

## **Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para alinear estrategia institucional en el ámbito de la protección contra incendios forestales, con la gestión operativa.**

**Sergio Mendoza y Eduardo Mera** <sup>1</sup>

### **Resumen**

En los últimos años se ha generado una cada vez mas creciente conciencia acerca de la necesidad de modernizar la gestión del Estado para mejorar el nivel de desarrollo del país.

Los contribuyentes esperan una gestión eficaz y eficiente del Estado, por cuanto su fuente de financiamiento es obtenida a partir de los impuestos, los que se esperan que sean utilizados de manera convenientemente, en los problemas que los afectan.

Esta es la tarea en la que se encuentra empeñado el Servicio Forestal del Estado en el ámbito de la protección contra incendios forestales, expresada en este documento, incursionando en un moderno modelo de planificación estratégica desarrollado por Kaplan y Norton denominada Cuadro de Mando Integral (CMI). La ventaja principal de esta, es que permite concentrar los esfuerzos en aquellos objetivos que se traducen de las necesidades de los clientes y que pueden ser monitoreados con la periodicidad que se requiera.

Hoy en día, mas personas viven en ambientes naturales; existen mayores oportunidades de recreación en ambientes naturales; se crean nuevos polos de desarrollo, generando mayores condiciones de riesgo, que se traducen en mayores esfuerzos de la organización de protección para el cumplimiento de su misión, cual es minimizar la ocurrencia de incendios y dar respuesta rápida y efectiva a estos, lo que obliga a concentrar los esfuerzos en aquellas acciones que permitan lograr su objetivo de la forma mas eficaz y eficiente.

CMI permite conocer, caracterizar y diferenciar a sus distintos clientes y comprender que el logro de la misión requiere que se vayan cumpliendo objetivos en distintos niveles, donde uno es causa para generar efecto en otro. Estos objetivos son medibles y es posible monitorear cuando estos no son los esperados permitiendo rápidamente generar acciones correctivas.

El resultado final de este proceso se traduce en una sistematización de objetivos interrelacionados, que deben ser el resultado del consenso y ser congruentes con la misión y representar una situación optima deseada en la organización. experiencia interesante y útil de compartir para ser adaptada a otras realidades, constituyendo un buen aporte a los sistema de protección contra incendios forestales.

**Palabras claves:** Planificación estratégica; optimización de la gestión; balanced scorecard; cuadro de mando integral.

---

<sup>1</sup> Sergio Mendoza: Jefe Nacional, Departamento de Manejo del Fuego, Corporación Nacional Forestal, Paseo Bulnes 285, Santiago, Chile.

Eduardo Mera: Jefe Departamento Regional de Manejo del Fuego Región del Bio Bio, Corporación Nacional Forestal, Barros Arana 285, Concepción, Chile.

## Introducción

Dentro de los problemas más relevantes que se identifican en la administración pública actual están:

- La ambigüedad de los objetivos de la gestión de los organismos públicos, expresados esto en la dificultad de definición del cliente, por cuanto para un ejecutivo público no es evidente si el objeto de su gestión es el sistema político, sus propios funcionarios o los usuarios finales de sus servicios.
- La escasa responsabilidad individual, por cuanto éstas se encuentran diluidas y mediatizadas desde los ejecutivos superiores hasta el personal operativo.
- La ausencia de evaluación por escasez de los mecanismos para este efecto.

Por otro lado, el proceso de modernización del Estado plantea que uno de los aspectos importantes a tener en consideración son el de cambiar su cultura burocrática, mejorar su productividad, aumentar su coordinación y servir mejor a los ciudadanos.

Finalmente, dentro del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública (1997-2000), se plantean los siguientes objetivos:

- Perfeccionar la gestión pública priorizando el logro de resultados e incorporando una cultura de la evaluación.
- Incluir el tema de la modernización de la gestión pública en el quehacer diario de las instituciones del Estado, a través de la innovación y adaptación de nuevas tecnologías de gerencia y administración que apunten a resolver los problemas más importantes de la administración pública

Por tanto, se ha querido iniciar todo este proceso de modernización de la gestión, pretendiendo alinear la estrategia institucional en materias de protección contra incendios forestales, con la gestión operativa, de forma de optimizar la obtención de resultados. Para esto ha elegido una metodología moderna de planificación estratégica, conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, de gran efectividad que permitirá en sus aspectos mas fundamentales darle foco a la gestión institucional en este ámbito y por otro lado alinear a toda la organización en torno a los objetivos estratégicos que se definan, traduciendo la estrategia en términos operativos, entregando los mecanismos de control y evaluación del cumplimiento de la estrategia a fin de priorizar el logro de resultados e incorporar una cultura de la evaluación, como también direccional de forma estratégica la inversión, para el proceso de planificación presupuestaria.

## **Marco Conceptual**

La estrategia de una institución describe de qué forma intenta la institución crear valor para sus clientes y/o beneficiarios.

Sin una descripción completa de la estrategia, los directivos no pueden describirla con facilidad, ni de unos a otros ni a los empleados. Sin una comprensión común de la estrategia, los directivos no pueden darle una determinada alineación. Y sin alineación, no se pueden implantar las estrategias.

Las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es suficiente, incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. En la mayoría de los casos, se estima que el verdadero problema no son las malas estrategias sino la mala ejecución.

Para dar respuesta a esta problemática, las empresas modernas han desarrollado lo que se denomina un Modelo de Excelencia Organizacional, el cual considera 5 aspectos fundamentales en la gestión:

- Lo primero dice relación con identificar claramente el Foco Estratégico y luego concentrar todos los esfuerzos de la organización en crear un modelo de negocios que logre consistentemente proveer una propuesta de valor para los clientes.
- Lo segundo dice relación con Operacionalizar el Foco del Negocio, esto es traducirlo en objetivos estratégicos, establecer indicadores y metas para estos, para luego identificar iniciativas estratégicas que permitan el logro de éstos objetivos.
- Luego, que el foco estratégico se ha clarificado, en términos de un conjunto concreto de objetivos, es fundamental que sea trasladado consistentemente a todas las áreas y personas de la empresa, proceso que se denomina Alineamiento Estratégico.
- Lo siguiente dice relación con la generación de una Cultura de la Ejecución, esto es que se adquiera un estilo, un sello característico basado en que las cosas se realicen, se hagan bien y a la primera.

Este modelo integral, se basa en la herramienta de Cuadro de Mando Integral, desarrollada por los profesores , Kaplan y Norton a principios de los 90, la cual ayuda a las organizaciones a traducir y ejecutar la estrategia asignando, alineadamente objetivos, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la institución hacia el logro de éstos.

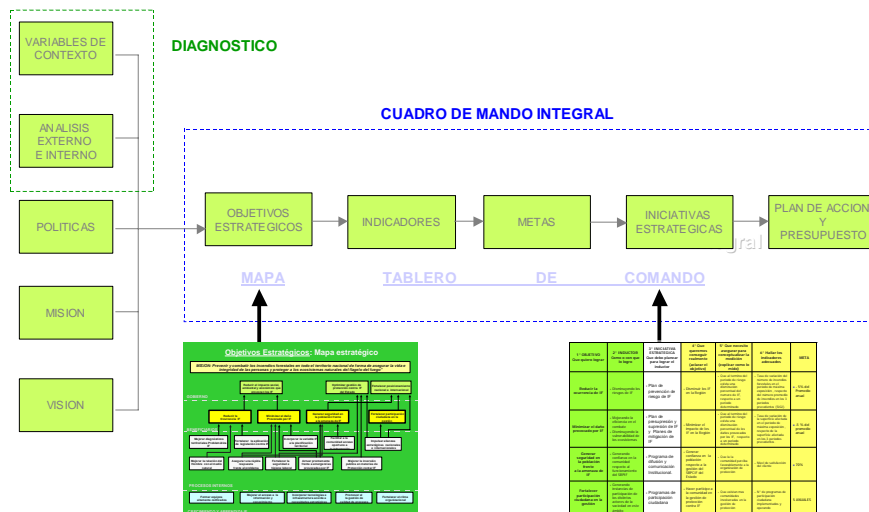
Cuadro de Mando Integral presenta dos componentes básicos que dan cuerpo a esta herramienta de planificación estratégica, el Mapa Estratégico y el Tablero de Comando.

## Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es la representación visual de las relaciones de causa y efecto entre los componentes de la estrategia y proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El Mapa Estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Es un modelo de cuatro perspectivas que describe la estrategia, es decir el ¿Cómo la institución va a generar valor para los clientes y partes interesadas?. Este mapa proporciona un lenguaje que los directivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de la institución.

Se debe tener presente que la estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a una institución de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en los demás niveles administrativos, tal como se muestra a continuación.



**Figura 1 - Proceso de planificación estratégica**

El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre lo que se asienta el Cuadro de Mando Integral (indicadores y metas que se pretenden alcanzar) y su configuración requiere un buen análisis para señalar los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente estén en sintonía con la estrategia.

Las declaraciones de misión y visión establecen los objetivos y la dirección general de la institución. Ayudan a los grupos de interés como gobierno, clientes y/o beneficiarios y trabajadores, a comprender qué es la institución y qué intenta conseguir. Pero estas declaraciones, son demasiado vagas para guiar las acciones diarias y las decisiones de

asignación de recursos. La institución convierte sus declaraciones de misión y visión en operativas cuando definen una estrategia que indica cómo se lograrán esa misión y esa visión.

Los objetivos del Mapa Estratégico, se encuentran definidos por cuatro perspectivas, que están vinculadas entre sí por relaciones de causa-efecto. Comenzando por arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados de impacto social sólo se pueden conseguir si los clientes que son el objetivo están satisfechos. La proposición de valor para el cliente describe cómo proveer un servicio de calidad, a tiempo y ajustado a presupuesto.

Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles (capital humano, capital de información y capital organizativo) que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor en la provisión del servicio y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un Mapa Estratégico. La construcción de un Mapa Estratégico obliga a la institución a aclarar la lógica de cómo creará valor en términos de provisión de servicios y para quién. Los componentes del Mapa Estratégico, se muestran en la siguiente figura y se explicarán a continuación.

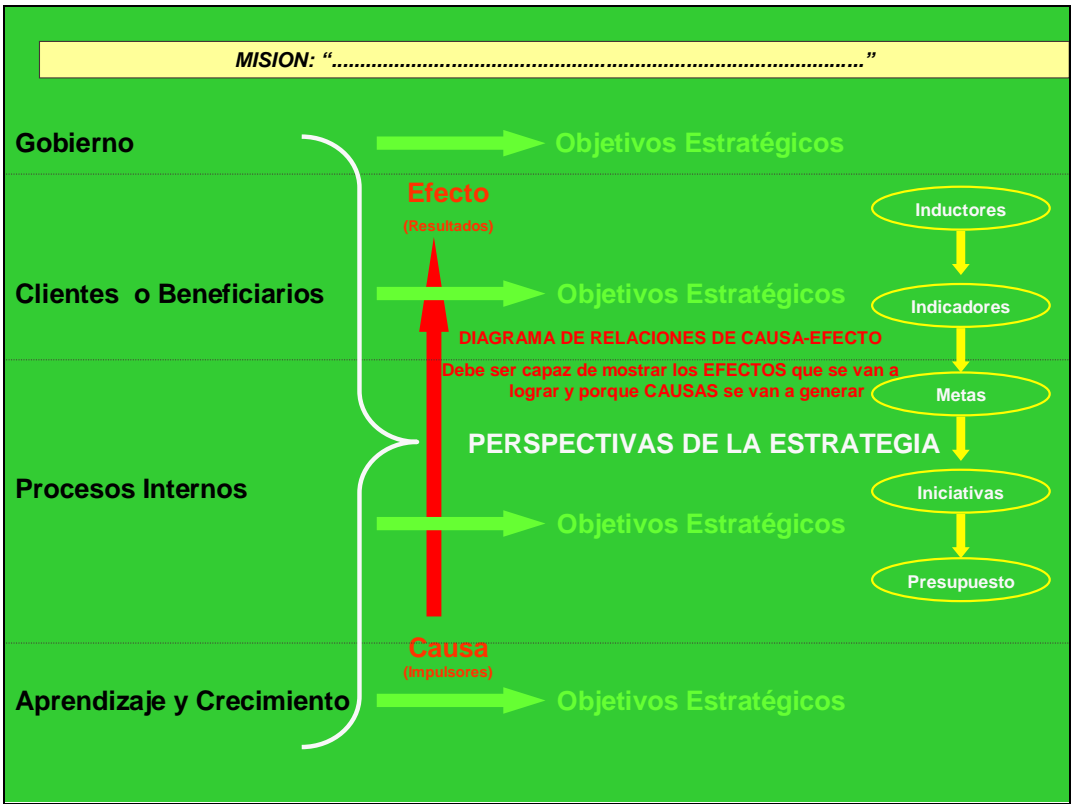


Figura 2 - Modelo Mapa Estratégico

## Tablero de Comando

Es una herramienta de gestión que sirve para monitorear el avance del Plan Estratégico. Esta Matriz como se muestra en la figura siguiente, permite que cada perspectiva tenga incluidos todos los objetivos del mapa estratégico; que cada objetivo este respaldado en uno o más inductores; que cada inductor se ejecute a través de una o más iniciativas estratégicas; que cada iniciativa estratégica sea ejecutada a través de las acciones; que cada objetivo sea medido por uno o más indicadores.

MATRIZ TABLERO DE COMANDO						
Herramienta de gestión que sirve para monitorear el avance del Plan Estratégico						
Perspectiva : xxxxxx						
1° OBJETIVO Que quiero lograr	2° INDUCTOR Como o con que palanca lo logro	3° INICIATIVA ESTRATEGICA Que debo planear para lograr el inductor	4° Que queremos conseguir realmente (aclarar el objetivo)	5° Que necesito asegurar para conceptualizar la medición (explicar como lo mido)	6° Hallar los indicadores adecuados	7° META
<b>INFINITIVO</b> (p.e. Crear..., Establecer...,.....)  <b>ASEGURAR UNA RAPIDA RESPUESTA FRENTE AL PROBLEMA DE LOS IF</b>	<b>Son acciones (o FCE) que fuerzan o inducen al logro del objetivo actuando como palanca</b> <b>GERUNDIO</b> (p.e. Fortaleciendo..., Participando...)  <b>DISPONIBO DE UN SBPCIF IMPLEMENTADO, CAPACITADO Y ENTRENADO</b>	<b>Proyecto de ...</b> <b>Propuesta de...</b> <b>Plan...</b>  <b>PLANES DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>  <b>PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE VESTUARIO, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>	<b>INFINITIVO</b> (p.e. Crear..., Establecer...,.....)  <b>LOGRAR LA MÁXIMA COBERTURA DE PROTECCIÓN PARA LAS ÁREAS PRIORITARIAS Y EFECTIVIDAD EN EL COMBATE.</b>	<b>Que disminuya...</b> <b>Que participe...</b> <b>Que la...</b>  <b>QUE EL SBPCIF MAXIMICE SU COBERTURA DE PROTECCIÓN PARA LAS ÁREAS PRIORITARIAS Y DISPONGA DE PLANES OPERATIVOS QUE ASEGUREN LA EFECTIVIDAD EN EL COMBATE</b>	<b>Tasa</b> <b>% IF OCURRIDOS EN EL ÁREA BAJO PROTECCIÓN DE CONAF CUYA SUP. QUEMADA ES - 0 &lt; A 5 HA EN LA TEMPORADA (SIGI)</b>  <b>SUPERFICIE PROMEDIO DE LOS INCENDIOS DE MENOS DE 200 HECTÁREAS EN LA TEMPORADA, EN EL ÁREA BAJO LA PROTECCIÓN DE CONAF (SIGI)</b>	<b>Cifra</b> <b>MENOS DEL 9%</b>  <b>MENOS DE 4 HA/INCENDIO</b>
<p style="text-align: center;"><b>LA MATRIZ PERMITE</b></p> <p style="text-align: center;">Que cada perspectiva tenga incluidos todos los objetivos del mapa estratégico</p> <p style="text-align: center;">Que cada objetivo este respaldado en uno o mas inductores</p> <p style="text-align: center;">Que cada inductor se ejecute a través de una o mas iniciativas estratégicas</p> <p style="text-align: center;">Que cada iniciativa estratégica sea ejecutada a través de las acciones</p> <p style="text-align: center;">Que cada objetivo sea medido por uno o mas indicadores</p>						

Figura 3 - Modelo Matriz Tablero de Comando

## Aplicación Metodológica

Todo proceso de planificación estratégica, necesariamente debe seguir la cadena tradicional partiendo por definir el problema que se quiere resolver. Luego un análisis de las variables de contexto del negocio y un análisis externo e interno de la organización. A esto deben explicitarse las políticas de la empresa, para posteriormente explicitar la misión y visión de la organización. Sólo a partir de ese momento es posible construir el Mapa Estratégico y posteriormente el Tablero de Comando.

En términos generales, se pueden indicar las siguientes etapas en la implementación de Cuadro de Mando Integral para la organización.

ETAPAS	DESCRIPCION	PROCEDIMIENTO
1	Análisis de las variables de contexto del negocio	Entrevistas con el mayor número de personas, preferiblemente realizadas por alguien externo a la empresa para obtener una visión objetiva sobre seguridad y salud ocupacional. Investigación sobre la situación y las tendencias de la prevención y combate de incendios forestales.
2	Establecer o confirmar las Políticas, Misión y visión de la empresa	Seminario conjunto con asistencia de altos directivos
3	Construir Mapa Estratégico	Taller con gerencias y departamentos
4	Validar Mapa Estratégico	Seminario conjunto con asistencia de altos directivos
5	Identificar indicadores para cada objetivo estratégico, formular metas	Taller con gerencias y departamentos
6	Desarrollar Plan de Acción y Presupuesto	Preparación por parte de jefes de proyecto de gerencias y departamentos
7	Implementación del Balanced Scorecard	Asegurada por control activo bajo la responsabilidad general de la alta dirección

## Resultados

### Variables de contexto

#### Problema a abordar

Entendiendo por incendio forestal al *“fuego que, cualquiera sea su origen y con peligro o daño para las personas, el medio ambiente o la propiedad y bienes materiales, se propaga sin control en terrenos rurales a través de vegetación leñosa, arbustiva o herbácea, viva o muerta”*, la problemática actual de Chile en términos de incendios forestales es la siguiente:

- El área vulnerable a los incendios bordea los 36,2 millones de hectáreas, de las cuales el 87% son privadas y el resto estatales.
- El 56,6% se encuentra cubierta por praderas y matorrales y el 43,3% por bosques, de los cuales 2,1 millones de hectáreas corresponden a plantaciones artificiales.

Eliminado: 2.1.

Eliminado: **Generalidades** HABLAR ALGO DE LOS INCENDIOS O DE CÓMO SE CREO EL SERVICIO EN EL PAÍS¶

- El Servicio Forestal del Estado protege aproximadamente 33,2 millones de hectáreas que comprenden áreas silvestres protegidas, bosques fiscales, terrenos de medianos y pequeños propietarios y áreas de interfaz ciudad-bosque de alta vulnerabilidad y densamente pobladas. En el ámbito privado las grandes empresas forestales protegen directamente 1,5 millones de hectáreas de su patrimonio, más 1,5 millones de hectáreas de terrenos aledaños a sus predios y que constituyen una amenaza.

En términos de resultados, la gestión de protección por parte de los sistemas de protección público y privados es la siguiente:

- El promedio de las últimas diez temporadas (periodo 1997-2006) indica una ocurrencia de 6.102 incendios/ año y una superficie afectada de 53.164 hectáreas /año, de las cuales el 43% corresponde a praderas y matorrales, un 27% a arbolado nativo, un 20% a plantaciones forestales y el 10% restante a desechos agrícolas y forestales.
- Menos del 0,7% del número de incendios causa el 61% del daño.
- El 72% de la ocurrencia y 43% de daño se concentran en las regiones V, VIII y IX.
- Se estima que casi el 48% de la ocurrencia es de carácter accidental o negligente y que el 27% es de carácter intencional.

### **Nuevo Ambiente de Negocios y Servicio Público**

- Mayores demanda por servicios, y presiones por respuestas rápidas y efectivas
- Expectativas de aumento de calidad de servicio por parte de los clientes o beneficiarios
- Recursos escasos y necesidades múltiples
- Autoridades, empresarios y ciudadanos requieren mayores niveles de información y compromiso desde los ejecutores
- Medios de comunicación más activos y con énfasis en el control social

### **Tareas de Gobierno: Modernización de la Gestión Pública**

El fin ultimo es *maximizar la generación de valor publico*, a través de los servicios, bienes, regulaciones y otras acciones provistas por el gobierno, lo que será posible incrementando la diferencia entre los beneficios generados por las acciones del gobierno y los recursos y poderes otorgados por los ciudadanos para ello (Costo de Oportunidad) y eso se lograra:

- Cambiando su cultura burocrática
- Mejorando su productividad
- Aumentando su coordinación
- Sirviendo mejor a los ciudadanos

### **Análisis externo e interno**

Para esto fue necesario analizar las fortalezas y debilidades, como las amenazas y oportunidades del Sistema de Protección contra Incendios Forestales del Servicio Forestal del Estado.



### ***Fortalezas***

- Marco legal que define responsabilidades entre las diferentes instituciones de competencia en el tema y roles.
- Sistema Nacional de Protección contra Incendios Forestales integrado, con mandos operativos regionales.
- Organización regional de protección civil para la prevención, mitigación y respuesta frente a emergencias provocadas por incendios forestales .
- Sistema de Administración del Uso del Fuego, que legisla, norma y establece procedimientos para su utilización
- Profesionales y técnicos con competencias y mas de 20 años de experiencia
- Integración con el sector privado en la lucha contra incendios forestales
- Posicionamiento externo de la protección contra incendios forestales del Estado

### ***Debilidades***

- Ausencia de una política explícita de protección contra incendios forestales
- Deficiencias en el establecimiento de una visión compartida y acción corporativa respecto a la gestión de protección contra incendios forestales, coherente con los mandatos legales y misión institucional.
- Bajo nivel de inversión en materias de protección contra incendios forestales.
- Déficit en la incorporación de tecnologías de información a la gestión de protección
- Asimetría profesional y nivel heterogéneo de competencias en materias de protección contra incendios forestales en las estructuras regionales de protección contra incendios forestales .
- Falta de flexibilidad de la nueva legislación laboral, que le permita operar eficaz y eficientemente a los sistemas de protección contra incendios forestales.

### ***Amenazas***

- Los incendios forestales constituyen la causa mas importante de destrucción de ecosistemas naturales, agravado por la intensificación de eventos extremos, asociados al proceso de cambio climático global. Como consecuencia de esto, se observa un acelerado proceso de desertificación, afectando a la biodiversidad, el paisaje y el desarrollo rural, generando un fuerte impacto ambiental, social y económico, hipotecando un activo relevante, los recursos naturales renovables.
- Competencia por recursos escasos

### ***Oportunidades***

- Firme compromiso del Gobierno de impulsar un proceso integral de modernización, donde entre otras cosas, se incorpore el concepto de calidad en la gestión y le agregue valor publico a la relación entre los ciudadanos y el Estado.
- Alto desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC´s)
- Sociedad mas sensible con los temas ambientales.

- Fortalecimiento de la gestión territorial integrada entre los diferentes servicios del Estado, que permitan establecer sinergias y mejorar la provisión de servicios a la comunidad.

### **Políticas y estrategias corporativas**

En los últimos años, el Gobierno de Chile ha manifestado el firme compromiso de impulsar un proceso integral de modernización del Estado, donde uno de los aspectos importantes a tener en consideración es el de cambiar su cultura burocrática, mejorar su productividad, aumentar su coordinación y servir mejor a los ciudadanos.

Bajo este contexto, y considerando la modernización en que se encuentran el Ministerio de Agricultura y el Servicio Forestal del Estado, lo que se busca es ser eficaz en el logro de los objetivos y ser eficiente en el manejo de los recursos, concentrando los esfuerzos en el desarrollo de una gestión orientada a resultados.

En este marco, la institución cuenta con una política de protección contra incendios forestales que determina su accionar, ámbito de acción y prioridades, en los siguientes términos :

- Asumir el rol del Estado en la protección de los recursos naturales renovables contra incendios forestales.
- Proteger contra incendios forestales al Patrimonio Forestal del Estado y contribuir a la protección de terrenos privados
- Contribuir de forma prioritaria, a la prevención y el combate de incendios forestales en las áreas de interfaz ciudad-bosque.
- Relacionarse estrechamente y coordinar las acciones que correspondan con organismos e instituciones del sector público y de ayuda a la comunidad, que tengan relación con el problema de incendios forestales.
- Combatir incendios de preferencia en terrenos forestales.
- Propiciar la cooperación con empresas forestales a través de convenios y sociedades de protección.
- Incrementar el nivel de protección de pequeños y medianos propietarios.

Para abordar la tarea de protección contra el fuego el Estado, en virtud de lo establecido en el Decreto Supremo 733 de 1982 y las responsabilidades propias desde el punto de vista institucional, ha definido su misión como ***“proteger contra incendios forestales al Patrimonio Forestal del Estado, contribuir a la protección de los terrenos privados, asegurar la vida e integridad de las personas y proteger a los ecosistemas naturales de la destrucción por el fuego”***.

En el contexto de su misión, los temas que deben concentrar la atención y energía de toda la organización, y que responden a una visión de futuro del negocio de la protección contra incendios forestales, son los siguientes:

- Ser un país líder en materia de protección contra incendios forestales.
- Contar con equipos humanos altamente comprometidos y calificados.
- Lograr un fuerte compromiso de la comunidad con la protección de sus bienes y el ambiente contra incendios forestales.
- Optimizar el uso de recursos públicos en la gestión de protección contra incendios forestales.

A partir de la misión y visión futura, surge una serie de objetivos estratégicos en términos de, primero, satisfacer los requerimientos del país en materias de protección contra incendios forestales y, segundo, satisfacer a quienes son los beneficiarios directos de esta protección. Por supuesto sin antes de tener en consideración temas fundamentales en la gestión de cualquier negocio, como son el “**enfoque centrado en el cliente**”, la “**identificación de los factores claves de éxito de la gestión**”, “**el análisis de la cadena de valor**” y por ultimo el concepto de “**mejoramiento continuo**” como filosofía de trabajo en el accionar de la institución en este ámbito.

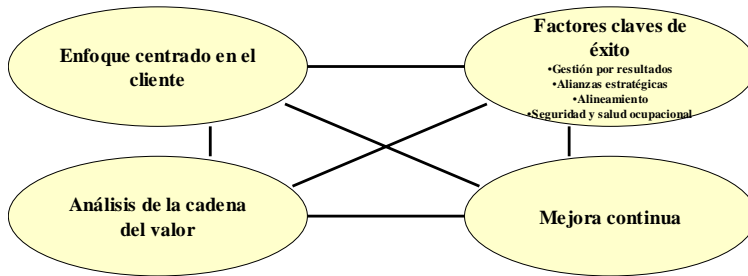


Figura 4 - Temas fundamentales en la toma de decisiones de la gestión de protección contra incendios

El “*enfoque centrado en el cliente*” es un principio de la forma en que se hacen los negocios, que impulsa constantemente a preguntarse “¿Cómo se puede añadir valor para el cliente?” de forma de lograr mayores niveles de satisfacción. La “*identificación de los factores claves de éxito de la gestión*”, corresponde a aquellos factores operacionales que afectan en forma directa la viabilidad de la organización. El “*análisis de la cadena de valor*”, entendiéndose este como la serie de funciones de negocios diferentes en las que se añade utilidad a los productos o servicio de la organización, tiene como objetivo fundamental, el tratar a cada una de las funciones de negocio (p.e la detección, el despacho, etc.), como contribuyente esencial al valor final del producto o servicio de protección; como también ser capaz de integrar y coordinar los esfuerzos de todas las funciones de negocios, además de desarrollar las capacidades de cada función individual. Respecto al concepto de “*mejoramiento continuo*”, lo que se pretende es crear una cultura, a través de la cual se busca aumentar la calidad de productos, servicios o procesos, a través de progresos sucesivos sin límite de tiempo.

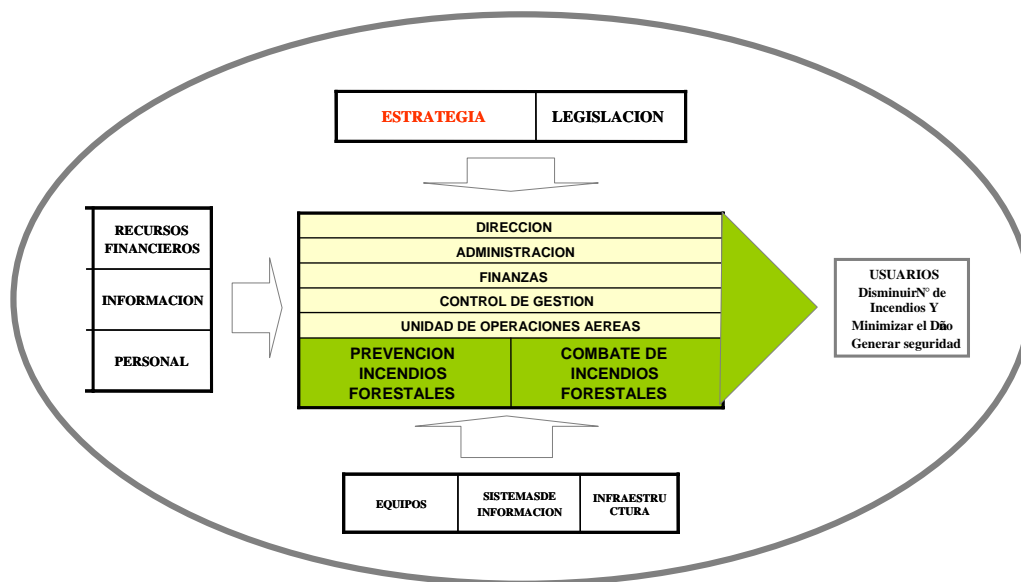
### Cadena de valor

El corazón del negocio de la protección contra incendios forestales apunta a disminuir la ocurrencia de incendios forestales, es decir el número de incendios en un período determinado, y a minimizar el daño, esto es reducir la superficie afectada si éstos ocurren, bajo un concepto de productividad óptima, o sea a tiempo, ajustada a presupuesto y de alta calidad. La no concurrencia de estos factores implica un fracaso en la gestión, generando impactos ambientales, económicos y sociales.

Eliminado: ¶  
¶

Para lograr lo anterior se configuren forma ordenada y priorizada, un conjunto de procesos con un principio y un fin, coordinados y orientados a la consecución de una serie de productos o servicios que genera valor para un cliente. Todo ello se representa a través de la cadena de valor. Este conjunto de procesos dan respuesta a dos preguntas fundamentales: ¿qué hay que hacer? y ¿cómo hacer este modelo de negocio, para lograr disminuir la ocurrencia y minimizar el daño al más bajo costo?, dando forma a la Cadena de Valor de la protección contra incendios forestales.

Como punto de partida en la identificación de procesos está el análisis de la cadena de valor, el cual permite identificar las tareas desempeñadas por la unidad de negocio y los objetivos de la misma.



**Figura 5 - Cadena de valor del negocio de la protección contra incendios forestales**

Se identifican como tareas primarias a la prevención y el combate de incendios forestales, ambas ligadas directamente con el corazón del negocio y contribuyentes directas en minimizar la ocurrencia y el daño, respectivamente.

- **La prevención**, es el conjunto de actividades destinadas a impedir que se originen incendios forestales a causa de acciones o conductas de la población, como de igual forma a intervenir sobre la vegetación combustible para impedir o retardar la propagación del fuego, en el caso que se produzca un incendio, y
- **El combate**, por su parte, está constituido por todas las acciones realizadas por los recursos humanos y materiales del servicio forestal para la prognosis del grado de peligro y del comportamiento, la detección y la extinción de incendios forestales.

Estas acciones constituyen, además, los dos subproductos estratégicos del Sistema de Protección contra Incendios Forestales de del Servicio Forestal del Estado.

Además, como tareas secundarias, que complementan y apoyan al desarrollo normal de las tareas primarias, se identifican a la infraestructura de gestión de la unidad de negocio y a la Institución toda, como es dirección, administración, finanzas, control de gestión y operaciones aéreas.

## ***Clientes y productos en el ámbito de la protección contra incendios forestales 2***

### **Segmentación de clientes**

En este negocio se identifican clientes externos que demandan eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión; y clientes internos que demandan foco estratégico, operacionalización de la estrategia, alineamiento, cultura de ejecución, trabajo en equipo, liderazgo y optimización. En el cuadro siguiente se identifican los clientes externos, foco principal de la gestión de protección contra incendios forestales:

---

<sup>2</sup> Ver en Anexo descripción detallada de Clientes/Usuario/Beneficiarios

<b>CLIENTES</b>	<b>SEGMENTACIÓN CLIENTES</b>
Propietarios predios rústicos	Pequeños propietarios
	Medianos propietarios
	Grandes propietarios
	Empresas Forestales con Programas de Protección contra Incendios Forestales
	Empresas Forestales sin Programas de Protección contra Incendios Forestales
	Instituciones del Estado
Población escolar	Estudiantes Pre-Básica
	Estudiantes Enseñanza Básica
	Estudiantes Enseñanza Media
SNASPE	Sistema Nacional de ASP
Municipalidades	Municipalidades
Población en general	Población en general
Consultores forestales	Consultores forestales
Visitantes SNASPE	Visitantes SNASPE
Visitantes áreas de camping y picnic	Visitantes áreas de camping y picnic
Brigadas de combate de IF	Empresas Forestales
	Armada de Chile (BRIIFAR)
	Ejercito de Chile (BRIIFE)
Cuerpos de Bomberos	Cuerpos de Bomberos
Medios de comunicación	Prensa escrita o agencias de información
	Canales de TV
	Radioemisoras
Autoridades	Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI)
	Ministerio de Agricultura (MINAGRI)
	Intendencias Regionales
	Gobernaciones Provinciales
	Dirección Meteorológica de Chile
	Ministerio Público
	Carabineros de Chile
Universidades	Universidades
Organizaciones de Base	Organizaciones de Base
Organizaciones no gubernamentales	ONG

## Segmentación de productos o servicios

A partir de los subproductos estratégicos de prevención y combate, es posible segmentar estos en una serie de productos o servicios de actual desarrollo en la gestión de protección contra incendios forestales, como se indican en el cuadro siguiente:

SUB PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Prevención de incendios forestales</b>	Educación ambiental	Proceso permanente de carácter interdisciplinario destinado a la formación de una ciudadanía que reconozca valores, aclare conceptos y desarrolle las habilidades y las actitudes necesarias para una convivencia armónica entre los seres humanos, su cultura y su medio biofísico circundante (LBMA19300). La educación ambiental para la prevención de incendios forestales es el conjunto de acciones destinadas a entregar conceptos y valores relacionados al bosque (vegetación leñosa, arbustiva y herbácea), y a la prevención de incendios forestales con miras a mejorar la relación ser humano con el medio.
	Educación para la autoprotección	Conjunto de acciones destinadas a generar habilidades para autoprotección en la población que habita áreas de riesgo
	Difusión para la prevención de incendios forestales	Conjunto de acciones destinada a mantener y captar la atención de la población, a través de la entrega de información por medios masivos, especialmente durante los meses de mayor riesgo.
	Prevención punitiva	Conjunto de acciones coordinadas inter-institucionalmente, que tiene por objetivo disminuir la ocurrencia de incendios forestales intencionales a través de la internalización de la noción del delito.
	Administración del uso del fuego	Conjunto de acciones destinadas a regular el uso del fuego a través del concepto de quema controlada (Decreto Supremo 276/1980 del Ministerio de Agricultura).
	Extensión y fomento de investigación técnicas alternativas al uso del fuego	Conjunto de acciones destinadas a promover la investigación y difusión de alternativas al uso del fuego.
	Asistencia técnica de protección contra incendios forestales en la planificación territorial	Conjunto de acciones destinadas a incorporar la variable riesgo de incendios forestales en los instrumentos que ordenan el territorio a nivel comunal/predial y en las unidades del

<b>Combate de incendios forestales</b>	Extinción de incendios forestales	Acción realizada por el Servicio Forestal del Estado y que abarca la organización, preparación, equipamiento y puesta en marcha de una estructura de recursos humanos y materiales para la detección y la lucha contra incendios forestales. Comprende establecer sistemas de detección por torres y aeronaves; la operación de centrales de despacho de recursos de terrestres y aéreos de combate; la selección, contratación, equipamiento y capacitación de personal para conformar y operar brigadas y cuadrillas de combate; la operación y contratación de aviones cisterna y de helicópteros y la total acción de gestionar técnica y administrativamente estos recursos desde la IV a XIII regiones durante cada período de incendios forestales. El combate de incendios forestales es realizado por Servicio Forestal del Estado en beneficio de medianos y pequeños propietarios, manteniendo vinculaciones de apoyo mutuo con los programas de protección de las empresas forestales mayores.
	Capacitación	Proceso de preparación del personal de combate y sus mandos para habilitarlos en técnicas de combate, uso de herramientas y equipos y en normas de seguridad laboral. También para otro personal en áreas de detección y despacho.
	Entrega de información estadística	Corresponde a la entrega de información relativa a la ocurrencia y daño de incendios forestales. Esta información es entregada diariamente tanto a clientes internos como externos, con niveles de desagregación en función del usuario ( <a href="http://www.conaf.cl">www.conaf.cl</a> , <a href="http://www.intra.conaf.cl">www.intra.conaf.cl</a> .)
	Entrega de información operacional	Comprende la entrega de información de la situación de recursos terrestres y aéreos, niveles de alerta regionales, informes especiales de incendios conflictivos, pronóstico y condición meteorológica ( <a href="http://www.conaf.cl">www.conaf.cl</a> , <a href="http://www.intra.conaf.cl">www.intra.conaf.cl</a> .)
	Asistencia técnica de protección contra incendios forestales en Instituciones del Estado	Prestar asesoría en el diseño, planificación, implementación y operación de sistemas de protección contra incendios forestales.



### Matriz cliente-producto

Definido lo clientes y productos, es necesario establecer las relaciones entre ambos de forma de establecer los mecanismos, proceso y estrategias para lograr maximizar el nivel de satisfacción de nuestros clientes:

USUARIOS	SEGMENTO USUARIOS	PRODUCTOS COMBATE IF				Educación ambiental	Educación para autoprotección	Difusion para la prevencion de IF
		Extincion de IF	Capacitacion	Entrega informacion estadística	Entrega Informacion operacional			
Propiedades predios rusticos	Pequeños propietarios	X	X				X	X
	Medianos propietarios	X	X				X	X
	Grandes propietarios	X	X				X	X
	Empresas Forestales SBPIF	X		X	X			
	Instituciones del Estado	X	X				X	
Población escolar	Estudiantes Pre-Básica					X		
	Estudiantes Enseñanza Básica					X		
	Estudiantes Enseñanza Media					X		
SNASPE	SNASPE	X	X		X	X		
Municipalidades	Municipalidades							
Población en general	Población en general			X		X	X	X
Consultores forestales	Consultores forestales					X	X	
Visitantes SNASPE	Visitantes SNASPE					X	X	X
Visitantes areas de camping y picnic	Visitantes areas de camping y picnic					X		X
Brigadas combate IF	Empresas Forestales		X		X			
	Armada de Chile		X					
	Ejercito de Chile		X					
Cuerpos de bomberos	Cuerpos de bomberos		X					
Medios de comunicación	Prensa escrita			X	X			X
	Canales de TV			X	X			X
	Radioemisoras			X	X			X
Autoridades	ONEMI		X	X	X			
	MINAGRI			X	X			
	Intendencias			X	X			
	Gobernaciones			X	X			
	DMC			X	X			
	Ministerio Público			X	X			
	Carabineros de Chile		X	X	X			
Universidades	Universidades			X				
Comunidad de interfaz	Organizaciones de Base y Territoriales	X	X			X	X	X
ONG	ONG			X		X	X	X

## **Planificación estratégica**

### **Misión**

Si bien es cierto la misión corporativa del Servicio Forestal del Estado es la de “Garantizar a la sociedad el uso sostenible de los ecosistemas forestales y el patrimonio natural, mediante la administración de instrumentos de fomento forestal y de la legislación de protección y conservación, con el objeto de contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones”, esta está relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización. Para satisfacer las expectativas de los dueños del negocio, los beneficiarios / usuarios o los principales stakeholders, se hace necesario hacer una aproximación a una misión coherente por supuesto con la corporativa, pero con una aproximación más concreta a las especificidades del negocio o especificidad de la función permanente que corresponde trabajar, en este caso la protección contra incendios forestales.

Para abordar la tarea de protección contra el fuego el Estado, en virtud de lo establecido en el Decreto Supremo 733 de 1982 y las responsabilidades propias desde el punto de vista institucional, ha definido su misión como ***“proteger contra incendios forestales al Patrimonio Forestal del Estado, contribuir a la protección de los terrenos privados, asegurar la vida e integridad de las personas y proteger a los ecosistemas naturales de la destrucción por el fuego”***.

### **Visión**

En el contexto de su misión, los temas que deben concentrar la atención y energía de toda la organización, y que responden a una visión de futuro del negocio de la protección contra incendios forestales, son los siguientes:

- **Ser un país líder en materia de protección contra incendios forestales.**
- **Contar con equipos humanos altamente comprometidos y calificados.**
- **Lograr un fuerte compromiso de la comunidad con la protección de sus bienes y el ambiente contra incendios forestales.**
- **Optimizar el uso de recursos públicos en la gestión de protección contra incendios forestales.**

A partir de la misión y visión futura, surge una serie de objetivos estratégicos en términos de, primero, satisfacer los requerimientos del país en materias de protección contra incendios forestales y, segundo, satisfacer a quienes son los beneficiarios directos de esta protección.

## **Mapa Estratégico**

### **Perspectiva de Partes Interesadas (País)**

Las partes interesadas están representada por el Estado y la Sociedad Civil cuyos representantes le encargan al Servicio Forestal del Estado ciertas funciones, para lo cual le entregan los instrumentos legales y recursos presupuestarios, a cambio de lo cual, le piden eficacia y eficiencia en la consecución de objetivos. Además, le solicitan actuar guardando ciertos principios y valores (transparencia, no discriminación entre los beneficiarios, participación ciudadana, etc.).

El éxito o fracaso de la estrategia de protección contra IF de los ecosistemas naturales de, como de las consecuencias que se deriven para el país, tienen al Estado, a través del Ministerio de Agricultura, al principal interesado. Por tanto, tratar de satisfacer estas expectativas o deseos en este ámbito deben verse reflejadas en esta perspectiva, a través de una adecuada definición de objetivos fundamentales para el logro de la misión del negocio de la protección y absolutamente coherente con la misión corporativa.

Dentro de las expectativas a satisfacer está el de **reducir el impacto social, ambiental y económico que provocan los incendios forestales** . En este contexto, para el Estado es fundamental tanto desde el punto de vista de su perspectiva económica, como social generar una política y acción pública destinada a reducir los daños causados el fuego, a través de acciones de prevención, mitigación y combate.

El *maximizar el valor público de la gestión institucional en el ámbito de la protección contra IF*, es absolutamente coherente con lo planteado en el proceso de modernización del Estado, que plantea el *maximizar la generación de valor público*, a través de los servicios, bienes, regulaciones y otras acciones provistas por el gobierno, esto será posible incrementando la diferencia entre los beneficios generados por las acciones del gobierno y los recursos y poderes otorgados por los ciudadanos para ello (Costo de Oportunidad). Esto se lograra **optimizando la gestión** de los organismos del Estado y en este caso particular del Servicio Forestal del Estado, como organismo responsable de la protección contra incendios forestales en Chile.

La necesidad de **fortalecer el posicionamiento nacional e internacional de nuestra organización**, no sólo persigue generar un activo importante para el Servicio Forestal del Estado, si no que también generar oportunidades para estar en las ligas mayores del conocimiento y de la información en materias de protección, lo que por supuesto generan externalidades positivas para la gestión.

## **Perspectiva de Clientes / Usuarios / Beneficiarios**

Los Clientes/ Usuarios/ Beneficiarios están representados por los propietarios de predios rústicos, comunidades de interfaz, consultores forestales, áreas silvestres protegidas del Estado, universidades, municipalidades, empresas forestales, quienes son afectados o participan en la lucha contra los incendios forestales y trabajan la vulnerabilidad de los ecosistemas naturales o áreas de interfaz.

Para ello cifran sus expectativas en disminuir la probabilidad que ocurra un incendio forestal o bien en caso de ocurrir este evento que los daños sean los menos, para ello el **reducir la ocurrencia o minimizar el daño provocado por los incendios forestales**, debe ser el norte de las instituciones responsables. Satisfechas estas expectativas, impactamos positivamente sobre los objetivos de las partes interesadas, en lo que se refiere a la reducción de impactos sociales, ambientales y económicos.

Por otro lado, uno de los aspectos que más impactan a la comunidad en general y a nuestros Clientes/ Usuarios/ Beneficiarios en particular, es la sensación de inseguridad frente a los problemas que los aquejan, por un lado por desconocimiento de lo que se tiene dispuesto para enfrentar estos temas; la falta de información frente al problema latente y las acciones que se están definiendo para abordarlo; y por último cuales fueron los resultados finales en términos de impacto y que se va a hacer para evitar que este tipo de fenómenos vuelvan a ocurrir. Se debe generar entonces todo un trabajo destinado a generar confianzas en las organizaciones responsables, con esto estamos **generando seguridad en la población frente a la amenaza del fuego provocado por los incendios forestales**. Además estamos impactando positivamente en lo social, mejorando la calidad de vida de nuestra población objetivo.

La presencia de un Estado paternalista que define que hacer y que no hacer y que da pocos espacios a la comunidad para participar en la definición y ejecución de políticas públicas, está en retirada, existiendo oportunidades interesantes de participación de la comunidad en la solución de sus problemas, a través de acciones mancomunadas público privadas. Las acciones de protección contra IF que lleva a cabo la Corporación no escapan a ello, aun más la cobertura de nuestro servicio requiere de socios en esta expedición. Por tanto, el **involucrar a la comunidad en la gestión de protección contra incendios forestales**, permite actuar de forma más eficaz y eficiente sobre la amenaza e intervenir la vulnerabilidad de los espacios naturales frente al fuego, un deseo compartido en pos de la protección de nuestros ecosistemas naturales. Con esto, se generara un empoderamiento de las personas, organizaciones, comunidades organizadas, con herramientas de diagnóstico que permitan tener un conocimiento de la relación causa efecto del problema y con competencias para la generación de acciones de prevención, mitigación y combate de incendios forestales.

## **Perspectiva de Procesos Internos**

En este ámbito se identifican aquellos procesos que se esperan que tenga el mayor impacto sobre la estrategia, sobre los cuales se establecen ciertos requerimientos claves de éxito para satisfacer a las Partes Interesadas y nuestros Clientes/ Usuarios/ Beneficiarios. Por tanto, teniendo en vista las expectativas de éstos, se plantean objetivos estratégicos para nuestro accionar interno en el ámbito de la protección contra incendios forestales.

Para conocer donde está el problema, la magnitud de éste, quién lo provoca y sus motivaciones, es clave el ***mejorar los diagnósticos territoriales respecto a la problemática de los IF***. Pero aparte de esto, entendiendo que una parte de ellos son de origen antrópico, ***se hace necesario incrementar el aprecio del ser humano por su ambiente***, a través del cambio de sus conductas y comportamientos, como camino al mejoramiento de sus prácticas. Como complemento, se hace necesario ***fortalecer la aplicación de la legislación en materias de protección contra IF***, de forma de hacerla más eficaz y eficiente. Estos objetivos impactan de forma directa sobre la reducción de la ocurrencia de incendios forestales.

### **Fortalecer la gestión de salud y seguridad ocupacional**

Uno de los aspectos claves para abordar la problemática que generan los incendios forestales a los ecosistemas naturales, es contar con sistemas con personal capacitado y entrenado, que permita detectar rápidamente el inicio del problema; equipos de análisis que permitan dimensionar y caracterizar la situación; y equipos que actúen de forma eficaz y eficiente en el control y extinción. Por tanto se debe ***asegurar una rápida respuesta frente al problema***. Por otro lado, los sistemas de protección en su diseño y planificación establecen niveles de gestión operativa en función de los antecedentes históricos de ocurrencia y simultaneidad de incendios forestales. Sin embargo, cuando existe una alta probabilidad de ocurrencia determinada por condiciones meteorológicas o bien cuando exista un incendio forestal que amenaza con crecer en extensión y severidad, o cuando se presenta simultaneidad que no podrá ser controlada con los recursos propios del sistema de protección, se hace necesario activar planes de contingencia que permitan ***actuar prontamente frente a estas situaciones de emergencia provocados por los incendios forestales***.

Todo instrumento de planificación territorial, debe tener inserto un análisis de riesgo, peligro y daño potencial, el que establezca definitivamente áreas más vulnerables de los ecosistemas naturales y las amenazas circundantes que aumenta la probabilidad de ocurrencia de IF y tienen una relación directa con el nivel de daño del agente causal. Por tanto, es clave para lograr minimizar el daño, la ***incorporación de la variable de protección contra incendios forestales en la planificación territorial***, llámese planes de manejo de predios rústicos, planes de manejo de Áreas Silvestres Protegidas, planes de ordenamiento territorial, etc.

El ***facilitar a la comunidad información adecuada, veraz y oportuna, sumado a la transferencia o extensión de conocimiento*** en el ámbito de la protección, son claves para generar confianzas a nivel de nuestros Clientes/ Usuarios/ Beneficiarios respecto a nuestra organización y la confiabilidad en el cumplimiento de su misión; como también en el empoderamiento de éstos en materias relativas a la prevención y combate de incendios forestales.

A fin de acceder a una más eficiente y efectiva acción de protección frente al riesgo de incendios forestales, se debe trabajar coordinadamente con otros organismos o instituciones con competencia en el tema buscando convergencias y sinergias, ofreciendo productos más idóneos, mejorando el uso de los recursos públicos y logrando un mayor beneficio para sus clientes, usuarios y beneficiarios. Por tanto, el ***impulsar alianzas estratégicas en el ámbito nacional como internacional***, nos permite optimizar la gestión de protección

contra incendios forestales, involucrar a la comunidad y fortalecer el posicionamiento institucional en este ámbito.

### **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

En esta perspectiva se identifican que trabajos (capital humano), que sistemas (capital de la información) y que tipo de clima (capital organizacional) se necesitan para sustentar los procesos internos de creación de valor.

Partiendo por el capital humano, se plantea *formar equipos altamente calificados*, para lo cual será necesario establecer las destrezas, el talento y el conocimiento de los trabajadores, para el logro de los objetivos a nivel de la perspectiva de los procesos internos, el inventario de las competencias actuales y las estrategias para abordar las brechas existentes.

En términos de capital de información, se plantea **mejorar el acceso a la información y el conocimiento por parte de toda la organización y disponer de tecnologías de información, acorde a las necesidades estratégicas**, permitiendo con esto mayor acertividad en la planificación y toma de decisiones, generando cultura de ejecución y mejoramiento en los procesos internos.

En los últimos años, el Gobierno de Chile ha manifestado el firme compromiso de impulsar un proceso integral de modernización del Estado, donde entre otras cosas, se incorpore el concepto de calidad en la gestión. Desde esta visión, se puede expresar la necesidad fundamental de modelar los procesos de trabajo que se realizan, para detectar las oportunidades de mejora, eliminando actividades irrelevantes o duplicadas, minimizando demoras o rentabilizando el uso de los activos. Por otro lado, está el problema económico de distribuir recursos escasos entre necesidades múltiples o bien eficientar el gasto público, para el logro de una mayor rentabilidad social. Por tanto, las acciones que se desarrollen en este ámbito, necesariamente deben *promover la gestión de calidad de procesos*, contribuyendo a la optimización de la gestión y por ende a la maximización de valor público.

Por último, en el ámbito del capital organizativo, *el fortalecer el capital organizacional generando cultura estratégica, alineación y trabajo en equipo*.

# Mapa Estratégico Protección contra Incendios Forestales

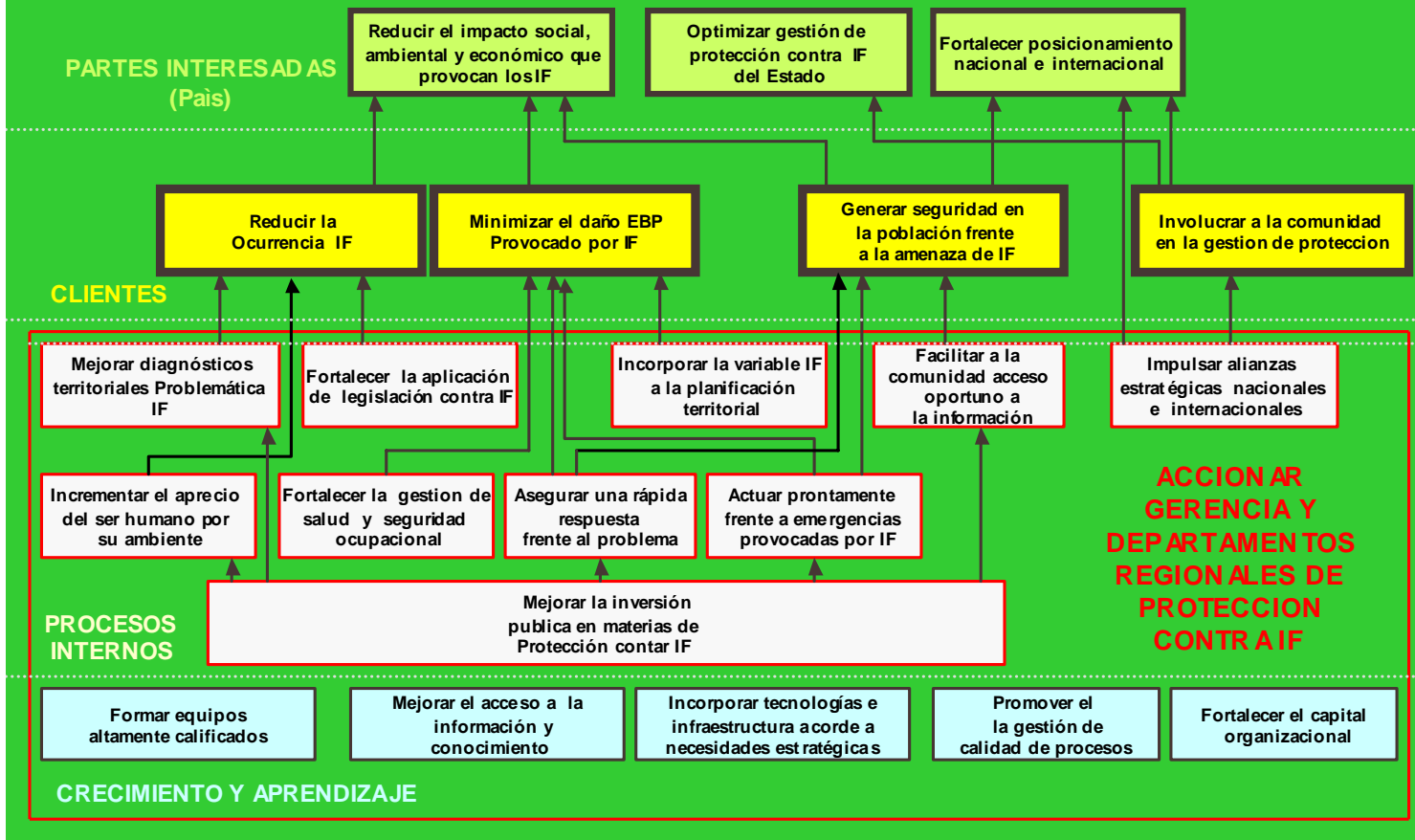


Figura 6 - Mapa Estratégico Programa de Protección contra Incendios Forestales

Sesión Temática 2 - Cuadro Mando Integral protección contra incendios forestales Chile - Mendoza y Mera  
**Tablero Comando (Indicadores)**

PAIS		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FÓRMULA
<b>Reducir el impacto social, ambiental y económico que provocan los incendios forestales</b>	Tasa de variación del grado de impacto alcanzado sobre línea base definida	$[(\text{Grado de impacto en un periodo } x / \text{línea base definida}) - 1] \times 100$
<b>Optimizar la gestión de protección</b>	Tasa de variación en la relación Costo/Beneficio de la protección de incendios forestales	$[(\text{Relación Costo-Beneficio para el periodo actual} / \text{Relación Costo-Beneficio del periodo anterior}) - 1] \times 100$
<b>Fortalecer el posicionamiento nacional e internacional</b>	Porcentaje de acuerdos con plan de trabajo vigente	$(\text{N}^\circ \text{ de acuerdos con plan de trabajo vigente} / \text{N}^\circ \text{ total de acuerdos suscritos}) \times 100$

CLIENTES		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FÓRMULA
<b>Reducir la ocurrencia de incendios forestales</b>	Tasa de variación de la ocurrencia de incendios forestales , respecto del número promedio de afectación en los n períodos precedentes	$[(\text{N}^\circ \text{ de IF para el periodo} / \text{N}^\circ \text{ de incendios forestales promedio para n periodos}) - 1] \times 100$
<b>Minimizar el daño provocado por los incendios forestales</b>	Tasa de variación de la superficie afectada para el periodo, respecto de la superficie promedio afectada en los n períodos precedentes	$[(\text{Superficie afectada para el periodo} / \text{superficie afectada promedio en los n periodos precedentes}) - 1] \times 100$
<b>Generar seguridad en la población frente a la amenaza de los incendios forestales</b>	Porcentaje de satisfacción en la aplicación de encuestas relativas a la seguridad entregada por el Servicio Forestal del Estado frente a amenaza de incendios forestales	$(\text{N}^\circ \text{ de personas encuestadas satisfechas por el servicio prestado} / \text{N}^\circ \text{ de personas encuestadas}) \times 100$
<b>Involucrar a la comunidad en la gestión de protección contra incendios forestales</b>	Porcentaje de comunidades con organización formal para enfrentar el la problemática de los incendios forestales , en relación al número total de comunidades vulnerables	$(\text{N}^\circ \text{ de comunidades con organización formal} / \text{N}^\circ \text{ total de comunidades vulnerables}) \times 100$
	Porcentaje de organizaciones creadas para apoyar la protección efectiva del recurso forestal respecto al numero de organizaciones planificadas	$(\text{Número de organizaciones creadas} / \text{Número de organizaciones programadas}) \times 100$



<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Mejorar los diagnósticos territoriales respecto a la problemática de los incendios forestales</b>	Porcentaje de estudios realizados para identificar, dimensionar y georeferenciar la problemática de los incendios forestales y sus causalidades	$(\text{N}^\circ \text{ de estudios realizados} / \text{N}^\circ \text{ de estudios programados}) \times 100$
<b>Incrementar el aprecio del ser humano por su ambiente</b>	Porcentaje de personas con nivel de conocimiento esperado de una comunidad respecto a la problemática de los incendios forestales y sus efectos	$(\text{N}^\circ \text{ de personas de la comunidad con nivel esperado de conocimiento} / \text{N}^\circ \text{ total de personas que integran la comunidad y que recibieron inducción}) \times 100$
<b>Fortalecer aplicación de la legislación en materias de protección contra Incendios Forestales</b>	Porcentaje de sanciones efectivas por aplicación de legislación en protección contra incendios forestales	$(\text{N}^\circ \text{ de sanciones efectivas para la temporada} / \text{N}^\circ \text{ total de investigaciones efectuadas en la temporada}) \times 100$
	Porcentaje de propuestas o modificaciones del marco regulatorio enviadas al Parlamento que regulen la actividad forestal de protección contra incendios forestales	$(\text{N}^\circ \text{ de propuestas o modificaciones del marco regulatorio} / \text{N}^\circ \text{ de propuestas programadas}) \times 100$
<b>Incorporar la variable de protección contra incendios forestales en la gestión territorial</b>	Porcentaje de comunas con Planes de Ordenamiento Territorial o en trámite que incorporen la variable de incendios forestales, sobre el total de comunas vulnerables	$(\text{N}^\circ \text{ de comunas con planes de ordenamiento territorial realizados que incorporan la variable de incendios forestales} / \text{N}^\circ \text{ total de comunas vulnerables}) \times 100$
<b>Asegurar una rápida respuesta frente al problema</b>	Tiempo promedio de detección, primer ataque, control y liquidación de los incendios forestales por los medios dispuestos, para una serie de afectaciones en un periodo	Sumatoria del tiempo transcurrido entre la ocurrencia del incendios forestales y su detección, su primer ataque, su control, o su liquidación para n afectaciones / N° de afectaciones
<b>Fortalecer la gestión de salud y seguridad ocupacional</b>	Tasa accidentalidad	$(\text{N}^\circ \text{ accidentes} \times 100 / \text{Promedio trabajadores})$
	Tasa siniestralidad	$(\text{N}^\circ \text{ de días perdidos} \times 100 / \text{Promedio trabajadores})$
	Tiempo promedio de activación Brigadas del Ejercito y de la Armada de Chile	Sumatoria del tiempo transcurrido entre la solicitud de recursos del Ejercito y de la Armada de Chile y su activación, para n afectaciones / N° de afectaciones
<b>Facilitar a la comunidad el acceso oportuno a la información y el conocimiento</b>	Tiempo promedio de respuesta a consultas de la comunidad	Sumatoria de tiempo de respuesta para las consultas en un periodo / N° total de consultas
<b>Impulsar alianzas estratégicas nacionales e internacionales</b>	Porcentaje de acuerdos en materias de protección nacionales e internacionales suscritos respecto a total de alianzas propuestas	$(\text{N}^\circ \text{ de acuerdos operando anualmente} / \text{Total de acuerdos propuestos}) \times 100$

<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Formar equipos altamente calificados materias relativas a la gestión de protección contra incendios forestales</b>	Porcentaje de personal clave en protección capacitado que cumplen con estándar definido	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores capacitados} / \text{Número total de trabajadores de la institución}) \times 100$
<b>Mejorar el acceso a la información y el conocimiento por parte de la organización</b>	Tiempo promedio de respuesta a las consultas realizadas por las personas que trabajan al interior de la organización	Sumatoria de tiempos incurridos en dar respuestas a consultas de las personas de la organización / N° total de consultas realizadas en un periodo
<b>Incorporar tecnologías de información acorde a necesidades estratégicas</b>	Porcentaje de procesos con incorporación de Tecnologías de Información en su gestión	$(\text{N}^\circ \text{ de procesos con tecnología de información} / \text{N}^\circ \text{ total de procesos susceptibles de mejoramiento mediante tecnología de información}) \times 100$
<b>Promover la gestión de calidad de procesos</b>	Porcentaje de procesos analizados y con propuestas de mejoras	$\text{N}^\circ \text{ de procesos analizados y con propuestas de mejoras} / \text{N}^\circ \text{ de procedimientos programas en plan de mejoramiento}) \times 100$
<b>Generar cultura estratégica, alineación y trabajo en equipo</b>	Porcentaje de atributos claves necesarios por encima del umbral	$(\text{N}^\circ \text{ de atributos claves de los trabajadores} / \text{N}^\circ \text{ de atributos necesarios para el logro de la competencia}) \times 100$

### **Tablero Comando (Iniciativas estratégicas)**

<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>GERENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA IF</b>	<b>DEPARTAMENTOS REGIONALES</b>
<b>Mejorar los diagnósticos territoriales respecto a la problemática de los incendios forestales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir términos de referencia para la elaboración de diagnósticos regionales</li> <li>Diseñar y ejecutar estudios nacionales de percepción</li> <li>Análisis de impactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y ejecutar estudios sociológicos</li> <li>Diseñar y ejecutar estudios de prioridades de protección</li> <li>Diseñar y ejecutar análisis de causalidad</li> <li>Diseñar y ejecutar estudios de percepción</li> </ul>
<b>Incrementar el aprecio del ser humano por su ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir términos de referencia para la elaboración de planes de prevención de incendios forestales</li> <li>Diseñar y ejecutar campaña nacional de difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y ejecutar programas educación ambiental</li> <li>Diseñar y ejecutar programas regionales de</li> </ul>

<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>GERENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA IF</b>	<b>DEPARTAMENTOS REGIONALES</b>
	para la prevención contra incendios forestales	<p>difusión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y ejecutar Programas administración de uso del fuego</li> <li>• Programa de extensión y transferencia de técnicas alternativas al uso del fuego</li> </ul>
<b>Fortalecer aplicación de la legislación en materias de protección contra Incendios Forestales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de propuestas legislativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de acción de carácter coercitivo y punitivo frente al delito de incendios forestales</li> <li>• Programa de fiscalización de uso del fuego</li> </ul>
<b>Incorporar la variable de protección contra IF en la gestión territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir términos de referencia para la elaboración de planes de protección local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes de protección de comunas o áreas críticas</li> <li>• Asesoría técnica en la elaboración de planes reguladores en el ámbito de la protección contra incendios forestales</li> <li>• Asesoría técnica en la definición de normas de protección contra incendios forestales , en la elaboración de planes de manejo DL 701 y planes de manejo de ASP</li> </ul>
<b>Asegurar una rápida respuesta frente al problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y ejecución de programas de implementación de vestuario, equipos, herramientas</li> <li>• Diseño y ejecución de programas de implementación de medios aéreos para el transporte y combate de incendios forestales</li> <li>• Diseño, implementación y ejecución de planes de apoyo interregional.</li> <li>• Definir términos de referencia para la elaboración de planes de manejo de crisis</li> <li>• Diseño, implementación y ejecución de planes de manejo de crisis en el ámbito nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, implementación y operación de sistemas de detección</li> <li>• Diseño, implementación y operación de centrales de coordinación regionales</li> <li>• Diseño y ejecución de planes de operación terrestres y aéreas para el combate de IF</li> <li>• Diseño, implementación de planes de operación regional integrada</li> <li>• Diseño, implementación y ejecución de planes de manejo de crisis en el ámbito regional</li> </ul>
<b>Fortalecer la gestión de salud y seguridad ocupacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de planes de seguridad y salud ocupacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, implementación y ejecución de programas de prevención de riesgos laborales</li> </ul>
<b>Actuar prontamente frente a emergencias provocadas por IF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de plan emergencia nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, implementación y ejecución de planes de emergencia regionales</li> </ul>

<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>GERENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA IF</b>	<b>DEPARTAMENTOS REGIONALES</b>
<b>Facilitar a la comunidad el acceso oportuno a la información y el conocimiento</b>	Elaboración de políticas comunicacionales Actualización de Pagina WEB Diseño e implementación de plan de medios	Elaboración de Informes diario Programas de atención de Público
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>GERENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA IF</b>	<b>DEPARTAMENTOS REGIONALES</b>
<b>Formar equipos altamente calificados materias relativas a la gestión de protección contra incendios forestales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de competencias personal permanente y transitorio</li> <li>Estandarización planes de selección de personal transitorio para el combate de incendios forestales</li> <li>Estandarización de planes de capacitación y entrenamiento de personal permanente y transitorio</li> <li>Diseño y ejecución de cursos de reciclaje para personal permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de planes de selección de personal</li> <li>Ejecución de planes de capacitación y entrenamiento de personal transitorio</li> <li>Programa de Certificación de competencias laborales.</li> </ul>
<b>Mejorar el acceso a la información y el conocimiento por parte de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño, implementación y ejecución de programas de mejoramiento de sistemas de gestión de información y conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de sistemas de gestión de información y conocimiento.</li> </ul>
<b>Incorporar tecnologías de información acorde a necesidades estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño, implementación y ejecución de programas de mejoramiento de la gestión mediante la incorporación de TIC's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de TIC's para el mejoramiento de la gestión</li> </ul>
<b>Promover la gestión de calidad de procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamiento, análisis y rediseño de procesos en el ámbito de la prevención y el combate de IF</li> <li>Diseño e implementación de un programa de gestión de calidad</li> <li>Ejecución de auditorias de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de programas de gestión de calidad</li> </ul>
<b>Generar cultura estratégica, alineación y trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de talleres de gestión y dirección de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de talleres de gestión y dirección de empresas</li> </ul>
<b>Impulsar alianzas estratégicas nacionales e internacionales</b>	Identificación de alianzas Planes de trabajo interinstitucionales Seguimiento	Identificación de alianzas Planes de trabajo interinstitucionales Seguimiento

## **Bibliografía**

- Corporación Nacional forestal. 1994. Orientaciones estratégicas para la gestión de la Corporación Nacional Forestal. Santiago. Chile. 22p.
- Corporación Nacional forestal. 1994. Plan estratégico de la Corporación Nacional Forestal 1994-2000. Santiago. Chile. 22p.
- Corporación Nacional forestal. 2006. Definiciones estratégicas (Formulario A1 de la formulación presupuestaria. Santiago. Chile. 4 p.
- Goran, Wetter. 2000. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión. 366 p.
- Kaplan, R; Norton D. 2002. Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. 321 p.
- Kaplan, R; Norton D. 2002. Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. 321 p.

**ANEXO 1**

**SEGMENTACIÓN USUARIOS PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS FORESTALES**

USUARIOS	SEGMENTACION USUARIOS	DESCRIPCION
<p><b>Propietarios predios rústicos</b></p>	<p><b>Pequeños propietarios</b></p>	<p>Según ODEPA (2000): <i>Clasificación de las Explotaciones Agrícolas del VI Censo Nacional Agropecuario según Tipo de Productor y Localización Geográfica</i>, esta categoría agrupa a propietarios de unidades que cumplen las dos condiciones siguientes: a) poseer una superficie con uso silvoagropecuario igual o superior a la superficie mínima necesaria para permitir un ingreso mínimo mensual; b) poseer una superficie con uso agrícola inferior a la condición anteriormente descrita siempre y cuando cumpla con alguno de los siguientes requerimientos tecnológico-productivos: condición jurídica de empresa; riego tecnificado o mecanizado en una superficie igual o mayor a 1 ha; más de 1 maquinaria de tiro mecanizado; más de 1 trabajador permanente; superficie igual o mayor a 0,2 ha de cultivo bajo invernadero; superficie de hortalizas superior o igual a 1 ha; superficie de plantación de frutales, excluidas las viñas, igual o superior a 1 ha; superficie de viñas: cepa País igual o superior a 1 ha, o mayor o igual a 0,5 para el resto de las cepas viníferas; plantación forestal igual o mayor a 20 ha; existencia de una cantidad igual o superior a: 12 vacas lecheras; 20 bovinos; 60 ovinos; o 100 caprinos. Además, incluye en la categoría de explotación a aquellas unidades que, aún estando por debajo de los requerimientos anteriores, reflejaban una relación inversión-ingreso potencial derivado de la combinación acumulativa de algunas variables. Para ser sometidas a este criterio, las explotaciones debieron cumplir con los siguientes valores mínimos: 5 ha de plantación forestal; 0,5 ha de cultivo de hortalizas, 5 vacas lecheras, 5 bovinos, 15 ovejas, 50 caprinos.</p>
	<p><b>Medianos propietarios</b></p>	<p>Propietarios de unidades cuya superficie agrícola es mayor que el límite superior determinado para las unidades denominadas como pequeñas y menor que las explotaciones grandes.</p>

	<b>Grandes propietarios</b>	Corresponde a propietarios de unidades en que la superficie agrícola de la explotación permite suponer retornos comerciales y beneficios de escala significativos. Considerando que el criterio de CORFO para diferenciar a medianas y grandes empresas (100.000 UF de ventas anuales) no era aplicable al sector agrícola, pues la gran mayoría quedaba por debajo de este umbral, se utilizó un criterio eminentemente cualitativo, definido por los informantes calificados en función de cada realidad local. De este modo, el tamaño de la superficie efectivamente explotada les permitiría, entre otras características, prescindir de ayuda financiera del Estado como requisito fundamental para el desarrollo de las actividades productivas dominantes en la subárea homogénea en la que se localizan.
	<b>Empresas Forestales con Sistema Básico de Protección contra IF</b>	Corresponde a empresas privadas forestales que cuentan con importante patrimonio forestal y que han implementado su propio sistema de protección contra incendios forestales, el cual desarrolla acciones en todo el ciclo de la protección contra incendios forestales, esto es, en la prevención y el combate. Entre ellas se encuentra Forestal Mininco S.A., Bosques Arauco S.A., Forestal CELCO S.A.; Forestal Valdivia S.A., MASISA S.A. División Forestal.
	<b>Empresas Forestales sin Sistema Básico de Protección contra IF</b>	Corresponde a empresas privadas forestales que cuentan con importante patrimonio forestal y que no han implementado su propio sistema de protección contra incendios forestales y si compran servicio de protección a terceros (EEFF que cuentan con un SBPCINCENDIOS FORESTALES). Entre estas se pueden identificar empresas privadas como: Bosques Cautín S.A., Forestal AnChile, Forestal Quipolemu.
	<b>Instituciones del Estado</b>	Corresponde a propiedades de carácter rustico, Fuerzas Armadas, Carabineros de Chile e Investigaciones de Chile que no cuentan con un sistema de protección contra incendios forestales.
<b>Población escolar</b>	<b>Estudiantes Pre-Básica</b>	Niños de hasta 5 años 11 meses de edad. Desde 1999, el nivel de TRANSICIÓN MAYOR (Kinder) es obligatorio, por lo tanto, el Estado debe entregar las condiciones para que ésta sea accesible a todos los niños de esa edad. Existen establecimientos subvencionados, particulares y municipalizados, que imparten este tipo de enseñanza. En el ámbito estatal, existe la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), dependiente del Ministerio de Educación (MINEDUC,) y la Fundación Nacional para el Desarrollo Integral del Menor (INTEGRA), dependiente del Ministerio del Interior, los que ofrecen los distintos niveles de educación preescolar.
	<b>Estudiantes Enseñanza Básica</b>	Niños desde los 6-7 a los 13-14 años de edad en 8 grados de estudio (1° a 8° básico), Nivel obligatorio dentro del sistema nacional de educación regular y tiene por objetivo propender al desarrollo integral de la personalidad del alumno, estimulando su creatividad para su integración gradual como sujeto activo en la evolución de la sociedad. Se divide en dos ciclos: primer ciclo básico, de cuatro años, en el que se tratan, de preferencia, contenidos básicos con una metodología globalizada, y un segundo ciclo de 5° a 8° año, en los que los contenidos se organizan por asignaturas y actividades de formación más específicas.

	<b>Estudiantes Enseñanza Media</b>	Escolares entre 14 y 18 años en dos modalidades: humanístico-científico y técnico-profesional con cuatro años de duración. La enseñanza media es obligatoria, debiendo el Estado financiar un sistema gratuito con tal objeto destinado a asegurar el acceso a ella a toda la población.(Constitución Política de la República de Chile).
<b>Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado</b>	<b>Sistema Nacional de ASP</b>	<p>Establecido por la ley N° 18.362, de 1984, que no entró en vigencia al no regir a su vez la ley N° 18.348, del mismo año, que creaba la Corporación Nacional Forestal y de Protección de Recursos Naturales Renovables, comprende en la práctica al conjunto de terrenos naturales que, bajo las categorías de manejo denominadas Parques Nacionales, Monumentos Naturales y Reservas Nacionales, es administrado, vigilado y controlado por el Ministerio de Agricultura, a través de la Corporación Nacional Forestal, con los siguientes objetivos de conservación establecidos en el referido cuerpo legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener áreas de carácter único o representativo de la diversidad ecológica natural del país o lugares con comunidades animales o vegetales, paisajes o formaciones geológicas naturales, a fin de posibilitar la educación e investigación y de asegurar la continuidad de los procesos evolutivos, las migraciones animales, los patrones de flujo genético y la regulación del medio ambiente.</li> <li>• Mantener y mejorar recursos de la flora y fauna silvestres y racionalizar su utilización.</li> <li>• Mantener la capacidad productiva de los suelos y restaurar aquéllos que se encuentren en peligro o en estado de erosión.</li> <li>• Mantener y mejorar los sistemas hidrológicos naturales, y</li> <li>• Preservar y mejorar los recursos escénicos naturales y los elementos culturales ligados a un ambiente natural.</li> </ul> <p>Se distinguen xxx Parques Nacionales xxx, Monumentos Naturales, xxx Reservas Nacionales, distribuidos desde la I a la XIII Regiones.</p>
<b>Municipalidades</b>	<b>Municipalidades</b>	Corporaciones autónomas de derecho publico, con personalidad jurídica y `patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.
<b>Población en general</b>	<b>Población en general</b>	Corresponde al 100% de la población rural y al 30% de la población urbana, la que se considera con niveles significativos de vulnerabilidad frente a la amenaza de incendios forestales
<b>Consultores forestales</b>	<b>Consultores forestales</b>	Asesor externo que realiza servicios de ayuda a la toma de decisiones a los pequeños y medianos propietarios rurales en temas forestales, como también en la ejecución de actividades forestales.
<b>Visitantes SNASPE</b>	<b>Visitantes SNASPE</b>	Personas que acceden a las unidades del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Estado que disponen de las habilitaciones necesarias para transitar, acampar o merendar con el fin de disfrutar de la naturaleza y de recibir educación ambiental.
<b>Visitantes áreas de camping y picnic</b>	<b>Visitantes áreas de camping y picnic</b>	Conjunto de personas, de distintas edades, que buscan, solas o en grupo, lugares de esparcimiento especialmente durante los meses de verano.



<b>Brigadas combate de incendios forestales</b>	<b>Empresas Forestales</b>	Unidades profesionales de combate de incendios forestales que forman parte de los sistemas de protección de empresas forestales.
	<b>Armada de Chile (BRIIFAR)</b>	Unidades del la Armada para el combate de incendios forestales que son capacitadas, entrenadas y equipadas por CONAF. Son activadas en función del Plan ACCEFOP y están conformadas por una dotación de 25 efectivos, compuestos por un oficial, personal clase y soldados conscriptos.
	<b>Ejercito de Chile (BRIIFE)</b>	Unidades del Ejército para el combate de incendios forestales que son capacitadas, entrenadas y equipadas por CONAF: Son activadas en función del Plan ACCEFOP y están conformadas por una dotación de 30 efectivos por cada unidad.
<b>Cuerpos de Bomberos</b>	<b>Cuerpos de Bomberos</b>	Entidades formadas por voluntarios que se organizan en una o más Compañías en cada comuna. De los 297 Cuerpos de Bomberos en todo el país, que orientan su labor a la protección de las personas y sus bienes contra el fuego y a otros numerosos servicios en beneficio de la comunidad, un número importante de ellos tiene una relevante participación en la lucha contra incendios forestales cuando éstos amenazan o afectan bienes estructurales en la interfaz urbano-rural. Sus técnicas de combate se basan en el uso del agua y su radio de acción está limitado al entorno de sectores poblacionales. Variadas formas de vinculación se han dado entre CONAF y los Cuerpos de las áreas más afectadas por incendios forestales.
<b>Medios de comunicación</b>	<b>Prensa escrita o agencias de información</b>	Las agencias de información o más conocidas como agencias de noticias son organizaciones que recogen hechos, noticias, de sus corresponsales en distintos lugares de su área de actividad y las transmiten inmediatamente a la central, donde, después de tratar la información, la envían, lo más rápido posible, a sus clientes, conocidos en el argot periodístico como abonados. Es un medio de comunicación que influye sobre público informado, es menos masivo y de mayor profundidad en la noticia
	<b>Canales de TV</b>	La televisión (TV) es un sistema de telecomunicación para la transmisión y recepción de imágenes (en movimiento) y sonido a distancia. Esta transmisión puede ser efectuada mediante ondas de radio o por redes especializadas de televisión por cable. Es un medio de comunicación de comunicación verbal y no verbal, con poco espacio de tiempo y de alto impacto noticioso.
	<b>Radioemisoras</b>	La radio es una tecnología que posibilita la transmisión de señales mediante la modulación de ondas electromagnéticas, ondas que pueden propagarse tanto a través del aire como del espacio vacío y no requieren un medio de transporte. Es un medio de comunicación inmediato, instantáneo, de gran cobertura y alto impacto local.
	<b>Internet</b>	Internet es una red mundial de computadoras interconectadas con un conjunto de protocolos, el más destacado, el TCP/IP. Aparece por primera vez en 1960. También se usa este nombre como sustantivo común y por tanto en minúsculas para designar a cualquier red de redes que use las mismas tecnologías que Internet, independientemente de su extensión o de que sea pública o privada.

<b>Autoridades</b>	<b>Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI)</b>	Entidad del Ministerio del Interior que asesora, guía, coordina, evalúa y controla el ejercicio eficiente y eficaz de la gestión permanente del Estado de Chile en la planificación y coordinación de los recursos públicos y privados destinados a la prevención y atención de emergencias provocados por incendios forestales, proporcionando a los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones, Municipios y organismos de Protección Civil de los niveles Nacional, Regional, Provincial y Comunal, modelos de gestión permanente y participativos para la administración de riesgos. Tiene representación en las trece regiones del país, a través de las Oficinas Regionales de Emergencia (OREMI's)
	<b>Ministerio de Agricultura (MINAGRI)</b>	Promueve y aprovecha al máximo las ventajas comparativas que tiene la actividad silvoagropecuaria nacional y las oportunidades que la apertura y la globalización de la economía le abren al sector agropecuario. Del mismo modo le corresponde el diseño y puesta en operación de una política de Estado en materia silvoagropecuaria, que contenga programas de fomento productivo que favorezcan la modernización y adaptación de los rubros y segmentos de agricultores, especialmente pequeños y medianos, para los cuales este proceso de adaptación supone mayores desafíos y dificultades
	<b>Intendencias Regionales</b>	Organismos descentralizados dependientes del Ministerio del interior, dirigidos por un Intendente quien es el representante del Presidente de la Republica en todo el territorio de la región y que tiene como misión dirigir y apoyar el desarrollo estratégico sustentable regional en los ámbitos social, cultural y económico, articulando los intereses, inversiones y acciones de la sociedad civil, del sector privado y publico, impulsando la calidad de la gestión regional y fomentando la identidad de sus provincias, la capacidad de sus recursos humanos y la creación de espacios de pensamiento estratégico regional.
	<b>Gobernaciones Provinciales</b>	La gobernación, como parte del gobierno regional, tiene como misión la administración de la provincia, procurando mantener el orden publico, preservar la seguridad de sus habitantes y bienes, la prevención y enfrentamiento de situaciones de emergencia. Parte de su misión es la propuesta al Intendente de proyectos específicos de desarrollo, supervisando los programas y proyectos específicos de desarrollo local que realizan los servicios creados por ley, disponiendo las medidas de coordinación necesarias para el desarrollo provincial.
	<b>Dirección Meteorológica de Chile</b>	Entidad dependiente de la Dirección General de Aeronáutica Civil del Ministerio de Defensa, satisface las necesidades de información y previsión meteorológica de la comunidad nacional, orientando sus aplicaciones al quehacer aeronáutico, agrícola, hidrológico y turístico, entre otras. Dentro de estas áreas abarca desde la medición de las condiciones atmosféricas presentes hasta realizar informes, estudios, investigación y pronósticos, en todas sus aplicaciones.

	<b>Ministerio Público</b>	Ente encargado -en exclusiva- de la investigación de los delitos y de determinar quiénes son los responsables de ellos. Sobre la base de su investigación, debe ejercer la acción penal pública formulando acusación en contra de los responsables y sosteniendo dicha acusación en un juicio, ante los Tribunales de Justicia. Además, debe adoptar medidas destinadas a proteger a las víctimas y a los testigos de los delitos.
	<b>Carabineros de Chile</b>	Ente encargado de brindar seguridad a la comunidad en todo el territorio nacional mediante acciones prioritariamente preventivas, apoyadas por un permanente acercamiento a la comunidad. Se relaciona con CONAF a través de su Departamento Forestal y Medio Ambiente.
<b>Universidades</b>	<b>Universidades</b>	Son instituciones acreditadas por el Consejo de Rectores, que fundamentalmente imparten carreras profesionales, cuya duración es mayor a 8 semestres (4 años). Pueden otorgar todo tipo de grados académicos (licenciado, magíster y doctor). También pueden impartir carreras técnicas de nivel superior. Llevan a cabo investigación y desarrollo.
<b>Organizaciones de Base</b>	<b>Organizaciones de Base</b>	Conjunto de organizaciones conformadas por Comunidades de Aguas; Asociaciones de Canalistas; Juntas de Vigilancia; Sociedad comercial de responsabilidad limitada y sociedad de Hecho; Organizaciones Sindicales; Federaciones, confederaciones y centrales sindicales.; Organizaciones Comunitarias territoriales y funcionales; Organizaciones Comunales; Asociaciones y Comunidades Indígenas; Asociaciones Gremiales; Cooperativas; Comunidades Agrícolas.
<b>Organizaciones no gubernamentales</b>	<b>ONG</b>	Son organizaciones no gubernamentales cuyo trabajo está centrado en construir una sociedad más justa y mejor. No persiguen fines de lucro y se movilizan en temas de interés público. Son espacios de creación e innovación permanente. Trabajan en diversas áreas: infancia, derechos de la mujer, medioambiente, derechos humanos, sociales, culturales y económicos, empleo, educación, seguridad ciudadana y juventud. Todas buscan lograr mejores condiciones de vida para el conjunto de la población, especialmente para los más postergados en el mundo. Algunos las llaman organizaciones filantrópicas; otros Tercer Sector, sector sin fines de lucro o instituciones de trabajo social no vinculadas al gobierno. Las Naciones Unidas se refieren por primera vez a las Organizaciones No Gubernamentales, ONG, en la década de los cincuenta y en Chile esa denominación se usó en los años 80 para referirse a las instituciones de servicio social que trabajaron junto a otros sectores por la democratización del país. En la actualidad, se entiende que las ONG's forman parte de un conjunto más extenso y diverso compuesto por entidades que poseen plurales inspiraciones, estilos y formas de trabajo, las que en conjunto constituyen las organizaciones de la sociedad civil.