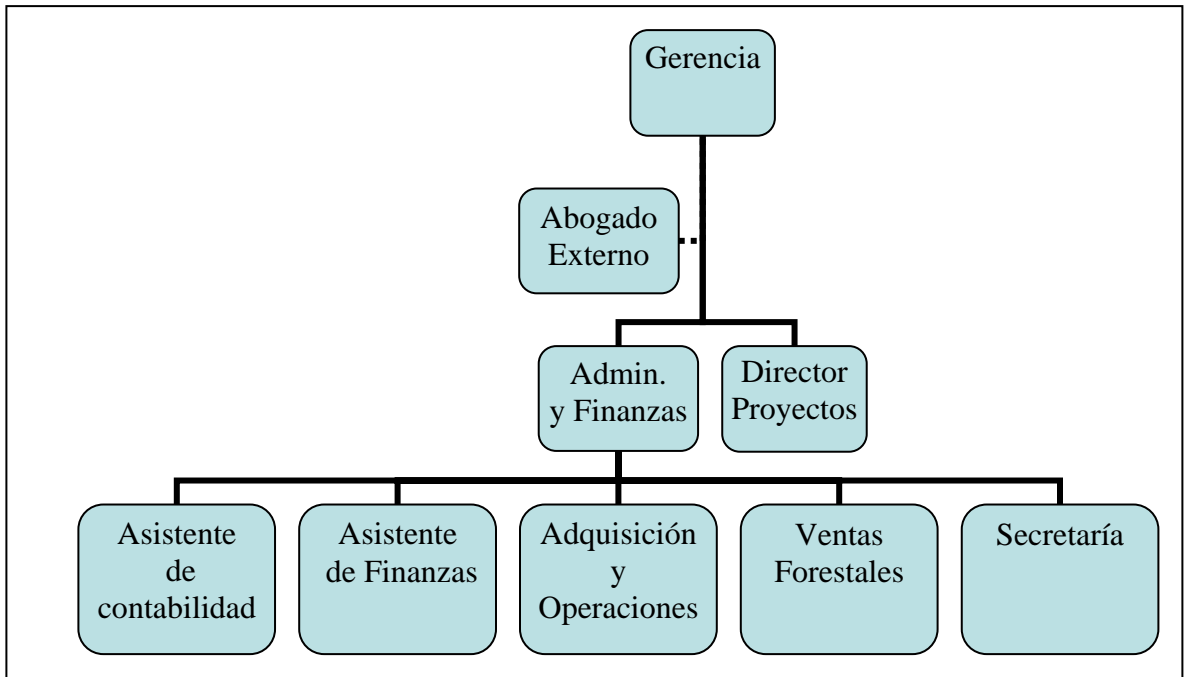


Figura 2. Estructura administrativa Fundación Raíces 2004-2005

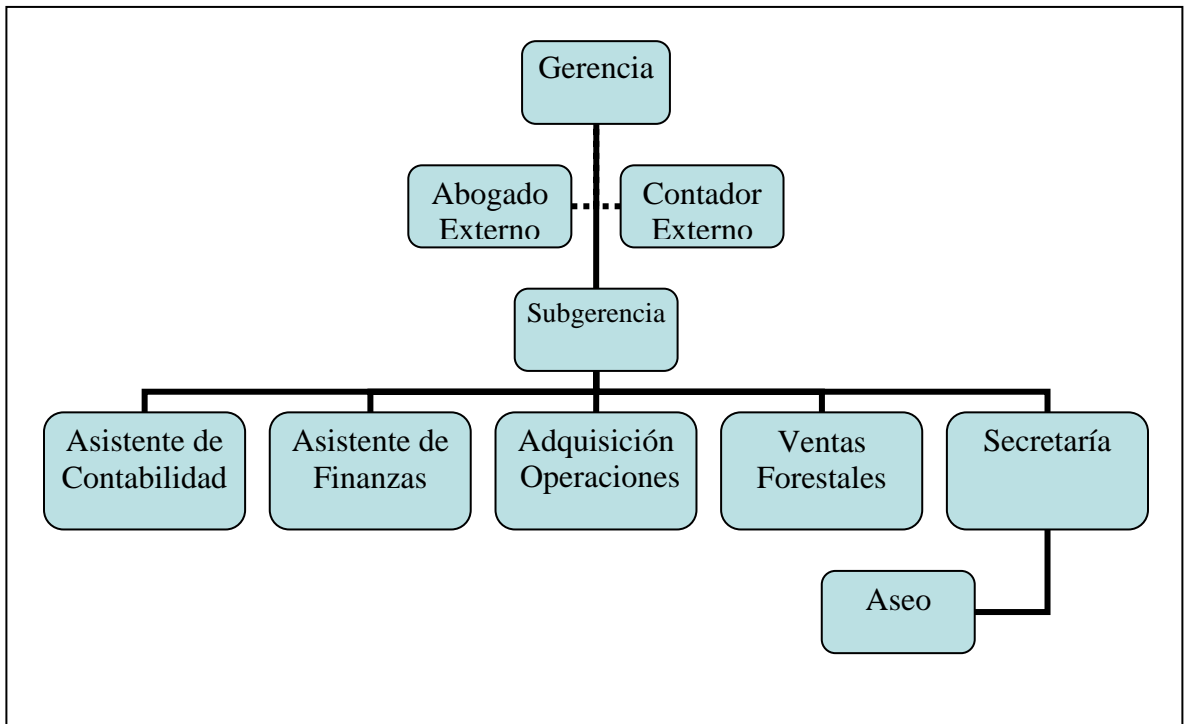


Figura 3. Estructura administrativa 2005-2006

5.1.8 Modalidad de relación con CONAF

El modo básico de operación desarrollado por la Fundación, fue establecer vínculos mediante convenios marco de cooperación con las direcciones regionales de CONAF, para posteriormente suscribir acuerdos complementarios de colaboración mutua, documento cuyo propósito era establecer los términos a través de los cuales se ejecutaba una serie de negocios cuyos ingresos, eran destinados en un porcentaje cercano al 90% promedio a inversión directa en las unidades del SNASPE, teniendo prioridad aquella en la que se ejecutaba la acción. El 10% restante en tanto, era destinado a financiar los gastos de administración y operación de la Fundación.

5.1.9 Análisis de Convenio Marco con CONAF

Este convenio, firmado con fecha 30 de noviembre de 1998, estableció de modo formal ciertos actos o compromisos de hecho, acordados previamente entre CONAF y la Fundación y se fundamentó en la ejecución del proyecto denominado “Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado”, cuyos objetivos fueron definidos en función de los propósitos para los que fue creada la Fundación.

De esta manera, la dirección de CONAF le entregaba a la Fundación, herramientas para actuar de acuerdo a lo establecido en sus estatutos y se comprometía a solventar algunos gastos de operación, tales como arriendo del inmueble en el cual funcionó la Fundación, presupuesto necesario para financiar al Gerente, el coordinador de proyectos y la secretaria administrativa.

Por su parte la Fundación, asumía la función de ejecutar las acciones necesarias, para el establecimiento de acuerdos específicos con las direcciones regionales de CONAF y destinar un porcentaje a la adquisición de bienes y servicios que permitan el fortalecimiento de las unidades de patrimonio silvestre de la región en la que se generaron, otro porcentaje sería destinado a la creación de un fondo de reserva asignado según indicación expresa de la Dirección Ejecutiva, para los fines que el Director estimara conveniente, finalmente un porcentaje correspondía a la Fundación para la adecuada gestión y administración del proyecto. Otro compromiso asumido por la Fundación fue la contratación y financiamiento de un director de proyectos, un asistente administrativo, servicios contables y legales además de un auxiliar o estafeta.

5.1.10 Diagnóstico de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, en su rol de herramienta para el mejoramiento de la gestión del SNASPE

Fundación Raíces considerando lo liviano de su estructura administrativa contribuyó a concretar iniciativas de las direcciones regionales en CONAF, las que difícilmente se hubieran materializado con un esquema tradicional de trabajo. A través de la Fundación, las direcciones regionales tenían la posibilidad de flexibilizar la administración de ciertos negocios que les redituaban beneficios directos y además disponer de esos fondos en el momento que lo requerían, sin restricción del tipo de bien y/o servicio a adquirir o contratar según correspondiera, ni cuando éstos fueran solicitados. Casos notorios son por ejemplo, la administración de áreas destinadas al campismo, de concesiones de cabañas, de venta de

maderas, de venta de áridos, cobro de permisos para desarrollar actividades de deporte aventura, montaje de kioscos de venta de recuerdos, todos negocios que contribuyeron a habilitar e implementar de mejor forma algunas unidades del SNASPE.

5.1.11 Actividades Ejecutadas Período 1996-2000

Durante el inicio de sus actividades la Fundación se dedicó fundamentalmente a apoyar a CONAF en elaboración y distribución de tarjetas navideñas. Además, tuvo como labor la venta de agendas institucionales durante los años 1996, 1997 y 1998.

5.1.11.1 Venta de Afiches Parques Nacionales Consistió en la distribución de dicho material a las unidades más importantes del SNASPE, procediéndose a la venta de los mismos.

5.1.11.2 Venta de Agendas “Chile, Imágenes de La Naturaleza” Aplicando la misma metodología aplicada al tema afiches, se llevó a efecto la venta de dichas agendas en las principales unidades del SNASPE.

Cabe señalar que los proyectos anteriormente citados fueron desarrollados a lo largo de todo el país, pero además existen regiones en las que se desarrollaron actividades puntuales, que se detallan a continuación:

5.1.11.3 Región de Coquimbo

- Elaboración de material de difusión para ser comercializado en las unidades regionales.
- Convenio para la administración de cabañas presentes en las ASP de la región.
- Convenio con la Unidad de Gestión de Manejo del Fuego para el desarrollo de labores de capacitación a Minera Los Pelambres, en el control de incendios forestales.

5.1.11.4 Región de Valparaíso

- Convenio para la administración de casas de huéspedes ubicadas en el Parque Nacional Archipiélago de Juan Fernández.
- Convenio para la venta de materiales impresos por la Unidad de Gestión Patrimonio Silvestre regional.

5.1.11.5 Región del Maule

- Contrato de concesión para el aprovechamiento de semillas que caen naturalmente en 20 hectáreas de la Reserva Nacional Los Queules.
- Contrato de concesión para el aprovechamiento de maderas muertas en 40 hectáreas de la Reserva Nacional Federico Albert.
- Contrato de concesión para el aprovechamiento de áridos en 5,0 hectáreas ubicadas al interior de la Reserva Nacional Laguna Torca.
- Contrato de concesión por la operación del Camping Los Robles, Reserva Nacional Radal Siete Tazas.

- Contrato de concesión por la operación del Camping Antahuara, Reserva Nacional Altos de Lircay.

5.1.11.6 Región de la Araucanía

- Convenio de concesión de áreas bajo manejo forestal dentro de la Reserva Nacional Villarrica.
- Acuerdo complementario para la concesión de superficie con el fin de aplicar el plan de ordenación de la Reserva Nacional Malleco.
- Administración y operación de restaurant, almacén, cabañas y áreas de acampar en el Parque Nacional Conguillío.
- Administración y operación de casa de huéspedes de la Reserva Nacional Malalcahuello.
- Acuerdo complementario por administración y operación de concesión de ascensiones al volcán Villarrica, Parque Nacional Villarrica.
- Acuerdo complementario por ejecución de obras en Parque Nacional Villarrica y Huerquehue.
- Acuerdo complementario por construcción de microcentral hidroeléctrica en Parque Nacional Conguillío.
- Administración de aserradero ubicado en la Reserva Nacional Malalcahuello.
- Ejecución de proyecto “Promoción del turismo aventura en áreas silvestres protegidas de La Araucanía en el mercado latinoamericano”, al concurso nacional de promoción de exportaciones de ProChile, versión año 2000.
- Convenio para la comercialización de plantas nativas y ornamentales en el Monumento Natural Cerro Ñielol.
- Convenio para la venta de recuerdos en las unidades del SNASPE de la Región de la Araucanía.

5.1.11.7 Región de los Lagos

- Contrato de concesión para manejo del área de desarrollo Anticuar, Parque Nacional Puyehue.
- Concesión por centros de venta en unidades de la región (Parque Nacional Vicente Pérez Rosales, Alerce Andino y Chiloé).
- Concesión para el desarrollo de actividades de turismo aventura y ecoturismo al interior del SNASPE de Región de los Lagos.
- Convenio por la administración de las Termas El Amarillo, apoyando en la implementación de infraestructura necesaria para el servicio de dichas Termas.
- Administración de Camping Pirepillán o Playa Petrohué, Parque Nacional Vicente Pérez Rosales.
- Concesión de terrenos para la instalación de antena repetidora de telecomunicaciones en Volcán Osorno, Parque Nacional Vicente Pérez Rosales.
- Administración y cobro por acceso a sectores de desarrollo turístico al interior de los Parques Nacionales Alerce Andino y Chiloé.
- Convenio para la comercialización de Guía del Visitante del Parque Nacional Puyehue.

5.1.11.8 Región de Aysén

- Convenio por elaboración del plan de ordenación forestal de la Reserva Nacional Trapananda.
- Convenio para la gestión administrativa de algunos sectores de interés turístico ubicados al interior de las unidades del SNASPE de la Región de Aysén.
- Convenio para venta de productos forestales madereros, provenientes del manejo de las Reservas Nacionales de la Región de Aysén.

5.1.11.9 Región de Magallanes

- Convenio para la administración y operación de dos kioscos ubicados al interior del Parque Nacional Torres del Paine.
- Convenio para licitar junto a CONAF, la construcción y operación de Cafetería y Venta de recuerdos en el Monumento Natural Cueva del Milodón.

5.1.11.10 Región Metropolitana

- Convenio por superficies para el talaje de pasto natural en sectores de la Reserva Nacional Río Clarillo y Santuario de la Naturaleza Yerba Loca.

5.1.11.11 Proyecto Bosque Modelo Chiloé

El 28 de Enero de 1998, el Ministro de Agricultura, don Carlos Mladinic Alonso inaugura el Proyecto Bosque Modelo Chiloé (BMCh), iniciativa financiada por el Gobierno de Chile junto al Gobierno de Canadá.

La Fundación recibió de parte de CONAF en 1998, la responsabilidad por la administración financiera y contable del proyecto. La gestión operativa estuvo a cargo de un equipo contratado de manera exclusiva para el desarrollo del proyecto y su sede fue la ciudad de Castro, Provincia de Chiloé. Por la administración del citado proyecto la Fundación recibió durante el año 1998 un 3.5% del presupuesto total asignado a BMCh y a partir del año 1999 hasta el año 2005 un 5%, por gastos de administración.

El proyecto Bosque Modelo Chiloé, tuvo por objetivo financiar iniciativas propuestas por la comunidad e instituciones de investigación que promoviera la recuperación de las costumbres tradicionales de Chiloé junto con incrementar el conocimiento y el manejo de los recursos naturales renovables.

5.1.11.12 Contrato CONAF, Reservas Naturales S.A., Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad

El 21 de diciembre de 1999, se firmó un convenio entre la Corporación Nacional Forestal, la empresa Reservas Naturales S.A y la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, para el desarrollo de una serie de materiales impresos orientados a la creación de una imagen corporativa homogénea de CONAF y posicionar a nivel de país el SNASPE. A través de estos materiales se esperaba difundir la riqueza de nuestros ecosistemas.

5.1.11.13 Convenio Afiches CONAF-Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad. Con fecha 12 de diciembre de 2000 se firma convenio para la distribución a lo largo del país en las distintas áreas silvestres protegidas, de nueve mil ejemplares de Afiche Fauna Nativa.

5.1.11.14 Convenio para construcción de primer tramo Sendero de Chile. El 15 de diciembre de 2000, entre la Municipalidad de Curacautín y Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, se firma un convenio de colaboración cuyo objetivo es la construcción del kilómetro inaugural del proyecto Sendero de Chile, ubicado al interior del Parque Nacional Conguillío. La Fundación, mediante la administración de un fondo de \$5.000.000 asignado por el Municipio, procedió a la contratación de los servicios necesarios para la construcción y equipamiento básico del Sendero.

5.1.11.15 Convenio revista Andes y Montañas Magazine - Fundación Raíces. Se firmó convenio con la Revista Andes y Montañas, cuyo propósito es la venta de revistas al interior de las ASP. El tema que aborda la publicación son los deportes de montañas, acordándose con la empresa la reserva de una sección para la promoción del SNASPE y el desarrollo del Ecoturismo en dichas áreas.

5.1.11.16 Convenio ONG Corporación Norte Grande - Fundación Raíces. Éste corresponde a un convenio de colaboración mutua, firmado entre ambas instituciones con el propósito de apoyarse en la búsqueda de recursos para la ejecución de proyectos que vayan en beneficio, entre otros de las comunidades Aymarás de la Región de Arica y Parinacota.

5.1.12 Actividades ejecutadas durante el período 2001-2002

Raíces, ejecutó durante el período actividades comerciales, de cooperación interinstitucional, y de postulación a fondos concursables con proyectos propios o ideas de terceros.

5.1.12.1 Actividades Comerciales. En este ámbito, la Fundación durante el mes de diciembre de 2001, comenzó a desarrollar dos líneas de trabajo, una referida a la difusión de elementos de flora y fauna presentes en el SNASPE y otra a la prestación de servicios ecoturísticos al interior de parques nacionales bajo un concepto de gestión de calidad.

5.1.12.2 Área Difusión. Durante la temporada estival 2001-2002, se implementó en los Parques Nacionales Conguillío, Puyehue, Vicente Pérez Rosales y Torres del Paine, el proyecto denominado “Recuerdos Fundación”. Esta iniciativa consistió en generar una propuesta de recuerdos orientados a elementos del patrimonio silvestre (especies de fauna silvestre, árboles nativos y paisajes) con muy buena relación precio-calidad. El análisis de los resultados del primer período, motivó la decisión de aumentar tanto la diversidad de productos como el número de unidades del SNASPE en las que se comercializaron los artículos. Para la segunda temporada se mantuvieron los parques ya probados y se agregaron el Parque Nacional Pan de Azúcar y Reserva Nacional Río Simpson. La proyección inicial fue ampliar la cobertura de los artículos a las unidades más relevantes del país.

5.1.12.3 Área Ecoturismo. En el ámbito de proyectos ecoturísticos, Raíces pasó de ser sólo un intermediario con terceros a convertirse en una figura de operación directa bajo la supervisión y apoyo de CONAF. Un ejemplo de esta gestión conjunta, es el complejo de camping, cabañas y hostería ubicados en el sector Anticura, Parque Nacional Puyehue. En dicho sector junto con la administración del parque, elaboró el proyecto denominado “Ecoturismo Anticura”, cuyo objetivo fue ofrecer al visitante una experiencia de relación directa con la naturaleza y con los elementos culturales del entorno, bajo un principio de gestión de calidad. Este nuevo modo de operación directa de concesiones en unidades del SNASPE, permitía retener la totalidad de las utilidades generadas en las operaciones turísticas para la CONAF tanto en forma de ingresos propios, fondos de reinversión regional y fondo para la operación de la misma Fundación.



Figura 4. Situación sin proyecto sector Anticura

Figura 5. Situación con proyecto, sector Anticura





Figura 6. Interior cabañas Anticura antes de la habilitación



Figura 7. Interior cabañas Anticura después de la habilitación



Figura 8. Oferta de Servicios en sector Anticura,
Parque Nacional Puyehue

La operación del complejo de restaurante, cabañas y áreas de acampar en el Parque Nacional Conguillío, permitió que se invirtiera en recuperar y poner en funcionamiento un servicio de alojamiento que carecía de estándares de calidad. Así lo demostraban los constantes reclamos escritos el libro definido para tales efectos. Por otra parte la operación de un almacén de provisiones, que atendiera las necesidades básicas de los visitantes al parque era un imperativo para mejorar la estadía de estos, mejorando de paso su percepción respecto de los servicios entregados al interior de la unidad. Al respecto la Fundación además de dejar operativas las cabañas y los sitios de acampar, implementó el almacén, incluyendo en la oferta de este, recuerdos del parque tales como ropa deportiva, postales, tazones y adhesivos.



Figura 9. Situación sin proyecto Conguillío



Figura 10. Situación con proyecto Conguillío

Otro caso que ejemplifica la decisión de Raíces por convertirse en el ejecutor de alguna de las ideas contenidas en el programa “Parques Nacionales para el Ecoturismo” impulsado por CONAF desde el año 1996, es el proyecto administración y operación del complejo turístico Lagunillas situado en el Parque Nacional Laguna de la Laja, Región del Bío-Bío. En este lugar, Fundación Raíces, hizo inversiones mediante las cuales se implementó adecuadamente cabañas, sitios de acampar, baterías de baños que operaban a una escala muy básica, logrando satisfacer los requerimientos de los turistas que hoy visitan el área. Igual situación se desarrolló en el complejo turístico Chanquín del Parque Nacional Chiloé.

El propósito de Raíces en todos los casos expuestos, fue mejorar la oferta eco turística directa de CONAF, entregando al visitante una infraestructura de mejor calidad asociada siempre a un concepto de servicio amable, con un fuerte componente de educación ambiental. Además, la intención fue que los proyectos ejecutados por Raíces sirvieran de modelo para establecer una red de instalaciones a escala nacional con idénticas características, que operen en armonía con el medio ambiente y que permitiesen generar beneficios en las poblaciones insertas o aledañas a las áreas involucradas.



Figura 11. Sin proyecto sector Chanquín, Parque Nacional Chiloé



Figura 12. Con proyecto sector Chanquín, Parque Nacional Chiloé

5.1.12.3 Área Forestal Fundación Raíces mediante convenio firmado con la Dirección Regional de CONAF, Región de la Araucanía, participó en la ejecución del Plan de Ordenación Forestal desarrollado por CONAF y la Oficina Nacional de Bosques de Francia, ONF. Desde 1997, se comenzaron a desarrollar actividades de manejo forestal tanto en plantaciones fundamentalmente de Pino Oregón, como en Bosque Nativo. Inicialmente la función de Raíces se circunscribió a ser un intermediario para la venta de productos y la contratación de servicios de cosecha. Posteriormente y debido al mayor grado de conocimiento respecto de la actividad, se procedió a implementar un sistema de trabajo en base a medierías. A través de esta modalidad, se logró ejecutar de modo paulatino un trabajo que fue dando valor al recurso y permitió que la Reserva Nacional Malleco se transformara en un polo de desarrollo local, ya que durante el punto más alto de las operaciones se ofrecieron puestos de trabajo que beneficiaron a colonos de sectores aledaños a la Reserva, así como también a habitantes de pueblos cercanos como Collipulli. Además se mostró de modo práctico que el manejo del bosque nativo puede desarrollarse siguiendo patrones de trabajo seguro y de calidad. Por otra parte, la operación comercial de Raíces permitió que el producto comercial del manejo forestal, fuese el que pagara los costos de producción, situación que operando bajo el esquema tradicional de CONAF no hubiese sido posible.

Finalmente, el trabajo de Raíces contribuyó a fortalecer el rol demostrativo que se le asigna a estos espacios y que se espera pueda servir de ejemplo a replicar en predios de particulares o de empresas forestales con patrimonio de bosque nativo.

5.1.13 Cooperación interinstitucional

5.1.13.1 Fondo de las Américas-Chile En el año 2001 se firmó un acuerdo de cooperación mutua con el Fondo de las Américas-Chile, a través del cual Raíces esperaba fortalecer sus conocimientos en la temática de la cooperación internacional y la relación con la sociedad civil. Al respecto, durante 2001 se trabajó en conjunto el perfil de proyecto “Ecoturismo comunitario: Una alternativa de solución a la problemática social y ambiental presente en la comunidad de pescadores artesanales insertos en el Parque Nacional Pan de Azúcar, Región de Atacama, Chile”. El proyecto consistía en desarrollar las potencialidades turísticas del Parque Nacional Pan de Azúcar a través del uso racional y sustentable de sus recursos biológicos, escénicos y recreativos a través de la participación activa de la comunidad inserta. Esto se llevaría a cabo a través de la creación e implementación de un “Plan Estratégico de Desarrollo Comunitario del Ecoturismo en el Parque Nacional Pan de Azúcar”. Dicho plan contemplaba componentes de transferencia tecnológica, de capacitación técnica, de desarrollo de infraestructura y servicios turísticos así como de un programa de seguimiento y monitoreo. Su implementación se proyectaba en un período de dos años y consideraba la participación activa de distintas instituciones asociadas al proyecto para la ejecución de cada uno de sus componentes. Si bien el proyecto pudo haber generado un positivo aporte al desarrollo del Parque y sus comunidades insertas y/o aledañas, el Fondo de las Américas, decidió no ejecutarlo.

5.1.13.2 Asociación de Municipalidades Proyecto Protege. En abril de 2002, se firmó un convenio entre la Asociación de Municipalidades Proyecto Protege y Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad. El objetivo fue que esta última ejecutara el cobro de los accesos al sendero Ñilhue, para con dicha recaudación mejorar el control administrativo y la supervisión del sector. Lo anterior, se materializó en la contratación de personal para desempeñar labores de guardaparque.

Además se firmó en el año 2003, un convenio para la administración de recursos provenientes del Banco Mundial, relativos al financiamiento del proyecto Santiago Contrafuertes, presentado por Protege al Fondo para el Medio Ambiente Mundial, FMAM.

5.1.13.3 Santuario de la Naturaleza Yerba Loca. En el año 2002, Raíces logró materializar un convenio que venía trabajando desde el año 2001 y que tiene relación con el Santuario de la Naturaleza Yerba Loca. En octubre de 2002 se firmó convenio con la Dirección Regional Metropolitana de CONAF para que Raíces ejecutara el cobro de los accesos al sector Villa Paulina del citado santuario y además la facultó a desarrollar acciones y celebrar acuerdos que posibiliten el desarrollo turístico del área, respetando los principios del turismo sustentable y dando énfasis a la planificación de actividades que contribuyeran a educar ambientalmente a los visitantes de la unidad. Al efecto, Raíces a través de la reinversión de los ingresos generados por concepto de cobro de accesos o derecho a permanencia en la unidad, elaboró un plan de desarrollo que fue entregado para su aplicación a CONAF y a la Municipalidad de lo Barnechea.

5.1.13.4 Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). En octubre de 2001, se firmó contrato entre el Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de Chile, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad para la ejecución del proyecto CHI/01/G35/A/1G/99 “Conservación y uso sustentable de biodiversidad de importancia global de Chiloé”. Este proyecto cuya duración fue de 4 años, fue ejecutado por personal de Bosque Modelo Chiloé (proyecto administrado financieramente por Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad) y tuvo como objetivo general asegurar la conservación del ecosistema Bosque Templado Valdiviano tanto al interior del Parque Nacional Chiloé, así como en el resto del Archipiélago de Chiloé que no es área protegida, a través de la búsqueda de métodos alternativos de intervención de sus recursos naturales.

5.1.14 Fondos Concursables

En septiembre de 2001 Fundación Raíces junto al Programa de Educación Ambiental del Parque Nacional Puyehue, se presenta al primer concurso “Premio a la Conservación y al Medio Ambiente” convocado por Ford Motor Company, con el proyecto Los Títeres en la Educación Ambiental. La iniciativa es parte de las actividades que se llevan a cabo en el Parque Puyehue y la idea es hacerla extensiva a las escuelas rurales de la comuna para lo cual se hace necesario contar con un vehículo, y con implementos técnicos para el desarrollo de las funciones. El proyecto fue muy bien acogido por el comité evaluador y fue merecedor de una de las tres menciones honrosas que se otorgaron a los segundos mejores proyectos.

En marzo de 2001 se presentó, el proyecto “Servicios recreativos y educativos para Personas Discapacitadas y Tercera Edad en Áreas Silvestres Protegidas del Estado. Casos Reserva Nacional Río Clarillo y Monumento Natural Cerro Ñielol”, al CONCURSO NACIONAL DE PROYECTOS FONADIS 2001.

5.1.15 Análisis de Matriz FODA

Para comprender de manera más clara la situación de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, se aplicará un análisis de matriz TOWS, Cuadro 4, en la que “T” significa amenazas (threats), “O” oportunidades (opportunities), “W” debilidades (weaknesses) y “S” fuerzas (strenghts) también conocida como matriz FODA.

Esta matriz es habitualmente utilizada para la formulación de estrategias, considerando para su análisis, factores internos (fuerzas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) de las organizaciones.

Cuadro 4. Matriz FODA

Factores Internos	Fuerzas internas (F)	Debilidades internas (D)
Factores Externos		
Oportunidades externas (O)	Estrategia (FO) o Maximax	Estrategia (DO) o Minimax
Amenazas externas (A)	Estrategia (FA) o Maximini	Estrategia (DA) o Minmini

Fuente: Koontz y Weinrich, 2003.

Sobre la base del análisis realizado en la matriz FODA, Apéndice I, se considera apropiado, aplicar las estrategias en que se potencia el rol de la Fundación, maximizando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, respecto de las oportunidades que el medio externo le presenta.

Si se decidiera llevar a la práctica lo enunciado en las estrategias planteadas, se podría implementar un plan estratégico que contempla, definir proyectos, establecer actividades y asignar tareas.

5.1.15.1. Acciones de corto plazo

Entendiendo que la Fundación Raíces cesó sus operaciones, se ha desarrollado un plan estratégico, Cuadro 5, el que plantea acciones a considerar en la eventualidad de existir la decisión política de rearticular la institución.

5.2 Análisis y conclusiones de las entrevistas

Se aplicaron entrevistas a funcionarios de CONAF y profesionales que por su actividad han tenido conocimiento de las funciones desarrolladas por Fundación Raíces. En este apartado se realiza un análisis general de sus respuestas, las entrevistas completas se adjuntan como anexo. Posteriormente se presenta un análisis del ex Gerente, que para efectos de la memoria se considera como una entrevista más.

5.2.1 Síntesis de las entrevistas

En general, la totalidad de los entrevistados considera que el SNASPE cumple un rol fundamental en la conservación de la biodiversidad y que la falta de recursos financieros pone en serio riesgo el cumplimiento efectivo de dicha función. Al respecto, coinciden en que la Fundación fue una buena herramienta para superar deficiencias de financiamiento en el SNASPE y apoyar la operación del sistema.

Por otra parte, la falta de apoyo y validación por parte de CONAF, es un factor que reconocen los entrevistados, afectó negativamente el funcionamiento de Raíces y contribuyó a su término.

Cuadro 5. Plan estratégico

PROYECTOS	ACTIVIDADES	TAREAS
Fortalecimiento Interno	Contratación de profesionales área proyectos y contabilidad	Gestionar financiamiento.
		Definir perfil del candidato.
		Asignar áreas de trabajo.
	Definir procedimientos y mejorar función administrativa y de contabilidad.	Diseño de procesos contables adecuados a la realidad y volumen de operaciones.
		Selección de software contable y de administración de recursos humanos
		Implementación de software contable y de administración de recursos humanos.
	Comprometer al Directorio	Capturar atención de Directores.
		Cumplir calendario de reuniones.
	Crear departamento de investigación y desarrollo de proyectos.	Asignar profesional.
		Definir áreas prioritarias.
		Concurrir por financiamiento de proyectos.
	Prospección de vías de financiamiento	Evaluar financiamiento de operación vía transferencia del sector público.
		Desarrollar líneas de nuevos negocios rentables.
Conseguir fondos vía donaciones, asociada a proyectos.		
Fortalecimiento de lazos Interinstitucionales	Establecer alianzas estratégicas	Buscar socios potenciales.
		Visualizar temas de interés mutuo.
		Asociarse para buscar recursos.
		Definir donantes o financistas.
	Establecer compromisos con CONAF	Definir interlocutores válidos.
		Asignar responsabilidades.
		Definir un coordinador nacional.
	Participar en la unidad de negocios de CONAF.	Conseguir participación en dicha unidad.
		Definir áreas de trabajo.
		Comprometer recursos humanos.
	Crear Consejo Asesor	Definir perfil de los consejeros.
		Establecer tareas específicas.
		Asignar responsabilidades.
Fijar protocolo de reuniones.		
		Designar consejeros.

5.2.2 Visión del ex-Gerente de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad

Fundación Raíces, cumplió un rol como herramienta de apoyo a la operación de las unidades del SNASPE. Contribuyó a mejorar las condiciones de vida de los guardaparques, implementar servicios e infraestructura orientada a brindar una mejor y más segura experiencia del visitante, fue un ente facilitador de la relación comunidad aledaña-área protegida, participó en procesos de recuperación de al menos cuatro centros de visitantes. En definitiva, fue una instancia de desarrollo y mejoramiento de la labor de CONAF.

Pese a los beneficios y potencialidades de la Fundación, su fracaso se explica por una parte en el escaso grado de cumplimiento de las obligaciones del Directorio como ente orientador y fijador de políticas internas y por otra en las deficiencias de liderazgo interno. Un ejemplo de la falta de compromiso del Directorio es el hecho de que durante el lapso de 10 años no se realizó ninguna reunión de dicho estamento, considerando que los estatutos establecen en su artículo decimotercero, que las sesiones ordinarias del Directorio deben celebrarse una vez cada tres meses. Las deficiencias en el liderazgo interno se evidenciaron en una actitud pasiva de parte del Gerente al no haber insistido de modo formal en convocar oficialmente al Directorio.

Tomando en cuenta los objetivos de creación de la Fundación, el momento político y el equipo autor intelectual de la iniciativa, se puede inferir que los cambios producidos en el Ministerio de Agricultura y la Dirección Ejecutiva de CONAF, desencadenaron un proceso de pérdida de interés por el funcionamiento de la Fundación, lo cual se evidenció con el nulo apoyo y reconocimiento a la labor del Gerente.

Otro elemento que debe tenerse en cuenta para el análisis, lo constituye la inexistencia de un presupuesto básico que financiara las actividades de la Fundación. La forma en que Raíces se financió fue mediante comisiones de administración de los convenios suscritos con las oficinas regionales, que en promedio llegaron al 10% de los ingresos netos percibidos por ventas de bienes y/o servicios. Además contribuyó al ingreso global la comisión del 5% y del 4,5% de la transferencia asignada al proyecto Bosque Modelo Chiloé y Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco, respectivamente. Considerando ventas anual promedio de M\$200.000 y M\$6.500 aproximados, provenientes de los Bosques Modelos, es evidente que los porcentajes anteriores no fueron suficientes para el adecuado cumplimiento de las múltiples labores que le correspondió ejecutar a la Fundación.

La escasez de recursos determinó la imposibilidad de contar con personal capacitado y competente para enfrentar la labor contable y administrativa al interior de la fundación, además de una Gerencia sin orientación y sobrepasada en su capacidad de dar respuesta a los innumerables usuarios y además ocuparse de los problemas de orden interno, son los elementos que se conjugaron para desencadenar un proceso de confusión administrativa, que significó incluso inconvenientes de carácter tributario con el Servicio de Impuestos Internos.

Ya se ha dicho que uno de los factores clave en el funcionamiento de la Fundación Raíces fue la postura asumida por el Directorio, sin embargo no debe obviarse el hecho de que la

gestión del Gerente es un elemento fundamental en el desempeño de cualquier organización. En este sentido, la escasa experiencia laboral y la falta de conocimientos técnicos para enfrentar el cargo, contribuyeron a que se cometieran errores en la operación y que no se realizara una planificación estratégica de sus acciones. Se detectó una operación por instinto más que por rigurosidad técnica, lo que explica el fracaso de algunas iniciativas implementadas.

5.3 Determinación de causas que provocaron el cierre de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad

Una de las causas fundamentales que explican el cierre de las operaciones de la Fundación, lo constituye el hecho de que el cambio en la institucionalidad forestal que afectaría la condición actual de corporación de derecho privado de CONAF transformándola en servicio público nunca ocurrió. Con esto, el diseño inicial y ser de la Fundación se desdibujó y perdió el interés que había generado en las autoridades tanto de CONAF como del Ministerio de Agricultura, llevándola a una situación de segundo plano, donde en realidad no existía un objetivo concreto para la utilización de la institución. Por otra parte, CONAF al mantener su estatus privado podía eventualmente realizar las mismas actividades que la Fundación, por lo tanto se comenzó a gestar una suerte de competencias por los mismos recursos disponibles, donde obviamente la Fundación carecía de prioridad.

La inexistencia de un discurso oficial relativo al tema Raíces, contribuyó a generar incertidumbre y diversidad de opiniones en los representantes de CONAF a lo largo de Chile. En una institución altamente estructurada y jerarquizada, donde se valora por sobre todo la formalidad y los procedimientos establecidos, los estamentos medios y operativos, si hubiesen recibido desde la dirección ejecutiva mensajes claros y bien definidos, habrían tenido la claridad suficiente para enfrentar su trabajo y no se diluirse en apreciaciones personales acerca de lo que debía ser o la forma de enfrentar según su criterio una relación con un proveedor externo o socio estratégico, como pudo haber sido la Fundación. Ante la ausencia de una orientación consistente, surgen distintas opiniones que redundan en el contrasentido de que una institución creada por CONAF, para participar y contribuir en la protección y desarrollo de las áreas silvestres protegidas y cuyo objetivo general es “Fortalecer el Sistema de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, a través de la generación de actividades técnico-económicas realizadas en las distintas regiones del país”, sea considerada tantas veces como competidora de CONAF por recursos financieros o liza y llanamente como una estructura sin sentido ya que CONAF, idealmente, puede y no tiene limitaciones para realizar la labores de Fundación.

La falta de comunicación entre la Gerencia de la Fundación y la Dirección Ejecutiva de CONAF, se transformó en uno de los fundamentales problemas, más aún considerando que las dos instancias administrativas poseen un propósito común. Es muy importante para Raíces establecer canales directos y oficiales para acceder al Director Ejecutivo, ya que es él quien establece las prioridades y líneas de acción de la Corporación. Una forma de hacer más operativa la relación CONAF-Fundación, pudo haber sido la asignación a un profesional de CONAF de la responsabilidad de actuar como coordinador del tema Raíces a nivel de toda la institución.

La escasez de recursos que permitieran contar con personal capacitado y competente para enfrentar la labor contable y administrativa al interior de la fundación, además de una Gerencia sin orientación y sobrepasada en su capacidad de dar respuesta a los innumerables usuarios y además ocuparse de los problemas de orden interno, son los elementos que se conjugaron para desencadenar un proceso de confusión administrativa, que significó incluso inconvenientes de carácter tributario.

5.4 Discusión de Resultados

El Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado posee múltiples carencias de tipo financiero que complican su gestión e impiden el cumplimiento de sus propósitos.

En este sentido la Fundación significó y pudo haberse transformado en un aliado estratégico para la captación de recursos adicionales a los que se destinan por presupuesto fiscal a la gestión de dichas áreas, siempre y cuando hubiese existido una voluntad política de potenciar la institución y darle credibilidad e importancia a su labor. Más aún, si dentro de la política ambiental definida por el Gobierno, existe el proyecto de crear una institucionalidad pública a cargo de la administración y operación de un Sistema Integrado de áreas silvestres protegidas, la existencia de la Fundación Raíces se justifica plenamente ya que a través de ella se pueden desarrollar actividades comerciales tales como la operación de concesiones eco turísticas al interior del SNASPE, recepción de donaciones, y postular a financiamientos internacionales, todas ellas opciones de financiamiento adicional para la conservación de la biodiversidad que de otra manera no se podrían captar.

El término de la Fundación, puede considerarse como una consecuencia lógica de un proceso que comenzó a gestarse precisamente en el momento de su creación. Incluso es posible establecer que la duración de la Fundación superó lo necesario, tomando en cuenta la precariedad de su financiamiento y el nulo apoyo de CONAF.

Si bien existió muy bajo apoyo al funcionamiento de la Fundación en el nivel central y directivo de CONAF, a nivel de las direcciones regionales y en mayor medida en los departamentos regionales de patrimonio silvestre, se dio un fenómeno inverso. Son estos últimos quienes en la práctica se encuentra más cerca de la operación cotidiana del SNASPE y por ende viven día a día las carencias financieras que presenta el sistema, a las que la Fundación mediante proyectos innovadores o mediante mejoras en la gestión, pudo en variadas ocasiones dar respuesta o al menos a contribuir en atenuar los déficit operacionales.

Apoiado en la idea de que es necesario contar con herramientas que fortalezcan y complementen la función del Estado como ente responsable de la conservación de la biodiversidad, se estima que el cierre de la Fundación significó la pérdida de un terreno ganado en pos de la conservación. Al respecto, la gran mayoría de quienes fueron consultados o entrevistados, coinciden en que la gestión de las unidades del SNASPE se ha visto perjudicada desde el momento en que no recibieron más aportes de la Fundación. En consecuencia y considerando además experiencia de países como México y Costa Rica, se

considera necesario que a nivel de políticas públicas se propicie la existencia de organizaciones no gubernamentales orientadas a complementar la función de conservación que por Ley le corresponde al Estado, pero que por no ser una prioridad política no recibe los presupuestos adecuados que permitan cumplir a cabalidad lo establecido en planes de manejo y aumentar el número de ecosistemas representados en el SNASPE.

Probablemente el mayor problema de índole interno que afectó negativamente la viabilidad de la Fundación, fue la falta de experiencia de su equipo operativo y directivo, fundamentalmente en lo relativo a materias de índole administrativo-contable. La organización careció de elementos e instrumentos que permitieran evaluar la gestión y controlar su adecuado funcionamiento. Por otra parte, considerando el gran volumen de compras que se llegó a realizar principalmente en activos fijos que se entregaban a CONAF directamente en las unidades del SNASPE, se establecieron mínimos procedimientos de control de gestión y se tomaron escasas medidas que permitieran manejar de forma transparente y eficiente inventarios. Esto obviamente, influyó de modo gravitante en la decisión de cesar la operación de la Fundación.

6. CONCLUSIONES

Luego de plantear de modo sistemático las razones que motivaron la creación de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, su funcionamiento como herramienta de apoyo a la gestión del SNASPE y determinar los elementos que contribuyeron a su término de operación es posible concluir lo siguiente:

- a) La existencia de la Fundación le permitió a CONAF conocer resultados de operación de negocios desarrollados al interior de las áreas silvestres, tanto en lo relativo al ecoturismo como en el manejo forestal de Reservas Nacionales.
- b) La información generada a partir de las operaciones ecoturísticas de la Fundación permitió perfeccionar los procesos de apertura del SNASPE a la inversión privada, en el marco del “Programa Parques Nacionales para el Ecoturismo”.
- c) El manejo forestal de Reservas Nacionales fundamentalmente orientado al aprovechamiento productivo del bosque nativo es posible, así lo mostró el proceso de medierías implementado en la Reserva Nacional Malleco que a su vez permitió poner en práctica el Plan de Ordenación Forestal elaborado para dicha unidad por CONAF y ONF.
- d) Si bien la creación de la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad, respondió a la necesidad de complementar los recursos dispuestos por el Estado para el manejo y gestión del SNASPE, la sola y exclusiva dependencia de CONAF y la poca definición de los alcances de la Fundación, contribuyeron a que se extraviara el propósito inicial para el cual fue concebida.
- e) Considerando las opiniones de los encuestados, es posible concluir que la Fundación, fue una herramienta de gran apoyo y utilidad, toda vez que durante su existencia, se duplicaron en algunas unidades del SNASPE los presupuestos disponibles para las labores cotidianas de operación.
- f) La falta de personal calificado en materias contable y administrativo, sumada a la inexistencia de procedimientos para el control de gestión, contribuyeron a generar un ambiente de incertidumbre y de poca transparencia en el manejo de sus recursos financieros.

7. BIBLIOGRAFÍA

Arguedas, S.; Castaño, L. y Rodríguez, J. 2004. Lineamientos y herramientas para un manejo creativo de la áreas protegidas. Organización para Estudios Tropicales. Programa de Política y Ciencias Ambientales. San José, Costa Rica. 717 p.

Bayon, R.; Lovink, J. y Veening, W. 2000. Financiamiento de la conservación de la biodiversidad. Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. D.C., EE.UU. 42. p.

Burgos, A. y Saavedra, M. 1996. Áreas Silvestres Protegidas del Estado de la IX Región. CONAF. Temuco, Chile. 38 p.

CEPAL, PNUD y PNUMA. 2001. El Financiamiento para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. (en línea). Fecha de consulta [Fecha de consulta: junio de 2007]. Disponible en <http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/9/8239/lcg2146e.pdf>

CONAF. 2001. Guía de Parques Nacionales y Áreas Silvestres Protegidas de Chile. 2da. Edición. CONAF. Santiago, Chile. 287 p.

CONAF. 2004. Política para el desarrollo del ecoturismo en áreas silvestres protegidas del Estado y su entorno. Gerencia de Operaciones. Departamento de Patrimonio Silvestre. Santiago, Chile. 27 p.

CONAF. 2005. Unidades del SNASPE. (en línea). Disponible en: http://www.conaf.cl/?page=home/contents&seccion_id=f4b562225d752a6c79a34c0c9cc295ec&unidad=0&

Corporación Nacional Forestal y Organización Nacional Forestal Francesa. 1996. Plan de Ordenación Reserva Nacional Malleco. CONAF. Temuco. Chile. 120 p.

Comisión Nacional del Medio Ambiente. 2003. Estrategia Nacional de Biodiversidad. Santiago, Chile.

Comisión Nacional del Medio Ambiente. 2005. Política Nacional de Áreas Protegidas. Santiago, Chile.

Cunazza, C. 2005. Sistema Nacional de Áreas Protegidas. (en línea). Temas de Fondo. Año 5 N°13. Corma. [Fecha de consulta: 29 de marzo del 2005]. Disponible en: http://www.corma.cl/publicaciones/temas_de_fondo/A5-N13.html

De la Maza, J.; Cadena, R y Higuierón, C. 2003. Estado actual de las áreas naturales protegidas de América Latina y El Caribe (en línea). [Fecha de consulta: enero de 2008]

PNUMA. Oficina Regional para América Latina y El Caribe
http://www.pnuma.org/recnat_ing/documentos/nat.pdf

Fondo para el Medio Ambiente Mundial. 2000. Introducción al FMAM. (en línea). [Fecha de consulta: junio de 2007]. Disponible en: [www.gefweb.org/Introducción al FMAM.pdf](http://www.gefweb.org/Introducción%20al%20FMAM.pdf)

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C. 2002. Descripción del FMCN.

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C. 2007. Breve historia 1995-1997. (en línea). [Fecha de consulta: junio de 2007]. Disponible en: www.fmcn.org/1996.htm

James, A.; Green, M. y Paine, J. 1999. A global review of protected area budgets and staffing. WCMC – World conservation press, Cambridge, UK.

Koontz, A. y Weinrich, H. 2003. Administración, una perspectiva global. 12ª Edición. MacGraw-Hill. Mexico D.F. 832 p.

Lazo, A. 2001. Seminario de Ecoturismo, Ponencias, Importancia del SNASPE. (en línea). [Fecha de consulta: marzo de 2006]. Disponible en: <http://www.gochile.cl/spa/Guide/ChileSeminarioEcoturismo/Ponencias/Ponencia-Angel-Lazo.asp#1>

Organización de las Naciones Unidas. 2002. Declaración de Johannesburgo sobre el desarrollo sostenible. (en línea). [Fecha de consulta: enero de 2008]. Disponible en: www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/Spanish/WSSDsp_PD.htm.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. 1972. Declaración de la conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente humano. Estocolmo, Suecia. (en línea) [Fecha de consulta: enero de 2008]. Disponible en www.pnuma.org/docamb/mh1972

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. 1993. Convenio sobre Diversidad Biológica. (en línea) [Fecha de consulta: junio de 2007]. Disponible en www.cbd.int/doc/legal/cbd-es.pdf

Spergel, B. 2001. Generación de Ingresos para Áreas Protegidas. Una lista de opciones Center For Conservation Finance. Building conservation capital for the future World Wildlife Fund.

The Nature Conservancy. 2001. Planificación financiera a largo plazo para parques y áreas protegidas. (en línea). [Fecha de consulta: junio de 2007]. Disponible en: <http://www.parksinperil.org/espanol/documentos/art18720.html>.

Unión Mundial para la Naturaleza y Comisión Mundial de Áreas Protegidas. 2000. Áreas Protegidas – Beneficios más allá de las fronteras. (en línea). [Fecha de consulta: enero de 2008]. Disponible en: www.wcpa.iucn.org.

Unión Mundial para la Naturaleza. 2003. Acuerdo de Durban. (en línea). [Fecha de consulta: enero de 2008]. Disponible en: www.iucn.org/themes/wcpa/wpc2003/pdfs/outputs/wpc/durbanactionplan_sp.pdf.

Unión Mundial para la Naturaleza. 2007. Declaración de Bariloche. (en línea). [Fecha de consulta: enero de 2008]. Disponible en: www.congresolatinoparques2007.org/graficos/Declaracion.doc.

8. ANEXOS

Anexo I. Entrevista a Ingeniero Forestal, encargado de sección áreas silvestres protegidas de CONAF a nivel de región.

Perfil profesional	Ingeniero forestal, encargado de la sección áreas silvestres protegidas.
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	Una importancia vital ya que con este sistema es como se conserva la casi totalidad de la diversidad ecosistémica y también parte significativa de la diversidad cultural e histórica de Chile.
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	Desde hace décadas la capacidad de gestión y operación de las unidades del SNASPE es escasa debido a presupuestos infra normales para la labor a desarrollar.
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	Relevar el tema a nivel nacional, creando un servicio de parques al nivel de lo que el país merece; hacer funcionarios públicos a sus funcionarios; asignar presupuestos adecuados; incrementar dotación; impulsar la actividad ecoturística con la comunidad aledaña, como una forma de propiciar el desarrollo local y no como vía de mejorar los ingresos de la institución.
Conoció Usted la Fundación Raíces	Sí
Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces	Excelente. Permitió generar una alianza estratégica que mejoró la gestión de las unidades
Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.	La desconfianza; el desconocimiento de su real rol y forma de trabajar; la envidia y la ignorancia de las autoridades de turno en el ministerio.

Anexo II Entrevista a Médico Veterinario, jefe regional del departamento de patrimonio silvestre.

Perfil Profesional	Médico veterinario, jefe regional del departamento de patrimonio silvestre.
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	Constituye el principal aporte a la conservación in situ de nuestra diversidad biológica. Desde una mirada general, es el principal aporte del Estado al país desde la perspectiva medioambiental
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	Limitada, en muchos casos superada por la contingencia y con muy pocas posibilidades de adelantarse a las situaciones que constituyen amenazas.
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	Marketing, entendido como un programa de muy buena calidad que difunda por diversos medios los objetivos y razón de ser del SNASPE con el propósito de tener opinión pública informada y sensibilizada. Desarrollar proyecto de inversión para el SNASPE y lograr convencer autoridades económicas para su financiamiento, planteado como inversión para el turismo y con figuras que ilustren los retornos (como actividad económica en todos sus alcances)
Conoció Usted la Fundación Raíces	Sí
Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces	Permitió la reinversión de los dineros recaudados por servicios prestados por CONAF al interior de las ASP, lo que fue muy positivo para esas ASP. Sin embargo, ello implicó algún grado de merma en los ingresos de CONAF que constituyen parte del presupuesto institucional,. Esta situación condicionó una visión negativa de la Fundación por parte de Directivos de CONAF, en particular del área finanzas y administración.
Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.	CONAF nunca consideró como propia la Fundación. Se veía como una institución ajena, en circunstancias que era lo mismo. La incapacidad de aprovechar las oportunidades que significaba su existencia y, por lo mismo, la concentración de las actividades de la Fundación en los servicios y bienes generados por las ASP, junto con el hecho que no fue posible atraer fondos frescos a CONAF (donaciones, proyectos, etc.), fueron las causas que llevaron a su término.

Anexo III Ingeniero forestal se desempeñó como Director Regional de CONAF.

Perfil profesional	Ingeniero forestal. Director regional de CONAF.
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	Es el patrimonio natural más valioso del país con un siglo de historia. Es un potencial que equilibra el desarrollo sustentable de las regiones. Es una marca de valor mundial para el turismo y la investigación en ambientes poco o nada domesticados por el hombre.
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	Debe mejorar la gestión de valoración de los espacios protegidos, el rol de las reservas nacionales en modelos de manejo y educación ambiental y productiva con énfasis y aporte al desarrollo local. Posicionar unidades a nivel de la comuna
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	Proyectos para financiar PLANES DE MANEJO de unidades. Que la red de reservas sea valorizada a través del manejo como eje de desarrollo local. Diversificar las figuras jurídicas de conservación (uso y protección del medio natural) por ej. Parques y reservas marinas, áreas de conservación del litoral, etc.
Conoció Usted la Fundación Raíces	Sí
Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces	Fue una figura jurídica que ayudo al SNASPE complementando su presupuesto de autogestión a través de modelos de manejo ejemplares.
Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.	La Fundación debió operar como unidad no dependiente de CONAF. Fue influida por la forma de gestión publica y confusión en roles del personal.

Anexo IV. Entrevista a Ingeniero Forestal, perteneciente al departamento de áreas silvestres protegidas, con más de 20 años de experiencia en materias relacionadas al SNASPE.

Perfil profesional	Ingeniero Forestal, perteneciente al departamento de áreas silvestres protegidas, con más de 20 años de experiencia en materias relacionadas al SNASPE
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	El mejor instrumento que posee el Estado para proteger los ambientes naturales y la biodiversidad de Chile. Lo anterior, sin perjuicio que la responsabilidad de la protección de ambientes naturales y conservación de la biodiversidad, es de toda la sociedad, incluidos por cierto los privados.
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	La capacidad de gestión del SNASPE, como parte de las funciones de CONAF, ha estado restringida por las limitaciones y carencias de nuestra legislación de ASP, en particular respecto de las atribuciones del organismo administrador. Adicionalmente, ha existido limitaciones presupuestarias y de personal, que han incidido en dificultades para la operación. Se presentan también dificultades por superposición de competencias, o conflicto con otras legislaciones (Código de Minería, Código de Aguas, por ejemplo).
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	a)Fortalecer las atribuciones legales de CONAF como organismo administrador del SNASPE. b)Fortalecimiento del SNASPE como instrumento de protección de la biodiversidad, establecimiento del sistema de Áreas Protegidas Privadas, señalado en la Ley del Ambiente. c)Mejor coordinación interministerial respecto de la protección ambiental, conservación de la biodiversidad d)Participación ciudadana y apoyo público e) Incremento de la capacidad de recursos del SNASPE y generación de un amplio Plan de desarrollo técnico y de gestión.
Conoció Usted la Fundación Raíces	Sí, Fundación Raíces tuvo actividades en la Región de Los Lagos, y CONAF suscribió diversos convenios .
Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces	a)Fundación Raíces posibilitó la reinversión de parte de ingresos generados en el SNASPE, en beneficio de las propias Áreas Silvestres, herramienta que CONAF utilizó.. b)En relación a las facultades y competencias señaladas en sus estatutos, Fundación Raíces, al menos en la experiencia regional, administró proyectos que generaban ingresos, tales como áreas de acampar, convenios de turismo aventura, etc, pero no generó ideas y proyectos nuevos, capaces de incrementar significativamente los recursos. c)Tuvo limitaciones de gestión por cuanto si bien nominalmente los proyectos estaban bajo su administración, en la práctica la gestión la realizaba CONAF en la Región.
Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.	a)La percepción de las autoridades de que el sistema de la Fundación se veía como una forma de usar ingresos generados, fuera del marco normal del presupuesto institucional. b)Que la gestión de la Fundación, más que generar ingresos frescos, significó transformar ingresos normales a ingresos de Fundación, restringiendo la generación de ingresos de CONAF, que constituyen parte de su presupuesto. c)Cambio en la visión de las autoridades de la Institución y del Ministerio de Agricultura, en el sentido de que CONAF como Institución del Estado, debía cumplir con las mismas normativas para generación de ingresos, y posibilidades de inversión.

Anexo V. Entrevista a Técnico universitario forestal, con diplomado en manejo de áreas silvestres protegidas. Encargado de sección provincial de patrimonio silvestre. Experiencia de más de 15 años en materias de patrimonio silvestre.

Perfil profesional	Técnico universitario forestal, con diplomado en manejo de áreas silvestres protegidas. Encargado de sección provincial de patrimonio silvestre. Experiencia de más de 15 años en materias de patrimonio silvestre.
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	El SNASPE reviste una gran importancia pues debiera constituir el mayor compromiso del estado para la conservación de la biodiversidad. Debiera transformarse en un instrumento de educación y recreación para la sociedad, toda vez que el turismo de naturaleza o de intereses especiales esta logrando tasas de crecimiento significativas.
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	Creo que la gestión del SNASPE que ha realizado el estado a través de CONAF en muchas unidades del SNASPE no ha sido buena, los presupuestos han sido escuálidos, por otro lado la provincialización de las unidades contribuyo a privilegiar una gestión más política que técnica.
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	La existencia de un servicio de Parques o algo similar con una mayor autonomía, mejores y mayores presupuestos. En caso de continuar al interior de CONAF, desprovincializar las unidades y abocarse a una mejor gestión técnica.
Conoció Usted la Fundación Raíces	Sí.
Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces	Fue de gran importancia porque constituyo un soporte financiero para el manejo y gestión del SNASPE. Contribuyo a la detección y generación de negocios dentro de las unidades, creo que la fundación debió haberse abocado a negocios solamente dentro del SNASPE y haber tenido un consejo integrado por administradores y personal Asp que analizaran desde el punto de vista de rentabilidad cada negocio y buscar la rentabilidad en aquellos que de momento no la tuvieron. Creo que es vital la existencia de un organismo que genere negocios, detecte potencialidades, comercialice productos y servicios de excelencia al interior del SNASPE, hay demanda y requerimientos de estos.
Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.	Falta de mayor apoyo y compromiso institucional, Interés particular de algunas personas.

Anexo VI Entrevista a profesor de educación general básica, guardaparque administrador.

Perfil profesional	Profesor de educación general básica, guardaparque administrador de Parque Nacional, durante 10 años.
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	El SNASPE es el único sistema que permite conservar y proteger en el tiempo nuestra biodiversidad genética en estado natural, preservar especies de alto valor científico como ser los últimos rodales de alerce del sur de Chile, y todo lo referente a los distintos ecosistemas y el medio ambiente natural de nuestro país.-
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	La gestión del SNASPE a través de la administración de la CONAF, ya tiene un par de décadas de experiencia en el manejo del SNASPE, solamente falta una mayor asignación de recursos, para las actividades de protección, educación ambiental y la divulgación de los recursos a través de información escrita (Folletos)
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	Un sistema que genere recurso y se reinvierta principalmente en el mejoramiento e implementación de las propias unidades.-
Conoció Usted la Fundación Raíces	La fundación desarrolló actividades de comanejo de los sistemas de infraestructura en el Parque Nacional Chiloé, como ser la administración de los servicios de acampar y cabañas del sector de Chanquín.-
Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces	Fue una labor que tuvo éxito en este Parque Nacional, permitió generar ingresos para reinversión en la propia unidad, como mejoramiento de infraestructura, renovación de equipos, materiales, contratación de personal de las comunidades adyacentes, etc.
Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.	Una situación que desconozco, al menos en esta unidad los proyectos que se llevaron adelante, fueron con éxitos en relación a que no presentaron pérdidas durante el desarrollo de las actividades.-

Anexo VII Entrevista a Ingeniero ejecución forestal, administrador de Parque Nacional.

Perfil profesional	Ingeniero ejecución forestal, administrador de Parque Nacional; durante 20 años ha administrado tres de las más importantes unidades del SNASPE.
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	Muchísima – ya que intenta resguardar bajo algún tipo de protección los ecosistemas de las zonas bio-geográficas del país.
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	Como no se pregunta sobre la capacidad de gestión de una instancia determinada – debo colegir que es de la Institución encargada de su administración – CONAF .- Mi opinión es de regular a mala, por razones diversas entre algunas puedo señalar : <ol style="list-style-type: none"> 1.-Poca competencia de los profesionales que trabajan en él. 2.-Bajo compromiso de los funcionarios con sus responsabilidades.- 3.-Muy bajo presupuesto para operaciones y funcionarios mal remunerados.- 4.-Cambio permanente de las jefaturas superiores.- 5.-Lo anterior conlleva también cambios en los criterios – incluso políticas institucionales.- 6.-Designación de directivos con criterio político y no por calificación.- 7.-Equipamiento deficitario – aún cuando cada cierto tiempo se percibe una intención por mejorarlo.- 8.-Falta de compromiso de los directivos regionales con el personal que se desempeña en terreno (unidades del SNASPE) salvo escasas excepciones.-
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	Para empezar corregir los 8 puntos anteriores, y mayores convenios de asociatividad con países que están más desarrollados en esta área.-
Conoció Usted la Fundación Raíces	Sí – y se echa de menos – se le objetó por mayor presencia – establecimiento de convenios – postulación a fondos internacionales. Pero estimo no se le dio el apoyo y la importancia que debió haber tenido por parte de los directores ejecutivos de turno.-
Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces	Lo respondí en el punto anterior.- Hizo lo que pudo con el poco apoyo que tuvo. Pero donde estuvo funcionó bien.-
Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.	Una suma de las dos anteriores. No entender su importancia. Dejarla abandonada a su suerte.

Anexo VIII: Entrevista a Ingeniero Forestal de CONAF.

Perfil profesional	Ingeniero Forestal, encargado sección bosque nativo regional, anteriormente se desempeñó como jefe departamento de reservas nacionales a nivel de región.
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	Creo que el SNASPE es de vital importancia para el adecuado resguardo del patrimonio natural y biodiversidad de los ecosistemas naturales existentes en el país, más aún considerando que no todos los ecosistemas naturales están debidamente resguardados en áreas protegidas y en general el país no ha mostrado un desarrollo suficiente de la conciencia cívica que asegure la protección de ecosistemas fuera de estas áreas; la excepción son algunas iniciativas privadas, pero son las mínimas.
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	Creo que existe capacidad de gestión pero hay un problema de falta de capital y/o recursos financieros, que es histórico e impide desarrollar las unidades desde un punto de vista productivo, obviamente bajo un concepto de sustentabilidad.
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	Considerar a las unidades del SNASPE como unidades de gestión que poseen recursos valiosos para la producción de bienes y servicios para la comunidad en general, principalmente para las comunidades aledañas que debieran ser las primeras en participar de estos procesos productivos en conjunto con la administración estatal o concesionada de las mismas, siempre bajo el concepto de sustentabilidad que obliga a la búsqueda del equilibrio entre lo económico, social y ambiental.
Conoció Usted la Fundación Raíces	Sí.
Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces	Mi experiencia de trabajo con la Fundación Raíces fue positiva por cuanto permitió una mayor agilidad en la gestión general de los procesos productivos en las áreas de ASP que estaban bajo dicha administración. Creo otro aspecto positivo de esta gestión de la Fundación Raíces fue la mayor posibilidad de reinversión de capital en las unidades productivas que brindaba este modo de trabajo, contribuyendo de manera directa a la mejora en infraestructura, condiciones de trabajo y calidad de vida de guardaparques.
Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.	Probablemente, desconocimiento de los trabajos realizados bajo este modelo de gestión y los buenos resultados obtenidos al gestionar aprovechando el carácter privado de la Corporación representado por la Fundación y sus ventajas para el desarrollo de iniciativas productivas que esta figura dispone, sobre todo en el caso de Unidades del SNASPE, donde los recursos del Estado dispuestos para su administración no son abundantes.

Anexo IX. Entrevista a Técnico Forestal Universitario de CONAF.

Perfil Profesional	Técnico Forestal Universitario. / Ing. Forestal. (E), con más de 20 años de experiencia en el manejo de áreas silvestres protegidas
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	<p>El Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, permite bajo protección oficial custodiar casi el 19% de la superficie del país, es un orgullo para Chile que gracias a muchas personas se haya logrado este importante objetivo conservacionista, con una inversión financiera baja. Es una muestra de alta eficiencia, y en eso CONAF es protagonista, por lo que me siento doblemente orgulloso.</p> <p>Es una obligación del Estado, mantener y administrar este magnifico sistema con un sentido ético y de altruismo, como herencia a los futuros habitantes de este país.</p>
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	<p>Se ha tornado insuficiente para los desafíos actuales, en que la sociedad presiona por servicios nuevos al SNASPE, especialmente la recreación y el Turismo.</p> <p>La base del desarrollo del ecoturismo en Chile está dado por las unidades del SNASPE, las comunidades aledañas presionan por captar estos recursos que se generan de la actividad, y para esta realidad se deben fortalecer el sistema.</p> <p>La Sociedad demanda servicios ambientales que principalmente los pueden aportar las áreas silvestres protegidas. También demanda mayor calidad en la protección de los recursos custodiados por el estado.</p>
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	<p>Una mayor sensibilización de la sociedad sobre la importancia de mantener, fortalecer y desarrollar el SNASPE. Esta sensibilización debe estar expresada en un mayor aporte financiero que se traduzca en una mayor inversión ambiental, legislación adecuada y voluntad política de las autoridades gobernantes.</p> <p>Es necesaria la entrada en vigencia de la Ley que sustente al SNASPE.</p>
Conoció Usted la Fundación Raíces	<p>Sí, en el período en que fui Jefe Regional del Departamento Patrimonio Silvestre, desde el año 2000 hasta que Fundación Raíces cerró sus Operaciones. Cuando tomé contacto con Fundación Raíces ya estaba funcionando desde hacia algunos años.</p> <p>En el período hubo una relación producto de las actividades que desarrollaba Fundación Raíces al interior de las unidades del SNASPE en la región de la Araucanía.</p>

<p>Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces</p>	<p>-Parto de la base que su nacimiento y su operación fue avalado por la Dirección Ejecutiva de CONAF y del Ministerio de Agricultura y contaba con el visto bueno legal y de compatibilidad administrativa, con un análisis profundo. Sin embargo esa situación no fue reafirmada en el colectivo de la CONAF, que de tanto en tanto discutía del vínculo de CONAF con Fundación Raíces; creo que esta situación debilitó una operación contundente de esta institución en el país.</p> <p>-Estimo que Fundación Raíces debería haber profundizado la recolección de recursos a través de proyectos financiados a través de fuentes externas, esta forma de operar le habría dado una mayor sustentación.</p> <p>- Raíces se debería haber abocado exclusivamente a las Áreas Silvestres Protegidas y no haber desarrollado proyecto en otras Áreas (pej. Bosque Modelo, Manejo del Fuego etc.) esta situación debilitó su gestión y distrajo recursos (principalmente personal) en estas nuevas actividades.</p> <p>-No obstante lo anterior, fue un aporte fundamental en el período para fortalecer las operaciones de las unidades regionales, existieron períodos que se duplicaron los recursos, lo que fue vital en el mejoramiento de infraestructura, seguridad y calidad de vida del personal que labora en las unidades, cumpliendo de mejor manera la misión encomendada.</p> <p>-Fundación Raíces fue un aliado en la operación de infraestructura turística en el P.N. Conguillío incrementando la calidad del Servicio, al igual contribuyó en el Manejo Forestal de Reserva Nacionales (Malleco, Malalcahuello y Villarrica). Además colaboró en las operaciones de Servicios Turísticos del P.N. Villarrica.</p>
<p>Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.</p>	<p>* Nunca tuve claridad sobre una versión oficial en el cierre de Raíces, a lo menos yo la desconozco.</p> <p>*No tengo los elementos de juicio para emitir una opinión sustentada al respecto.</p> <p>*Personalmente creo que esta institución podría haber sido un gran pilar de sustentación del SNASPE apoyando la CONAF, con un Directorio planificador, regulador y supervisor de dichas actividades.</p> <p>*Tengo la convicción que se perdió una oportunidad vital en el apoyo de la Conservación de los recursos Naturales, lo que difícilmente se podrá reactivar en un horizonte cercano.</p>

Anexo X: Entrevista a Ingeniero Forestal, Consultor.

Perfil Profesional	Ingeniero Forestal, Consultor forestal, Director de Medioambiente en importante empresa del sector medioambiente.
Qué importancia tiene para usted el SNASPE	Es relevante en tanto es una de las herramientas disponibles para conservar el patrimonio natural (biodiversidad en distintos niveles), del país, y que debe coordinarse con otras herramientas (parques privados, instrumentos de planificación territorial, etc.) para lograr definir un continuo territorial con distintas intensidades de protección.
Qué opina sobre la capacidad de gestión y operación del SNASPE	Las capacidades de gestión del SNASPE, se ven limitadas a la capacidad institucional de CONAF -reducida- como a la relevancia del tema a nivel estatal. Tradicionalmente los recursos asignados a la gestión de estos espacios son inferiores a los requeridos, y no se han implementado mecanismos eficientes de generación de recursos complementarios.
Qué sugiere para apoyar la gestión del SNASPE.	<p>1.- Mejorar las capacidades de gestión a nivel interno, desde el personal a los mecanismos de operación, resolviendo la dificultad de la institución para planificar en el mediano y largo plazo, y en forma integrada, actividades y los recursos requeridos para su implementación.</p> <p>2.- Mejorar los mecanismos de financiamiento complementario, ya sea mediante la alianza con terceros (concesiones, convenios, etc.), como la reinversión de los dineros generados mediante visitación (estudio de tarifas).</p> <p>3.- Mayor inversión por parte del Estado.</p>
Conoció Usted la Fundación Raíces	Sí, desde sus comienzos.
Qué opina de la labor que desarrolló la Fundación Raíces	<p>Que fue una idea interesante, pero que careció de un respaldo institucional real, por dos razones.</p> <p>Primero, no se definió, ni se le defendió, como una alternativa de financiamiento válida a nivel institucional, por lo que nunca contó con respaldo administrativo, ni económico.</p> <p>Segundo, al carecer de este respaldo, la Fundación se orientó a optimizar operaciones propias de la Corporación, compitiendo internamente por recursos; y no se orientó a capturar financiamiento en otras esferas, por ejemplo, internacionalmente. Para esto requería de una plataforma (profesionales, asesorías, recursos) mucho mayor de la que realmente dispuso.</p>
Cuál a su juicio fue el motivo que provocó el término de la Fundación.	El término de la Fundación se debió a lo indicado en el punto anterior, el desvío de fondos a operaciones (necesario), pero sin un marco operativo que lo respaldara, por lo que quedó a un arbitrio político (no contingente, sólo de criterios de gestión) y en contrapunto con los cumplimientos de metas institucionales de autofinanciamiento. Fue una iniciativa aislada que buscó resolver un problema estructural, pero sin respaldo político interno, económico ni estructural. Visto de otra forma, duró bastante para su constitución.

9. APÉNDICES

Apéndice I. Matriz de análisis FODA

<p>Factores internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fuerzas internas (F)</p> <p><u>Administrativas:</u> Ventajas en operación, estructura organizacional plana, trabajo en equipo, outsourcing legal y contable, flexibilidad en la gestión. Autonomía y baja burocracia.</p> <p><u>Financieras:</u> Contribuye a resolver el problema de la reinversión en el SNASPE sin necesidad de restar ingresos a las arcas fiscales, obtener financiamiento de instituciones nacionales y extranjeras que no financian a entes del estado, posibilidad de recibir donaciones.</p> <p><u>Estatutarias:</u> Mínima complejidad en la toma de decisiones, misión institucional, potencia de estatutos, libertad en el manejo de sus fondos.</p>	<p>Debilidades internas (D)</p> <p><u>Administrativas:</u> * Escaso personal, problemas de espacio por falta de oficina apropiada, bajo nivel de difusión, bajo perfil comunicacional. * Personal interno poco calificado para el cumplimiento de labores contables. * Poca claridad en procedimientos contables y de control de inventarios.</p> <p><u>Financieras:</u> * Inexistencia de presupuesto anual para operación y financiamiento de sueldos. * Dificultad para disponer de recursos extraordinarios, dirigidos a implementar proyectos regionales.</p> <p><u>Estatutarias:</u> Directorio con un muy bajo nivel de compromiso. Nula capacidad de fiscalización de procesos contables.</p>
<p>Oportunidades externas (O)</p> <p>* Proyecto de nueva institucionalidad forestal que otorga a CONAF la categoría de organismo público, surgimiento de negocios asociados a áreas protegidas (ecoturismo), política de gobierno que busca estrechar la relación comunidad-espacios públicos. * Existe creciente interés de instituciones ligadas a la temática medio ambiental a trabajar en conjunto por la búsqueda de recursos financieros, tanto a nivel nacional como internacional. * Creación en CONAF de una unidad de negocios.</p>	<p>Estrategia (FO) o Maximax</p> <p>* Si CONAF, se constituye como organismo completamente fiscal, la Fundación, será la vía de solución a limitantes de gestión y manejo de recursos. Este escenario permitiría explotar al máximo las potencialidades institucionales de la Fundación. * Lo fundamental será complementar adecuadamente ambas instituciones, con el fin de potenciarlas. * Al formarse en CONAF una unidad de negocios o de búsqueda de alternativas de financiamiento, la Fundación, permite canalizar proyectos y postularlos a instituciones nacionales y extranjeras, que no tienen dentro de sus prioridades, financiar a organismos del estado. * Por otro lado la constitución estatutaria, permite a la Fundación asumir riesgos financieros, traducándose esto en la posibilidad de optar a créditos bancarios, leasing. Además si se recibe una donación considerable, la Fundación puede manejar valores en la bolsa de comercio o lo que es más simple, invertir en depósitos a plazo o fondos mutuos.</p>	<p>Estrategia (DO) o Minimax:</p> <p>* Mediante esta estrategia se deben realizar esfuerzos por minimizar las debilidades, orientadas a aprovechar las oportunidades del medio. Por ejemplo será imprescindible, contar con el compromiso del Directorio para una adecuada gestión futura. Además es básico otorgar facilidades al trabajo del Gerente que pasan por regularizar su situación laboral, financiamiento de viajes, etc. * Contratación de profesional competente en las áreas de proyectos y contabilidad. * Cambio a oficinas más amplias. * Conformar un Consejo asesor del Directorio según lo establecido en el artículo 19 de los estatutos de la Fundación. Este consejo tendría como propósito asesorar tanto al Directorio como al Gerente en la fijación de políticas y en la búsqueda e implementación de nuevos programas. Se sugiere invitar a participar en este consejo a personalidades destacadas del medio nacional, de organismos públicos y privados, que posean un perfil ejecutivo y de reconocida trayectoria.</p>

	Fuerzas internas (F)	Debilidades internas
<p>Amenazas externas (A)</p> <p>* Falta de comprensión respecto del potencial de la Fundación. Bajo nivel de difusión de al interior de CONAF de las funciones que cumple Fundación Raíces.</p> <p>* Poco interés de CONAF por desarrollar formas distintas de trabajo.</p> <p>* Constante cuestionamiento del propósito para el cual fue creada la Fundación.</p> <p>* Escaso apoyo de la política institucional de CONAF a la gestión de Fundación.</p> <p>* Falta de comunicación entre Fundación y CONAF.</p> <p>* Imposibilidad de contar con fuentes de financiamiento que permitan solventar los gastos operacionales de Fundación Raíces.</p>	<p>Estrategia (FA) o maximino</p> <p>Se debe enfrentar en conjunto una campaña de posicionamiento de imagen de la Fundación.</p> <p>CONAF debe dar señales claras respecto a las garantías de trabajar con Fundación.</p> <p>Deben existir canales claros de comunicación que tengan el debido reconocimiento de la Dirección Ejecutiva, con el fin de que los acuerdos adquiridos tengan validez y sean respetados.</p> <p>Se deben promover al interior de CONAF, las virtudes de la Fundación con el fin de minimizar la visión crítica.</p>	<p>Estrategia (DA) o Minmini</p> <p>Estrategia destinada a comprimir a la Fundación, transformándola en una entidad virtual al interior de CONAF, perdiendo de esta forma toda la vitalidad que le entrega su condición actual.</p> <p>Al tomar una decisión de este tipo, CONAF, perderá la gran oportunidad de potenciar el SNASPE, sin tener que depender de lo que el estado esté dispuesto a destinar del presupuesto de la nación para el resguardo de los recursos naturales y la diversidad biológica.</p>