

**EVALUACION COMPREHENSIVA DEL GASTO  
MINISTERIO DE AGRICULTURA**

**INFORME DE SÍNTESIS  
DIPRES**

**Santiago, mayo 2003**

## **INDICE**

### **Informe de Síntesis Evaluación Comprehensiva del Gasto Ministerio de Agricultura**

#### **A. Descripción Organizacional**

1. Misión y Objetivos Estratégicos Ministerio de Agricultura
2. Estructura Organizacional Ministerio de Agricultura
3. Objetivos Estratégicos Servicios Dependientes
4. Población Potencial
5. Productos Estratégicos
6. Antecedentes Presupuestarios

#### **B. Resultados de la Evaluación**

1. Diseño Ministerial
  - i. Análisis de Consistencia
2. Gestión Organizacional
  - i. Capacidades Institucionales
    1. Recursos Humanos
    2. Recursos Tecnológicos
  - ii. Organización y Gestión
    1. Estructura y Gestión Organizacional
    2. Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos
    3. Mecanismos de Monitoreo, Auditoría y Rendición de Cuentas
3. Resultados y Uso de Recursos
  - i. Subsecretaría de Agricultura
  - ii. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias -ODEPA
  - iii. Instituto de Desarrollo Agropecuario -INDAP
  - iv. Servicio Agrícola y Ganadero - SAG
  - v. Corporación Nacional Forestal - CONAF
  - vi. Comisión Nacional de Riego - CNR
  - vii. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias - INIA
  - viii. Fundación para la Innovación - FIA
4. Duplicidades
5. Externalización de Productos

#### **C. Recomendaciones**

## A. Descripción Organizacional

### 1. Misión y Objetivos Estratégicos Ministerio de Agricultura

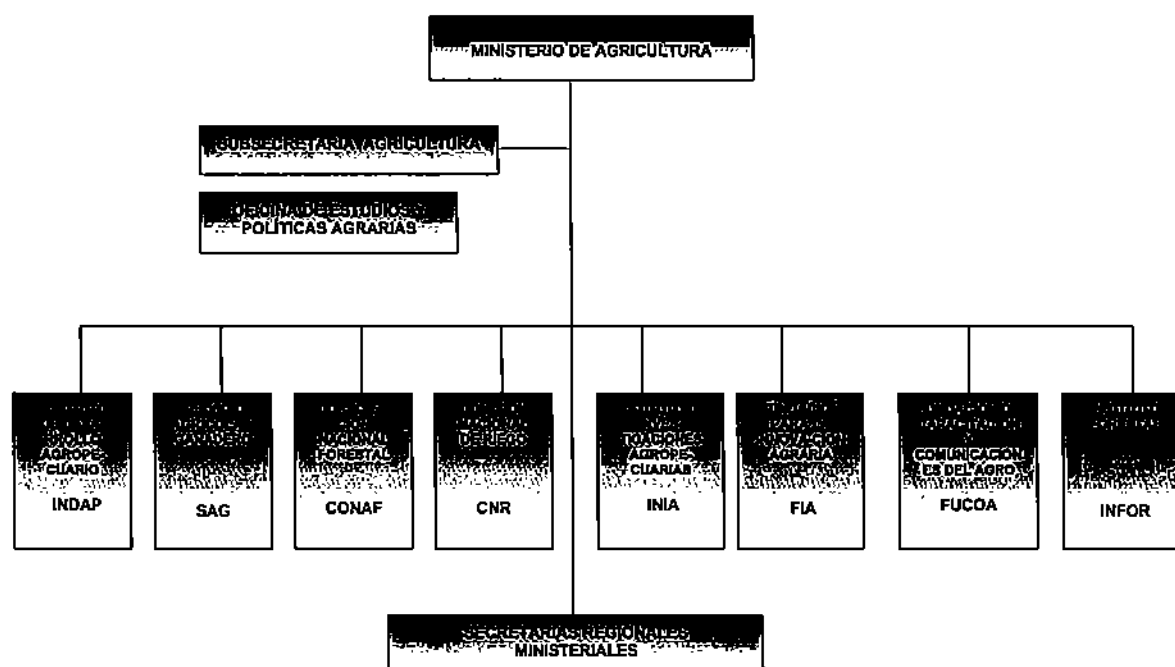
#### Misión Ministerial:

- Contribuir a mejorar la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector silvoagropecuario, a través del diseño, implementación, seguimiento y coordinación de políticas, programas y proyectos ejecutados por las distintas instituciones del Ministerio de Agricultura.

#### Objetivos Estratégicos:

- Generar condiciones para el desarrollo de una agricultura que, en su conjunto, sea rentable y competitiva, con capacidad de adaptarse al proceso de apertura e inserción en la economía internacional que ha adoptado Chile como estrategia de desarrollo.
- Contribuir a que los beneficios del desarrollo sectorial alcancen a la pequeña y mediana agricultura y a los habitantes y trabajadores rurales, de manera de mejorar los ingresos y la calidad de vida de todas las categorías de productores y de regiones agrícolas.
- Contribuir a un desarrollo del sector agropecuario que permita utilizar plenamente todas sus potencialidades y sus recursos productivos, en un marco de sustentabilidad ambiental, económica y social.

### 2. Estructura Organizacional Ministerio de Agricultura



El Organigrama presentado corresponde al elaborado por el Panel de Evaluadores, e incluye a FUCOA e INFOR, instituciones que no fueron incluidas en la Evaluación.

### **3. Objetivos Estratégicos Servicios Dependientes**

Los servicios del agro evaluados poseen un total de 35 Objetivo Estratégicos, y a continuación se presentan aquellos que por su relevancia o gasto aparecen como los más importantes.

Subsecretaría de Agricultura formula 3 objetivos estratégicos: el primero enfatiza su rol respecto de la pequeña y mediana agricultura (ingresos y calidad de vida), el segundo dice relación con la modernización de la agricultura en su conjunto (rentable y competitiva) y el tercero define su contribución a la modernización del Ministerio de Agricultura.

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias-ODEPA formula 4 objetivos estratégicos: los que se orientan a mejorar la competitividad del sector y fortalecer la relación público-privada, promover el comercio exterior (negociaciones), proveer de información de calidad a agentes públicos y privados, y apoyar la gestión del Ministerio (soporte técnico).

Instituto de Desarrollo Agropecuarios-INDAP formulan 3 objetivos estratégicos: el primero se orienta a incrementar el capital productivo de la denominada Agricultura Familiar Campesina (tecnología e infraestructura), el segundo a facilitar la inserción de los productos y servicios de la AFC<sup>1</sup> en los mercados, generando para ello las capacidades correspondientes (emprendedores en gestión, innovación, calidad e inocuidad, entre otros), y el último de ellos apunta a fortalecer la asociatividad de la AFC en su dimensión económico-productiva y de representación.

Servicio Agrícola y Ganadero-SAG define 8 objetivos estratégicos: 2 de ellos asociados a la mantención y mejoramiento de las condiciones fito y zoonosanitarias del país y a la facilitación del intercambio internacional de productos de origen animal y vegetal; 3 objetivos vinculados a la protección y mejoramiento del estado y condición de los RENARES<sup>2</sup> y a promover formas de manejo y aprovechamiento sustentable de éstos. Los últimos 3 objetivos se vinculan a la promoción e implementación de aspectos de calidad agroalimentaria respecto de los alimentos y de los productos e insumos de origen animal y vegetal, dedicando uno de ellos al tema emergente de los organismos genéticamente modificados y su posible impacto en la salud humana.

Corporación Nacional Forestal-CONAF formula 5 objetivos estratégicos: el primero orientado a articular la producción forestal predial con las cadenas de transformación y comercialización; el segundo a promover la producción no maderable de los bosques; el tercero y cuarto a proteger, conservar y mejorar el estado de los ecosistemas forestales (patrimonio natural) y a optimizar la administración del SNASPE<sup>3</sup>; y el último de ellos dedicado a la fiscalización de la legislación forestal y ambiental.

Comisión Nacional de Riego-CNR formula 4 objetivos estratégicos: el primero se orienta a aumentar y mejorar la superficie regada; el segundo y el tercero se vinculan a la elaboración de políticas, planes de desarrollo y mejoramiento de la coordinación en temas de riego; y el cuarto se asocia a la modernización tecnológica (manejo y uso del agua).

Instituto de Investigaciones Agropecuarias-INIA identifica 5 objetivos estratégicos: el primero se relaciona con la mantención actualizada de los avances científicos sectoriales; el segundo se

---

<sup>1</sup> AFC: Agricultura Familiar Campesina

<sup>2</sup> RENARES: Recursos Naturales Renovables

<sup>3</sup> SNASPE: Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas

orienta a la conservación de los recursos fitogenéticos del País; el tercero se vincula a la generación y transferencia de conocimientos (tecnológicos e insumos) al sector; y los dos últimos se relacionan con la participación de la AFC y de la ciudadanía en las orientaciones del Instituto.

Fundación para la Innovación Agraria-FIA formula 3 objetivos estratégicos: el primero orientado a fomentar la innovación en la agricultura; el segundo considera la complementación a través de acciones propias los esfuerzos de innovación desarrollados por los privados; y el tercero se vincula a la labor de recopilación, elaboración y difusión de iniciativas de innovación desarrolladas.

#### 4. Población Potencial

Las definiciones de los Servicios respecto de sus beneficiarios indican que existe una gran diversidad de ellos, no obstante, es posible sintetizar la amplia gama en los que aparecen en el Cuadro N° 1 como más relevantes:

Cuadro N° 1

SERVICIO	Otras Instituciones		Asociaciones gremiales		Empresas de comercialización y/o transformación	Agricultores	
	Públicas	Privadas	Agricultores en Gral.	Peq. y Med. Agricultores		Agricultores en Gral.	Pequeños y Medianos
Subsecretaría de Agricultura	X	X	X	X			
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	X	X	X		X	X	
Instituto de Desarrollo Agropecuario	X			X	X		X
Servicio Agrícola y Ganadero	X	X			X	X	
Corporación Nacional Forestal	X	X				X	X
Comisión Nacional de Riego	X					X	X
Instituto de Investigación Agropecuaria	X	X			X	X	X
Fundación para la Innovación Agraria	X	X			X	X	X

Existen no obstante, otros beneficiarios tales como: cazadores, profesionales y científicos vinculados al sector, visitantes y comunidades aledañas al SNASPE, jóvenes, mujeres campesinas, indígenas, entre otros.

#### 5. Productos Estratégicos

La oferta de productos y subproductos estratégicos del Ministerio de Agricultura es significativa y heterogénea (particularmente cuando se analiza lo que cada institución define como producto), alcanzando un total de 97 para el Ministerio, los que son definidos explícitamente por las instituciones como tales (Cuadro N° 2).

A continuación, se presenta la descripción de productos y subproductos estratégicos provistos por el MINAGRI asociados por función o áreas de especialización funcional:

**Cuadro N° 2**  
**Objetivos y Productos Estratégicos por Servicio**

SERVICIO	Obj. Estratégicos	Prod./Subproductos Estratégicos
Subsecretaría de Agricultura (excluye INIA y FIA)	3	4
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - ODEPA	4	5
Instituto de Desarrollo Agropecuario – INDAP	3	22
Servicio Agrícola y Ganadero – SAG	8	24
Corporación Nacional Forestal – CONAF	5	22
Comisión Nacional de Riego – CNR	4	6
Instituto de Investigación Agropecuaria – INIA	5	7
Fundación para la Innovación Agraria – FIA	3	7
TOTAL	35	97

El Panel, identifica 7 áreas funcionales, en base a las cuales se presentan los productos y subproductos del MINAGRI.

**Área de Formulación de Política:**

- **Subsecretaría de Agricultura:** Diseño de políticas e instrumentos para el mejoramiento de la competitividad sectorial; Espacios de coordinación y análisis para el diseño de políticas, Programas y proyectos sectoriales.
- **ODEPA:** Formulación de políticas sectoriales; Fortalecimiento de la articulación público-privada sobre la base de una agenda común.
- **SAG:** Bases Técnicas establecidas para la elaboración de políticas nacionales de protección de los RENARES (suelo y praderas).
- **CNR:** Propuestas de políticas y planes de riego y drenaje; Propuestas de acciones de coordinación institucional con relación al riego.

**Área de Estudios y Sistemas de Información Sectorial:**

- **Subsecretaría de Agricultura:** Estudios y Análisis sobre temas de interés sectorial.
- **ODEPA:** Estudios y propuestas en materias de comercio exterior; Información y análisis sobre el sector orientado a la toma de decisiones públicas y privadas.
- **SAG:** Información actualizada sobre el estado y condición de los recursos naturales con el propósito de determinar la necesidad de establecer nuevas formas como ellos deben ser utilizados para asegurar su sustentabilidad.
- **CONAF:** Información científica, técnica y estadística para la producción y comercialización de productos madereros y no maderables.
- **CNR:** Elaboración y evaluación de estudios de factibilidad técnico económica para la construcción de obras de riego medianas y grandes.
- **FIA:** Elaboración y difusión de diversas formas y medios de información en materia de innovación agraria.

### Área de Comercio Exterior (negociaciones), Regulación y Normas:

- **ODEPA:** Estudios y propuestas en materias de comercio exterior.
- **SAG:** Normas ambientales coherentes elaboradas y aplicadas en el ámbito de gestión ambiental del sector; Ampliación de mercados de productos silvoagropecuarios; Ampliación, actualización y suscripción de nuevos acuerdos fito y zosanitarios internacionales.

### Área de Fiscalización, Control y Certificación:

- **SAG:** Especies de flora y fauna nativa protegida a través de la ley de caza y la convención CITES y la normativa nacional; Certificación de la condición fito y zosanitaria de los productos silvoagropecuarios; Certificación de los productos agropecuarios de exportación que provienen de establecimientos incorporados al sistema de aseguramiento de calidad y a un sistema de control de residuos; Certificado de calidad genética de semillas y derechos de obtentor de variedades protegidas; Certificado de potabilidad de Productos alcohólicos y denominación de origen de vinos y piscos; Locales de expendios de carne bovina y partidas de carne bovina importada fiscalizada; Mataderos y centros de faenamiento fiscalizados; Insumos y productos agropecuarios elaborados y comercializados ajustados a normativa vigente; Autorización y control de semillas transgénica para su multiplicación.
- **CONAF:** Fiscalización de la legislación forestal y ambiental forestal; Participación en la discusión y generación de un marco jurídico que regule la administración y operación de áreas silvestres protegidas privadas.

### Área de Conservación RENARES:

- **SAG:** Especies de flora y fauna nativa protegida a través de la ley de caza y la Convención CITES y la normativa nacional; Normas ambientales coherentes elaboradas y aplicadas en el ámbito de gestión ambiental del sector; Bases Técnicas establecidas para la elaboración de políticas nacionales de protección de los RENARES (suelo y praderas); Prácticas de manejo incorporadas para evitar y/o disminuir la degradación de tierras y aguas (degradación de suelos, informes de viabilidad técnica de proyectos de riego, sistema de certificación de agricultura orgánica); Proyectos ejecutados cofinanciados con el sector privado, en apoyo a las áreas estratégicas del servicio.
- **CONAF:** Implementación de estrategias de prevención contra la ocurrencia de incendios forestales; Combate contra incendios forestales; Generación e implementación de planes de manejo participativos en el SNASPE; Recreación en Áreas silvestres protegidas del Estado; Educación e interpretación ambiental de la Áreas silvestres protegidas; Protección y conservación de especies de flora amenazada; Protección y conservación de especies de fauna amenazada; Protección y conservación de ecosistemas y patrimonio natural representativo del País; Campañas de prevención y difusión de la legislación forestal y ambiental; Promoción de la certificación ambiental para el uso sustentable de los recursos forestales.
- **INIA:** Recursos fitogenéticos identificados y conservados en los bancos de germoplasma.

### Área de Fomento:

- **Subsecretaría de Agricultura:** Apoyo y seguimiento en la ejecución de los programas y proyectos ministeriales.
- **INDAP:** Subsidios para el desarrollo de recursos productivos (Riego, Suelos Degradados, Bono producción agrícola familiar); Subsidios para el desarrollo de los recursos productivos programas integrales (Programa indígena, Proyecto de desarrollo rural de comunidades campesinas y pequeños productores-PRODECOP); Financiamiento (Largo Plazo, Enlace Forestal, Enlace Riego, Subsidio a la Inversión); Subsidios para el desarrollo de las capacidades técnico-productivas (Servicio de desarrollo de comunidades pobres-PRODESAL, Servicio de asesoría técnica-SAT PREDIAL); Subsidios para el desarrollo de gestión empresarial (SAT- Empresas, Turismo rural, Centros de gestión); Subsidios en servicios comerciales (Redes de empresas por rubros, Sistema de información técnico-comercial para la AFC); Bono de articulación financiera; Crédito de corto plazo; Subsidio para el desarrollo de capacidades técnico-productivas: Programas integrales (Servicio rural joven, Proyecto de desarrollo rural de

comunidades campesinas y pequeños productores-PRODECOP, Programa mujeres); Fondo de fomento a la asociatividad-FONDAC.

- **SAG:** Mantenimiento de la condición de Chile libre de enfermedades de la lista A de la Oficina Internacional de Epizootias y mantenimiento de otras enfermedades de importancia económica; Mantenimiento de Chile libre de plagas de la lista A1 y mantenimiento de la condición actual de las plagas de la lista A2 de clasificación de plagas cuarentenarias; Erradicación de la Brucelosis Bovinos.
- **CONAF:** Asistencia técnica en forestación y diversificación de especies forestales; Asistencia técnica en manejo productivo de bosques; Bonificación forestal para la creación y manejo de recursos productivos y recuperación de suelos degradados; Promoción de la asociatividad y funcionamiento de centros de acopio para la comercialización de productos maderables; Promoción y asistencia técnica en manejo de bosques con propósitos de producción no maderera o servicios ambientales; Sanción de planes de manejo de bosques con propósito de producción no maderera o servicios ambientales; Áreas demostrativas de transferencia tecnológica para la conservación y recuperación de suelos degradados; Asistencia técnica en control silvícola y biológico de plagas forestales.
- **CNR:** Subsidios a proyectos privados de obras menores de riego y drenaje; Programas de capacitación y transferencia tecnológica.

#### Área de Investigación e Innovación:

- **INIA:** Nuevas ideas de proyectos innovadores, producto de la participación en redes internacionales con entidades científicas, comisiones nacionales por rubro y/o foros de innovación tecnológica; Recursos fitogenéticos disponibles como base de proyectos biotecnológicos; Tecnologías e insumos tecnológicos generados a través de proyectos de investigación y desarrollo; Conocimientos tecnológicos transferidos a usuarios y beneficiarios del sector agropecuario; participación activa del sector privado en la generación de ideas de proyectos a través de los Concejos Directivos Regionales y red tecnológica del INIA; Proyectos generados a partir de ideas aportadas por representantes campesinos en el Concejo Nacional y Concejos Regionales del INIA.
- **FIA:** Financiamiento de proyectos de innovación; Programa de giras tecnológicas y consultores calificados; Programas de formación para la innovación; Programa de promoción para la innovación agraria; Diseño de estrategias de innovación; Programa por rubros en función de estrategias de innovación.

## **6. Antecedentes Presupuestarios**

El Cuadro N° 3 muestra la evolución 1998 – 2001 del Presupuesto Ejecutado del Ministerio por Servicio, considerando por separado la ejecución de INIA y FIA que reciben recursos de Transferencias Corrientes, así como también los gastos realizados a través del Tesoro Público, correspondientes a subsidios gestionados por el Ministerio de Agricultura.

El Ministerio ha experimentado aumentos significativos de su presupuesto a partir del año 1997 producto del denominado “Compromiso con la Agricultura”<sup>4</sup>, en el marco del cual se asignaron mayores recursos a determinados programas públicos, tales como: Recuperación de Suelos Degradados ejecutados por INDAP y SAG, Riego ejecutados por INDAP y CNR, Innovación ejecutados a través de INDAP y FIA y otros programas de impacto sectorial ejecutados por INIA, DIRECOM, CORFO, MOP, INFOR, CIREN y Fundación Chile.

---

<sup>4</sup> Compromiso con la Agricultura: Acuerdo y Protocolo suscritos entre el Ejecutivo y el Parlamento, que compromete mayores recursos destinados prioritariamente a subsectores agrícolas con problemas de competitividad.



**Cuadro N° 3**  
**Presupuesto Gasto Ejecutado Por Servicio**  
**(No incluye Saldos de Caja; millones pesos 2001)**

	1998	1999	2000	2001
Subsecretaría de Agricultura (excluye INIA y FIA)	17.134	18.488	17.877	18.418
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - ODEPA	3.991	3.521	2.663	2.703
Instituto de Desarrollo Agropecuario – INDAP	85.890	89.921	88.513	89.258
Servicio Agrícola y Ganadero – SAG	30.061	32.214	35.547	40.400
Corporación Nacional Forestal – CONAF	22.528	23.456	22.207	34.614
Comisión Nacional de Riego – CNR	1.443	1.308	2.163	2.337
Instituto de Investigación Agropecuaria – INIA (1)	6.736	6.867	6.824	6.746
Fundación para la Innovación Agraria – FIA (1)	2.979	3.686	3.554	3.856
	<b>170.761</b>	<b>179.460</b>	<b>179.349</b>	<b>198.332</b>
<b>Tesoro Público</b>				
Bonificación Inversiones Riego y Drenaje Ley N° 18450	10.286	12.144	11.321	15.479
Bonificación Forestal D.L. N° 701, de 1974	4.044	5.618	6.644	5.120
<b>Compromiso con la Agricultura (2)</b>				
Inversión Adicional Anual (3)	44.220	57.226	59.452	77.344
Inversión Adicional Acumulada	67.215	124.440	183.892	261.237

(1) Incluye sólo aporte fiscal vía transferencia MINAGRI; no el total de los gastos de la Institución

(2) Estos recursos no han sido ejecutados exclusivamente por el Ministerio de Agricultura (Anexo 3-E Informe Final / Anexo).

(3) El año 1997 se ejecutaron \$ 22.994 millones.

Una situación excepcional se observa en CONAF, producto que el año 2001 presenta un gasto extraordinario de \$13.112 millones correspondientes al Programa de Apoyo al Desarrollo Forestal (PADEF), parte de los planes de generación de empleos encomendados ese año por la Presidencia de la República.

El Cuadro N° 4 por su parte, presenta en forma agregada el gasto para el 2001 por objetivo estratégico y Servicio. Dichas cifras, corresponden a una aproximación dado que la ausencia de contabilidad por centros de costos en los Servicios, hacen compleja la obtención de información exacta para cada producto y objetivo, en particular respecto del prorrateo que se debe realizar para vincular gastos indirectos (personal y bienes) con los productos provistos.

**Cuadro N° 4**  
**Gasto por Servicio en sus Objetivos Estratégicos**  
(MM\$)

<b>Subsecretaría de Agricultura formula 3 objetivos estratégicos</b>	<b>29.020</b>
Pequeña y mediana agricultura (ingresos y calidad de vida)	
Modernización de la agricultura en su conjunto (rentable y competitiva)	
Modernización del Ministerio de Agricultura.	
<b>Oficina de Estudios y Políticas Agrarias-ODEPA formula 4 objetivos estratégicos:</b>	
Mejorar la competitividad del sector y fortalecer la relación público-privada	383
Promover el comercio exterior (negociaciones)	320
Proveer de información de calidad a agentes públicos y privados	615
Apoyar la gestión del Ministerio (soporte técnico).	794
<b>Instituto de Desarrollo Agropecuarios-INDAP formulan 3 objetivos estratégicos:</b>	
Incrementar capital productivo de la denominada AFC (tecnología e infraestructura)	38.196
Facilitar inserción de productos y servicios de la AFC <sup>5</sup> en mercados (Capacidades)	30.791
Fortalecer la asociatividad de la AFC	652
<b>Servicio Agrícola y Ganadero-SAG define 8 objetivos estratégicos:</b>	
(2) Mantención las condiciones fito y zoonosanitarias y facilitación del intercambio	13.046
(3) Protección y mejoramiento del estado de RENARES <sup>6</sup> y promover formas de manejo y aprovechamiento sustentable de éstos.	18.356
(3) Vinculados a la promoción e implementación de aspectos de calidad agroalimentaria.	2.003
<b>Corporación Nacional Forestal-CONAF formula 5 objetivos estratégicos:</b>	
Articular la producción forestal predial con las cadenas de transformación y comercialización	7.237
Promover la producción no maderable de los bosques	815
(2) proteger, conservar y mejorar el estado de los ecosistemas forestales (patrimonio natural) y a optimizar la administración del SNASPE <sup>7</sup>	13.340
Fiscalización de la legislación forestal y ambiental.	1.190
<b>Comisión Nacional de Riego-CNR formula 4 objetivos estratégicos:</b>	
Aumentar y mejorar la superficie regada (no incluye MM\$ 15.088 pagado vía tesoro público)	814
(2) Elaboración de políticas, planes de desarrollo y mejoramiento de la coordinación en temas de riego	713
Modernización tecnológica (manejo y uso del agua).	809
<b>Instituto de Investigaciones Agropecuarias-INIA identifica 5 objetivos estratégicos:</b>	
Mantención actualizada de los avances científicos sectoriales	438
Conservación de los recursos fitogenéticos del País	1.901
Generación y transferencia de conocimientos (tecnológicos e insumos)	11.887
(2) Participación de la AFC y de la ciudadanía en las orientaciones del Instituto.	2.386
<b>Fundación para la Innovación Agraria-FIA formula 3 objetivos estratégicos:</b>	
Fomentar la innovación en la agricultura	3.075
Complementación de esfuerzos de innovación desarrollados por los privados	104
Recopilación, elaboración y difusión de iniciativas de innovación desarrolladas.	252

<sup>5</sup> AFC: Agricultura Familiar Campesina

<sup>6</sup> RENARES: Recursos Naturales Renovables

<sup>7</sup> SNASPE: Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas

## **B. Resultados de la Evaluación**

### **1. Diseño Ministerial**

#### **i. Análisis de Consistencia**

Se concluye que la Misión ministerial precisa qué hace el Ministerio: contribuir a mejorar la competitividad, sustentabilidad y equidad, el cómo: a través del diseño, implementación, seguimiento y coordinación de políticas, programas y proyectos y a quién se dirige su accionar: al sector silvoagropecuario. Respecto de este último punto, el Panel indica que la Institución debe ampliar su definición de ámbito de acción al sector agroalimentario.

Respecto de los objetivos estratégicos definidos por el Ministerio (competitividad, sustentabilidad y equidad), se concluye que si bien son consistentes con su misión, dado su nivel de abstracción, no proporciona luces directas sobre qué áreas tendría que abordar el Ministerio y cuales no, lo cual contribuiría a entender el rol de un Ministerio que se hace cargo de la diversidad de problemas y desafíos que enfrenta el sector, tanto en lo productivo como social.

La evaluación concluye que existe una alta consistencia entre los objetivos estratégicos ministeriales y los de los Servicios, no obstante se indica que una formulación más concreta de los objetivos estratégicos del MINAGRI, permitiría orientar con mayor precisión los ámbitos, objetivos y productos que se espera desarrolle la institucionalidad sectorial dependiente.

En particular, del análisis de consistencia entre los objetivos de los Servicio y del Ministerio se concluye que el objetivo asociado a la competitividad es el que alcanza la mayor consistencia con los definidos por los Servicios, posteriormente se ubica el asociado a la sustentabilidad y en último lugar el relacionado con la equidad. Los objetivos definidos por CONAF y SAG respecto de la conservación y preservación del patrimonio natural (biodiversidad y ecosistemas), indica el Panel no están reflejados explícitamente en las definiciones estratégicas Ministeriales.

Respecto de la consistencia entre objetivos estratégicos, productos y beneficiarios en cada Servicio, se puede señalar que la Subsecretaría de Agricultura, no obstante no contar con una identificación precisa entre productos y beneficiarios, presenta en términos generales consistencia entre productos y beneficiarios. Una excepción la constituye el producto “Apoyo y seguimiento en la ejecución de los programas ministeriales”, en dicho producto (transferencia a otras instituciones) no se identifican las acciones para concretar el seguimiento, lo que se califica como debilidades en su formulación.

El análisis de consistencia para el caso de ODEPA, señala como necesidad acotar el alcance de sus objetivos estratégicos al tipo de contribución que realmente puede realizar y asumir la institución.

INDAP por su parte, si bien cuenta con criterios explícitos de focalización, en la práctica la definición amplia de sus beneficiarios atenta contra la posibilidad de focalizar su acción en

estratos definidos, salvo excepciones. INDAP no cuenta con una cuantificación de su población potencial y objetivos, más bien se orienta a un segmento poblacional. Por otra parte, la diversidad de sus productos (22) dificulta conocer la magnitud y el grado de participación del producto en la consecución del objetivo. Lo anterior, define como desafío para el INDAP delimitar su ámbito de acción en la política gubernamental hacia la AFC.

El análisis de consistencia respecto del SAG indica que existe consistencia entre sus productos, beneficiarios y objetivos estratégicos, no obstante se advierte que el producto “Informes de viabilidad técnica de proyectos de riego” no es necesariamente consistente con el objetivo al cual se vincula. Asimismo, el Panel concluye que tanto el objetivo orientado a “Generar nuevas formas para el manejo y aprovechamiento sustentable de los RENARES”, así como el dirigido al “Fomento e incentivos que oriente la producción” deberían ser revisados en cuanto a su diseño de modo de perfeccionar su contribución al fin definido.

CONAF presenta en términos generales consistencia entre productos y beneficiarios. En particular para el caso de los productos que cuentan con criterios de focalización asociados al concepto predios preferentemente forestales. La excepción la constituyen los productos relativos al fomento del uso no maderable de los bosques, para los cuales no se presenta suficientemente definida la forma en que éstos se concretan. Por su parte, no es clara la consistencia entre el objetivo “Fomentar la articulación de los sistemas de producción primaria con las cadenas de transformación y comercialización” y los productos definidos para su logro. En general, se aprecia la necesidad de precisar los objetivos respecto de su fin, lo que permitirá mejorar la definición de los productos.

Un tema no explícito en los objetivos ministeriales es el de la conservación del medio ambiente, no en el sentido de hacer un uso sustentable de los recursos, sino en lo relativo a la preservación de la biodiversidad y los ecosistemas, labor desarrollada principalmente por CONAF, y a la protección de especies en categoría de conservación, materia en que también participa el SAG.

Los productos estratégicos del INIA, se evalúa están bien formulados y existe consistencia con los beneficiarios definidos por el Instituto, lo mismo se concluye respecto de éstos y los objetivos estratégicos, que según el Panel, son precisos y claros.

Para el caso del FIA, el Panel concluye que el diseño de objetivos, productos y beneficiarios presenta consistencia.

En términos de consistencia interna entre objetivos estratégicos, productos y beneficiarios de cada Servicio, en una mirada global, se observa una mayor consistencia entre objetivos estratégicos y productos, que entre éstos y sus beneficiarios, debido fundamentalmente a que en muchos casos los clientes/beneficiarios están definidos de manera general y se desconoce para algunos productos la población potencial y población objetivo de los mismos. La definición que los Servicios hacen de sus clientes/beneficiarios es heterogénea, observándose que algunos identifican a sus beneficiarios directos, otros a beneficiarios indirectos y algunos distinguen entre clientes y beneficiarios.

## **2. Gestión Organizacional Ministerial**

### **i. Capacidades Institucionales**

#### **1. Recursos Humanos.**

En los Servicios de mayor tamaño y de naturaleza jurídica de carácter público, se observan fuertes restricciones para la gestión flexible del Recurso Humano. Situación que es superada en cierta forma vía del personal a contrata y honorarios, que representa un porcentaje importante en ciertas instituciones (Proporción a contrata en Subsecretaría 42%, ODEPA 57%, INDAP 44%, SAG 44% y CNR 15%).

La evaluación concluye que en el Ministerio no existe una política que defina y operacionalice con claridad los criterios y mecanismos a utilizar en la gestión de los subsistemas de Recursos Humanos, considerando el entorno legal y normativo vigente (planificación, reclutamiento y selección, capacitación, incentivos, evaluación).

Las instituciones distribuyen su personal en forma variada, no obstante aparece como adecuado que el 39% del total de personal se localice entre las regiones VII y X, las que concentran un número mayor de usuarios. Cabe cuestionarse el hecho que el SAG congregue a un 25% de su personal en la casa matriz, INDAP y CONAF al 16%, mientras que el INIA sólo a un 4%.

#### **2. Recursos Tecnológicos**

El Ministerio de Agricultura y sus Servicios cuentan con una importante base de infraestructura informática (red y conectividad a internet), la cual presenta significativas diferencias de estándar y coberturas por Servicio. Asimismo, los requerimientos y complejidad de la infraestructura de red de las instituciones son variados de acuerdo a la localización territorial del personal y las instalaciones y naturaleza de los servicios que prestan.

La disponibilidad de sistemas que automatizan procesos de administración presupuestaria, contable y de personal se verifica en todos los Servicios. En tanto, la disponibilidad de sistemas que automaticen procesos propios de los productos y programas de cada Servicio es heterogénea, y va desde una alta disponibilidad de aplicaciones (ODEPA) hasta una muy baja disponibilidad de sistemas informáticos técnicos (SAG e INDAP). Como tendencia general, los diversos sistemas de información no se encuentran integrados entre sí (bases de datos interrelacionadas), tanto en la vinculación sistemas contables-sistemas técnicos, como en relación de los sistemas técnicos entre sí.

La necesidad de integración de datos en INDAP parece ser básica y urgente a nivel de los usuarios. En efecto, la institución no posee un sistema normalizado e integrado para el registro de los usuarios de sus diversos instrumentos, contando en algunos casos con bases de datos independientes por instrumento o programa, o simplemente, con registros manuales. En la práctica, la institución desconoce cuáles de los servicios e instrumentos están siendo usados por un mismo usuario, y en definitiva a cuánta y qué tipo de población y clientes está llegando realmente. Otra prioridad de integración de datos en dicha

Institución la constituye el registro de los operadores (consultores, empresas y proveedores de servicios).

En general, el uso de internet en los Servicios está limitado a la difusión informativa básica y acceso a documentación de las instituciones. La posibilidad de ejecutar trámites en línea y el uso de módulos referidos a transacciones con operadores y proveedores no se encuentran presentes. Un aspecto más desarrollado (principalmente ODEPA, INDAP, FIA) es el acceso y consultas a Bases de Datos. En tanto, el uso de la intranet presenta un creciente desarrollo entre las instituciones, siendo utilizada principalmente como vehículo de comunicación e información interna institucional, y en un desarrollo inicial, como plataforma de sistemas que ejecuten a distancia operaciones en línea entre unidades de cada institución.

No se constata en el Ministerio la existencia de una política global que especifique cuál es el desarrollo esperado, los objetivos e inversiones en tecnologías de información a destinar en conjunto y para cada Servicio<sup>8</sup>.

En cuanto a dotación de equipos (PCs) los indicadores del N° de computadores por funcionario (excluyendo operarios y auxiliares) muestran cifras entre 0.94 y 1.34 equipos per cápita para 5 de los 8 Servicios evaluados (Subsecretaría, ODEPA, CONAF, INIA, FIA). El resto presenta un indicador menor, destacando INDAP con 0,49 equipos por funcionario.

## ii. Organización y Gestión.

### 1. Estructura y Gestión Organizacional

Según el Panel, la estructura organizacional del Ministerio desarrolla siete áreas funcionales o de especialización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, que se presentan en el Cuadro N° 5.

El Panel concluye que las estructuras territoriales Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS), que actúan como la autoridad sectorial a nivel regional, son débiles en cuanto a su capacidad de planificación y toma de decisiones, y están enfrentados generalmente a una doble dependencia (Intendente-Ministro). Los evaluadores constatan que cada Servicio a nivel central coordina con el Ministerio sus programas y presupuestos en forma autónoma (en consulta con el nivel regional), marginando a las SEREMIS de cualquier rol decisivo, lo que limita la capacidad de las SEREMIS de gestionar integralmente las políticas y programas a nivel regional.

---

<sup>8</sup> La existencia de una política global permitiría clarificar en forma global e integrada cuál será el desarrollo esperado de diversos aspectos, a modo de ejemplo: (a) conectividad e infraestructura de red del Ministerio y los Servicios; (b) desarrollo de sistemas de información y bases de datos; (c) desarrollo de internet y gobierno electrónico; (d) desarrollo de intranet por Servicios e integración de sistemas interservicios; (e) capacitación; (f) política de inversiones, compras y servicios, utilizando economías de escala vía asociación de Servicios ministeriales.

**Cuadro N° 5**

<b>Áreas Funcional o de Especialización</b>	<b>Servicios</b>
Formulación de Políticas Sectoriales.	SUBSECRETARÍA, ODEPA
Estudios y Sistemas de Información Sectorial.	SUBSECRETARÍA, ODEPA
Comercio Exterior, Negociaciones, Regulaciones y Normas.	ODEPA, SAG
Sistemas de regulación de sanidad, calidad y seguridad (control, fiscalización, certificación).	SAG, CONAF
Conservación de Recursos Naturales (flora, fauna, suelo, áreas silvestres).	SAG, CONAF
Fomento al Desarrollo Productivo.	INDAP, CNR, CONAF
Investigación e Innovación Sectorial.	INIA, FIA

La coordinación a nivel del Ministerio recae básicamente en el rol del Subsecretario y staff de asesores, mesas de trabajo ad-hoc y la participación que ciertas autoridades en Consejos Directivos de los Servicios, en particular los de INIA y FIA que operan con cierta regularidad (CNR y CONAF en la práctica según los Evaluadores delegan en la figura del director ejecutivo su conducción).

Los mecanismos de coordinación en la Subsecretaría, como se señaló con anterioridad, operan sobre la base de asignaciones de tareas al staff de asesores y no sobre una estructura con unidades identificables.

ODEPA por su parte, presenta consistencia entre su estructuración interna y las funciones asociadas a cada una de ellas, no obstante, se aprecia que ODEPA desempeña funciones similares al quehacer de la Subsecretaría (formulación o diseño de políticas sectoriales, estudios y análisis en temas de interés sectorial, y actividades de coordinación en materias de comercio exterior), compartiendo incluso unidades y personal (Unidad de Programación de Gestión), razón que permite al Panel plantear la factibilidad de integrar a ODEPA a la Subsecretaría. La principal diferenciación de ODEPA respecto de aspectos relevantes del quehacer de la Subsecretaría lo constituye el servicio de información estadística.

INDAP opera con una fuerte segmentación y especialización de sus estructuras departamentales. Lo que se traduce en una restricción para la integración de sus productos estratégicos, los que son provistos en definitiva al mismo grupo objetivo. La estructura de INDAP, concluye el Panel, incentiva a que cada unidad genere y multiplique sus productos, así como los procesos asociados a su provisión.

Las Agencias de Área para INDAP constituyen su ventanilla más cercana al usuario final, en la que se proveen servicios crediticios, subsidios y otros productos institucionales. En efecto, al menos un tercio de la dotación del área se ocupa directa y exclusivamente de proveer servicios crediticios, operando en ausencia de sistemas de incentivos y recompensas (positivas y negativas), todo lo cual lleva al Panel a concluir que INDAP presenta limitaciones estructurales para el cumplimiento de funciones crediticias.

Los evaluadores concluyen que INDAP debe simplificar sus productos institucionales y resolver la compleja articulación entre sus *niveles territoriales* (Nacional, regional y área) y *lógicas de intervención* (sociodemográfica, por rubros o subsectores, individual o asociativa, etc.).

En SAG se observa que uno de los principales problemas organizacionales que enfrenta el Servicio es compatibilizar la gestión especializada y autónoma de sus Departamentos (elaboran y gestionan en forma independiente sus programas y productos), con la necesaria integración de funciones y procesos comunes de carácter transversal. Consecuente con lo anterior, los Evaluadores constatan en la estructura nacional, carencias de soporte organizacional y/o unidades que aborden funciones claves, como la gerencia o coordinación inter-departamental y la optimización de procesos, factor crítico para el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios que provee el SAG. Por último, el SAG es una Institución muy centralizada en cuanto a la definición de políticas, normas y procedimientos, lo que determina que el nivel regional y de sector, se aboque sólo a funciones tácticas y operativas.

En CONAF se aprecia una corriente que estimula al Servicio a expandir su labor hacia nuevos ámbitos tales como: el uso no maderero de los recursos forestales, la educación ambiental, el turismo, la integración de comunidades-ecosistemas forestales, entre otros, lo cual implicará revisar y readecuar las estructuras organizacionales con que la Corporación aborde estas acciones. Respecto de la coordinación interna, se concluye que la existencia de gerencias favorece esta función a nivel ejecutivo. A nivel directivo, funciona un Comité compuesto por el Director Ejecutivo, los gerentes y profesionales responsables de unidades asesoras.

En la CNR, como aspectos críticos, se observó que carece de un adecuado soporte organizacional a nivel regional. En efecto, las Comisiones Regionales de Riego exhiben bajos niveles de estructuración, no cuentan con estrategias y planes propios, poseen escasa articulación con el sector privado y carecen de personal propio de carácter permanente a nivel regional. Respecto a su rol como órgano asesor del Consejo de Ministros, la CNR presenta, según el Panel de Evaluadores, deficiencias para lograr la coordinación de instituciones como por ejemplo las dependientes del MOP (Dirección de Obras Hidráulicas y Dirección General de Aguas).

El INIA presenta instancias de coordinación formal (reglamentadas) que operan satisfactoriamente, con un aparato directivo muy eficiente (4% del personal). Por su parte, los Centros Regionales de Investigación (CRI) presentan un alto nivel de autonomía, lo que les permite definir sus propias estrategias de investigación y desarrollo.

El FIA es la Institución del sistema agrario en la cual opera más efectivamente el Consejo Directivo, el cual juega un rol activo en la toma de decisiones estratégicas de la Fundación.

## 2. Mecanismos de Asignación y Transferencias de Recursos

Los mecanismos utilizados en el MINAGRI para la asignación de recursos consideran instancias de discusión con participación regional en el marco de las orientaciones



ministeriales. No obstante, se indica que debido a razones de inercia y compromisos preexistentes, el margen de variación que pueden experimentar las cifras de los diferentes programas y conceptos de gasto del presupuesto es bastante limitado. Así, al compararse las cifras de los presupuestos exploratorios, con los proyectos de presupuesto y con los presupuestos iniciales aprobados en la Ley de Presupuestos, no se aprecian grandes diferencias.

Las asignaciones finales de recursos a programas, proyectos o unidades de responsabilidad nacionales y regionales son realizadas por los Servicios con un cierto grado de tardanza. Esta situación, en algunos casos, afecta a que las instituciones comprometan con oportunidad sus actividades y sus gastos para realizar una adecuada programación de las mismas distribuidas en el año calendario, presentándose una concentración hacia final del año, con el consecuente riesgo de afectar la calidad de los productos que se entregan, así como su eficacia. Por su parte, la falta de estudios respecto de la calidad (satisfacción de usuarios) de los productos provistos, permite concluir que la identificación de necesidades y la determinación de demanda de recursos presupuestarios para cada ítem o producto estratégico no esta debidamente fundamentada.

Las mayores transferencias de recursos corresponden a las que realiza la Subsecretaría de Agricultura, que en 2001 transfirió el 94% de su presupuesto ejecutado a INIA, FIA, DIRECON, CORFO, Fundación Chile y otras. Los Convenios suscritos para formalizar estos compromisos no señalan en forma explícita y clara los objetivos de las transferencias, la cobertura esperada o metas previstas, ni la necesidad de presentar informes sobre los logros y resultados, con indicadores que den cuenta de la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos. Lo mismo ocurre con las transferencias realizadas vía Convenios de Cooperación Técnica y/o Cartas de Entendimiento con organismos internacionales por ODEPA, SAG y Subsecretaría.

Por su parte, el INDAP realiza transferencias de recursos a programas que ejecuta con otras instituciones como PRODEMU, SERCOTEC y CONADI, donde los mecanismos de transferencia están razonablemente bien establecidos, no obstante se concluye que dichos Convenios no incorporan incentivos que promuevan la eficiencia en la provisión de los bienes y servicios.

Otras transferencias de recursos corresponden al financiamiento de proyectos elegidos a través de concursos u otros mecanismos que contemplan una evaluación técnica ex-ante. Este es el caso principalmente del Programa para la Recuperación de Suelos Degradados de SAG e INDAP, los Programas de Asistencia Técnica, Bonificación Agrícola Ganadera, Programa de Riego y el Programa de Modernización Agrícola y Ganadera del INDAP, el Fondo de Mejoramiento del Patrimonio Sanitario de SAG, el Programa de Control de Planes de Manejo de la CONAF, el Financiamiento de Proyectos de Innovación de FIA y los Estudios para Inversiones de la CNR. En todos estos casos, los mecanismos de transferencia consideran la suscripción de contratos con las empresas o personas naturales adjudicadas, donde se estipulan con claridad las condiciones para la transferencia de los recursos, períodos de ejecución, informes de avance, garantías de cumplimiento, multas y formalidades de rendición de cuenta.

Finalmente cabe señalar que se consideran adecuados los mecanismos y disposiciones reglamentarias que se aplican por parte de la CNR para implementar la Ley N° 18.450 de Fomento al Riego y Drenaje, así como por parte de CONAF para la Bonificación Forestal del D.L.701, donde se aprecia un esfuerzo por realizar una buena difusión sobre las ventajas legales y los procedimientos de postulación a los diferentes concursos. Las bases contemplan todas las medidas apropiadas para asegurar el logro de objetivos y el buen uso de los recursos.

### 3. Mecanismos de Monitoreo, Auditoría y Rendición de Cuentas.

Monitoreo: En la totalidad de instituciones evaluadas, los principales mecanismos de monitoreo de la gestión institucional descansan en el seguimiento técnico y administrativo que se realiza por vía de las cadenas jerárquicas departamentales y su correlato territorial (central- regional-local). A nivel central, este mecanismo opera por la vía del Ministro y Subsecretario hacia los Directores de Servicios. Destacan en este punto algunas deficiencias tales como:

- INDAP: inexistencia de bases de usuarios relacionadas impiden evaluaciones y seguimientos más precisos sobre los resultados e impactos de la gestión institucional sobre sus clientes.
- SAG: carencia generalizada de sistemas de información computacionales vinculados a la gestión de procesos y servicios de la institución, lo que limita las posibilidades de monitoreo de procesos y resultados en línea, y los restringe a transmisión de documentación o contacto personal.
- CONAF: no se cuenta con sistemas de monitoreo que utilicen información detallada de costos por producto, lo que impide generar indicadores que incorporen este tipo de variables en la medición del desempeño de los servicios institucionales.

En la mayoría de los Servicios existen unidades de Programación o similares, que definen metas, programas y presupuestos a ejecutar, y que básicamente evalúan cumplimiento de actividades. Los sistemas de indicadores de desempeño de la gestión se encuentran en desarrollo preliminar.

Auditoría: Para cumplir con los requisitos de auditoría interna, el Ministerio cuenta en su conjunto, considerando todas las Unidades de Auditoría de los Servicios, con una dotación aproximada de 30 profesionales que desarrollan las funciones de auditoría, lo que reporta una significativa experiencia acumulada, esta fuerza de trabajo por razones de índole administrativo, reglamentarias y organizacionales, no puede actuar como un verdadero “equipo” de profesionales. La dispersión, impide la posibilidad de realizar mejores estudios de diagnóstico para la identificación de áreas críticas de riesgo, la posibilidad de planificar actividades con una mayor intensidad de visitas a regiones y revisiones en terreno y el desarrollo de mejores programas de auditoría donde se aprovechen las respectivas especializaciones.

Si bien, concluye el Panel, conforme a las orientaciones y disposiciones del Gobierno y de la Contraloría General de la República se han constituido en cada Servicio con dependencia formal de las autoridades superiores de cada Servicio las Unidades de Auditoría Interna, no

se aprecia que exista una estrecha relación de trabajo con dichas autoridades. Por otra parte, si bien se han realizado estudios de diagnóstico para la identificación de áreas críticas de riesgo, no se han aplicado metodologías que aseguren calidad en el resultado de dichos estudios, por cuanto no se ha contado con una activa participación de las diferentes áreas de la organización de los Servicios donde se han realizado estos estudios.

Las revisiones de auditoría, en pocos casos y en forma limitada, han incorporado un análisis de eficiencia y eficacia respecto de los productos entregados por las áreas sujetas a revisión. Esto ocurre en parte por un cierto desconocimiento de las Unidades de Auditoría de cuales son los objetivos y productos estratégicos, las metas que han sido definidas, los indicadores de desempeño y los medios de verificación. Por otra parte, no se han realizado auditorías sobre los sistemas de información, donde se verifique en profundidad los aspectos de seguridad y confiabilidad de datos de los sistemas, no obstante se aprecia un esfuerzo por capacitar al personal del área en Auditoría Computacional.

**Rendiciones de Cuentas:** Las prácticas aplicadas por los diferentes Servicios del Ministerio se ajustan a las normativas dispuestas sobre esta materia por la Contraloría General de la República y se realizan conforme a procedimientos internos de control que están arraigados entre el personal a cargo de estas funciones. Sin embargo, en el caso del SAG, la gestión relacionada con gastos a rendir conforme a Convenios suscritos con organismos internacionales, como el IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) y la OPS (Organización Panamericana de la Salud), muestra problemas que se reflejan en altos saldos pendientes de rendir y acumulados de varios años (\$1.153 millones a diciembre de 2001).

Las prácticas sobre rendiciones de cuenta, así como el desarrollo de los mecanismos de auditoría, más la implementación de otros mecanismos de transparencia como son el mecanismo de las OIRS (Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias) y el desarrollo de páginas de internet, son las aplicadas por el Ministerio para ofrecer un grado razonable de seguridad sobre el buen uso de los recursos presupuestarios de los Servicios durante el año 2001. Sin embargo, en lo que se refiere a recursos monetarios que normalmente deben ser aportados como contrapartida por los usuarios o beneficiarios de ciertos instrumentos de fomento, no hay mecanismos específicos de gestión que se apliquen para asegurar que dichos recursos sean efectivamente aportados en la ejecución de los respectivos proyectos.

### **3. Resultados y Uso de Recursos por Servicio**

#### **Subsecretaría de Agricultura**

Según la matriz de áreas de especialización elaborada por el Panel de Evaluadores, la Subsecretaría desarrolla funciones de formulación de políticas y otras relacionadas a la generación de información para la toma de decisiones. En este marco, se señala que tiene 3 objetivos estratégicos y dos de ellos se concretan a través de productos estratégicos similares.

Es necesario enfatizar que al momento de esta evaluación, no existía un sistema de información de gestión que permitiera rescatar los antecedentes necesarios para

dimensionar el real quehacer de la Subsecretaría durante el 2001, por lo que a continuación se destaca solo lo más relevante del período.

- Los objetivos estratégicos de la Subsecretaría se orientan: al desarrollo de la pequeña y mediana agricultura el primero de ellos y a la generación de condiciones para el desarrollo de una agricultura rentable y competitiva en su globalidad el segundo. Los productos para concretar estos dos objetivos son los mismos, no obstante tener sesgos o focos distintos.

Estudios y Análisis Sobre Temas de Interés Sectorial: se incluyen aquí estudios de coyuntura, de rubros, de temas emergentes, para el desarrollo de instrumentos de administración del riesgo agrícola y de evaluación de políticas, programas e instrumentos. La Institución no dispone de indicadores que permitan evaluar este producto, ni existe una sistematización de los 15 estudios realizados.

Espacios de Coordinación y Análisis: se han generado una participación efectiva de los diferentes agentes involucrados en la actividad silvoagropecuaria, lo que permite contar con un alto grado de aceptación y consenso de las políticas, programas y proyectos sectoriales, logrando mejorar la articulación público-privada, objetivo de estas instancias. Se realizaron 13 instancias de coordinación en el año evaluado.

Los productos anteriores: Estudios y Análisis Sobre Temas de Interés Sectorial y Espacios de Coordinación y Análisis: ejecutaron un gasto de MM\$ 1.966 (MM\$ 649 asociados al primer objetivo y MM\$ 1.317 al segundo).

Diseño de Políticas e Instrumentos Orientados al Mejoramiento de la Competitividad del Sector: se señala el diseño de 5 instrumentos, entre los que destacan el envío al Congreso del proyecto de sobre la Bolsa de Productos Agrícolas, la operación del Seguro Agrícola, la Articulación Financiera BancoEstado (se consolidaron los mecanismos de créditos de enlace forestal y de riego), entre otros.

Apoyo y Seguimiento en la Ejecución de Programas y Proyectos Ministeriales: se limita a la transferencia de recursos a instituciones del sector público o privado, no existiendo instrumentos específicos, indicadores o metodologías de evaluación, que periódicamente proporcionen información sobre el estado de avance de los programas o proyectos. Los convenios que se realizan con las diferentes contrapartes, entregan información general y no definen los términos específicos de los programas y sus alcances. El gasto asociado a este producto fue de MM\$ 29.020, destacando entre estas transferencias MM\$ 7.298 a CORFO (fomento y seguro agrícola), MM\$ 5.724 a DIRECON y 1.049 a Fundación Chile.

### **Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - ODEPA**

La Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) de acuerdo con la matriz de áreas funcionales preparada por el Panel de Evaluadores, desarrolla su labor en tres de las áreas definidas: formulación de políticas; normativa y comercio exterior y otras relacionadas a la generación de información para la toma de decisiones

ODEPA está implementando un sistema de medición de procesos recién el año 2002 por lo cual no se cuenta, para la mayoría de los productos, con indicadores para el período de la evaluación. Sólo se ha podido acceder a un conjunto de datos básicos que muestran su accionar de manera general.

- El primer objetivo de ODEPA se orienta a mejorar la competitividad a través de la formulación y seguimiento de políticas, programas e instrumentos sectoriales y a fortalecer la relación público-privada. Para la consecución de este objetivo desarrolla 4 productos.

El Panel resumió los productos definidos por ODEPA en uno denominado Formulación de Políticas Sectoriales: que ejecutó un gasto de MM\$ 386.

- El segundo objetivo estratégico se orienta a promover el comercio y a atenuar los problemas que inhiben el comercio, a través de una activa participación en las negociaciones comerciales.

Estudios y Propuestas en Materias de Comercio Exterior: es una de las principales fortalezas de la institución, participando en misiones comerciales en su calidad de representante oficial del Ministerio en la plataforma de negociación agrícola año 2001. Este producto tuvo un gasto de MM\$ 251.

- El tercer objetivo se orienta a la provisión de información de calidad a los agentes públicos y privados.

Información y Análisis sobre el sector orientado a la toma de decisiones públicas y privadas: de exclusiva responsabilidad de ODEPA es la elaboración y tratamiento de la información estadística y análisis sectorial, que se difunde a través de medios escritos y electrónicos. La atención presencial en el Centro de Información Institucional se han visto disminuidas el 2001 aproximadamente en un 30 % (1.670 atenciones por mes), debido al desarrollo de tecnología de información que permite acceder directamente a consultar las bases de datos y la pagina WEB de ODEPA, cuyas visitas se han incrementado en relación a los años anteriores en un 55 % aproximadamente (14.670 mensuales). El gasto de este producto alcanzó a MM\$ 873.

### **Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP**

En INDAP se observa en general un insuficiente número de indicadores en todos los ámbitos para los distintos productos que maneja la institución, lo que impide medir sus resultados. En el mismo sentido, cabe señalar, la existencia de una gran cantidad de información que corre por circuitos paralelos, no existiendo una unidad que centralice dicha información. Un déficit relevante, es la falta de bases de datos a nivel de usuarios que permitan conocer el número de beneficiarios que reciben más de un producto de INDAP.

Se presentan a continuación los resultados de sus productos más importantes asociados a sus objetivos estratégicos. Cabe señalar que según la matriz de áreas funcionales, el Panel define a INDAP asociado a la función de fomento al desarrollo productivo.

- Objetivo orientado a incrementar el nivel tecnológico y de infraestructura de la denominada AFC<sup>9</sup>: El gasto asociado al objetivo y productos estratégicos para el año 2001 fue de MM\$ 38.195, lo que equivale al 42,8 % del total del presupuesto de la Institución (MM\$ 89.258).

Programa de Riego: (Bono de Riego). Este producto el año 2001, ejecutó un gasto directo de MM\$ 3.611, beneficiando ese año a 11.047 agricultores y a un total de 13.544 hectáreas equivalentes (promedio de 1,2 HRE por usuario). El gasto del programa por HRE incorporada o mejorada (sin considerar todos los gastos administrativos) asciende a M\$ 344, destacando la fluctuación respecto a años anteriores (M\$ 295 y M\$ 444 para 1999 y el 2000 respectivamente). Por otra parte, vía Ley de Riego y crédito de INDAP se benefició a 3.468 usuarios adicionales y 7.357 HRE (promedio de 2,1 HRE /beneficiario).

Este Programa fue evaluado por INDAP el año 2000, concluyendo que muestra un buen funcionamiento, no obstante detectar reparos ante la poca conexión de los proyectos de riego con los proyectos productivos. El seguimiento del programa demostró el no logro o consecución de los objetivos productivos del proyecto, existiendo en algunos casos inversiones en rubros que no tienen un mercado para retornos sustentables. En los últimos tres años, un indicador de calidad del producto señala que el 100% de los usuarios manifestó su satisfacción al recibir conforme la obra de riego financiada por INDAP<sup>10</sup>.

Recuperación de Suelos Degradados: existe una meta fijada a 10 años para el programa conjunto INDAP y SAG (4,2 millones de hectáreas), la que sin embargo no se refleja en la estimación de la población objetivo del Programa que se asume como la totalidad de usuarios de INDAP. En los últimos tres años (99-2001) INDAP recuperó 334.635 hectáreas, logrando el año 2001 una cobertura del 14,1% de la población objetivo estimada (279.000), con 2,99 ha/usuario (4,02 y 3,2 ha. para 1999 y 2000 respectivamente). Se benefició el año 2001 a 39.255 agricultores y se recuperaron 117.271 hectáreas. El gasto asociado a este Producto el año 2001 fue de MM\$ 11.393 y el gasto por hectárea recuperada asciende a M\$ 97 y por usuarios a M\$ 290.

Existe una tabla para definir los aportes del INDAP y de los usuarios beneficiados, estos datos relevantes existen en INDAP, pero al no tener sistematizada la información y una base datos única que contenga la información de cada persona y se pueda realizar el cruce para conocer los servicios que recibe cada usuario, no se podrán conocer los montos que realmente aporta en forma directa al producto.

Bono de Modernización Agrícola y Ganadera (BOGAN) y Bono de Diversificación Productiva (BDP): El BOGAN benefició a un total de 3.337 usuarios el año 2001 con un gasto de MM\$ 3.308. El 70% de la inversión se destinó a infraestructura y el 30% a mejoramiento de la masa ganadera. El bono entregado tiene un monto promedio de M\$ 474 por beneficiario individual y de MM\$ 16 por empresa (promedio general por beneficiario M\$ 838).

<sup>9</sup> AFC: Agricultura Familiar Campesina.

<sup>10</sup> Balance de Gestión Integral INDAP 2001.

El Bono de Diversificación el año 2001 benefició en total a 3.948 usuarios, a través de un total de 781 bonos y un gasto ejecutado total de MM\$ 769. Los montos promedios entregado por bono fueron de M\$ 423 para individuales y de M\$ 2.559 para proyectos asociativos y para empresas M\$ 2.848. Dichos usuarios complementaron el subsidio de INDAP con un 35% de aporte propio y un 11% de crédito de INDAP.

Bono de Producción Agrícola Familiar: El año 2001 el Bono benefició a 28.085 usuarios, de los cuales la mayoría correspondió a mujeres (61%), a indígenas (66%) y a mayores de 45 años (55%). El 98.7% de los beneficiarios presenta un puntaje CAS menor a 550 puntos (30% más pobre), lo que permite concluir que este producto cumple con los criterios de focalización definidos, logrando una cobertura de 27% de la población potencial (103.000 agricultores de subsistencia). El año 2001 se entregaron bonos al 66% de los usuarios individuales que solicitaron el beneficio y cumplían con los requisitos de pobreza. El gasto administrativo directo de este producto alcanzó al 2,4% del gasto del producto (MM\$ 2.987). No obstante lo anterior el Panel concluye que este producto no es consistente con el objetivo al cual está asociado.

Créditos de Largo Plazo: El año 2001 se concretaron 11.523 operaciones por un monto total de MM\$ 7.410 con montos promedio de M\$ 578 para usuarios individuales y de MM\$ 7 para organizaciones. Esta cartera consolidada tiene un alto nivel de riesgo según el Panel, ya que ha sido sujeto de varias reprogramaciones en los últimos años, ascendiendo a fines del 2001 a MM\$ 55.177, con un 22% de ella vencida (MM\$ 12.093) y un 78% vigente (MM\$ 43). De hecho sólo el año 2001, el INDAP renegoció, condonó y castigó créditos de largo plazo por un total de MM\$ 15.146, monto aproximado al presupuesto inicial asignado a INDAP ese año para colocaciones de largo plazo. El análisis que se puede realizar sobre la recuperación de los créditos de largo plazo, se dificulta por la forma como se entremezclan los créditos de arrastre, las condonaciones, los créditos vigentes, las morosidades y reprogramaciones, aplicadas para sanear la cartera. No obstante, conforme a los indicadores elaborados se puede concluir que la morosidad el año 2001 de la cartera de créditos individuales es del 22,6%, mientras que en los créditos a organizaciones el nivel de morosidad es de 67,8% en 2001<sup>11</sup>. La cartera de largo plazo individual es de MM\$ 27.038 y para las organizaciones es de MM\$ 22.650.

- Objetivo orientado a facilitar la integración de los productos y servicios de la AFC en los mercados. El gasto asociado al objetivo y productos estratégicos para el año 2001, fue de MM\$ 30.790, lo que corresponde al 34,5 % del presupuesto total.

Programa Servicios de Desarrollo Local en Comunidades Pobres (PRODESAL): producto focalizado en a las comunas con índices de mayor pobreza, cubriendo entre el 40 y 60% de las comunas más pobres del país. El producto beneficia a la mayoría de los agricultores de la comuna incluida, no existiendo criterios de focalización definidos dentro de la comuna. La población potencial corresponde a los 103.000 agricultores de subsistencia, y el año 2001 se llegó a un 29% de ella (29.665 familias atendidas), beneficiando en cada comuna a

---

<sup>11</sup> Cartera Morosa considera la definida por INDAP como de “difícil recuperación”, incluyendo tanto los saldos vigentes como los vencidos.

un promedio de 177 usuarios. Con este producto se atendió el año 2001 al 45% de los usuarios totales de asesoría técnica de INDAP. El monto transferido a cada comuna es de M\$ 13.150 al año, lo que resulta en un gasto de M\$ 74 por usuario al año (177 usuarios promedio). El año 2001 se ejecutó un gasto directo de MM\$ 3.055. asociado al producto, por otra parte, se señala que el producto induce otras inversiones o aportes de terceros (fuente pública incluido INDAP y privada) de aproximadamente un 70% del total de la inversión agregada.

Este programa, señala el Panel, logra una evaluación positiva en lo que se refiere al mejoramiento de los ingresos de sus usuarios<sup>12</sup>, una clara focalización hacia los sectores más desfavorecidos de los pequeños productores agrícolas y una importante participación con otras instituciones públicas y privadas a través de la coordinación para el desarrollo local, realizada por los municipios.

Servicio de Asesoría Predial, SAT Predial: orientado a pequeños productores que cuentan con mayor dotación de recursos productivos y que, a partir de la actividad silvoagropecuaria por cuenta propia, puedan sostener su desarrollo económico. La población potencial determinada por INDAP para este producto es de 176.000 productores y los indicadores de cobertura muestran que el año 2001 se atendió al 17,3% de dicha población (30.419 usuarios). No existe información fidedigna que asegure que el SAT Predial está llegando efectivamente a las explotaciones con mayor potencial de desarrollo, salvo por la coincidencia entre regiones con mayor número pequeños agricultores y el gasto asignado a ellas. No existen tampoco mecanismos que promuevan el egreso de los usuarios. El gasto total directo asociado al producto fue de MM\$ 6.348 lo que se traduce en M\$ 216 por usuario, más un aporte de los usuarios de 2 UF del cual no existe registro sobre su cumplimiento.

SAT Pre-Empresa y SAT Empresa: el SAT Empresa se orienta a empresas legalmente constituidas que exhiban vida tributaria formal y negocios operando por más de un año, y el SAT Pre-Empresas a grupos y empresas que posean menos de un año de operación o debilidades en su gestión. El año 2001 se atendieron con SAT Empresa a 161 empresas constituidas y 375 grupos o empresas con SAT Pre-Empresa. El subsidio promedio anual del SAT Pre-Empresa es de aproximadamente de M\$ 876 y el del SAT Empresa de M\$ 1.977. No se dispone de información respecto a los montos de cofinanciamiento de los usuarios en la provisión de los productos.

Centro de Gestión Empresarial, CEGES: producto con cobertura muy reducida y de formato muy diverso en cuanto a conformación, financiamiento y servicios ofrecidos. El año 2001 se atendieron a 5.959 usuarios a través del funcionamiento de 12 CEGES. El subsidio anual promedio por usuario del CEGE asciende a M\$ 86, y el gasto promedio de operación por CEGES es de aproximadamente de M\$ 42.960 (no se presenta información sobre los gastos de inversión del CEGE). Se advierte que los gastos de remuneraciones superan el 65% de los gastos de operación. El Panel cuestiona la estructura rígida con personal de planta y baja disponibilidad de recursos para asesorías especializadas en los CEGES, que al parecer, sería el tipo de servicio con mayor demanda. Adicionalmente, se

---

<sup>12</sup> Evaluación Interna



menciona la baja disposición a cofinanciar esta iniciativa por parte de las empresas miembros. Gasto ejecutado 2001 es de M\$ 495.670.

Su operación ha tenido dificultades en las diversas regiones por desconocimiento del significado del instrumento; los grupos de usuarios no se ajustaron al perfil requerido; ciertas organizaciones socias eran de representación sin actividad de negocios; participación de los socios en las organizaciones es baja; se crearon diversos GECE, sin haber tenido una evaluación de los resultados de las experiencias piloto de Pelarco y Paillaco. Luego de 5 años de operación, no es posible mostrar resultados concluyentes, para determinar el tipo de operadora que se ajusta mejor al diseño del GECE. INDAP plantea que para el año 2000 existían 10 GECE en funcionamiento, pero el análisis realizado indica que de esos 10 GECE, solamente 8 estaban en pleno funcionamiento y 2 se encontraban en plena etapa de diseño, comenzando su funcionamiento el año 2001.

Crédito de Corto Plazo: El producto provee créditos de un monto promedio M\$ 441 por usuario (M\$ 445 créditos individuales y M\$ 318 para organizaciones). Estos recursos, se utilizan principalmente como capital de trabajo para actividades productivas y como el ciclo productivo es largo, se obtienen retornos en el lapso de 6 meses a un año (aproximadamente). Los usuarios muestran una disminución en el tiempo, con una baja de un 20% en el período 1999 – 2001 (51.775 créditos totales en 1999 a 34.418 en el 2001). Dicha caída, se debe principalmente a la baja (80%) en los créditos a organizaciones que de un total de 5.036 en el año 1999 han bajado a 1.137 en el año 2001. Los montos colocados también han disminuido en el período en un 15 %, de MM\$ 17.869 a MM\$ 15.174 entre el 1999 y el 2001, debido también a la caída de los créditos a organizaciones. La colocación de créditos se concentra entre las regiones VI a X, las cuales contaron con el 86% del total de operaciones nacionales para el año 2001.

En el año 2001 se recuperó el 71% de los créditos entregados en el año 2000, existiendo por lo tanto un 29% de créditos que pasaron a la cartera morosa del año 2002. Este resultado representa un problema que significa un arrastre para el funcionamiento posterior de este producto, provocando problemas de caja, ya que parte del presupuesto del INDAP depende de las recuperaciones realizadas.

En el año 2001 se realizó un saneamiento de la cartera, reprogramándose MM\$ 10.175, se condonaron MM\$ 1.976 de capital y MM\$ 996 de intereses, y castigaron MM\$ 40 de la deuda. De esta manera, las condonaciones y castigos contables para el año 2001 sumaron un monto cercano a los MM\$ 3.000. En el 2001 el monto condonado equivalente a un quinto (21%) del monto recuperado, cifra bastante superior a los otros años (5% para el año 2000 y 1% para el año 1999).

Las diferencias entre las magnitudes de recuperaciones respecto a las colocaciones de créditos de CP en un mismo año, históricamente (salvo el año 2000) ha mostrado un déficit que en el 2001 alcanzó un monto de MM\$ 1.374, correspondiente a un 9% de salida de recursos del sistema.

Bono de Articulación Financiera: Su gasto alcanzó a MM\$ 45,6 y la cobertura de usuarios a 502, con un monto apalancado de MM\$ 729 (por cada peso bonificado se apalanca \$ 15,9).

El costo por usuario para el año 2001 colocado por la Institución fue de M\$ 91,1 sin considerar los costos generales de administración de la institución, lo que encarece la intermediación y ve disminuida su eficiencia.

- Objetivo orientado a fortalecer la asociatividad de la AFC, tanto en su dimensión económica-productiva, como respecto de su representación gremial. El gasto asociado al objetivo y productos estratégicos para el año 2001 fue de M\$ 651.666, lo que representa un 0,7 % del presupuesto de INDAP

Fondo de Fomento a la Asociatividad, FONDAC. El 2001 se financió el 100% de los proyectos postulados por 193 organizaciones por un monto total de MM\$ 546. Se financiaron 3,3 proyectos por cada organización de nivel central, transfiriendo un monto promedio de MM\$ 37 para cada organización (36 proyecto a 11 organizaciones o 3,3 proyectos por organización), y para el caso de las organizaciones de nivel regional el monto transferido promedio por organización fue de M\$ 780 (157 proyectos a 182 organizaciones). Dentro de este gasto, los proyectos financiados a organizaciones de nivel terciario (confederaciones o equivalentes), un 74% se ejecutó en gastos en participación de representantes y sólo 26% para capacitación y fortalecimiento de las organizaciones de base.

Adicionalmente, INDAP desarrolla una serie de otros productos que no se incluyen en ese Informe, dada su baja cobertura, gasto o relevancia.

### **Servicio Agrícola y Ganadero - SAG**

El SAG, de acuerdo con la matriz de áreas de especialización presentada anteriormente, desarrolla acciones en tres áreas funcionales: fomento del comercio exterior, regulación (control, fiscalización y certificación) y conservación de RENARES. Consistente con dicha definición, se presentan a continuación los resultados de sus productos estratégicos agrupados según este criterio.

- El objetivo estratégico orientado a facilitar el intercambio internacional de productos de origen vegetal y animal (fomento de comercio exterior), se concreta a través de los siguientes productos relevantes:

Ampliación de Mercados de Productos Silvoagropecuarios, Ampliación y Suscripción de Nuevos Acuerdos: estos productos si bien no representa un gasto asociado significativo respecto del gasto total del SAG (MM\$ 560), se evalúan como relevantes en cuanto a sus resultados, lo que se traduce en un incremento del número de especies vegetales (de 210 a 216 en el período 1999-2001) que ingresan a mercados regulados y la diversificación de productos tanto agrícolas como pecuarios posibles de exportar (6 productos nuevos en el 2001), especialmente a aquellos mercados considerados estratégicos para el país (USA, China, México, Japón), a la vez, se han simplificado los procedimientos, agilizando los flujos del comercio internacional.

Certificación de la Condición Sanitaria para la Exportación (Fito y Zoo): Las acciones de certificación del SAG muestran indicadores de eficacia positivos, pues se cubre el 100% de

la demanda por certificación de productos de origen vegetal de exportación (1.840 empresas certificadas en el 2001), con un bajo índice de rechazo de cajas en países de destino (0,007%). Sin embargo, los productos pecuarios certificados presentaron un aumento del porcentaje de rechazos en destino de 0,08% en el 2000 (7 rechazos de 8.722 certificados emitidos) a 0,52% en el 2001 (66 rechazos de 12.716 certificados emitidos). El SAG el año 2001 inspeccionó 176 millones de cajas de exportación (hortofrutícola) a un costo de \$ 11.6 por caja. Por su parte respecto a la exportación pecuaria, el SAG emitió 12.716 certificados de exportación (tasa de variación de un 46% respecto al año anterior).

Este producto reporta un gasto total de MM\$ 2.548 (MM\$ 1.854 corresponden a certificación fitosanitaria y MM\$ 631 a la pecuaria) el año 2001. Vale señalar, que la certificación fito y zoonosanitaria generan ingresos equivalentes al 248% del gasto asociado a la provisión de dichos servicios (MM\$ 5.712 por la certificación fito y MM\$ 599 por la zoonosanitaria).

- Asociados a la función de Regulación del SAG (control, fiscalización y certificación), se clasifican 4 objetivos estratégicos, los que se orientan a: mantener y mejorar la situación fito y zoonosanitaria; consolidar la calidad agroalimentaria relacionada con la inocuidad de alimentos para exportación, así como la de productos e insumos de origen animal y vegetal; y minimizar los riesgos que puedan provocar la liberación de organismos genéticamente modificados.

Para mantener y mejorar la situación fito y zoonosanitaria se proveen 3 productos principales:

Mantenimiento de la condición de Chile libre de enfermedades de la Lista A (OIE<sup>13</sup>) y de otras enfermedades de importancia económica: Con un gasto total de MM\$ 3.363 presenta como resultado el control de las 15 enfermedades de dicha lista, no presentándose ninguna de ellas en nuestro País (100% ausente). Se realizaron el año 2001 226 cuarentenas (931.367 cabezas) y se habilitaron 107 establecimientos internacionales para exportar a Chile. Respecto de la Fiebre Aftosa, se mantuvo bajo control a 827 predios cordilleranos (2,4 millones de ha. y 391.028 cabezas).

Mantenimiento de Chile libre de plagas de la Lista A1, mantenimiento de la condición de plagas lista A2 (plagas cuarentenarias): Estos productos, según el juicio del Panel, presentan buenos resultados de eficacia para las enfermedades más importantes de la lista A1, como son la mosca de la fruta y el Sirex noctilio, ya que se erradicó el 100% de los focos detectados (14 y 16 respectivamente). Por su parte, la plaga cuarentenaria Ctenerytaina se encuentra en una importante superficie del país (300.000 has) de las cuales se han controlado 100 hectáreas (detectada en 1998 y en el año 2001 comenzó su control biológico). Por otro lado, la mantención de la condición actual de las plagas cuarentenarias (Lista A-2), muestra también resultados positivos manteniendo al país libre de la enfermedad Phyllocnistis, la que no ha presentado focos en los tres últimos años fuera de la I región (zona en donde se mantiene bajo control de supresión); un 100% de la superficie infectada bajo control de la plaga cuarentenaria Gonipterus y 0% de infección en la zona semillera de papa prospectada.

<sup>13</sup> Organización Internacional de Epizootias.

Erradicación de la Brucelosis Bovina: presenta los siguientes resultados: el año 2001 se vigilaron 12.709 predios con la prueba de laboratorios, 331.542 bovinos muestreados en ferias, y 112.450 en mataderos, mientras que se ingresaron a saneamiento un número de 2.746 rebaños y se sanearon definitivamente un 66% de éstos (1.800 rebaños<sup>14</sup>). El promedio de predios muestreados positivos alcanzó un 17%, mientras que los bovinos positivos en ferias fueron de 4% y en mataderos de un 2%. Para la erradicación de la brucelosis se ejecutó un gasto directo de MM\$ 524 (transferencia más operación).

Existe eficiencia en la ejecución del producto; sólo un 10% de los recursos para saneamiento es utilizado en gastos de personal y de operación. El 90% restante traspasado a los veterinarios y laboratorios acreditados para el saneamiento. En economía los indicadores muestran un aporte de privados de 30% para la erradicación de la brucelosis, y un ingreso por venta de vacunas de Brucelosis a los productores que significó un ingreso propio para la institución sobre los M\$ 6.000, equivalente al 0,4% del gasto total.

Los objetivos orientados a consolidar la calidad agroalimentaria relacionada con la inocuidad de alimentos para exportación, así como la de productos e insumos de origen animal y vegetal, consideran 6 productos para su concreción:

Certificación de los Productos Agropecuarios de Exportación que provienen de establecimientos incorporados al Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y a un Sistema de Control de Residuos: muestran un aumento de exportadores validados por SAG (de 37 el 2000 a 47 el 2001) y una disminución del porcentaje de productos pecuarios que excede el límite máximo de residuos de 0,11 % en 1999 (3 muestras que exceden el límite de un total de 2.754 muestras) a 0,03 % en el 2001 (1 muestra de 3.449).

Certificado de Calidad Genética de Semilla y Protección Derechos Obtentores de Variedades: ha tenido un aumento en el número de títulos definitivos otorgados a variedades vegetales protegidas de 28 a 29 variedades (el proceso de protección de títulos es lento y engorroso). En lo que corresponde al proceso de Certificación se mantiene el 100% del universo de productores de semillas inspeccionados (235). Es importante mencionar la generación de ingresos producto de la certificación de semillas, el año 2001 alcanzó la suma de MM\$ 268, monto mayor al gasto asociado a la provisión del producto (MM\$ 281).

Otros productos asociados a la calidad agroalimentaria de menor relevancia presupuestaria son: Certificado de Potabilidad de Productos Alcohólicos Denominaciones de Origen de Vinos y Piscos: el 2001 se ejecutaron 2.082 fiscalizaciones, de las cuales al 12% de las muestras se aplicaron infracciones por potabilidad. El gasto promedio por cada fiscalización alcanza a M\$ 125; Fiscalización de Locales de Expendio de Carne Bovina y Partidas de Carne Importada: El 2001 el 90% de los locales nacionales cumplen la normativa (total de expendios 9.000), mientras que sólo el 0,32% de las partidas de carne importada fueron rechazada (total de partidas importadas 3.729); Fiscalización de Mataderos y Centros de Faenamiento: el 2001 del total fiscalizado (137) el 75,3% cumplió

---

<sup>14</sup> El número de animales ingresados al saneamiento no coincide con los sancados, pues el proceso de saneamiento dura dos años.

con la normativa; Insumos y Productos Agropecuarios Elaborados y Comercializados Ajustados a la Normativa Vigente: el 2001 se registraron 84 fármacos nuevos y modificaron 128, evaluaron 178 plaguicidas nuevos de los cuales se aprobaron 64. En cuanto a la eficacia se puede mencionar que el servicio evaluó el 100% de las solicitudes de autorización de plaguicidas (178), se fiscalizó el 100% de los laboratorios registrados en el SAG (5) y se fiscalizó el 100% de las denuncias sobre el uso de plaguicidas (16).

Autorización y Control de Semilla Transgénica para su Multiplicación: no es posible con los resultados obtenidos pronunciarse sobre el comportamiento del producto, ni se aprecia que con él se esté logrando el objetivo de minimizar los riesgos a la salud humana, a la diversidad biológica y al desarrollo agropecuario que puedan provocar las liberaciones de los organismos genéticamente modificados.

- Tres objetivos estratégicos se asocian en el SAG a la función de conservación de los RENARES, orientados a proteger, mantener y acrecentar el estado y condición de los RENARES, establecer nuevas formas para el manejo y aprovechamiento sustentable de los RENARES y por último, el orientado a ejecutar programas de fomento a la producción limpia y a la protección del patrimonio sanitario, genético y de RENARES.

Especies de Fauna y Flora Nativa Protegida a Través de la Ley de Caza y la Convención CITES: aumenta la provisión de la mayoría de los servicios entre el 2000 al 2001. Los cazadores fiscalizados aumentaron desde 855 a 1.879 (120%), las inspecciones de flora silvestre subieron desde 373 a 448 (20%), las denuncias cursadas a tribunales desde 50 a 226 (352%), las denuncias por infracciones a ley de bosque de 27 a 36 (33%), las infracciones de caza realizadas aumentaron desde 145 a 226 (56%), la capacitación o participación en cursos de vida silvestre aumentó desde 603 a 2.671 participantes (340%), se emitieron 10 permisos CITES y fiscalizaron 229 centros de venta de fauna. Producto de esta labor, se detectó con infracciones el 19% de los cazadores fiscalizados y el 8% de las fiscalizaciones a flora. En economía, por concepto de autorización de caza el SAG generó ingresos propios por MM\$ 125 en el año 2001, equivalente al 18 % del gasto del producto (MM\$ 709).

Normas Ambientales Coherentes Elaboradas y Aplicadas en el Ámbito de la Gestión Ambiental del Sector: En el período 1999-2001 el número de proyectos evaluados del SEIA<sup>15</sup> creció en un 46% (807 en el 2001), las Resoluciones de Calificación Ambiental fiscalizadas en un 58% (294 en el 2001) y el número de monitoreos de causas de agua en un 465% (516 en el 2001). En el 2001 se realizaron 56 evaluaciones de Planes de Manejo en producción limpia, 5 aplicaciones de estrategias de producción limpia aplicadas y 60 evaluaciones de fuentes fumígenas. El producto tuvo un gasto el 2001 MM\$ 464.

Bases Técnicas Apropiadas para la Elaboración de Políticas de Protección de los Recursos Naturales Renovables: incluye Protección del Suelos y Praderas Naturales, la Certificación de la Subdivisión Predial y los Cambios de Uso del Suelo (CUS), presentan eficacia, con un 100% de cumplimiento de las solicitudes de CUS en 2001 (se recibieron 10.628 solicitudes

---

<sup>15</sup> Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

y se resolvieron 12.543<sup>16</sup>). Por su parte la elaboración de Planes de Manejo de Praderas presenta un indicador de eficacia con 100.000 has con propuestas de Plan de Manejo de un universo potencial de 7,3 millones de há. El gasto asociado a este producto fue de MMS 421.

Información Actualizada Sobre el Estado y Condición de los RENARES con el Propósito de Determinar la Necesidad de Establecer Nuevas Formas de Utilización Sustentable: producto que cuenta con aportes del FNDR y FAO y se encuentra en pleno proceso de recopilación de información, por lo cual no existe información sobre sus resultados.

Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados: el año 2001 el programa financió a 4.903 usuarios, lo que representa un 122% sobre la población objetivo determinada al inicio del período (4.000 usuarios), porcentaje que denota un problema de planificación en la ejecución del producto. Se intervinieron en total 131.980 há. (la meta fue de 130.000), con un gasto del SAG de M\$ 108 por hectárea y un gasto por usuario de M\$ 2.903. El gasto total del producto fue el 2001 de MMS 14.235.

Indicadores de economía muestran los beneficiarios realizan aportes propios, como promedio nacional, se observa que cada peso que pone el Estado tiene como contraparte aproximadamente otro peso del beneficiario, ya sea en mano de obra o con la incorporación de productos orgánicos u otro tipo de producto. No existen cifras que permitan mostrar cual fue el aumento en productividad de los suelos intervenidos o cual fue el aumento de los márgenes bruto por hectárea intervenida, datos que permitirían medir su real eficacia.

Fiscalización de las Obras de Riego y Drenaje: durante el 2001 se fiscalizaron 994 proyectos en ejecución o usuarios, con una eficacia del 72% de realización de informes de vialidad técnica, respecto a los proyectos que ingresan administrativamente al SAG.

Proyectos Ejecutados Cofinanciados con el Sector Privado: en el año 2001 no hubo concurso, el año 1999 se ejecutaron 30 proyectos, el 2000 13 y el 2001 sólo 4 proyectos de arrastre. Los proyectos en ejecución han cubierto una pequeña parte de la demanda existente (12% para el año 2000). Los beneficiarios de esta iniciativa para el año 2001 alcanzan a 4 personas naturales o jurídicas. El producto presenta un aporte de los beneficiarios adjudicados de sobre el 38% del total invertido el año 2000.

### **Corporación Nacional Forestal - CONAF**

La CONAF desarrolla acciones asociadas a tres áreas funcionales, éstas son regulación (control, fiscalización y certificación), conservación de RENARES y fomento productivo.

- El objetivo asociados a la función de regulación y fiscalización se orienta a aplicar una estrategia de fiscalización al cumplimiento de la legislación forestal y ambiental y se concreta a través de 7 productos estratégicos, de los cuales los más relevantes en cuanto a gasto son:

---

<sup>16</sup> Este % mayor al 100% se explica por trámites pendientes de solicitudes presentadas en periodos anteriores.

Fiscalización de la Legislación Forestal y Ambiental Forestal: Con un gasto el año 2001 de MM\$ 912, se realizaron 880 controles de cumplimiento de los planes de manejo, cubriendo una superficie 60.576 há. de las áreas prioritarias, de las cuales presentaron incumplimiento el 3% (1.885 há.). Se realizaron además, 942 inspecciones de cortas no autorizadas, de las cuales el 30% resultaron en infracciones (280 en total).

Cabe señalar que el año 2000 se realizaron 2.451 controles al cumplimiento de planes de manejo contra 880 el año 2001, reducción que se debe al cambio de política en la Corporación respecto a la fiscalización, con la introducción en el año 2001 de acciones de fiscalización preventiva (Difusión y Asistencia Técnica).

El promedio de hectáreas fiscalizadas por plan de manejo alcanzó a 29 há./plan en el año 2000, indicador que aumento a 69 há./plan en el año 2001, registrando una disminución del número de planes fiscalizados pero con una mayor superficie cubierta. El gasto por inspección<sup>17</sup> para la fiscalización del cumplimiento de los Plan de Manejo y Cortas no Autorizadas es de M\$ 501 el año 2001. Si consideramos las hectáreas fiscalizadas (en planes de manejo) podemos obtener un indicador de M\$ 15 por hectárea fiscalizada. Si comparamos estos costos, por ejemplo, con el costo en la evaluación y sanción de los Planes de Manejo (M\$ 76/plan y M\$ 2/ha), los costos unitarios de la fiscalización se consideran elevados. Estos costos fueron prorrateados por la institución, por lo cual pueden estar sobreestimados.

Promoción de la Certificación Ambiental para el Uso Sustentable de los Recursos Forestales: no es posible realizar ningún tipo de evaluación, ni identificar indicadores para este producto. Se conoce la existencia de 4 empresas certificadoras en el país, las cuales han certificado entre 1997 y el año 2001 a 9 empresas forestales con los requisitos de la ISO 14.001. De éstas, 5 fueron certificadas en el año 2001. El gasto para el 2001 de este producto fue de MM\$ 191.

- Los objetivos asociados a la función de conservación de los RENARES se orientan a proteger, conservar y mejorar el estado de los ecosistemas forestales y a optimizar la administración del SNASPE; y se concreta a través de 11 productos estratégicos, de los cuales los más relevantes en cuanto a gasto son:

Implementación de Estrategias de Prevención contra la Ocurrencia de Incendios Forestales: con un gasto el año 2001 de MM\$ 720 se realizaron campañas regionales de difusión poblacional, en escuelas y convenios con municipios. La superficie cubierta por el producto aumentó en un 11,8% (271.796 a 303.868) respecto del año anterior<sup>18</sup> (mientras que la superficie involucrada en quemas forestales disminuyó en un 24 % (17.801 a 13.529). En este sentido se puede señalar que las campañas de prevención, que incluyen el desincentivo al uso del fuego como herramienta de limpieza de los campos ha tenido efecto tanto en los pequeños propietarios como en las grandes empresas y el rol positivo que tuvo

---

<sup>17</sup> Este costo ha sido obtenido mediante un prorrateo realizado por la Corporación, por lo cual representa una aproximación al costo real.

<sup>18</sup> Vale decir, aumento la cobertura espacial donde se aplicó el producto.

el producto para crear conciencia en todos los agentes que directa o indirectamente están relacionados con la actividad forestal.

Combate contra Incendios Forestales: con un gasto total de MM\$ 6.850, los daños causados por los incendios forestales el año 2001 estuvieron bajo el promedio de un quinquenio móvil, ya que la cifra afectada fue de 10.918 há., desglosada de la siguiente forma: 1.595 há. de plantaciones (15%); 6.329 há. de vegetación natural (58%) y 2.994 há. de otras superficies (desechos, cultivos, etc.) equivalente a un 27%. La superficie promedio afectada por incendio forestal fue de 2 há., cifra que resulta ser la más baja de los 20 últimos años. Durante la temporada 2000-2001, un 76% de los incendios se produjo en tres regiones (Quinta, Octava y Novena). Sólo 5 incendios excedieron las 200 há. de superficie (considerados incendios de magnitud), totalizando 1.650 há., valor equivalente al 15% de toda la superficie afectada y muy por debajo del 67% de la temporada anterior.

Asistencia Técnica en Control Silvícola y Biológico de Plagas Forestales: la poca información aportada impide realizar un análisis de su comportamiento. La información existente corresponde sólo a la superficie intervenida, la cual corresponde en el año 2001 a 31.240 hectáreas.

Generación e Implementación de Planes de Manejo Participativos en el SNASPE<sup>19</sup>: No existe información disponible acerca de los gastos que implican en promedio los Planes de Manejo dado que parte los realiza la Corporación y parte están externalizado a privados<sup>20</sup> y ello no está desagregado. En eficacia, se aprecia un aumento en la cobertura ya que con un 44% de las áreas con Plan de Manejo vigente en 1999, se crece a un 53.2% en 2001 (50 de las 94 áreas). El gasto asociado a este producto el 2001 fue de MM\$ 347.

Recreación en las Áreas Silvestres Protegidas del Estado: Con un gasto de MM\$ 425 el año 2001 en este producto, se evalúa que la posibilidad de realizar nuevos negocios, ofrecer empleo y potenciar las zonas aledañas por el efecto de atracción que ejerce el Área Protegida no ha sido medido en forma sistemática<sup>21</sup>, de modo poder dimensionar de una manera adecuada el real impacto económico que estas actividades puedan significar para su entorno.

Educación e Interpretación Ambiental de las Áreas Silvestres Protegidas del Estado: con un gasto de MM\$ 1.884 el 2001, se orienta según CONAF a mejorar la conciencia y aumentar la valorización de los ecosistemas y la naturaleza como un elemento patrimonial del país, especialmente entre los jóvenes y como logro exhibe, para el período 1999-2001, un total de casi 65.000 escolares beneficiarios directos de alguno de los programas de educación. Asimismo, y para el mismo período se capacitó a 562 docentes.

Protección y Conservación de Especies de Flora Amenazada y Protección y Conservación de Especies de Fauna Amenazadas: los indicadores presentados muestran que al año 2001 existía un 3,2% de "especies prioritarias" con un "plan nacional de conservación" y un 71%

<sup>19</sup> Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado.

<sup>20</sup> Generalmente con relación a estudios científicos y técnicos específicos de las características de cada área.

<sup>21</sup> A pesar que se han realizado aproximaciones metodológicas de disposición a pagar en Áreas como la Reserva Nacional Río Clarillo.



con alguna “acción de conservación”. El listado de especies prioritarias, en todo caso, no es un listado exhaustivo lo que se demuestra en que tan sólo un 3,2% de las Áreas Protegidas cuenta con catastros de flora y/o fauna<sup>22</sup>. No se observa en la producción de estos productos una planificación de mediano y largo plazo que, a la luz del análisis no aparecen como productos relevantes. Esto se confirma al examinar que el gasto por este concepto es de MM\$ 406. Cabe sin embargo señalar, que existen iniciativas co-financiadas por organizaciones internacionales (World Wildlife Fund, Unión Europea, Fundación Raleigh, etc.), dirigidas a proyectos específicos administrados por las Direcciones Regionales. No ha sido posible, sin embargo, contar con información sistematizada para su evaluación.

Protección y Conservación de Ecosistemas y Patrimonio Natural Representativo del País: con un gasto de MM\$ 3.388 el año 2001, es uno de los productos más emblemáticos de la Corporación. No obstante, los indicadores presentados no permiten emitir juicios fundados acerca de la real eficacia, eficiencia, economía y calidad del producto. Es importante destacar, que los ingresos por concepto de venta de entradas a las ASP alcanzó en 2001 a un 25.6% del gasto total para el producto, y si a estos ingresos se suman las concesiones existentes, se llega a algo más de un 31%. Las ASP recibieron en 2001 1.287.579 visitantes (de los cuales más de 700 mil corresponden a extranjeros).

- Los 2 objetivos asociados a la función de fomento productivo se orientan a articular la producción primaria predial con las cadenas de transformación y comercialización y a al fomento y promoción de las funciones no madereras del bosque. Los productos estratégicos que concretan estos logros son 8 y a continuación se presentan los más relevantes:

Asistencia Técnica en Forestación y Diversificación de Especies Forestales: con un gasto asociado el año 2001 de MM\$ 2.260, el producto desarrollado en forma directa por CONAF gestionó la forestación de 13.013 há., cifra superior en un 22,5% respecto de la temporada anterior. Los beneficiarios ese año alcanzaron a 6.667 y esta cifra implicó un crecimiento de un 49 % respecto al año anterior. Cabe señalar que la forestación se realiza a través de varias modalidades de operación del producto (directa y externalizada) y también se opera con el D.L 701, que bonifica entre un 75 y 90% el costo de plantación de especies forestales. El gasto de la asistencia técnica por beneficiario fue de M\$ 339 según la CONAF.

Asistencia Técnica en Manejo Productivo de Bosques: con un gasto total de MM\$ 3.298 los beneficiarios del producto se concentra en las X y IX regiones (33 y 40% de la superficie respectivamente) En total, al año 2001 existía un total de 2.622 há. acumuladas con incentivos, comprometiendo un total de M\$ 314.681. En el año 2001 se realizaron en total 517 nuevos contratos, los que vienen a sumarse a los 507 y 521 de 2000 y 1999 respectivamente. Los montos del incentivo por contratos fue de M\$ 609 lo que significa un gasto por hectárea de M\$ 120. El producto (diseño de planes de manejo y asistencia técnica) es ejecutado tanto por CONAF, como externalizado. El producto considera el financiamiento del KFW.

---

<sup>22</sup> El porcentaje está referido al número de áreas y no a la superficie involucrada.

Bonificaciones Forestales para la Creación y Manejo de Recursos Productivos y Recuperación de Suelos Degradados: con un gasto de CONAF de MM\$ 332 el año 2001 y MM\$ 5.120 vía tesoro público, se emitieron 3.950 certificados de bonificación forestal para beneficiar 22.509 há., con un subsidio promedio por beneficiario MM\$ 1,25 y un superficie promedio por beneficiario de 5,7 hectáreas. El subsidio promedio por hectárea bonificada fue de M\$ 227.

Información Científico-técnico y Estadísticas Orientadas a la Promoción de las Funciones Madereras del Bosque; Promoción de la Asociatividad y Funcionamiento de Centros de Acopio para la Comercialización de Productos Maderables y Sanción de Planes de manejo Forestal con Propósito de Producción Maderera: corresponden a 3 productos que se orientan al fomento sectorial, el primero tuvo un gasto de MM\$ 577 y no se contó con información para emitir un juicio evaluativo. El producto que promueve la asociatividad presenta como logro el funcionamiento de 4 Centros de Acopio, los que vendieron cada uno en promedio el año 2001 la cantidad de MM\$ 125 y beneficiaron a 550 usuarios. El último de estos 3 productos, se concentra entre VII - X regiones con más del 88% de la superficie acogida a planes de manejo, que a nivel nacional alcanza las 250.000 has. Al considerar el costo de la evaluación<sup>23</sup> y sanción de los planes de manejo, se pudo calcular el gasto de la tramitación por Plan y por hectárea bajo regulación, obteniendo para el año 2001 montos de M\$ 76 por plan sancionado y M\$ 1,9 por hectárea incorporada a regulación.

#### **Comisión Nacional de Riego - CNR**

La CNR de acuerdo con la matriz de áreas funcionales, concentra su labor en el ámbito del fomento al desarrollo productivo. Los principales productos son:

- En el marco de su objetivo orientado a aumentar y mejorar la superficie regada, su único producto es:

Subsidios a Proyectos Privados de Obras Menores de Riego y Drenaje: con un gasto de MM\$ 814, este producto permitió bonificar 267.799 há. lo que representa una tasa de variación de un 155% con respecto al año anterior<sup>24</sup>. El subsidio pagado vía Tesoro Público permitió en promedio para los pequeños productores una bonificación de M\$ 937, mientras que el estrato "empresarial" recibió en promedio MM\$ 19,5 por empresa. Este antecedente da cuenta que los proyectos empresariales más grandes, dado que si bien la bonificación sólo llegó a una cifra cercana al 40% del costo total de cada proyecto, la magnitud neta de la bonificación fue algo mas de 20 veces mayor que en el caso del sector de pequeños productores campesinos. El producto benefició a un total de 29.691 usuarios con subsidio y por otra parte se capacitó en 60 cursos a 6.150 personas.

El porcentaje de los recursos utilizados en relación con los autorizados (en el Tesoro Público), se eleva desde un 77% en 2000 a 90% en 2001. Aún cuando se trata de un indicador positivo, se señala que esta variación depende del comportamiento de los

<sup>23</sup> Este costo ha sido obtenido mediante un prorrateo realizado por la institución, por lo cual representa una aproximación al costo real.

<sup>24</sup> El aumento se explica por el concurso especial 22-2001 para la reparación de canales (uso intensivo de mano de obra).

beneficiarios y otros factores exógenos al manejo de la CNR<sup>25</sup>. Por su parte, el tiempo promedio de resolución de concursos, desciende de 6,2 meses a en 1999 a 5,7 meses en el 2001.

- El segundo objetivo de la CNR orientado a promover políticas y planes de desarrollo sectorial presenta 3 productos, para los cuales no ha desarrollado ningún indicador.

Para proveer los tres productos la CNR ejecutó un gasto de MM\$ 184 el año 2001 y ellos son: Elaboración de Propuestas de Políticas de Riego y Drenaje Estudios: se relaciona con la condición de la CNR de órgano asesor del Consejo de Ministros. El producto no cuenta con información ni indicadores; Elaboración y Evaluación de Estudios de Factibilidad Técnico-económica para la construcción de Obras de Riego Medianas y Menores: si bien se obtuvo un listado de 4 Estudios que suman un gasto de MM\$ 458 (a ser desarrollados en distintos plazos entre los 1999 y 2003), no se cuenta con indicadores que den cuenta ni del real impacto de los estudios en cuanto a su utilización por otras instituciones del Estado, lo cual se señala como uno de los objetivos del producto. Esto es particularmente relevante cuando en los estudios preinversionales de riego tienden a quedar obsoletos en plazos no mayores de 5 años dado que el avance tecnológico y las variaciones en la estructura potencial de cultivos (muy dependiente de los mercados) pueden modificar sustancialmente la evaluación económica de la obra; y Estudios de Diagnóstico e Impacto: consiste en estudios que sirven de plataforma de información para la toma de decisiones pero que no incluyen avances en la compra de certidumbre de proyectos específicos, corresponden a evaluaciones ex post o de medio término. Dado que no presentan indicadores de desempeño y, por lo tanto no se puede medir el efecto o impacto del producto, basándose en las recomendaciones que realizan dos Evaluaciones de Programa realizadas por la propia DIPRES<sup>26</sup>, se puede afirmar que a diferencia del producto anterior, no existen duplicidades con otras instituciones y que la generación de este tipo de estudios es una necesidad permanente para un desarrollo equilibrado de la acción estatal en la agricultura de riego. Este producto ejecutó 4 estudios por un monto de MM\$ 295 (a ser desarrollados en distintos plazos entre los 1998 y 2002)

- El tercer objetivo se vincula a la función de coordinación que le compete a la CNR y su producto estratégico es Propuestas de Coordinación, el cual no cuenta con indicadores. El Informe del Panel indica que este objetivo ejecutó un gasto de MM\$ 162.

El objetivo cuarto se orienta a la capacitación y transferencia tecnológica en manejo de los recursos hídricos. Para su consecución se define un producto, denominado Programas de Capacitación y Transferencia Tecnológica: Con un gasto asociado de MM\$ 1.927 y acciones de capacitación en zonas específicas (Sistemas Paloma y Puclaro en IV Región, Laja Diguillín y otras acciones en las regiones VIII, IX y X), el producto no presenta ni los mecanismos ni las estadísticas necesarias para que la propia CNR evalúe el impacto real de sus acciones sobre los beneficiarios de este producto.

---

<sup>25</sup> Por ejemplo, los beneficiarios pueden no conseguir los recursos monetarios para la ejecución del proyecto por diferentes razones de orden privado, producirse eventos climáticos que retrasen los trabajos, etc.

<sup>26</sup> "Evaluación Programa de Construcción y Rehabilitación de Obras Medianas y Menores de Riego PROMM", DIPRES 2000 y Evaluación "Programa Grandes Obras de Riego", DIPRES 2001.

## **Instituto de Investigaciones Agropecuarias – INIA**

El INIA en base a la matriz de áreas funcionales definida por el Panel, concentra su labor en la función de Investigación e Innovación Sectorial para lo cual define 5 objetivos estratégicos.

- El primer objetivo se orienta a mantener actualizados los conocimientos científicos institucionales (agrícola y agroindustrial), el cual se concreta través del producto Nuevas Ideas de Proyectos Innovadores: el que con un gasto de MM\$ 437, permite mantener profesionales en actividades de perfeccionamiento 106 profesionales (37% de los investigadores capacitados), bibliotecas, participación en redes científicas y realizar convenios nacionales e internaciones (firmados 6 convenios de cooperación, llegando a 45 convenios vigentes del INIA con instituciones internacionales). El gasto asociado considera un ingreso (aporte de privados) de MM\$ 13,8 en bibliotecas.
- El segundo objetivo se asocia a la mantención de los recursos fitogenéticos del País, concretado a través de dos productos: Recursos Fitogenéticos Identificados y Conservados en los Bancos de Germoplasma del INIA y Recursos Fitogenéticos Disponibles como Base para Proyectos Biotecnológicos: ambos productos implicaron un gasto de MM\$ 1.901 y permitieron proteger 38.104 muestras de semillas, con un gasto de \$1.855 por muestra de semilla conservada al año. Se realizaron 61 proyectos de Biotecnología y Fitomejoramiento para proteger y aprovechar estos recursos (fitomejoramiento de frutales, cereales, papas, trigo, y fréjol, entre otros). Estos proyectos de investigación se ejecutan con un 25% de aporte proveniente de Fondos Públicos Concursables, un 9% de aporte de privados y el resto de aporte propio del INIA.
- El tercer objetivo se vincula a la generación y transferencia de conocimientos, nuevas tecnologías e insumos tecnológicos al sector, el cual se concreta a través de dos productos:

Tecnologías e Insumos Tecnológicos Generados a Través de Proyectos de Investigación: ejecutó un gasto de MM\$ 7.422 el año 2001 y permitió tener en ejecución 227 proyectos de I&D (aumento de 17% en proyectos ejecutados respecto al año anterior). Con un gasto directo en proyectos de MM\$ 5.036, el gasto directo total promedio por proyecto fue de M\$ 22.187 al año, financiado en un 22% por Fondos Concursables, un 8% proveniente del sector privado y el resto con fondos INIA (aporte fiscal e ingresos INIA).

Conocimiento y Tecnologías Transferidas a Usuarios y Beneficiarios del Sector: con un gasto de MM\$ 4.465 (aporte fiscal vía Subsecretaría de MM\$ 3.797) permitió involucrar a 26.055 personas en actividades de transferencia tecnológica y capacitación, 66% de las cuales correspondieron a actividades de difusión (días de campo, charlas, jornadas y reuniones técnicas), y el resto a actividades de capacitación (cursos, seminarios y talleres). El número promedio de participantes fue de 32 personas por actividad de difusión y 31 personas en actividades de capacitación. En cuanto a la producción científica y

publicaciones, se realizaron 565 publicaciones técnicas y científicas<sup>27</sup> en el 2001. Las actividades de transferencia registran gastos directos de M\$ 9 por participante en cursos, talleres y seminarios y M\$ 270 por curso, taller o seminario realizado. Existe un aporte del 10% del gasto total, proveniente de los mismos beneficiarios para la ejecución de los principales subproductos de transferencia y la institución cuenta con medios de verificación de esta recuperación. Sin embargo, no existe una focalización establecida en la realización de estas actividades que priorice algún segmento en particular. Destaca también, la gran cobertura que logran las semillas mejorada y certificadas por INIA (para el trigo el 55% de la superficie nacional). La venta de semillas de variedades mejoradas registró 61.477 quintales métricos el año 2001, monto inferior en un 20% al 2000. La producción y venta de semillas por parte del INIA significa una generación de ingresos del orden de los 400 millones de pesos<sup>28</sup>, que equivale al 2% del total de ingresos del Instituto.

- Los dos últimos objetivos estratégicos del INIA se orientan a incentivar la participación del sector privado en las decisiones institucionales, así como a la Agricultura Familiar Campesina. Los productos estratégicos asociados son:

Participación Activa del Sector Público y Privado en la Generación de Ideas de Proyectos a Través de los Consejos Directivos Regionales y la Red Tecnológica INIA: con un gasto de M\$ 12,5, en el año 2001 se inscribieron 3.305 nuevos productores, los que se suman a los 3.000 inscritos el año 2000, que en total representan el 14% de la superficie cultivada y de la producción ganadera del país<sup>29</sup>. Debido a la escasa información existente y lo nuevo de la red tecnológica, no es posible hacer un juicio respecto a la contribución de los productos al logro del objetivo.

Proyectos Generados a Partir de Ideas Aportadas por los Representantes Campesinos en el Consejo Nacional y Consejos Regionales del INIA: registró un gasto total de MM\$ 2.373, de los cuales MM\$ 1.257 corresponde aporte institucional, MM\$ 1074 a aporte de fondos concursables y MM\$ 42 a aporte privado. Se ejecutaron 73 proyectos en el 2001, con un gasto directo cercano a los \$ 1.600 millones (43% en proyectos agrícolas, 22% pecuarios y 35% varios rubros)

### **Fundación para la Innovación Agraria - FIA**

El FIA en base a la matriz de áreas funcionales definida por el Panel, concentra su labor en la función asociada a la Innovación Sectorial para lo cual define 3 objetivos estratégicos, todos ellos asociados a fomentar y promover la innovación en el sector. De los productos del FIA el más relevante es:

Financiamiento a Proyectos de Innovación: con un gasto de MM\$ 2.637 es el producto más relevante del FIA. Los indicadores presentados muestran que durante 2001 la cantidad de proyectos en ejecución aumenta en casi 20% con respecto al año anterior (desde 133 a 159)

---

<sup>27</sup> Incluye Capítulos en libros, Artículos en revistas, Otros artículos, libros, actas, boletines, manuales, videos y hojas informativas.

<sup>28</sup> Memoria INIA 2001.

<sup>29</sup> Según Memoria INIA 2001.

y se registran 4.369 beneficiarios directos. Los aportes de contrapartida han experimentado un aumento, lo que se traduce en una disminución del porcentaje de aporte FIA de 60,4% en 1999 a 53,1% del total del gasto en proyectos en 2001. No obstante, no existen evaluaciones ex-post que permitan conocer el impacto de los Fondos FIA, ni tampoco metodologías que permitan medir el impacto demostrativo (o grado de replicabilidad de las intervenciones).

Los otros productos Programas de Giras Tecnológicas y Consultores Calificados, Diseño de Estrategias de Innovación y Programas por Rubros, Programa de Formación para la Innovación, Programa de Promoción para la Innovación y Estrategias de Innovación y Elaboración y Difusión de Información en Materia de Innovación, registran todos ellos un gasto el año 2001 de MM\$ 543, incluido el aporte del Proyecto BID II Biotecnología. La ejecución de los anteriores productos permitió realizar entre otras actividades: 22 giras tecnológicas involucrando a un total de 278 participantes de los cuales 150 corresponden a agricultores, beneficiando posteriormente a través de 60 actividades de difusión a 1.550 personas; 395 beneficiadas con becas de formación; 21 estrategias de innovación de rubros y la participación de 882 productores en su diseño; y por último se produjo un número significativo de actividades (200 aproximadamente) y medios de difusión (4.350 personas reciben boletín FIA que también están disponibles en la página WEB), cabe señalar que estas actividades de difusión registran el año 2001 un gasto de MM\$ 252.

#### **4. Duplicaciones**

Se aprecia que la gran mayoría de los productos definidos por el MINAGRI se encuentran en el ámbito del Desarrollo Productivo Silvoagropecuario, con una menor proporción de los productos enfocados a la conservación de los recursos naturales y medioambiente y una baja cantidad (sólo cuatro productos) en el ámbito del desarrollo rural o bienestar social rural.

Se evalúa como una duplicación la existente entre los programas tradicionales de asesoría técnica de INDAP y el componente de asistencia técnica provisto por medio del producto BOGAN, ya que los beneficiarios pueden acceder a ambos servicios.

En el Programa de Recuperación de Suelos Degradados ejecutados por SAG e INDAP, no existen duplicidades, sino más bien complementariedades, pues el programa está focalizado para beneficiarios diferentes, existiendo un control ejercido en los últimos concursos que ha permitido filtrar a los beneficiarios, para que no se produzcan anomalías y evitar duplicidades.

Se identificó cierto grado de duplicidad en el caso del producto Proyectos Ejecutados Co-financiados con el Sector Privado (Fondo concursable) del SAG con el producto del FIA Financiamiento de Proyectos de Inversión.

Se requiere definir los marcos de acción respectivos, entre la CONAF y el SAG, en el tema de la protección de especies amenazadas. En efecto, sin desconocer las potestades otorgadas al SAG por la Ley de Caza, se debería avanzar en definir una política y sistema

nacional unificado que garantice la coherencia y coordinación del accionar de las dos instituciones en esta materia.

Se advierte también una posible duplicación entre el Subsidio de Riego administrado por la CNR con el Bono de Riego Campesino de INDAP.

Respecto del producto Elaboración y Evaluación de Estudios de Factibilidad Técnico-económica para la Construcción de Obras de Riego Medianas y Menores se concluye que no es clara la separación entre las acciones que en este campo realiza la CNR con respecto a lo que desarrolla la Dirección de Obras Hidráulicas del Ministerio de Obras Públicas. De acuerdo a la normativa existente, le corresponde a la CNR realizar los llamados “Estudios Integrales de Riego”. En cualquier caso y aunque estos estudios se utilicen como base para la toma de decisiones respecto de las factibilidades y prioridades para dotar de riego a una zona determinada, decisión que tomará el Consejo de Ministros, las etapas siguientes de la fase preinversional (en algunos casos perfil, prefactibilidad y factibilidad técnico económica) serán de responsabilidad de la DOH así como la fase inversional subsiguiente. De este modo no aparece claro el sentido que una Institución realice estudios que necesariamente van a ser continuados por otra, que además tiene ventajas comparativas tanto por experiencia como por dotación de profesionales que puedan actuar de contraparte técnica o Inspección Fiscal de los estudios.

Se recomienda revisar la conveniencia de mantener ODEPA como un Servicio distinto y separado de la Subsecretaría. Para ello se sugiere efectuar estudios que permitan evaluar la situación organizacional vigente, comparativamente con una alternativa fusionada donde junto con evitar eventuales duplicidades se obtengan economías de escala en áreas como administración y finanzas, recursos humanos, auditoría e informática, se pueda fortalecer el impacto y delimitar claramente los roles jerárquicos y específicos del MINAGRI en materias de comercio exterior.

## **C. RECOMENDACIONES**

### **Recomendaciones Generales**

1. El Ministerio de Agricultura en la práctica ha incorporado a su quehacer acciones que recaen en el ámbito de la alimentación, se considera importante incorporar la idea de sector agroalimentario, que parece reflejar más adecuadamente la labor actual de la institución. En este ámbito intervienen también otros Ministerios con los cuales debería definirse, conjuntamente, el rol de cada uno en este aspecto.
2. Se recomienda una formulación de objetivos estratégicos que manteniendo la consistencia con la misión (competitividad, sustentabilidad y equidad), se formulen de un modo más concreto y permitan visualizar con claridad qué ámbitos de acción aborda el Ministerio y qué logros estratégicos se espera obtener en dichos ámbitos.
3. El Panel recomienda la generación de un marco conceptual y metodológico común para la formulación los objetivos y productos estratégicos de los Servicios. Ello también es válido para la definición de clientes/usuarios/beneficiarios.
4. Se recomienda revisar la conveniencia de mantener ODEPA como un Servicio distinto y separado de la Subsecretaría. Para ello se sugiere efectuar estudios que permitan evaluar la situación organizacional vigente, comparativamente con una alternativa fusionada donde junto con evitar eventuales duplicidades se obtengan economías de escala en áreas como administración y finanzas, recursos humanos, auditoría e informática, se pueda fortalecer el impacto y delimitar claramente los roles jerárquicos y específicos del MINAGRI en materias de comercio exterior.
5. Se recomienda, en el marco de la normativa que el Ministerio desarrolle y profundice una política de Recursos Humanos que defina y oriente tanto los criterios técnicos, procedimientos y formas de evaluación de los cargos directivos a nivel de las SEREMIs y Servicios, como así mismo, los criterios y políticas a aplicar para los sistemas de planificación, reclutamiento, incentivos, capacitación y evaluación de personal en los Servicios de su dependencia.
6. Es recomendable que el Ministerio de Agricultura profundice la planificación en Tecnologías de Información y Comunicación, diseñando y desarrollando una política ministerial al respecto. En ella, es deseable que se especifiquen objetivos, metas, inversiones globales y por Servicios referidas a infraestructura de red y conectividad, equipamiento, sistemas de información y aplicaciones de gobierno electrónico a través de internet.
7. Se recomienda a los Servicios considerar la posibilidad de adaptar sus sistemas de contabilidad para facilitar una identificación apropiada de las partidas de ingresos y gastos conforme a la lógica de objetivos y productos estratégicos, como los definidos en el marco de esta evaluación ministerial. Para esto, dentro de la normativa imperante, se debería implementar una contabilidad por centros de costos, procesos y productos,



facilitando la posibilidad de extraer información que permita realizar análisis, estadísticas y discusiones conforme a esta lógica.

8. Es recomendable que los Servicios del Ministerio, conforme a orientaciones y seguimiento realizado por la Subsecretaría en trabajo conjunto con la DIPRES, adelanten sus respectivos calendarios de asignación de recursos presupuestarios a las diferentes unidades o centros de responsabilidad, de modo que los llamados a concursos, compromisos, flujos de caja, etc. puedan ser desarrollados con una mejor programación y oportunidad.
9. El Ministerio debería considerar la posibilidad de fusionar en la Auditoría Ministerial a todas estas unidades, conformando así un equipo de trabajo con mucha mayor fuerza, aprovechando la experiencia y la multidisciplinaria del equipo de 30 profesionales, potenciando la capacitación y mejorando el alcance del trabajo con un mayor grado de independencia. Para estos efectos, el Ministerio deberá estudiar con el CAIGG y con la Contraloría General de la República la posibilidad de flexibilizar las disposiciones y orientaciones vigentes en esta materia.
10. Se recomienda que las Unidades de Auditoría mantengan un adecuado sistema de información y registro sobre los resultados de los sumarios instruidos, verificando debilidades del control interno y áreas o actividades típicas de riesgo que deberían ser incorporadas a los planes de auditoría.
11. Se recomienda definir claramente la población objetivo, en términos cualitativos y cuantitativos, para los distintos productos que entregan las instituciones como el SAG, CONAF e INDAP, con el fin de permitir la evaluación del cumplimiento y eficacia de la entrega de sus productos.
12. Es conveniente analizar más profundamente los casos en los cuales se identificó cierto grado de duplicidad, como es el caso del Fondo SAG con los fondos del FIA, y el Subsidio de Riego administrado por la CNR con el Bono de Riego Campesino de INDAP, de manera de unificar los productos o realizar un rediseño que permita su diferenciación, con una delimitación de sus ámbitos de acción o beneficiarios.

## **Recomendaciones para los Servicios**

### **Subsecretaría de Agricultura**

13. Dotar a la Subsecretaría de Agricultura de un sistema de evaluación y seguimiento basado en indicadores, mediciones cuantitativas y cualitativas, todo bajo un sistema informatizado, que formalice el monitoreo al desempeño de los Servicios bajo su dependencia y de las instituciones financiadas vía transferencias.
14. La Subsecretaría de Agricultura debería mejorar los contratos o convenios que anualmente son requeridos para formalizar las transferencias, señalando en dichos documentos en forma explícita y clara los objetivos de las transferencias, la cobertura esperada o metas previstas, así como la necesidad de presentar informes sobre los

logros y resultados con indicadores que den cuenta de la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

### **Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP**

15. Se recomienda implementar un sistema de identificación de usuarios que permita individualizar a los receptores de los diferentes productos de la institución en forma integrada. La implementación de un sistema como el que se propone debería evitar duplicidades, mejorar la focalización y entregar a la institución una herramienta de gran valor para la toma de decisiones.
16. El Panel estima de suma importancia realizar estudios que permitan identificar otras opciones para la entrega del crédito de largo plazo. La externalización de este producto, manteniendo al INDAP como banca de segundo piso, aparece como una de las posibles soluciones. No obstante lo anterior, la decisión debe ser acompañada por un estudio que profundice en las causas de la morosidad actual y defina los diversos escenarios posibles para su implementación los cuales deben contemplar la externalización como una más de las posibilidades de acción.
17. De optarse por continuar con el sistema vigente en crédito de largo plazo, se debe realizar un proceso de reingeniería institucional que permita, al igual que el sistema financiero privado castigar la morosidad y sanear la cartera vencida en forma ágil y eficaz.
18. Dado el alto número y variedad de productos que presenta el INDAP, debe concentrar, mediante la integración, disminución o reformulación sus productos actuales, de modo de mejorar la eficiencia y eficacia de su presente accionar. En efecto, la gran dispersión actual, en conjunto con productos de carácter transversal, atentan contra el desempeño global de la Institución.
19. Los productos asociados a la asistencia técnica, asesoría en gestión y los CEGES deberían caracterizar y definir a sus usuarios en forma concreta y determinar el tiempo de duración (dependiendo del diagnóstico de su unidad productiva) en que cada usuario del instrumento permanecerá en él.
20. Sería conveniente evaluar el apoyo que entrega INDAP a las Organizaciones Campesinas y de Pequeños Productores Agrícolas y el grado de inserción y representatividad que tienen las bases en ellas, a su vez que analizar el impacto que ha tenido este tipo de organizaciones en la modernización de los procesos agrarios.

### **Servicio Agrícola y Ganadero – SAG**

21. Dada la magnitud de los recursos involucrados, se recomienda realizar una evaluación de impacto al Sistema de Incentivos de Recuperación de Suelos, que permita conocer el incremento diferencial de la productividad de los suelos involucrados, considerando los diferentes componentes que incluye el programa. El estudio debería contemplar en su

metodología, la capacidad de conocer los resultados en las diferentes zonas edáficas en que se lleva a cabo.

22. El Panel opina que es importante definir los marcos de acción respectivos, entre la CONAF y el SAG, en el tema de la protección de especies amenazadas. En efecto, sin desconocer las potestades otorgadas al SAG por la Ley de Caza, se debería avanzar en definir una política y sistema nacional unificado que garantice la coherencia y coordinación del accionar de las dos instituciones en esta materia.
23. Respecto del producto Autorización y Control de Semilla Transgénica, se recomienda a la Institución mejorar la información disponible y los indicadores con que cuenta, con el fin de mejorar el comportamiento del producto y hacer un seguimiento y análisis de los recursos disponibles y necesarios para este tema emergente que se relaciona fuertemente con la mantención de la calidad fito y zoonosanitaria.
24. Para el producto Información Sobre el Estado y Condición de los Recursos Naturales, se recomienda analizar su pertinencia con relación al logro del objetivo.
25. Dada la gran cantidad de objetivos estratégicos y productos que maneja en la actualidad el SAG, con los que participa prácticamente en todos los ámbitos de acción ministerial, se recomienda que la institución redefina y priorice sus líneas de acción.

#### **Corporación Nacional Forestal - CONAF**

26. Los productos asociados al uso no maderable del bosque deben concretarse en acciones específicas que sean medibles y capaces de atraer el interés de los beneficiarios en un área claramente emergente. A la luz de los resultados de la evaluación, para este conjunto de productos se debe definir mejor la oferta concreta que realiza.
27. Con relación a Planes de Manejo de las ASP, se recomienda sistematizar la información existente para distinguir entre cada una de las 3 categorías que integran el SNASPE. Esto permitirá una mejor planificación en las prioridades ambientales establecidas por la propia Corporación ante un escenario de escasez de recursos y permitiría externalizar con mayor facilidad la confección de los Planes de Manejo mediante licitaciones públicas.
28. Se recomienda realizar un estudio para aumentar en forma gradual y planificada, la participación del sector privado en las concesiones en las ASP, situación que debería redundar en un aumento de los ingresos y por consiguiente, en un mejor y más eficiente manejo de los parques.
29. Se propone estudiar métodos que puedan medir el grado de “atractividad” que representan las ASP para la región en que se encuentran, desde el punto de vista de los ingresos por concepto de turismo. Contar con esta información permitiría realizar convenios con los gobiernos regionales de modo de allegar recursos adicionales para la dotación de infraestructura.

30. Confeccionar planes de ordenación territorial forestal, que permitan inscribir los Planes de Manejo Prediales en una planificación que recoja el efecto agregado y sinérgico de las diversas intervenciones específicas. Para ello, la CONAF deberá estrechar sus contactos con los gobiernos regionales. En este sentido, la asociación las Estrategias de Desarrollo Regional, las estrategias de desarrollo urbano regional y los PLADECOS comunales aparece como una necesidad ineludible.

#### **Comisión Nacional de Riego - CNR**

31. Se recomienda mejorar los indicadores actuales y la información, de modo que la Institución pueda planificar su accionar en el tiempo. La sistematización de la información existente, aparece como una necesidad ineludible.
32. Estudiar el que los estudios de preinversión que realiza la CNR no vayan mas allá de las fases de perfil, considerando las posibles duplicaciones y el aprovechamiento de las capacidades instaladas con la labor que realiza la DOH.
33. Avanzar en el cumplimiento de compromisos contraídos por la Institución, respecto del diseño e implementación de las metodologías y reglamentos que permitan la recuperación de la inversión en obras de riego realizadas por el Estado, la uniformidad de metodologías de fase preinversional en los proyectos de riego y la generación de criterios para la jerarquización de las obras que pasan a fase de construcción.

#### **Instituto de Investigaciones Agropecuarias - INIA**

34. El Panel estima que el rol subsidiario del Estado en el tema de investigación y transferencia debe mantenerse y acrecentarse. Se considera inconveniente desde el punto de vista del gasto de recursos que implica, la competencia entre una institución tecnológica del MINAGRI con instituciones privadas. La transferencia entregada por el MINAGRI debe permitir el desarrollo de líneas de investigación de largo plazo, con la posibilidad de utilizar fondos concursables en una menor magnitud, sólo de forma complementaria a su accionar de largo plazo. Esto implica, por parte del Ministerio, diseñar políticas de investigación de mediano y largo plazo que permitan absorber adecuadamente la velocidad del cambio y mantener -y ojalá crear- las tecnologías apropiadas y modernas en la agricultura.
35. Se recomienda implementar un plan de seguimiento y evaluación para los distintos productos de la Institución donde existan indicadores de monitoreo definidos.
36. Se recomienda mejorar el sistema de difusión de los resultados de las investigaciones del INIA, de modo que puedan ser utilizados con la oportunidad que maximice sus beneficios.
37. Para el producto Proyectos de Investigación Generados a Partir de Ideas Aportadas por los Representantes Campesinos en el Consejo Nacional y Consejos Regionales del INIA, se recomienda definir claramente su población objetivo, el objetivo del programa, él o los problemas que se pretende solucionar con estos proyectos y el efecto esperado

del producto, de manera de medir los resultados desde el punto de vista de eficacia y calidad, y de esa forma evaluar su pertinencia en el ámbito de acción del INIA, específicamente en la investigación y difusión en el sector agrícola, que incluye a la pequeña agricultura.

#### **Fundación para la Innovación Agraria - FIA**

- 39 Se recomienda la implementación de un Sistema que permita evaluar el impacto ex post de los productos institucionales. Por ejemplo, evaluando una muestra representativa de proyectos. Este proceso deberá implementarse gradualmente, comenzando por el producto Financiamiento a Proyectos de Innovación, que es el de mayor relevancia en su dimensión económica.
- 40 Se recomienda la generación de un sistema que permita medir la replicabilidad de los proyectos que financia la Institución, generando un sistema de medición para estos efectos. Esta recomendación se valida por cuanto, aún cuando se ha señalado por parte del FIA que al momento de seleccionar los proyectos se procura conocer su potencial grado de replicabilidad, no existe una instancia de evaluación ex-post que permita conocer si a partir del proyecto original, se ha reproducido espontáneamente la tecnología (o el cultivo) que se apoyó inicialmente.
- 41 En la medida en que no se conoce con certeza el impacto ex-post y en forma agregada del producto Giras Tecnológicas, el Panel recomienda evaluar en profundidad el desempeño de este producto.

## **A N E X O**

### **COMENTARIOS ESPECIFICOS INSTITUCIONALES**

- 1. SUBSECRETARIA**
- 2. ODEPA**
- 3. INDAP**
- 4. SAG**
- 5. CONAF**
- 6. C.N.RIEGO**
- 7. INIA**
- 8. FIA**

## **1. SUBSECRETARÍA DE AGRICULTURA**

### **Mecanismos de Coordinación:**

Como parte esencial de las funciones de la Subsecretaría, le corresponde el rol de coordinación del quehacer de las instituciones y servicios dependientes del Ministerio. Ello se realiza a través de tres modalidades: a) reuniones periódicas del Gabinete Ministerial y todos los Jefes de Servicios; b) coordinación a través del seguimiento de los instrumentos de gestión como son el Programa de Trabajo Gubernamental (PTG); el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG); y la Ejecución Presupuestaria, y c) coordinación de políticas y programas específicos a partir de los más de 20 grupos de trabajo temáticos que preside o coordina el Subsecretario y los Asesores, y en los cuales se incorporan los distintos servicios según sea el caso. En cada uno de estos Grupos de Trabajo se cuenta con Agendas específicas.

### **Indicadores de desempeño y seguimiento de las transferencias de la Subsecretaría de Agricultura.**

Este tema fue tratado extensamente en la Parte III Temas institucionales (pág. 8).

### **Transferencias de la Subsecretaría:**

Este tema fue tratado extensamente en la Parte III Temas institucionales (pág. 9).

### **Formulación y Ejecución de Presupuesto:**

La formulación del Presupuesto de las instituciones y servicios dependientes del Ministerio de Agricultura comienza aproximadamente en el mes de abril de cada año con la elaboración por parte de las instituciones de un Presupuesto Exploratorio que contiene información relativa a programas, proyectos, metas y recursos involucrados.

Este presupuesto es entregado al Subsecretario de Agricultura quien remite a la UPROGE para la consolidación de las cifras de presupuesto y la preparación de un informe por cada institución.

El análisis en profundidad de los contenidos y proyecciones de cada presupuesto exploratorio se realiza con participación del Subsecretario y personal de la UPROGE con cada jefe de servicio y sus asesores. En esta reunión, el jefe de servicio expone tanto las situaciones que constituyen problemas como las nuevas

acciones o eventuales nuevas focalizaciones fundamentando de este modo los recursos solicitados. En esta etapa presupuestaria, la Subsecretaría a través del Subsecretario pone énfasis en las prioridades institucionales del servicio respectivo y cómo estas son coherentes con las del Ministerio en su conjunto.

El Subsecretario en esta instancia puede aprobar la presentación o dar directrices para reformular, incrementar o disminuir el proyecto así como solicitar incluir determinadas acciones nuevas de interés ministerial.

Finalizada esta etapa, se define un marco presupuestario ministerial y se comunica a las instituciones un porcentaje de incremento razonable respecto del presupuesto del año en curso.

Con estas bases, las instituciones preparan los proyectos de presupuesto definitivos (mes de julio), los que son revisados en la UPROGE con el fin de consolidar la petición de recursos ministerial. En caso de que la institución presente uno o varios proyectos al Fondo Concursable del 2% (que se inició el año 2001) estos son priorizados por el Ministro y Subsecretario.

La etapa de formulación del presupuesto en el Ministerio de Agricultura termina con el envío a la Dirección de Presupuestos de los proyectos de las instituciones y de un Oficio del Ministro que incluye un resumen del proyecto por institución y total ministerial, así como las prioridades que lo sustentan.

En relación a las instituciones que no son Servicios del Ministerio de Agricultura (CORFO, Fundación Chile, IER y Prochile) el monto total de las transferencias es definido por la Subsecretaría año a año en función del cumplimiento de las metas del año anterior. Las prioridades y las líneas específicas de trabajo son definidas cada diciembre por la Subsecretaría de Agricultura en conjunto con la institución que recibe la transferencia, en base a los presupuestos ya aprobados.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, la evaluación sostiene que "el comportamiento del gasto durante el año es casi completamente lineal...". Al respecto es necesario anotar que ello no es efectivo toda vez que la ejecución presupuestaria del año 2001 demuestra que el gasto en ningún mes fue similar. En efecto, entre un mes y otro se producen diferencias en la ejecución de hasta un 50%. Además es preciso consignar que sólo dos de las transferencias a Instituciones, (FIA y FUCOA), fueron entregados en doceavos a solicitud de las mismas Instituciones y que al resto de las instituciones se les distribuyó montos que fueron fluctuantes.



## 2. OFICINA DE ESTUDIOS Y POLITICAS AGRARIAS.

Sin entrar en los detalles que se observaron en cada una de las cuatro oportunidades en las cuales el Panel presentó versiones preliminares, puede señalarse que el documento que se presenta parece bastante heterogéneo en su profundidad, tanto desde el punto de vista del Ministerio en su conjunto, como de las instituciones y de los temas abordados.

Como elemento general quisiéramos hacer notar la actitud poco permeable del Panel respecto de lo que han sido las observaciones detalladas de ODEPA frente a opiniones que hemos juzgado escasamente fundadas.

En este comentario se abordarán sólo tres temas gruesos: la propuesta de integración con la Subsecretaría; la necesidad de que el análisis hubiese abordado áreas temáticas y no sólo instituciones; el foco metodológico.

En cuanto a la primera observación, el informe señala textualmente "*Desde el punto de vista organizacional se observa una innecesaria separación de ODEPA y Subsecretaría*". Estimamos que esta es una aseveración que no está debidamente fundada y no lo estuvo en ninguno de los informes preliminares. A nuestro juicio, su origen se basa en que el Panel no logró comprender cabalmente los objetivos y funciones de cada una de estas instituciones. Si bien existe una indudable complementariedad en el accionar de la Subsecretaría y de ODEPA, lo que también ocurre entre nuestra institución y el SAG, o entre este organismo y el INIA, ello no indica que automáticamente se deba pensar en la fusión de instituciones, toda vez, que es de absoluta lógica que entre organismos de un mismo Ministerio existan áreas de confluencia. Estimamos que una evaluación de esta magnitud debería haber partido con un examen a fondo del organigrama del Ministerio y de todos sus servicios, que permitiera al Panel comprender adecuadamente las funciones, vinculaciones y niveles en los cuales se mueve cada institución.

Cabe señalar que los argumentos para que ODEPA existiese como un organismo autónomo e independiente de la Subsecretaría de Agricultura se proporcionaron al poder legislativo en el año 1992, cuando ODEPA se recreó como institución. Estas razones continúan vigentes. En el área de las políticas públicas hacia el sector, la Subsecretaría puede tener iniciativas o encargar estudios para identificar problemas o soluciones. No obstante, la arquitectura de las políticas públicas agrícolas y de las estrategias de comercio exterior, el seguimiento y ajuste de las políticas que están siendo implementadas, la administración y difusión de información para la toma de decisiones, se realiza en ODEPA, tanto por la ley que la rige, como por su implementación práctica, para lo cual ha formado especialistas en las diferentes áreas, que tienen un profundo conocimiento de sus temas. ODEPA cumple, además un importante rol de apoyo a la labor ministerial,

efectuando la articulación de la autoridad pública con el sector privado, en torno a problemas productivos y económicos.

Estimamos que la propuesta de evaluar la integración de ODEPA y la Subsecretaría, revela un deficiente análisis de las tareas de ambas instituciones. Adicionalmente, el Panel nunca puso a discusión esta propuesta y no se le planteó a la Dirección institucional. De estos argumentos resulta que ODEPA no concuerda con esta recomendación.

Un segundo aspecto a observar es la ausencia de un examen de funciones transversales entre instituciones, que de existir habría dado mayores y nuevos elementos de análisis para organizar la actividad ministerial. Ejemplo de funciones: definición de políticas; coordinaciones; monitoreo de políticas y programas; ejecución directa; tercerización. Estas categorías podrían cruzarse con las instituciones que realizan acciones en cada uno de estos campos y definir niveles de participación en los procesos de toma de decisiones.

Para poner un ejemplo, en el caso de formulación de políticas se encontraría que ODEPA formula las políticas macrosectoriales, en tanto las políticas específicas son formuladas y puestas en práctica por los servicios especializados. Esto habría permitido, además, detectar que en dicha formulación no sólo intervienen organismos del Ministerio, sino también otros entes públicos, como el Ministerio de Hacienda, RR.EE., Obras Públicas, de Salud y Economía, CONAMA y otros.

Una tercera observación apunta al método de trabajo del Panel. Las conclusiones a las que llegó trascienden con mucho los posibles resultados de una evaluación de esta profundidad y tenor y de la metodología empleada. En el caso de ODEPA, y aparentemente en el caso de los demás servicios analizados, la metodología de trabajo se centró fuertemente en aspectos de funcionamiento financiero – administrativo. No obstante, las conclusiones más fuertes apuntan no a ese ámbito, sino que a elementos de fondo respecto del sentido y orientación de las actividades institucionales. Nos parece que la comprensión de la misión institucional fue insuficiente y, por ello, las conclusiones más de fondo no interpretan adecuadamente la realidad institucional.

### **3. INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO**

A partir del año 2002, producto de una profunda revisión institucional realizada en el año 2001, INDAP ha iniciado un proceso de Modernización Institucional, que implica cambios en la modalidad de atención a los clientes y de intervención. En este contexto ha revisado su oferta de servicios institucionales y los procedimientos, adecuando el número de ellos, sus funciones y procesos de operación, en la perspectiva de realizar una labor institucional eficiente y eficaz, con vista a lograr con ello un mayor impacto en el desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina.

La nueva modalidad de intervención considera tres elementos fundamentales: i) Responsabilidad en el uso de recursos públicos. Ello implica disciplina financiera, correcta aplicación y uso de incentivos, sistemas de supervisión y evaluación, e instancias colegiadas de decisión; ii) Desconcentración. Esto conlleva la asignación de incentivos en base a prioridades regionales, mayores atribuciones a nivel de Areas, fondos regionales de asesorías técnicas, y iii) Articulación con instituciones financieras, de fomento y sector privado productivo.

Los aportes de esta evaluación han sido significativos para la reflexión y acciones que está realizando la institución en este momento, la cual ha avanzado en el diseño de una nueva política de Fomento Productivo, en un rediseño organizacional y en una revisión de las políticas crediticias con el objeto de identificar y caracterizar de mejor forma las poblaciones objetivo de los programas, definición de tipologías de usuarios y focalización de los programas.

En general, estamos de acuerdo con la mayor parte de los contenidos de fondo del Informe Final, excepto en lo relativo al análisis de la temática de crédito y en la duplicidad entre la CNR e INDAP respecto a los subsidios de riego, materias que se analizará en profundidad más adelante.

#### **3.1 CONCORDANCIAS CON EL INFORME FINAL**

INDAP está de acuerdo con una parte importante de las conclusiones entregadas por el Panel. A continuación se indican aquellas más relevantes y que ya están siendo abordadas en el proceso de Modernización de INDAP:

- Necesidad de hacer seguimiento y evaluación de resultados e impacto de la acción de INDAP.
- Implementación de una base única de usuarios que permita individualizar los receptores de los diferentes productos en forma integrada.

- Determinación de tiempos acotados en la duración de los subsidios de las asesorías técnicas y de gestión.
- Necesidad de identificar la población potencial de los distintos productos de INDAP.
- Necesidad de integrar productos, simplificando la oferta para los clientes.
- Necesidad de realizar un proceso de reestructuración interna de los Departamentos de INDAP con el objeto de superar la fuerte segmentación y baja integración de los productos de los distintos Departamentos.
- Necesidad de centralizar la información que dispone INDAP. A este respecto ha iniciado el diseño de un sistema de información único que permita integrar toda la información de la institución.
- Búsqueda de opciones alternativas a INDAP para la entrega de la asistencia crediticia. A este respecto es necesario reiterar que INDAP ha decidido continuar con la entrega de este servicio por la importancia del crédito de largo plazo para fortalecer la inversión en el sector agrícola de los pequeños productores, ligados a rubros que producen un alto impacto en la pequeña empresa agrícola. Al mismo tiempo ha definido como uno de sus objetivos estratégicos 2001-2006 el lograr proporcionar, articular y gestionar un sistema de financiamiento amplio y expedito para la Agricultura Familiar Campesina. Para el logro de este objetivo, INDAP a contar del año 2003, está diseñando nuevos instrumentos que podrá licitar entre Instituciones Financieras, incluido el Banco del Estado de Chile, la administración delegada de recursos, con la finalidad de que éstos otorguen préstamos a pequeños productores agrícolas y se comprometan a desarrollar plataformas especializadas agrícolas. Los nuevos Instrumentos, buscan complementar las acciones realizadas durante el año 2002 a través de las licitaciones del Bono de Articulación Financiera (B.A.F) y de las nuevas alianzas realizada con Instituciones Privadas y Públicas.

Además de lo anterior, **concordamos con otras recomendaciones** del Informe Final, las que para su implementación no dependen directamente de INDAP, sino de acuerdos con el Ministerio y de modificaciones de la Ley N°19.269, como son:

- Restricciones para la gestión flexible del recurso humano de INDAP, en cuanto al número limitado de funcionarios a contrata que tiene facultades para ejercer cargos de responsabilidad. En este caso sería necesario introducir modificaciones a la Ley N° 19.269.
- Castigar la morosidad y sanear la cartera en forma ágil y eficaz, que permita operar igual que en el sistema financiero privado.

### 3.2 DESACUERDOS CON EL INFORME FINAL

INDAP discrepa con el Panel en los siguientes puntos :

- **El análisis del crédito** tema por el cual se ha expresado nuestra opinión en el punto 4 de este documento, pág. 11, así como también con mayor detalle en la página 34.
- En cuanto a que existiría duplicidad entre el **Bono de Riego Campesino de INDAP y el Subsidio de Riego administrado por la CNR**, a través de la Ley 18.450, INDAP y la CNR no concuerdan con este juicio. Por el contrario, estimamos en primer lugar que lo que existe es una complementariedad de dichos instrumentos y que ellos responden a productores con demanda y necesidades diferentes, según se explica a continuación.
- En primer lugar, si bien existen proyectos de pequeños productores que pueden ser postulados indistintamente a ambos financiamientos, en la práctica los tipos de proyectos son diferentes en cuanto a su complejidad y envergadura, encontrándose en INDAP una clara disposición de asegurar la realización de proyectos simples de riego en forma oportuna, ya que las postulaciones al Bono está abierta todo el año, no así para los proyectos de la Ley de Riego, que se asignan a través de concurso en fechas determinadas. Además los proyectos de menor envergadura técnica y costo que son presentados a los concursos de Ley N° 18.450, ven aumentado el costo total del proyecto por las exigencias técnicas de los estudios y disminuida la posibilidad de obtener la bonificación por las exigencias en cuanto a la tenencia de la tierra y las aguas, y a que a la Ley de Riego sólo pueden postular las Asociaciones de Canalistas y Comunidades de Aguas, como se indica en el cuadro que se presenta en las páginas 39 y 40.
- Los concursos especiales de la Ley de Riego son importantes para los pequeños productores, sin embargo la selección de las postulaciones es más lenta que en caso del Bono de Riego por las exigencias de la Ley, por cuanto los estudios son más complejos y de mayor exigencia técnica ya que corresponden a obras mayores a las que financia el Bono de Riego. Sin embargo, en este caso estos agricultores pueden acceder el Bono de Riego, para financiar obras complementarias a las financiadas por la CNR.
- Por otra parte, INDAP apoya a los pequeños agricultores para que puedan postular a los concursos de la Ley de Fomento al Riego, con proyectos de tipo comunitario, sean de riego o de drenaje. INDAP financia la elaboración de los estudios y consultorías que les permitan concursar. Además una vez aprobado el proyecto por la CNR, el Instituto dispone de un crédito de enlace equivalente al 100% del bono del riego que se entrega en virtud de la Ley N°18.450. Ello permite a los pequeños productores contar con los recursos para ejecutar las obras, pues sin este préstamo el agricultor debería esperar hasta que las obras

sean recepcionadas para obtener la bonificación. No obstante lo anterior, el pequeño agricultor que haya sido beneficiado de una obra bonificada por la ley N°18.450 de Fomento al Riego, en construcción o ya terminada con o sin el apoyo de INDAP, podrá postular al Bono de Riego, cuando el proyecto financiado por la CNR no haya contemplado obras menores que complementan o mejoran el funcionamiento de dicha obra.

- En cuanto a los proyectos del Bono de Riego Campesino, tienen por finalidad financiar la construcción de obras menores de riego/drenaje de bajo costo, que no es el caso de los proyectos financiados por la Ley de Riego. El Bono tiene un valor máximo de 100 UF (\$1.700.000) y el financiamiento de las obras asociativas se fija en un monto máximo de 2.000 UF (\$32.000.000). En caso de los proyectos de la Ley de Riego los montos máximos de bonificación en el caso de obras individuales es de UF.12.000 (\$202.351.800) y para las obras comunitarias de UF 24.000 (\$404.703.600). Por otra parte, a la Ley de Riego sólo pueden postular organizaciones de usuarios definidas en el Código de Aguas (Asociaciones de Canalistas y Comunidades de Agua) que estén legalmente constituidas o en vías de constitución, en cambio las organizaciones que postulan al Bono Campesino, bajo la forma de un proyecto asociativo es más flexible. Por lo tanto, los proyectos de los pequeños productores tendrían escasas posibilidades de ser financiados a través de la Ley N°18.450, donde las variables de selección de los proyectos son la superficie, el costo y el aporte de los usuarios.
- Los recursos administrados por la CNR, para el Fomento a la Inversión privada en Obras de Riego y Drenaje, corresponde a una bonificación otorgada a los productores con el objeto de financiar hasta un 75% del costo de las obras de construcción, mejoramiento y rehabilitación de obras de Riego y Drenaje. Ver más detalles en la página 37.

### 3.3 COMENTARIOS ESPECIFICOS DE INDAP AL RESUMEN EJECUTIVO

Resultados de la Evaluación (Se conserva la clasificación del Informe Final).

#### 2.1. Diseño

- **El Resumen Ejecutivo** en la página 6, párrafo 4º, indica: *"En términos de consistencia interna entre objetivos estratégicos, productos y beneficiarios de cada Servicio, en una mirada global, se observa una mayor consistencia entre objetivos estratégicos y productos, que entre éstos y sus beneficiarios debido fundamentalmente a que en muchos casos los clientes/beneficiarios están definidos de manera general y se desconoce para algunos productos la población potencial y población objetivo de los mismos ,..."*

**Comentario.** Es necesario señalar que no siempre es posible disponer de la población potencial para cada instrumento. En este momento INDAP está construyendo una base de datos única de usuarios, que levantará la demanda de éstos, posibilitándose así dimensionar los potenciales clientes. También para este efecto se utilizarán los últimos datos censales y los antecedentes de diversas instituciones.

Por otra parte, el Informe Final hace alusión en página 191 a la gran heterogeneidad de clientes, lo que obliga *“al Servicio a abarcar múltiples roles”*. Respecto a ello, INDAP está definiendo una política para los clientes de mayor umbral de desarrollo y otra para los de menor umbral de desarrollo. El Informe, en general, evalúa en términos positivos los productos vinculados a este último segmento (conclusiones 13, 14 y 15 de página 212)

## 2.2. Organización y mecanismos de gestión

### 2.2.1 Estructura organizacional

- **El Resumen Ejecutivo** señala, pág. 7, párrafo 5º (primera parte), que: *“En INDAP existe una fuerte segmentación y baja integración de los productos de los distintos Departamentos”*.

**Comentario.** Respecto a este punto, INDAP actualmente está llevando a cabo un proceso de reestructuración interna y de modernización, integrando productos y realizando una reingeniería en otros. Además de lo anterior se está comenzando a modificar la modalidad de atención al cliente, en una lógica de proyecto integral y no por instrumento como hasta ahora.

- **El Resumen Ejecutivo** en la pág. 7, párrafo 5º, línea 4ª (segunda parte), señala: *“Se observan también limitantes estructurales respecto al desempeño de funciones crediticias: mezcla en una misma ventanilla de funciones crediticias con la prestación de otros servicios y subsidios; ausencia de incentivos y recompensas para el personal encargado de créditos”*.

**Comentario.** Con relación a la atención de los usuarios con créditos y subsidios en una misma ventanilla, INDAP a partir del 2003 ha creado el cargo de Ejecutivo de Servicio Integral, el que realizará ambas funciones. Sin embargo la cobranza del crédito se externalizó. Con respecto a la ausencia de incentivos y recompensas para el personal, ello corresponde a una limitante del servicio público, no obstante lo anterior, INDAP ha iniciado la búsqueda de alternativas para hacer frente a esto, en el marco de la gestión de calidad y personas.

## 2.2.2 Recursos Humanos, tecnológicos y de monitoreo.

**El Resumen Ejecutivo**, pág. 8, párrafo 1º, señala que *“se observan fuertes restricciones para la gestión flexible del recurso humano lo que deriva de la normativa que está sujeta a tal gestión”*.

**Comentario.** Estamos de acuerdo con lo que señala el Resumen Ejecutivo. Lo anterior aparece reforzado en la pág. 117 del Informe Final cuando indica, que el 50% de los Jefes de Area (personal a contrata) no cuentan con facultades directivas para ejercer como responsables legales de los actos administrativos de sus unidades. Esta dificultad ha sido planteada por INDAP a las instancias pertinentes. Se requiere una modificación a la ley Nº19.269, la que será solicitada por INDAP y el Ministerio de Agricultura.

También estamos de acuerdo con respecto a lo que se concluye con relación a los recursos tecnológicos. Sin embargo, es importante resaltar las observaciones de la pág. 200 del Informe Final en cuanto a la dotación de equipos PCs y los indicadores de números de computadores por funcionario, donde INDAP aparece con la menor dotación de equipos por funcionario dentro del Ministerio de Agricultura (0,49 equipos por funcionario, excluyendo operarios y auxiliares). Lo anterior es una limitante al proceso de modernización y atención al cliente, más aún cuando INDAP es la institución del Ministerio que atiende más clientes en forma directa y donde la entrega de crédito, incentivos, y seguimiento de los programas debe ser informatizado.

## 2.2.3. Mecanismos de Asignación y Transferencias de Recursos.

- **El Resumen Ejecutivo**, pág. 9, párrafo 6º, señala: *“Las asignaciones finales de recursos a programas, proyectos o unidades de responsabilidad nacionales y regionales es realizada por los Servicios con un cierto grado de tardanza, normalmente se espera conocer con certeza los montos finales de la Ley de Presupuestos”* y más adelante indica que se presenta una *“...concentración de gastos hacia finales de año, con el consecuente riesgo de afectación de la calidad de productos que se entregan así como su eficacia”*.

**Comentario:** Con respecto a la tardanza en las asignaciones finales de recursos a programas, proyectos o unidades de responsabilidad nacional y regional, que indica el Informe, cabe mencionar que INDAP ha implantado a partir del 2003, para efectos de asignar los recursos presupuestarios del año, un proceso de programación regional en octubre del año 2002 que concluyó en enero, con la aprobación del Programa Operativo de las Regiones. Así ha funcionado durante los últimos dos años. En cuanto a que se indica que existe *“una concentración de gastos hacia finales de año”*, es preocupación de INDAP adelantar el calendario de ejecución de las



acciones, lo que no siempre es posible por las siguientes razones: demora en la aprobación de las Bases y Normas por la Contraloría General de la República en el año calendario en que se ejecutan, plazos necesarios para la difusión y postulación de los usuarios; tiempo requerido para la evaluación de las solicitudes, etc. Por último, el año agrícola comienza el 1º de mayo y la mayor proporción de crédito y de incentivos es demandada por los productores de las regiones del sur, las con mayor presupuesto, en el último cuatrimestre del año, por razones de carácter técnico y de clima.

#### 2.2.4 Mecanismos de Auditoría, Control y Rendición de Cuentas

- **El Resumen Ejecutivo**, en las págs. 10 y 11 se señala un conjunto de observaciones generales con relación a los mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas de los Servicios del Ministerio de Agricultura.

**Comentario:** El equipo profesional de la Unidad de Auditoría de INDAP es de carácter multidisciplinario, lo que ha permitido abordar las materias desde diversos puntos de vista y en estrecha relación con la Dirección Nacional. Dicha experiencia se ha socializado en el Comité de Auditoría Ministerial y en el Comité de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). En su trabajo la Unidad ha aplicado una metodología que le ha permitido confeccionar un ranking de riesgos estableciendo variables ponderadas relacionadas al impacto, valor estratégico y control de los programas, para definir las áreas críticas. Además audita el cumplimiento del Programa de Trabajo Gubernamental (PTG) y el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), estando por lo tanto en el conocimiento de los objetivos estratégicos, productos, metas, indicadores y medios de verificación. También la Unidad de Auditoría realiza un control del Sistema de Información en el momento que está auditando los programas específicos, instancia en que analiza la calidad de los datos, su actualización, validación y exactitud. En cuanto a que las auditorías, en pocos casos y forma limitada, han incorporado un análisis de eficiencia y eficacia respecto de los productos entregados, a nuestro juicio no es un tema que corresponda a auditoría.

En conclusión habría sido interesante que el análisis y resultados de los mecanismos de auditoría del Informe Final, por su importancia, se hubiesen analizados en forma separada por Servicio, ya que las realidades pueden ser diferentes.

#### 2.3 Resultados de los Servicios.

- **El Resumen Ejecutivo**, pág.13, párrafo 1º, líneas 1 y 2, señala “*En INDAP se observa en general, insuficiencia de indicadores en todos los ámbitos para los distintos productos, lo que impide medir sus resultados.*”.

**Comentario:** INDAP desde hace varios años tiene indicadores de gestión financiera y en los demás programas indicadores de cobertura, entregando los Informes solicitados por el Ministerio de Agricultura y la SEGPRES (PTG) y el avance en el cumplimiento del PMG. En algunos programas, como los Prodecop, se han efectuado evaluaciones de impacto. Concordamos con el Panel en que INDAP debe mejorar los indicadores para llegar a medir resultados e impacto. Este es uno de los pilares de la modernización de esta institución.

- **El Resumen Ejecutivo**, pág. 13, párrafo 1º, líneas 4, 5 y 6, señala: *“...la existencia de una gran cantidad de información que corre por circuitos paralelos, no existiendo una unidad que centralice la información”*.

**Comentario:** Podemos señalar que INDAP está consciente de esta falencia y se ha iniciado el diseño de un sistema de información único que permita integrar toda la información de la institución.

- **El Resumen Ejecutivo** en la pág.13, párrafos 3º y 4º, señala en el ámbito de acción de Capital Productivo una serie de resultados sobre lo que podemos señalar lo siguiente:

**Comentario:** Concordamos con los resultados indicados en el párrafo 3º. Sin embargo, discrepamos respecto a los resultados de las acciones de crédito de INDAP, 4º párrafo<sup>1</sup>, dado que no compartimos el análisis del Panel y a que las cifras allí consideradas nos merecen una serie de observaciones y como consecuencia también las conclusiones que de éstas se obtienen.

Sin embargo, queremos señalar que las recuperaciones de crédito para el año 2002 alcanzaron, sumando capital e intereses a \$ 31.391 millones y representan un 97,14% de la meta fijada en la Ley de Presupuestos. Esta cantidad y porcentaje marcan una tendencia positiva, con relación al comportamiento del año 2001 donde sólo se llegó a un 70,3% de la meta presupuestaria.

Estimamos que uno de los indicadores de análisis que permite evaluar la calidad de la cartera de crédito es el cociente entre las pérdidas estimadas de la cartera sobre el saldo total de la misma. Para estimar las pérdidas de la cartera en un determinado período, en este caso el año 2001, se debe medir el incremento del riesgo de la cartera de crédito atribuible al período en

---

<sup>1</sup> “Con respecto al crédito de largo plazo, se observa una situación donde la recuperabilidad ha experimentado un fuerte deterioro, en particular con respecto a la cartera de organizaciones, donde los saldos de difícil recuperación sobre el total de la cartera de largo plazo de organizaciones, se han incrementado de un 48% en 2000 a un 67,8% en 2001. En el caso de créditos individuales, la situación ha experimentado un mejoramiento, observándose que los saldos de difícil recuperación que en 2000 alcanzaban a un 31,7%; disminuyen a un 22,6% en 2001. La cartera de largo Plazo individual es de M\$27.038.446 y para las organizaciones es de M\$22.650.161”.

cuestión y sumarle las pérdidas netas ocurridas durante el mismo período por los castigos y condonaciones realizadas. De este modo la estimación de pérdida de la cartera del período 2001 es de 9,3% que corresponde a 9.684 millones . Más detalles en la página 34.

Queremos en esta oportunidad dar a conocer las medidas e indicadores por los cuales estamos reajustando todo el proceso crediticio de INDAP.

- En primer término cabe consignar, que se ha depurado la base de información, sobre la cual se elaboran los indicadores de gestión comprometidos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), los indicadores para este caso son: % de recuperación de créditos de corto plazo, % de recuperación de créditos de Largo Plazo, % de recuperación total, % de mora y % de colocaciones de créditos.
  - En segundo término se han creado dos indicadores institucionales que permitirán medir mejor la eficiencia del programa crediticio: Índice de riesgo de la cartera vigente y porcentaje de pérdidas anuales de la cartera.
  - Dentro del marco de mejoramiento de la gestión crediticia se ha realizado una exhaustiva revisión y ajustes del reglamento, normas e instrucciones de la gestión crediticia del INDAP.
  - A partir del año 2002 se inició un proceso de capacitación integral para todos los funcionarios involucrados en el programa crediticio.
  - Se inició un proceso de cobranza externalizado.
- **El Resumen Ejecutivo** señala, pág. 14, párrafo 1º; *"El crédito de corto plazo es un instrumento básico para el desarrollo de la actividad agrícola de los pequeños productores, la demanda sobrepasa la oferta, situación que implica que la cobertura de este producto es limitada e INDAP al no haber definidos sus clientes en forma precisa y tener una oferta limitada del producto, no puede cubrir con sus recursos toda la demanda existente"* .

**Comentario.** Efectivamente la oferta de crédito es inferior a la demanda, ya que ésta depende de la asignación presupuestaria. Frente a ello, INDAP está gestionando alianzas con sectores financieros privados que permita incrementar la oferta a la Agricultura Familiar Campesina, como se señala más adelante, en los comentarios a la Recomendación N° 13 del Informe Final. Por otra parte, no compartimos lo señalado en lo referente a que INDAP no tenga definido sus clientes en forma precisa. Por el contrario, la Programación Anual Regional de INDAP, presta especial atención a esta materia y a su focalización territorial, a nivel de cada una de las Agencias de Area del país.

- **El Resumen Ejecutivo indica en referencia a la Asistencia Técnica y Asesoría en Gestión, pág. 14, párrafo 2º, señala "que en los últimos 3 años ha sufrido una serie de ajustes que impiden entregar un juicio evaluativo sobre el comportamiento y calidad de entrega del Producto".**

**Comentario.** Podemos señalar que con posterioridad al Informe se realizaron dos estudios: por una parte el Estudio "Evaluación de Experiencias de Centros de Gestión, efectuado por la Universidad de Chile" la que realizó un diagnóstico de la situación actual y una propuesta de fortalecimiento de los Centros en el marco del Proyecto de modernización de INDAP. Por otra parte, en el 2003 se concluyó el Estudio "Evaluación de Satisfacción de los usuarios de los servicios de Asesorías técnicas de INDAP de las regiones V, VI, IX y X, realizados por las Universidades de Chile y Austral. Una de las principales conclusiones de este estudio es que el Programa de Asistencia Técnica es ampliamente valorado por los usuarios de las distintas zonas, esta valoración se relaciona con la percepción que este apoyo es indispensable para la modernización de su actividad.

**El Resumen Ejecutivo señala, pág.14, párrafo 4º, que: "El FONDAC, producto orientado a fortalecer las organizaciones de representación se encuentra concentrado en las organizaciones de nivel nacional,..."**

**Comentario.** Señala cabe mencionar que este instrumento, en la actualidad está destinado sólo para el nivel regional, habiéndose creado otro instrumento que se denomina "Proyecto de Desarrollo Organizacional" para ser aplicado a las organizaciones de representación nacional.

#### 2.4. Principales Recomendaciones

- **Resumen Ejecutivo. Recomendaciones N°1 a la 10 (pág.21 y 22).**

**Comentario:** Compartimos las recomendaciones de carácter general del Ministerio y sus Servicios, en especial la recomendación N° 4 referente a establecer un sistema de Evaluación y Seguimiento informatizado. INDAP, durante este año está empeñado en diseñar dicho sistema.

- **Resumen Ejecutivo Recomendación N° 11, (pág. 22, párrafo 6º)**

**Comentario.** En cuanto que existiría duplicidad entre el Bono de Riego Campesino de INDAP y el Subsidio de Riego administrado por la CNR, no se concuerda con este juicio, el que ha sido tratado en el N° 8 de la página 15 y con mayor detalle en la página 37.

- **Resumen Ejecutivo Recomendación N° 12.** Esta recomendación señala *"que INDAP implemente un sistema de identificación de usuarios, que permita individualizar a los receptores de los diferentes productos en forma integrada"*.

**Comentario.** A este respecto podemos señalar que INDAP este año está implementando una Base Unica de Usuarios.

- **Resumen Ejecutivo Recomendación N° 13.** (Pág. 23, párrafo 2º, primera parte): *"Con relación al crédito de largo plazo que otorga INDAP, el Panel estima de suma importancia realizar estudios que permitan identificar otras opciones para la entrega del producto"*.

**Comentario.** El estudio sugerido por el Panel sobre la morosidad actual de los créditos y la definición de diversos escenarios para otras opciones de crédito es de interés para INDAP. A este respecto es necesario reiterar que esta institución **¡Error! Marcador no definido.** ha decidido continuar con la entrega de este servicio por la importancia del crédito de largo plazo para fortalecer la inversión en el sector agrícola de los pequeños productores, ligados a rubros que producen un alto impacto en la pequeña empresa agrícola. Al mismo tiempo ha definido como uno de sus objetivos estratégicos 2001-2006 el lograr proporcionar, articular y gestionar un sistema de financiamiento amplio y expedito para la Agricultura Familiar Campesina. Para el logro de este objetivo, INDAP a contar del año 2003, está diseñando nuevos instrumentos que podrá licitar entre Instituciones Financieras, incluido el Banco del Estado de Chile, la administración delegada de recursos, con la finalidad de que éstos otorguen préstamos a pequeños productores agrícolas y se comprometan a desarrollar plataformas especializadas agrícolas.

Los nuevos Instrumentos, buscan complementar las acciones realizadas durante el año 2002 a través de las licitaciones del Bono de Articulación Financiera (B.A.F) y de las nuevas alianzas realizadas con Instituciones Privadas y Públicas.

El Bono de Articulación Financiera, es una bonificación que se entrega directamente a la institución financiera por haber aprobado y entregado un crédito a un pequeño productor agrícola. Esta Bonificación, busca disminuir los mayores costos operativos relacionados con la evaluación del crédito agrícola. Durante el año 2002 se licitaron aproximadamente 211 millones de pesos en incentivos, a un valor promedio de \$65.000, lo que equivale a realizar 3.246 operaciones de crédito por un monto promedio cada una de 50 U.F. lo que resulta un monto total en crédito otorgado por intermediarios financieros de 2.658 millones de pesos.

En la actualidad, INDAP ha firmado convenios de participación con 18 intermediarios financieros, entre los cuales hay 3 Bancos, 7 Cooperativas de

Ahorro y Crédito, 6 Fundaciones y 2 sociedades proveedoras de insumos agrícolas.

Con el objetivo de concretar alianzas estratégicas, INDAP se ha incorporado a distintas instancias tales como el Comité de Diseño de Instrumentos Financieros, conformado por Corfo, Hacienda, Economía, Sence, Sercotec y BancoEstado.

Por otro lado, con el afán de buscar nuevos socios que nos acompañen en el financiamiento a los pequeños productores agrícolas nos hemos incorporados a:

- La Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile, instancia conformada por 17 instituciones privadas y públicas dedicadas al microcrédito.
- Se formó un Comité Técnico de Trabajo, instancia en la cual participa la Federación Chile de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 4 Cooperativas con importancia económica, que actualmente financian a pequeños productores agrícolas y cuyo objetivo es diseñar y desarrollar propuestas de nuevos instrumentos que faciliten el acceso al crédito por parte del agricultor.

**Resumen Ejecutivo Recomendación N° 13** (pág. 23, párrafo 2º, segunda parte). *“ Se debe realizar un proceso de reingeniería institucional que permita al igual que el sistema financiero privado, pero en el contexto de equidad social planteada en los propios objetivos del Ministerio castigar la morosidad y sanear la cartera vencida en forma ágil y eficaz, sin los impedimentos institucionales y legales que tiene en la actualidad”.*

**Comentario.** Concordamos que por razones de equidad y de eficiencia de la gestión se requiere contar con los instrumentos legales para realizar los pasos anteriores.

- **Resumen Ejecutivo Recomendación N°14.** Esta recomendación señala que: *“En relación a los productos asociados a la Asistencia Técnica, la Asesoría en Gestión y los CEGE que maneja INDAP se considera que ellos deben caracterizar y definir a sus usuarios en forma concreta y determinar el tiempo de duración...”.*

**Comentario.** Como se indicó anteriormente en el comentario del punto 2.1 Diseño, se está trabajando sobre la caracterización y definición de los usuarios. Complementariamente durante el 2002 y 2003 se realizaron algunos estudios de evaluación de dichos instrumentos y en el presente año, se están modificando sustancialmente las asesorías técnicas pasando a tener el carácter de especializadas, temporales y basadas en un enfoque de sistemas aplicados a la empresa y a la cadena de valor.

### 3.4 INDAP. ANALISIS ESPECIFICO DE LA CARTERA DE CREDITO.

Complementando lo señalado en los puntos anteriores respecto a este tema, el Informe Final nos merece los siguientes alcances:

Se mantiene la categorización de la cartera, pero los títulos no son los apropiados y la explicación de ellos no es correcta, por ejemplo, la cartera bajo lo normal es aquella **cartera al día** sobre la cual hay apreciaciones riesgosas; sin embargo, en la página 97 aparece definido como cartera bajo lo normal deudores que tienen deuda vencida o que alguna vez han experimentado algún atraso.

Con relación al cuadro de composición de la cartera, si bien se incorpora el total de la cartera vencida se desconoce la metodología de su construcción y no es posible deducir a partir de la fuente mencionada los resultados planteados.

Se reitera la necesidad de corregir la información sobre la cartera de crédito.

En la siguiente página se incluye cuadro de la composición de la cartera, que reemplaza al de la página 97 del Informe Final, dado que se han detectado algunos errores en las cifras que se traducen en conclusiones erróneas. Para esto, se incluyen las siguientes categorías:

- Cartera normal: cartera completamente al día.
- Cartera bajo lo normal: cartera al día, sobre la cual se han apreciado algunas situaciones especiales, lo que sería homologable a una categoría B
- Cartera de difícil recuperación: cartera que contiene algún grado de mora.

Sobre esta tercera cartera, faltaría incluir la parte morosa.

De acuerdo a nuestro análisis la estimación de pérdidas de la cartera del período 2001 asciende a un 9,3%, ya que la estimación total de pérdidas del período alcanza a 9.684 millones con relación a una cartera total para dicho período de 104.566 millones. Por otra parte, en dicho período se obtuvieron intereses por 7.786 millones de pesos. Estas cifras difieren de las presentadas en el Informe Final, no siendo consideradas las observaciones entregadas por parte de INDAP.

Adicionalmente para el análisis, uno de los indicadores que permite evaluar la calidad de la cartera de créditos es el cociente entre las pérdidas estimadas de la cartera sobre el saldo total de la misma. Para estimar las pérdidas de la cartera en un determinado período, en este caso el año 2001, se debe medir el incremento del riesgo de la cartera de crédito atribuible al período en cuestión y sumarle las pérdidas netas ocurridas durante el mismo período por los castigos y condonaciones realizadas. Para medir el incremento del riesgo se debe asignar un porcentaje de riesgo a diferentes categorías de la cartera que puede ser el siguiente:

30% para la cartera en mora a menos de un año.  
100% para la cartera en mora a más de un año.

De este modo la estimación de pérdidas de cartera se calcularía según la siguiente fórmula:

$$\text{Pérdida anual Sobre cartera} = \frac{30\% * (\text{Incremento } < \text{mora } 1 \text{ año}) + 100\% * (\text{Incremento } \text{mora } > 1 \text{ año}) + \text{condonaciones} + \text{castigos}}{\text{Cartera total}}$$



**INDAP. Composición de la cartera a diciembre de 2000 y 2001  
(Millones de pesos 2001)**

<b>Cuadro corregido</b>					
		<b>2000</b>	<b>2001</b>		<b>Variación</b>
Cartera normal	Corto plazo	26.886	18.179	-8.707	-32,4%
	Largo plazo	18.209	7.805	-10.404	-57,1%
		<b>45.095</b>	<b>25.984</b>	<b>-19.111</b>	<b>-42,4%</b>
Cartera bajo lo normal	Corto plazo	7.489	13.402	5.913	79,0%
	largo plazo	7.959	21.379	13.420	168,6%
		<b>15.448</b>	<b>34.781</b>	<b>19.333</b>	<b>125,1%</b>
Cartera con mora	Corto plazo	4.808	4.469	-339	-7,1%
	largo plazo	8.488	10.722	2.234	26,3%
		<b>13.296</b>	<b>15.191</b>	<b>1.895</b>	<b>14,3%</b>
Mora <año	Corto plazo	6.500	3.923	-2.577	-39,6%
	largo plazo	6.217	6.029	-188	-3,0%
		<b>12.717</b>	<b>9.952</b>	<b>-2.765</b>	<b>-21,7%</b>
Mora >año	Corto plazo	7.991	8.710	719	9,0%
	largo plazo	8.396	9.948	1.552	18,5%
		<b>16.387</b>	<b>18.658</b>	<b>2.271</b>	<b>13,9%</b>
		<b>102.943</b>	<b>104.566</b>	<b>1.623</b>	<b>1,6%</b>

**Cuadro sugerido**

Cartera al día	Corto plazo	34.375	31.581	-2.794	-8,1%
	largo plazo	26.168	29.184	3.016	11,5%
		<b>60.543</b>	<b>60.765</b>	<b>222</b>	<b>0,4%</b>
Cartera en mora					
Cuotas al día	Corto plazo	4.808	4.469	-339	-7,1%
	largo plazo	8.488	10.722	2.234	26,3%
		<b>13.296</b>	<b>15.191</b>	<b>1.895</b>	<b>14,3%</b>
Cuotas mora < 1 año	Corto plazo	6.500	3.923	-2.577	-39,6%
	largo plazo	6.217	6.029	-188	-3,0%
		<b>12.717</b>	<b>9.952</b>	<b>-2.765</b>	<b>-21,7%</b>
Cuotas mora > 1 año	Corto plazo	7.991	8.710	719	9,0%
	largo plazo	8.396	9.948	1.552	18,5%
		<b>16.387</b>	<b>18.658</b>	<b>2.271</b>	<b>13,9%</b>
<b>Total</b>		<b>102.943</b>	<b>104.566</b>	<b>1.623</b>	<b>1,6%</b>

**Cuadro de estimación de pérdidas del período 2001**

30% de provisión por incremento mora a < 1 año	-830
100% provisión por incremento mora > 1 año	2.271
Condonaciones y castigos del período	8.242
Estimación de pérdidas del período	9.684
Pérdidas/cartera	9,3%

### **3.5 ANALISIS ESPECIFICO SOBRE LA COMPARACION DEL SUBSIDIO DE LA LEY N° 18.450 Y EL BONO CAMPESINO DE INDAP.**

En cuanto a que existiría duplicidad entre el Bono de Riego Campesino de INDAP y el Subsidio de Riego administrado por la CNR, a través de la Ley 18.450, INDAP y la CNR no concuerdan con este juicio. Por el contrario, que lo que existe es una complementariedad de dichos instrumentos y que ellos responden a productores con demanda y necesidades diferentes, según se detalla a continuación.

En primer lugar, si bien existen proyectos de pequeños productores que pueden ser postulados indistintamente a ambos financiamientos, en la práctica los tipos de proyectos postulados son diferentes en cuanto a su complejidad y envergadura, encontrándose en INDAP una clara disposición de asegurar la realización de proyectos simples de riego en forma oportuna, ya que las postulaciones al Bono está abierta todo el año, no así para los proyectos de la Ley de Riego, que se asignan a través de concurso en fechas determinadas. Además los proyectos de menor envergadura técnica y costo que son presentados a los concursos de la Ley N° 18.450, ven aumentado el costo total del proyecto por las exigencias técnicas de los estudios y disminuida la posibilidad de obtener la bonificación por las exigencias en cuanto a la tenencia de la tierra y las aguas, y a que la Ley de Riego sólo pueden postular las Asociaciones de Canalistas y Comunidades de Aguas, como se indica en el cuadro que se presenta más adelante.

Los concursos especiales de la Ley de Riego son importantes para los pequeños productores; sin embargo, la selección de las postulaciones es más lenta que en el caso del Bono de Riego por las exigencias de la Ley, por cuanto los estudios son más complejos y de mayor exigencia técnica ya que corresponden a obras mayores a las que financia el Bono de Riego. En este caso, estos agricultores pueden acceder el Bono de Riego para financiar obras complementarias a las financiadas por la CNR.

Por otra parte, INDAP apoya a los pequeños agricultores para que puedan postular a los concursos de la Ley de Fomento al Riego, con proyectos de tipo comunitario, sean de riego o de drenaje. INDAP financia la elaboración de los estudios y consultorías que les permitan concursar. Además, una vez aprobado el proyecto por la CNR, el Instituto dispone de un crédito de enlace equivalente al 100% del bono del riego que se entrega en virtud de la Ley N°18.450. Ello permite a los pequeños productores contar con los recursos para ejecutar las obras, pues sin este préstamo el agricultor debería esperar hasta que las obras sean recepcionadas para obtener la bonificación. No obstante lo anterior, el pequeño agricultor que haya sido beneficiado de una obra bonificada por la ley N°18.450 de Fomento al Riego, en construcción o terminada con o sin el apoyo de INDAP, podrá postular al Bono de Riego cuando el proyecto financiado por la CNR no

haya contemplado obras menores que complementan o mejoran el funcionamiento de dicha obra.

En cuanto a los proyectos del Bono de Riego Campesino, tienen por finalidad financiar la construcción de obras menores de riego/drenaje de bajo costo, que no es el caso de los proyectos financiados por la Ley de Riego. El Bono tiene un valor máximo de 100 UF (\$ 1.700.000) y el financiamiento de las obras asociativas tienen un monto máximo de 2000 UF (\$32.000.000). En el caso de los proyectos de la Ley de Riego los montos máximos de bonificación en el caso de obras individuales es de UF.12.000 (\$202.351.800) y para las obras comunitarias de UF 24.000 (\$404.703.600). Por otra parte, a la Ley de Riego sólo pueden postular organizaciones de usuarios definidas en el Código de Aguas (Asociaciones de Canalistas y Comunidades de Agua) que estén legalmente constituidas o en vías de constitución, en cambio las organizaciones que postulan al Bono Campesino, bajo la forma de un proyecto asociativo es más flexible. Por lo tanto, los proyectos de los pequeños productores tendrían escasas posibilidades de ser financiados a través de la Ley N°18.450, donde las variables de selección de los proyectos son la superficie, el costo y el aporte de los usuarios.

Los recursos administrados por la CNR para el Fomento a la Inversión privada en Obras de Riego y Drenaje, corresponde a una bonificación otorgada a los productores con el objeto de financiar hasta un 75% del costo de las obras de construcción, mejoramiento y rehabilitación de obras de riego y drenaje.

Su asignación se realiza mediante concursos focalizados en distintos estratos de productores (incluidos los pequeños agricultores sean o no potenciales beneficiarios de INDAP) y zonas geográficas, lo anterior en respuesta a demandas regionales. El acceso al beneficio requiere previamente la confección de proyectos técnicos exigentes.

De acuerdo a lo anterior, un agricultor del estrato pequeños productores, beneficiario de INDAP, postulará su proyecto de riego a la Ley N°18.450, cuando lo haga en forma individual y su costo sea mayor a UF 100 y cuente con los antecedentes legales que respaldan la tenencia de la tierra y el agua.

En síntesis, ambos programas pueden ser complementarios y no presentan duplicidad.

A continuación se presentan las principales características normativas y de operación de ambos Programas.

**Cuadro: Comparación Ley de Riego y Bono Campesino de Riego.**

Ley de Fomento al Riego y Drenaje (N° 18.450).	Bono Campesino INDAP.
<b>I. Características Normativas.</b>	<b>I. Características Normativas.</b>
<b>Definición.</b> Es un Subsidio que se otorga a la inversión privada en obras de riego y drenaje, mediante la postulación a concursos públicos en los cuales el beneficiario debe aportar un mínimo de 25% del costo total de la obra.	<b>Definición.</b> Es un subsidio al cual postula el pequeño agricultor. Existen criterios de selección definidos por INDAP para la construcción, reparación y habilitación de obras de riego y drenaje, en el cual el beneficiario debe aportar un mínimo de 20% del costo neto de la obra
<b>Beneficiarios.</b> La Comisión Nacional de Riego llama a Concursos Públicos focalizados en distintos estratos de productores y zonas geográficas, incluyendo a los pequeños agricultores sean o no posibles beneficiarios INDAP.	<b>Beneficiarios..</b> El bono de riego campesino está dirigido exclusivamente a pequeños agricultores agrícolas, que son sujetos de atención de INDAP. (pequeño productor agrícola que explota una superficie no superior a las 12 Hectáreas de Riego Básico, cuyos activos no superan el equivalente a UF. 3.500, que su ingreso provenga principalmente de la explotación agrícola y que trabaje directamente la tierra, sin importar la calidad de la tenencia.
Ley de Fomento al Riego y Drenaje (N° 18.450).	Bono Campesino INDAP.
Organizaciones de pequeños productores Sólo pueden postular organizaciones de usuarios definidas en el Código de aguas (Asociaciones de Canalistas y Comunidades de Agua), que estén legalmente constituidas o en vías de constitución.	Organizaciones de pequeños productores  Pueden postular grupos formales o informales bajo la forma de proyectos asociativos.
<b>Monto de Bonificación.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras individuales un máximo de UF12.000</li> <li>• Obras comunitarias, el monto máximo alcanza a UF24.000</li> </ul>	<b>Monto de Bonificación.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos individuales: el monto máximo de la bonificación alcanza a M\$ 1.700.</li> <li>• Proyectos asociativos: el monto máximo de la bonificación es de M\$ 32.000 por obra M\$ 2.500 por usuario</li> </ul>
<b>Pago del Subsidio.</b> El subsidio se paga una vez que la obra está construída y se verifica que la calidad esté acorde a las especificaciones del proyecto técnico, presentando la documentación que acredite las inversiones realizadas.	<b>Pago del Subsidio.</b> El subsidio se puede otorgar antes de la construcción de las obras en su totalidad, o en parcialidades en la medida que la obra lo requiera.

<p><b>Tenencia de tierra y aguas.</b> El solicitante debe acreditar legalmente la tenencia de las tierras y las aguas</p>	<p><b>Tenencia de tierra y aguas.</b> No exige acreditar legalmente propiedad de tierras Para el caso de la tenencia de las aguas es más flexible ya que se aceptan postulaciones que no demuestren el derecho legal permanente sobre el recurso hídrico tales como uso histórico, comodato, usufructo o arriendo de aguas, derechos Eventuales, etc.)</p>
<p><b>II. Características operacionales.</b></p>	<p><b>II. Características operacionales.</b></p>
<p><b>Complejidad técnica del proyecto</b> El proyecto que se exige para la presentación a concurso es de un elevado nivel técnico, lo que implica un alto costo en el diseño y presentación, por lo que no resulta viable la presentación de proyectos de bajo monto.</p>	<p><b>Complejidad técnica del proyecto</b> Para acceder al beneficio el solicitante debe presentar un perfil de proyecto asimilado a un "Formulario de postulación" y una "Propuesta Técnico-Económica", de menor complejidad técnica, dada las características de las obras subsidiadas.</p>
<p><b>Monto de los proyectos en el año 2002.</b> Las obras individuales tuvieron un costo de más de 100 UF y las asociativas de más de M\$ 32.000. El costo promedio de éstas fue de M\$45.000 y el promedio en superficie de 93,1 Has.</p>	<p><b>Monto de los proyectos en el año 2002.</b> El promedio de las obras individuales fue de M\$1.030 . El costo promedio de las obras asociativas fue de M\$ 2.284 y el promedio de superficie fue de 6,4 Has.</p>
<p><b>Tiempo entre la postulación y el pago del subsidio.</b>  No menor a un año.</p>	<p><b>Tiempo entre la postulación y el pago del subsidio.</b>  Entre 1 y 6 meses, según se trate de proyecto individual o asociativo.</p>
<p><b>Oportunidad de presentación y ejecución del proyecto.</b>  Fechas definidas de recepción de los proyectos para los concursos.</p>	<p><b>Oportunidad de presentación y ejecución Del proyecto</b>  Inmediata (ventanilla abierta en forma permanente).</p>

#### 4. SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO.

En general, se considera que el Informe Final refleja apropiadamente el contenido de productos y subproductos estratégicos de la acción del SAG, en sus diferentes ámbitos.

Sin embargo, temas emergentes como la protección de ecosistemas y la biodiversidad, que de alguna manera están siendo abordados por CONAF y SAG, no se refleja claramente en los objetivos descritos para el MINAGRI. En consecuencia podría existir una recomendación para ampliar los objetivos de éste último y otorgar de esta forma un marco global de política, consistente con las exigencias de las Convenciones Internacionales del Medio Ambiente a las cuales el país se encuentra adscrito, para el mejor desarrollo de estas actividades por los servicios dependientes que correspondan.

##### Resumen Ejecutivo

1.- Respecto a las carencias de soporte organizacional planteadas en la página 7 y que se reiteran en las páginas 112, 113 y 197 del documento, se debe señalar que éstos son aspectos que la Dirección del Servicio los tiene presente como parte importante de su propuesta de modernización de la gestión, iniciándose los estudios de diagnóstico organizacional y de gestión que derivarán en un Plan de Modernización para el SAG.

2.- Con relación a la rendición de gastos a que se hace mención en página 11 del resumen ejecutivo y en las páginas 128, 131 y 208 del documento, respecto de los Convenios suscritos con el IICA, cabe señalar que los organismos internacionales cuentan desde el año 1996 con procedimientos claros respecto a cómo deben rendir los recursos al SAG, por lo que la existencia de saldos importantes por rendir corresponde mayoritariamente a rendiciones de IICA entre los años 1994 y 1996.

3.- En pág. 14, en Servicio Agrícola y Ganadero – SAG, reemplazar:

- Párrafo 1: "En el tema sanitario, el SAG ha sido eficaz en mantener al país libre de plagas y enfermedades, pues en los últimos años el país se ha mantenido libre de enfermedades exóticas que limiten el comercio internacional pecuario, con un 100% de ausencia de estas enfermedades; además, se ha erradicado el 100% de los brotes detectados de **plagas cuarentenarias agrícolas y forestales de importancia y se ha mantenido bajo control la superficie o zonas con presencia de las plagas cuarentenarias *Gonipterus scutellatus* y *Phyllocnistis citrella* (I Región)**".

4.- En págs. 14-15.- Se debe suprimir la expresión "resoluciones de calificación ambiental", por cuanto no hay fundamentos para señalar que la eficacia ha sido de un 100% en atención a que sólo se trabaja con un % de ellas.

Reemplazar la expresión "evaluación y aprobación de los cambios de uso del suelo" por la de "emisión de informes sobre los cambios de uso de suelos".

5.- En pág. 15

- Párrafo 3: "En cuanto al comercio internacional, el SAG muestra buenos resultados en facilitar el intercambio de productos de origen animal y vegetal, de acuerdo a las **normativas y exigencias de los mercados externos, que se expresan en un incremento en el número de especies vegetales procedentes de Chile que ingresan a los mercados regulados (EE.UU., China, México, Japón); en una mayor diversificación de los productos tanto agrícolas como pecuarios posibles de exportar, especialmente hacia aquellos mercados considerados estratégicos para el país; en la apertura de nuevos mercados y en la simplificación de los procedimientos del proceso de certificación fitosanitaria de partidas de exportación conducentes a agilizar los flujos del comercio internacional**".
- Párrafo 4: "Las acciones de certificación del SAG, muestran indicadores de eficacia positivos, pues se cubre el 100% de la demanda por certificación de productos silvoagropecuarios de exportación (1.840 empresas certificadas en el 2001), con un **bajo índice de rechazo de los productos hortofrutícolas chilenos en países de destino (0,007%)**. Sin embargo,..."
- Párrafo 5: "En el proceso de Certificación de calidad genética, se debe cambiar la frase "protección de derechos obtentores de semilla" por "protección de derechos de obtentores de nuevas variedades vegetales".

6.- En página 22 punto 11, se hace mención a un cierto grado de duplicidad encontrada entre el Fondo SAG y el FIA , lo que se reitera en la página 236 del documento. Ello se refiere a que ambos operan instrumentos de fondos concursables y apoyan a proyectos del sector silvoagropecuario; sin embargo, existe una clara diferenciación en los objetivos que tienen. En efecto, el Fondo-SAG es un instrumento para apoyo en el co-financiamiento de proyectos de iniciativa privada que tienen por propósito mejorar el estado de los recursos productivos silvoagropecuarios en su dimensión sanitaria, ambiental, genética y geográfica y, la calidad agro alimentaria a través de la inocuidad de alimentos. El FIA en cambio, apoya y promueve iniciativas que incorporen innovaciones tecnológicas en los procesos productivos, de transformación industrial o de comercialización en las áreas agrícola, pecuaria, forestal o dulceacuícola, con el objeto de aumentar productividad, diversificar la producción, incrementar la sustentabilidad de los procesos de transformación e impulsar la gestión del sector agrario.

## **Documento Informe Final.**

### **Observaciones al Capítulo I.**

7.- Pág. 15, Objetivo N° 1. Reemplazar:

"Se reconoce la condición de sanidad animal y vegetal con que cuenta el país... El objetivo se materializa por medio de la aplicación de normativas técnicas y administrativas que minimicen el riesgo de introducción de plagas cuarentenarias agrícolas y forestales<sup>2</sup> y de enfermedades exóticas<sup>3</sup> al país y/o a zonas declaradas "libres"<sup>4</sup> de ciertas enfermedades y plagas....."

8.- En Pág. 16.

Numeral 2.1.- Debiera decir "Especies de flora no forestal".

Numeral 3.- En beneficiarios, incluir productores.

9.- Pág. 65. Incluir en el tercer párrafo, la participación de laboratorios acreditados, los que procesan muestras de suelos tomados en los potreros de predios postulados a concursos.

Debiera señalarse para facilitar la comprensión, en párrafo aparte, la diferencia que existe entre la acción de SAG en el Sistema de Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD) donde transfiere fondos directamente a particulares, de la acción que realiza este Servicio con relación a la Ley 18.450 de fomento a obras menores de riego y drenaje, donde no interviene en la transferencia de fondos respectivos.

### **Observaciones al Capítulo II.**

10.- En pág. 77:

Con respecto a la consistencia entre los Objetivos Estratégicos del SAG y los Objetivos Estratégicos Ministeriales se sugiere el siguiente planteamiento, con el fin de explicar de mejor manera el objetivo N°3 del SAG:

"El objetivo N° 1 del SAG, referido a mantener la situación fitosanitaria con miras a respaldar la producción y exportación; el objetivo N° 3 relacionado con el desarrollo, implementación y cumplimiento de los acuerdos internacionales con el fin de facilitar el intercambio de los productos de origen animal y vegetal de acuerdo a las exigencias de los mercados y, el objetivo N° 4 dirigido a la mantención de la inocuidad de los alimentos de exportación, responden

---

<sup>2</sup> Plaga que tiene importancia económica potencial para el área en peligro (país o región) cuando aún la plaga no existe o, si existe, no está extendida y se encuentra bajo control oficial.

<sup>3</sup> Enfermedades que no existen actualmente en el país.

<sup>4</sup> La declaración de "libre" de cierta enfermedad – que puede ser nacional o regional - es un acto que corresponde acreditarlo internacionalmente y tiene consecuencias concretas en la posibilidad de aumentar el intercambio económico en relación a las exportaciones. Ejemplo: mosca de la fruta.



directamente al objetivo N° 1 del Ministerio relacionado con rentabilizar y darle competitividad a la agricultura. Los objetivos N° 2, 6, 7 y 8, en cambio, se relacionan conceptualmente de manera más directa con el objetivo Ministerial N° 3 respecto al ámbito de la sustentabilidad.”

11.- En la página 93, Análisis de Presupuesto y Disciplina Financiera, en lo que corresponde al Objetivo Estratégico N° 8 y el gasto asociado al Programa de Recuperación de Suelos Degradados, se señala que tanto ingresos como gastos crecieron significativamente a partir del mes de agosto frente al flujo de caja inicial, el cual se proyectó con un comportamiento bastante más lineal. Esto es efectivo, pero hay que señalar que los desajustes y variaciones se deben principalmente a la estacionalidad de las labores, que también pueden verse agravadas por las malas condiciones climáticas que retrasan las actividades que deben realizarse.

12.- En página 118, Capítulo II sección C 2, referente a Tecnologías de Información, se habla de la baja disponibilidad de sistemas informáticos técnicos del SAG. En realidad hay que clarificar los conceptos, lo que existe es una baja disponibilidad de sistemas informáticos de los "Departamentos Técnicos".

Dentro del mismo tema de Tecnologías de Información, debe decir que los principales desarrollos del Servicio radican en los sistemas básicos de finanzas, tesorería, presupuesto, bienes y servicios, remuneraciones y recursos humanos, los que están automatizados y en línea entre ellos y las regiones. Existen planes de inversión especialmente para automatizar los Sistemas de Programación Presupuestaria y Control de Gestión, el que se desarrolló el 2002 y entrará en total vigencia el 2003. Este sistema compartirá los datos y estará integrado a los sistemas básicos. En el 2002 se hizo el levantamiento general de las necesidades informáticas de los Departamentos Técnicos.

El Servicio, para enfrentar la magnitud de los requerimientos informáticos y su posterior seguimiento, no posee el Recurso Humano técnico suficiente para avanzar más rápidamente en los procesos de desarrollo, lo que constituye una debilidad notoria. Además, vale constatar que el personal técnico profesional del Subdepto. de Informática el 2001 disminuyó en relación al año 1999 y 2000.

13.- En pág. 124, último párrafo, se hace mención a la falta de información computacional vinculada a la gestión de los procesos y servicios de la institución. Al respecto vale destacar como una excepción el Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD), donde se han efectuado 4 evaluaciones, está en proceso un seguimiento anual y existen bases de datos, registros y uso de herramientas para la focalización de recursos (estudios de CIREN/SAG/INDAP para las regiones VII a la X). Existe información digitalizada estructurada en base a los antecedentes de terreno, muchos de ellos geo-referenciados, permitiendo ir configurando en el tiempo capas de información con análisis de suelos. Asimismo, cabe señalar que durante los años 2002 y 2003 se han hecho los levantamientos para el desarrollo de los sistemas técnicos

requeridos iniciándose en el presente año el de algunos de ellos, los que continuarán a futuro.

14.- En pág. 156: Objetivo Estratégico N° 5: Consolidar, extender e implementar los aspectos de calidad agroalimentaria relacionados con productos e insumos de origen vegetal y animal.

Párrafo 5 Deben corregirse las cifras destacadas en negrita:

El producto referido a los certificados de potabilidad de productos alcohólicos y denominaciones de origen de vinos y piscos, presenta un cumplimiento del 100% del número de fiscalizaciones planificadas, con un comportamiento sin grandes variaciones en los tres últimos años. En el 2001 se ejecutaron **6.287** fiscalizaciones, de las cuales al 12% de las muestras se aplicaron infracciones por potabilidad. El costo promedio por cada fiscalización alcanza a \$ **41.637**, las que se ejecutan con recursos del SAG, no teniendo información sobre aplicación de multas para aquellos beneficiarios que se les comprueba una infracción, lo que podría bajar el costo del servicio.

15.- En página 160, primer párrafo, se hace mención a asignaciones directas que se habrían hecho durante el año 2001 relativas al Fondo de Mejoramiento Sanitario , lo cual no corresponde a la realidad, por lo tanto se debe reemplazar por el siguiente párrafo: **“ Por último, para el producto proyectos ejecutados cofinanciados con el sector privado, se debe aclarar que en año 2002 no hubo concurso y las cifras que se reportan corresponden al financiamiento de los proyectos de arrastre de años anteriores y a la contratación de 4 proyectos en forma directa para apoyar el manejo de las emergencias sanitarias que ocurrieron durante ese año. A la luz de resultados, se puede comentar lo siguiente:”**

Asimismo en el segundo párrafo para una mejor comprensión se sugiere reemplazarlo por lo siguiente: **“ En el año 1999 se adjudicaron y se dio inicio a la ejecución de 30 proyectos; en el año 2000 se incorporan 13 y en el año 2001 se agregan a la cartera de proyectos de arrastre los 4 proyectos contratados directamente. Los recursos disponibles han sido escasos y han cubierto una pequeña parte de la demanda existente (12.3% para el año 1999 y 12% para el año 2000). El 100% de los proyectos ejecutados terminan su etapa de ejecución en los plazos programados, lo que muestra un alto grado de compromiso. Los costos de administración que se autorizan para los proyectos en ejecución, no pueden exceder el 10% del costo total del proyecto. Se ha previsto modificar este límite para un próximo concurso bajando la autorización a un 8%, estimándose que se puede pedir un mayor nivel de eficiencia a los proyectos financiados por este Fondo. Respecto a los gastos de operación que le demanda al SAG este programa, éstos están fijados por glosa presupuestaria y representan el 5% del presupuesto total del programa. El producto presenta una contraparte financiera de los beneficiarios que adjudicaron los proyectos, que representa el 38% para el año 2000, lo que está 8 puntos sobre el mínimo solicitado”**

Por último en el tercer párrafo:

Llama la atención que en las conclusiones no se mencione al Fondo – SAG, a pesar de ser el único instrumento de fomento que posee el Servicio que considera la protección del patrimonio fito y zoonosanitario así como el mejoramiento genético, elementos constitutivos junto a la protección de los recursos naturales, del objetivo estratégico número 8.

16.- Pág. 151, Objetivo Estratégico N°1:

- En párrafo 3 agregar lo destacado en negrita: “El producto **Mantención de Chile libre de plagas de la lista A1 y Mantención de la condición actual de las plagas de la lista A2 de Clasificación de Plagas Cuarentenarias Agrícolas y Forestales** presenta dos subproductos”.
- En párrafo 4 es preciso aclarar que si bien el control de la **plaga *Ctenarytaina eucalypti***, se inició el año 2001 con la introducción del controlador biológico, **los resultados han sido exitosos protegiendo así el patrimonio de eucalipto del país”**.
- En párrafo 5, para una mejor precisión de la situación de las plagas de la lista A2 se sugiere reemplazarlo por el siguiente: “El **subproducto Mantención de la condición actual de las plagas de la lista A2 de Clasificación de Plagas Cuarentenarias Agrícolas y Forestales**, muestra resultados positivos de eficacia para el 2001, manteniendo al país libre de la plaga *Phyllocnistis citrella*, la que no se ha presentado en los tres últimos años fuera de la I Región (zona en donde se mantiene bajo control de supresión); un 100% de la superficie infectada por la plaga cuarentenaria *Gonipterus scutellatus* bajo control y sólo se han detectado algunos focos de las plagas cuarentenarias de la papa en el área libre de éstas, los que se encuentran sometidos a medidas de cuarentena”.

17.- Pág. 154, en Objetivo Estratégico N° 3:

- El informe no especifica que el ingreso de especies vegetales es hacia mercados “regulados”, es decir, EE.UU., México, Japón y China.
- El año 2000 ingresaban a estos mercados regulados 213 especies vegetales y no 212 como señala el informe.
- Se propone la siguiente corrección:  
“Respecto al producto estratégico 3.1, Ampliación de Mercados de Productos Silvoagropecuarios, se aprecia que año a año se incorporan nuevas especies vegetales a los mercados regulados (EE.UU., México, Japón y China). El año 2000 ingresaban 213 especies vegetales a estos mercados y el 2001, con la autorización de tres nuevas especies, esta cifra aumenta a 216. **En el ámbito pecuario .....**”

18.- En pág. 182, tercer párrafo se hace mención, respecto a duplicaciones y/o complementariedades, que en el ámbito medioambiental el SAG sólo participa en la autorización de los cambios de uso de suelo, no existiendo más acciones de fiscalización y certificación en la conservación de los recursos naturales. Al respecto se deben agregar la acciones de certificación en materias de la subdivisión de predios rústicos, fiscalización de flora silvestre y fauna nativa, fiscalización de contaminación en la agricultura y fiscalización y seguimiento a través de los comités operativos respectivos de resoluciones de calificación medioambiental en el SEIA, entre otros.

### Capítulo III.-

19.- En pág. 191, el tercer párrafo, se cuestiona la participación del SAG en la elaboración de los informes de viabilidad técnica de las obras de riego, incluida en el Objetivo N° 8. Al respecto cabe señalar que la acción del SAG se justifica, ya que constituye una herramienta de alerta temprana sobre eventuales dificultades del proyecto, porque entrega a la CNR dentro del proceso de selección de los proyectos, elementos técnicos de terreno en cuanto al emplazamiento, influencia del entorno y a posibles efectos negativos para el medio ambiente, que deben ser incorporados como elementos para la determinación que se adopte sobre el proyecto.

Por lo tanto, constituye una acción que le confiere la factibilidad técnica a los proyectos para su construcción y en parte, a la permanencia de las inversiones que el Estado efectúa a través de esta Ley, aspecto delegado en el SAG en conjunto con la Dirección de Obras Hidráulicas de MOP, para que se haga efectiva.

20.- En pág 204, en las Conclusiones sobre la Organización y Mecanismos de Gestión, específicamente en las Conclusiones sobre los Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos, se plantea que el presupuesto total del SAG experimentó en el transcurso de los últimos años un crecimiento significativo. En realidad lo que ha aumentado son los fondos para transferencias y para emergencias fitozoosanitarias, ante situaciones en que es imprescindible actuar. En tanto que el presupuesto operacional ha disminuido, no obstante que el Servicio ha visto incrementado nuevas funciones operativas lo que hace resentir su estructura.

21.- En pág. 205, en lo referente al SIRSD, es pertinente dejar claramente establecido que si bien existe una asignación inicial del presupuesto para cada una de las regiones, este se va ejecutando en función de los concursos que se vayan cerrando y a la dinámica productiva de los usuarios. Estos al postular presentan una secuencia de distintas actividades que por el ciclo agrícola normalmente la mayor parte de ellas se ejecutan a fines de año, desde agosto a diciembre. Las variaciones que se producen en los flujos de caja, se originan en que éstos se hacen de acuerdo a las propuestas explicitadas en los planes de manejo presentados a concurso, en donde se establecen fechas de ejecución, que

generalmente por condiciones de clima se ven afectadas en la realización. Ello obliga a efectuar ajustes mes a mes y anualmente, indicando a las regiones un ajuste definitivo. Hay que tener presente que el 83% de los recursos se concentran entre las regiones VII a la X.

22.- Pág. 216, Conclusiones Objetivo Estratégico N°1: En el punto 1 es preciso clarificar la condición del status sanitario del país por lo que se debe reemplazar la última parte del párrafo de acuerdo a lo destacado en negrita que se señala a continuación:

**Esto se corrobora dado que en los últimos años el país se ha mantenido libre de enfermedades exóticas que limiten el comercio internacional pecuario, con un 100% de ausencia de estas enfermedades; además se ha erradicado el 100% de los focos detectados de plagas cuarentenarias agrícolas y forestales, como el *Sirex noctilo*, y la Mosca de la Fruta; se ha mantenido bajo control la totalidad de superficie afectada por *Gonipterus*, y el estatus de área libre de plagas cuarentenarias de la papa en la zona de producción semillera y de consumo del sur del país.**

23.- En pág. 219, numeral 25, nuevamente se hace referencia sobre los informes de viabilidad técnica de proyectos de riego que se apartarían de los ámbitos de acción del SAG. Esto debe ser eliminado del texto, de acuerdo a lo explicado anteriormente.

24.- En pág. 237, numeral 22 se hace mención a la necesidad de realizar una evaluación de impacto al Sistema de Incentivos de Recuperación de Suelos Degradados. Al respecto es pertinente señalar que ha habido cuatro evaluaciones del programa. Dos de ellas corresponden a evaluaciones del SIRSD en su impacto económico, social y ambiental en las regiones XI y XII. Otra correspondió a la evaluación que efectúa la DIPRES a los programas de gobierno. La última, correspondió a la evaluación de impacto económico, social y ambiental en las regiones VII a la X.

Como producto de esta última evaluación se confeccionó una línea base respecto de la cual se efectuará el seguimiento en años posteriores, incluyendo los indicadores de productividad.

## **Observaciones al Anexo 2**

25.- Pág. 27, producto estratégico 3.1:

- N° de especies vegetales que ingresan a mercados regulados para los años 2001 y 2000 es de 216 y 213, respectivamente.

- En la fórmula de cálculo del indicador “tasa de variación de nuevas especies en la apertura de mercados” se debe eliminar la palabra “nuevas” tanto del numerador como del denominador, ya que se trata de datos acumulados.
- El resultado del indicador “tasa de variación de nuevas especies en la apertura de mercados” para el año 2001 es 1,41% y proviene de:  
 $(216/213 - 1) * 100$

Así, el cuadro para el producto estratégico 3.1 queda de la siguiente manera:

<b>Servicio: SAG</b>	<b>Objetivo N° 3: Consolidar y profundizar la inserción internacional del Servicio con la finalidad de facilitar el intercambio de productos de origen animal y vegetal , de acuerdo a las exigencias de los mercados y la normativa internacional de intercambio.</b>					
<b>Producto 3.1. Ampliación de mercados de productos silvoagropecuarios</b>						
<b>Funciones Públicas:</b> Diseño, Políticas, regulaciones y Normativas Negociaciones Internacionales			<b>Ambito de Políticas:</b> Desarrollo Productivo Silvoagropecuario			
			<b>Años &gt;&gt;&gt;</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>Datos Básicos:</b> Gasto Asociado (miles de \$ 2001)				<b>133.968</b>	<b>121.444</b>	<b>167.528</b>
N° de especies vegetales que ingresan a mercados regulados				210	213	216
N° nuevos países de destino para productos pecuarios						4
N° de países de destino para productos pecuarios				59	62	66
<b>Indicador</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>				
Tasa de variación de nuevas especies en la apertura de mercados	Eficacia	$((N^{\circ} \text{ especies agrícolas que ingresan a mercados año } t / N^{\circ} \text{ especies que ingresan a mercados año } (t-1) - 1) * 100$		0%	1,43%	1,41%
Tasa de variación de mercados de exportación de la producción pecuaria nacional	Eficacia	$((N^{\circ} \text{ de países de destino de productos exportables año } t / N^{\circ} \text{ de países de destino de productos exportables año } (t-1) - 1) * 100$		0%	5,1%	6,5%

26.- Pág. 28, objetivo N° 3, producto estratégico 3.3.1:

- Según lo informado por el Subdepto. de Exportaciones, durante el año 2001 hubo 11.970 cajas rechazadas en destino.
- El indicador "porcentaje de rechazos de productos hortofrutícolas chilenos en países de destino" se debe medir con respecto al N° de cajas exportadas. Si se calcula en base al "N° de cajas inspeccionadas", como se propone en el Informe Final (pág. 154 del capítulo II y pág. 28 del anexo 2), se está considerando un universo de cajas que es mayor que el realmente llega a mercados externos.
- Planillas de inspección del SAG y de los Manifiestos de Embarque.
- Se informa, además, que las cajas exportadas son datos digitados por la Asociación de Exportadores de Chile, A.G. (ASOEX), a partir de las planillas de inspección del SAG y de los manifiestos de embarque.
- Con relación al dato de cajas inspeccionadas, se debe indicar que la cifra informada para el año 1999 considera la totalidad de cajas inspeccionadas en los Sitios de Inspección Conjunta, situación que lleva a duplicar información por cuanto parte importante de esas cajas ya están cuantificadas en el muestreo a nivel de plantas. Por tal razón, se debe aplicar una corrección a los 180.321.748 cajas, descontando las cajas inspeccionadas en Sitios (24.283.868) y sumando el número de cajas muestreadas directamente en los Sitios, cifra que para ese año se estima del 10% con respecto al total de cajas inspeccionadas en los Sitios, con lo que resulta un número de cajas inspeccionadas en el año 1999 más cercano a la realidad (158.466.267).

Con estos antecedentes el cuadro del producto estratégico 3.3.1 queda como sigue:

<b>Servicio:</b> <b>SAG</b>	<b>Objetivo N° 3: Consolidar y profundizar la inserción internacional del Servicio con la finalidad de facilitar el intercambio de productos de origen animal y vegetal, de acuerdo a las exigencias de los mercados y la normativa internacional de intercambio.</b>				
<b>Producto 3.3.1. Certificado de la condición fitosanitaria de productos silvoagropecuarios de exportación</b>					
<b>Funciones Públicas:</b> Fiscalización y Certificación	<b>Ambito de Políticas:</b> Desarrollo Productivo Silvoagropecuario				
	<b>Certificación</b>	<b>Años &gt;&gt;&gt;</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>Datos Básicos:</b>	<b>Gasto Asociado (miles de \$ 2001)</b>	<b>1.961.789</b>	<b>1.860.148</b>	<b>1.854.354</b>	
	Ingresos por Cobro de tarifas M\$ <sup>5</sup>			5.712.000	
	N° empresas exportadoras que demandan el servicio	1.840	1.840	1.840	
	N° empresas atendidas	1.840	1.840	1.840	
	N° cajas inspeccionadas (miles)	158.466	167.711	176.095	
	<b>N° cajas exportadas (miles)</b>	<i>si</i>	<b>163.766</b>	<b>172.828</b>	
	N° cajas rechazadas en destino	9.557	28.510	11.970	

<sup>5</sup>Fuente. Balance Presupuestario de Ingresos a diciembre 2001. El cobro de tarifas incluye sólo el monto de Inspección Hortofrutícola Exportación Cajas e Inspección hortofrutícola ExporL. Horas Inspección.

<b>Servicio:</b> SAG	<b>Objetivo N° 3: Consolidar y profundizar la inserción internacional del Servicio con la finalidad de facilitar el intercambio de productos de origen animal y vegetal , de acuerdo a las exigencias de los mercados y la normativa internacional de intercambio.</b>					
<b>Producto 3.3.1. Certificado de la condición fitosanitaria de productos silvoagropecuarios de exportación</b>						
<b>Funciones Públicas:</b> Fiscalización y Certificación			<b>Ambito de Políticas:</b> Desarrollo Productivo Silvoagropecuario			
Certificación			<b>Años &gt;&gt;&gt;</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
N° de procedimientos fitosanitarios simplificados <sup>6</sup> para certificación				8	27	12
<b>Indicador</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>				
Porcentaje de rechazos de productos hortofrutícola chilenos en países de destino	Eficacia	$((N^{\circ} \text{ de cajas rechazadas en países de destino} / N^{\circ} \text{ cajas inspeccionadas}) * 100)$	0.005%	0.017%	0.007%	
Tasa de variación del número de cajas inspeccionadas de productos hortofrutícolas de exportación	Eficacia	$((N^{\circ} \text{ de cajas de productos inspeccionadas año } t / N^{\circ} \text{ de cajas de productos inspeccionadas año } t-1) - 1) * 100$	2.5%	-7%	7.7%	
Grado de satisfacción de usuarios de Certificación de Exportaciones Agrícolas	Calidad	$(N^{\circ} \text{ de usuarios satisfechos con los servicios otorgados} / N^{\circ} \text{ de usuarios encuestados}) * 100$	s.i	s.i	97.23 %	
Costo por caja inspeccionada de productos hortofrutícola de exportación	Eficiencia	Costo total de proyecto de exportaciones hortofrutícola / N° de cajas inspeccionadas	\$9	\$10.83	\$11.6	

s/i: Sin información, por el momento.

<sup>6</sup> Fuente : El dato de los años 1999 y 2000 es la Evaluación Programa Inspecciones de Exportaciones realizada por DIPRES en 2001. El dato del año 2001 se obtuvo de la Memoria Sub Programa Protección Agrícola 2001, documento borrador proporcionada por el servicio.



27.- En página 30 del Anexo 2, el cuadro relativo al producto 5.2, se debe corregir lo destacado en negrita

<b>Servicio: SAG</b>		<b>Objetivo N° : 5. Consolidar, extender e implementar los aspectos de calidad agroalimentaria relacionados con productos e insumos de origen vegetal y animal</b>			
<b>Producto : 5.2. Certificado de potabilidad de productos alcohólicos denominaciones de origen vinos y piscos</b>					
<b>Funciones Públicas:</b> Fiscalización y Certificación			<b>Ambito de Políticas:</b> Desarrollo Productivo Silvoagropecuario		
			<b>Años &gt;&gt;&gt;</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Datos Básicos:</b> Gasto Asociado (miles de \$ 2001)				<b>280.839</b>	<b>261.769</b>
Población Potencial (productores, distribuidores, expendios)					12.170
Fiscalizaciones realizadas al año					<b>6.287</b>
<b>Indicador</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>			
Porcentaje de Muestras con Infracción por Potabilidad	Eficacia	(N° de muestras con Infracción por potabilidad/N° total de muestras captadas) * 100	9,2 %	12,8 %	11,8 %
Costo unitario de fiscalización	Eficiencia	Total presupuesto/ N° de fiscalizaciones realizadas año			<b>\$ 41.637</b>

## **5. CORPORACION NACIONAL FORESTAL**

En general, gran parte de los comentarios, observaciones y precisiones realizadas por la CONAF anteriormente han sido incorporadas en el Informe Final, de manera que en esta oportunidad sólo nos remitiremos a precisar aspectos de forma que aún se mantienen en la versión del informe revisado.

### **Observaciones al Resumen Ejecutivo.**

Página 16: La disminución en los montos de incentivos entregados en relación con el año 2000, corresponde a un 23%, dado que en año 2000 se pagó un total de 6.644 millones de pesos y el 2001 fueron 5.120 millones de pesos.

Página 17: La cantidad de visitantes al SNASPE durante el año 2001 fue de aproximadamente de 1.1 millones de personas.

### **Observaciones al Capítulo II - Temas de evaluación.**

Página 131: Una interpretación más ajustada a la realidad en el segundo párrafo, sería: En CONAF, la función de auditoría depende de la Dirección Ejecutiva, según resolución de diciembre del 2001, pero físicamente la Unidad de Auditoría está inserta dentro de la Oficina de Estudios de la Corporación, donde paralelamente debe asumir labores de control de gestión. Esta situación representa un riesgo de pérdida de la necesaria independencia y objetividad que requiere la función de auditoría para poder cubrir todos los ámbitos del quehacer institucional, además de la distracción que significa compartir funciones de auditoría con funciones de carácter permanente y ajenas a la disciplina profesional de auditoría. Las orientaciones de la CAIGG suponen la constitución de una unidad de auditoría interna dependiente del más alto nivel organizacional.

Página 166: El N° exacto de visitantes al SNASPE, el año 2001 fue de 1.063.679 personas.

### **Observaciones al Capítulo III - Conclusiones y Recomendaciones.**

Página 223: En opinión de los Panelistas no existiría de parte de CONAF, preocupación para los productos 4.5 y 4.6 sobre conservación y protección de flora y fauna amenazada y su argumentación deriva de la baja asignación presupuestaria y del desconocimiento sobre la existencia de planificación de mediano y largo plazo en estos temas.

Al respecto, nuestra opinión es que hasta la fecha no han desaparecido especies endémicas, se mantiene niveles aceptables de protección y conservación de ellos; se realizan esfuerzos en captar recursos internacionales para la ejecución de estudios básicos y proyectos de recuperación de especies amenazadas y con los

recursos presupuestarios disponibles que aporta el Estado, la prioridad institucional se concentra en la administración y protección de su hábitat, que en definitiva son las unidades del SNASPE.

## 6. COMISION NACIONAL DE RIEGO

La CNR realizó en su oportunidad una serie de observaciones para precisar algunos antecedentes señalados por el Panel, con relación a cifras, definiciones, comentarios y apreciaciones que no se ajustaban a la realidad o habían sido interpretadas desde una perspectiva distinta a la que subyace tras el programa u acción a la cual se referían.

En este documento se hará referencia a aquellas aseveraciones que aparecen en el documento final y que se consideran discutibles.

Tema	Documento	Ubicación
Productos relevantes	Informe Final-Resumen Ejecutivo	2.3 Resultado de los Servicios. Pág. N°18

### ***Comentario del Panel:***

“Cabe señalar que en el caso del producto 2.2<sup>7</sup>, no es clara la separación entre las acciones que en este campo realiza la CNR con respecto a lo que desarrolla la Dirección de Obras Hidráulicas del Ministerio de Obras Públicas al amparo del DFL 1.123<sup>8</sup>. De acuerdo a la normativa legal existente, le corresponde a la CNR realizar los llamados “Estudios Integrales de Riego”. En cualquier caso y aunque estos estudios se utilicen como base para la toma de decisiones respecto de las factibilidades y prioridades para dotar de riego a una zona determinada, decisión que tomará el Consejo de Ministros, las etapas siguientes de la fase preinversional (en algunos casos perfil, prefactibilidad y factibilidad técnico económica) serán de responsabilidad de la DOH, así como la fase inversional subsiguiente. De este modo no aparece claro el sentido que una institución realice estudios que, necesariamente van a ser continuados por otra que, además, tiene ventajas comparativas tanto por experiencia como por dotación de profesionales que puedan actuar de contraparte técnica o Inspección Fiscal de los estudios”.

### **Respuesta CNR:**

Este tema está incluido en el punto 7 de la parte III Temas Institucionales, página 13.

---

<sup>7</sup> Elaboración y Evaluación de Estudios de factibilidad técnico económica para la construcción de obras de riego medianas y grandes.

<sup>8</sup> DFL 1.123, de 1981 que regula el accionar del Estado en la ejecución de obras de riego.

Tema	Documento	Ubicación
Recomendaciones frente a duplicidad programas.	Informe Final - Resumen Ejecutivo	Nº18 2.4.Principales Recomendaciones. Nº11

**Comentario del Panel:**

Se recomienda analizar más profundamente los casos en los cuales se identificó cierto grado de duplicidad, como es el caso *"...del Subsidio de Riego, administrado por la CNR con el Bono de Riego Campesino de INDAP"*.

**Respuesta CNR:**

Respecto a las posibles duplicidades en los programas realizados por INDAP y la CNR, elemento incorporado en el Informe Final, se debe aclarar que los recursos administrados por la CNR, para el Fomento a la Inversión privada en Obras de Riego y Drenaje, corresponden a una bonificación otorgada a los privados con el objeto de financiar hasta un 75% del costo de las obras de construcción, mejoramiento y rehabilitación de obras de riego y drenaje, con montos máximos de hasta 12.000 UF para proyectos individuales y hasta 24.000 UF para proyectos presentados por Organizaciones de Usuarios.

Su asignación se realiza mediante concursos focalizados en distintos estratos de productores (incluidos los pequeños agricultores sean o no potenciales beneficiarios de INDAP) y zonas geográficas, lo anterior en respuesta a demandas regionales. El acceso al beneficio requiere previamente la confección de proyectos técnicos exigentes.

Por su parte, INDAP focaliza sus subsidios en los agricultores de la pequeña agricultura, con financiamiento de obras de hasta 100 UF en el bono Campesino y 2.000 UF en obras de riego asociativo.

De esta manera, si bien teóricamente existen proyectos de pequeños productores que pueden ser postulados indistintamente a ambos financiamientos, en la práctica los tipos de proyectos postulados son diferentes en cuanto a su complejidad y envergadura, encontrándose en INDAP una clara disposición de asegurar la realización de proyectos simples de riego en la agricultura familiar campesina, que al pretender ser presentados a los Beneficios de la Ley 18.450, verían aumentado el costo total del proyecto y disminuida la posibilidad de obtener la bonificación.

De acuerdo a lo anterior, un agricultor del estrato pequeños productores, beneficiario de INDAP, postulará su proyecto de riego a la Ley Nº18.450, cuando lo haga en forma individual y su costo sea mayor a UF 100 y cuente con los antecedentes legales que respaldan la tenencia de la tierra y el agua.

En síntesis, ambos programas pueden ser complementarios pero no presentan duplicidad.

Las principales características de ambos Programas, se han señalado anteriormente en el cuadro de las páginas 39 y 40.

## **7. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS**

En lo que respecta a este Instituto, no hay mayores observaciones al documento.

Es importante recordar que en las conclusiones y recomendaciones se manifiesta en forma reiterada la situación de financiamiento de la investigación del INIA, en cuanto al compromiso que le corresponde al Estado asumir para su financiamiento, dado que la tendencia a competir por recursos atenta claramente con la continuidad de la investigación básica y aplicada, en rubros estratégicos para el país.

## **8. FUNDACION PARA LA INNOVACION AGRARIA**

Se revisaron e incorporaron en el documento final la mayoría de las observaciones realizadas por FIA, salvo algunas observaciones menores y principalmente de forma, que se especifican a continuación:

En Capítulo I, sección FIA, sobre Descripción de la organización y mecanismos de gestión:

En letra C.1.1, punto N° 2 (página 41), se solicita señalar como nota que durante el 2001 se implementó y comenzó a operar un Centro de Documentación FIA .

En letra C.1.2, b) páginas 48 y 49, se solicita corregir cuadro con ubicación del personal por región; se señala a 4 funcionarios FIA en la VII Región y debe decir 2, al igual que en el cuadro de personal por nivel territorial.

En la letra C.4 (página 71), en la sección sobre la Transparencia en Uso de Recursos, se excluye al FIA (también al INIA) de una serie de otros mecanismos, políticas y procedimientos que contribuyen a una mayor transparencia en el uso de recursos, por no estar afectos a las obligaciones del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Sin embargo, homológamente al PMG se estableció para FIA un sistema de PTG (Programa de Trabajo Gubernamental) que es tratado en las mismas instancias ministeriales del PMG, donde participa periódicamente el FIA. En ese marco y a su vez considerados como un servicio más del Ministerio, se nos solicita implementar las mismas acciones que al resto de los otros servicios. Por lo anterior, cabe destacar que salvo la incorporación efectiva al Sistema de Compras Chile, FIA ha desarrollado e implementado los otros mecanismos señalados, tales como página web, mecanismos de informaciones, de reclamos y sugerencias, sistemas de información, control y/o gestión, instancias de coordinación y utilización de modalidades de concurso para la asignación de los recursos. Por lo anterior, se solicita revisar la posibilidad de poner una nota en esta sección que dé cuenta de que FIA también ha implementado este tipo de acciones para mejorar la transparencia en el uso de sus recursos.

En Capítulo II, sección FIA, sobre Descripción de la organización y mecanismos de gestión:

En letra C.2.1, sección Recursos Humanos (página 116), se solicita incorporar una nota que señale que FIA tiene 2 operarios en la VII Región, al igual que nota incorporada en sección similar del capítulo I.

En letra C.2.1, sección Recursos Humanos (página 115), en problemas y fortalezas, último punto, se menciona que FIA cuenta con un sistema de evaluación del personal de carácter cualitativo. Se solicita revisar esta afirmación,



ya que el sistema de autoevaluación que hemos implementado considera básicamente elementos cuantitativos, dado justamente por el cumplimiento de las acciones, indicadores y metas programadas en el programa de trabajo individual de cada profesional y a su vez de cada Unidad. Adicionalmente considera elementos cualitativos, como autoevaluación de algunos aspectos como disposición a trabajo en equipo, capacidad de resolución de problemas, disposición con ejecutores, entre otros, aspectos que se han trabajado e incorporando con mayor fuerza a partir del 2002.

En el texto, después de la letra C.2.2 de Tecnologías de la Información, se incorpora la letra B.2.3 de Instrumentos de monitoreo y evaluación (página 123), que al parecer corresponde a otra sección del documento, o bien debería decir C.2.3?

En Capítulo III, sección FIA, página 231, sobre Conclusiones por objetivo (Objetivo Estratégico N°1):

En punto N°5 se solicita especificar que "no se han implementado acciones destinadas a medir impacto ex – post y la replicabilidad posterior de sus intervenciones. Se solicita revisar si es posible no mencionar "potencial replicabilidad", ya que dicha potencialidad en términos de replicabilidad es evaluada desde que el proyecto ingresa a FIA hasta su término.

En punto N°8 se solicita especificar que "no existe la instancia que permita medir de un modo más o menos claro, los reales impactos que genera el producto en forma agregada y ex – post.