
VOLUMEN I
Evaluación del Gasto Institucional
del Servicio Agrícola y Ganadero:
Informe Final Corregido

Junio de 2018
Preparado para la Dirección de Presupuestos
por Le Fort Economía y Finanzas



[**glefortv@leyf.cl**](mailto:glefortv@leyf.cl)

Tel: (+562) 2382 3504

El equipo de trabajo de la consultora, dirigido por Guillermo Le Fort y Fernando Mejido, estuvo conformado además por Margarita Le Fort, Mauricio Malaree, Javiera Müller, Jonathan Vasquez, Sebastian Ramirez y Carlos Calderón.

Contenido

<i>1.</i>	<i>INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>12</i>
<i>I.</i>	<i>CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN.....</i>	<i>14</i>
<i>2.</i>	<i>ANTECEDENTES DEL SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO</i>	<i>15</i>
<i>3.</i>	<i>DEFINICIONES ESTRATÉGICAS MINAGRI.....</i>	<i>18</i>
<i>3.1.</i>	<i>MISIÓN MINAGRI</i>	<i>18</i>
<i>3.2.</i>	<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MINAGRI</i>	<i>19</i>
<i>3.3.</i>	<i>PERFIL ESTRATÉGICO SUBSECRETARÍA DE AGRICULTURA</i>	<i>21</i>
<i>4.</i>	<i>DEFINICIONES ESTRATÉGICAS SAG.....</i>	<i>24</i>
<i>4.1.</i>	<i>MISIÓN INSTITUCIONAL</i>	<i>24</i>
<i>4.2.</i>	<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SAG</i>	<i>25</i>
<i>4.3.</i>	<i>VALORES</i>	<i>26</i>
<i>4.4.</i>	<i>PRODUCTOS ESTRATÉGICOS</i>	<i>26</i>
<i>4.5.</i>	<i>CLIENTES, USUARIOS Y BENEFICIARIOS DEL SAG.....</i>	<i>35</i>
<i>4.6.</i>	<i>INDICADORES DE DESEMPEÑO</i>	<i>40</i>
<i>5.</i>	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN</i>	<i>45</i>
<i>5.1.</i>	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN</i>	<i>45</i>
<i>5.1.1.</i>	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>45</i>
<i>5.1.2.</i>	<i>NIVEL CENTRAL.....</i>	<i>46</i>
<i>5.1.3.</i>	<i>NIVEL REGIONAL</i>	<i>57</i>
<i>5.1.4.</i>	<i>DESCRIPCIÓN RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS</i>	<i>59</i>
<i>6.</i>	<i>ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS.....</i>	<i>71</i>
<i>6.1.</i>	<i>PRESUPUESTO MINAGRI</i>	<i>71</i>
<i>6.2.</i>	<i>PRESUPUESTO SAG.....</i>	<i>72</i>
<i>6.2.1.</i>	<i>ESTRUCTURA DE INGRESOS.....</i>	<i>72</i>
<i>6.2.2.</i>	<i>ESTRUCTURA DE GASTOS.....</i>	<i>74</i>
<i>II.</i>	<i>EVALUACION</i>	<i>76</i>
<i>7.</i>	<i>ANÁLISIS DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS Y DISEÑO INSTITUCIONAL</i>	<i>77</i>

7.1.	CONSISTENCIA EN LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.....	77
7.1.1.	PERFIL ESTRATÉGICO MINAGRI.....	77
7.1.2.	PERFIL ESTRATÉGICO DEL SAG.....	78
7.1.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SAG.....	79
7.1.4.	CLIENTES, BENEFICIARIOS Y USUARIOS.....	81
7.1.5.	PRODUCTOS ESTRATÉGICOS.....	84
7.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO.....	86
7.2.1.	CONTEXTO TEÓRICO: INTERVENCIÓN DEL ESTADO.....	87
7.2.2.	ANÁLISIS GENERAL DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO.....	88
7.2.3.	ANÁLISIS DE BIENES PÚBLICOS, PRIVADOS O MIXTOS A NIVEL DE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS Y PRODUCTOS ESPECÍFICOS.....	90
7.3.	ESTUDIO BENCHMARKING.....	98
7.3.1.	NACIONAL: FUNCIONES SIMILARES O COMPLEMENTARIAS CON OTRAS INSTITUCIONES.....	99
7.3.2.	INTERNACIONAL: ANÁLISIS COMPARATIVO CON AUSTRALIA, NUEVA ZELANDA, PAÍSES BAJOS Y ARGENTINA.....	107
7.4.	ANÁLISIS DE PRODUCTOS AUSENTES SEGÚN MARCO LEGAL A NIVEL DE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS.....	121
8.	ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SAG Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN.....	125
8.1.	ENTREVISTAS Y ENCUESTAS REALIZADAS.....	125
8.2.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	128
8.3.	ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	135
8.4.	ANÁLISIS MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y DESPLIEGUE ESTRATÉGICO.....	136
9.	ANÁLISIS DE INDICADORES Y DE DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN.....	140
9.1.	DESEMPEÑO POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	141
9.2.	ANÁLISIS DEL FORMULARIO H.....	147
9.3.	ANÁLISIS DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO COLECTIVO (CDC).....	149

9.4.	ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG).	151
9.5.	ANÁLISIS DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO (CDD)	154
9.6.	ANÁLISIS DE INDICADORES PARA EVALUAR DESEMPEÑO INSTITUCIONAL UTILIZADOS POR EL SAG	157
9.7.	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES UTILIZADOS POR EL SAG Y PROPUESTA DE INDICADORES	161
9.7.1.	PRODUCTO 1: EQUIPAJE ACOMPAÑADO, MEDIOS DE TRANSPORTES Y MERCANCÍAS DE COMPETENCIA DEL SAG CONTROLADOS PARA INGRESO, IMPORTACIÓN O TRÁNSITO POR TERRITORIO NACIONAL	162
9.7.2.	PRODUCTO 2: VIGILANCIA, CONTROL, SUPRESIÓN Y ERRADICACIÓN DE ENFERMEDADES Y PLAGAS SILVOAGROPECUARIAS	167
9.7.3.	PRODUCTO 4: NORMATIVA SOBRE PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES RENOVABLES APLICADA E INFORMACIÓN TERRITORIAL ACTUALIZADA.	169
9.7.4.	PRODUCTO 5: ESTRATEGIAS Y POSICIONES DE NEGOCIACIÓN ESTABLECIDAS EN LA APERTURA, MEJORA Y DEFENSA DE MERCADOS EN EL ÁMBITO BILATERAL Y MULTILATERAL	170
9.7.5.	PRODUCTO 6: NORMATIVA DE COMPETENCIA DEL SAG FISCALIZADA.	171
9.7.6.	PRODUCTO 7: PRODUCTOS SILVOAGROPECUARIOS Y ANIMALES CERTIFICADOS.	173
9.7.7.	PRODUCTO 8: PRODUCTOS E INSUMOS AUTORIZADOS Y/O REGISTRADOS PARA USO SILVOAGROPECUARIOS.	174
9.7.8.	PRODUCTO 9: PROYECTOS COFINANCIADOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PATRIMONIO SANITARIO	174
9.7.9.	PRODUCTO 10: ANÁLISIS DE LABORATORIO REALIZADOS.	175
9.8.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON LA BATERÍA DE INDICADORES PROPUESTA	175
9.8.1.	DESEMPEÑO SEGÚN INDICADORES PROPUESTOS: PRODUCTO 1: EQUIPAJE ACOMPAÑADO, MEDIOS DE TRANSPORTES Y PRODUCTOS DE COMPETENCIA DEL SAG CONTROLADOS PARA INGRESO, IMPORTACIÓN O TRÁNSITO POR TERRITORIO NACIONAL	176

9.8.2.	<i>DESEMPEÑO SEGÚN INDICADORES PROPUESTOS: PRODUCTO 2: VIGILANCIA, CONTROL, SUPRESIÓN Y ERRADICACIÓN DE ENFERMEDADES Y PLAGAS SILVOAGROPECUARIAS</i>	<i>181</i>
9.8.3.	<i>DESEMPEÑO SEGÚN INDICADORES PROPUESTOS: PRODUCTO 4: NORMATIVA SOBRE PROTECCIÓN DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES APLICADA E INFORMACIÓN TERRITORIAL ACTUALIZADA.....</i>	<i>187</i>
9.8.4.	<i>DESEMPEÑO SEGÚN INDICADORES PROPUESTOS: PRODUCTO 5: ESTRATEGIAS Y POSICIONES DE NEGOCIACIÓN ESTABLECIDAS EN LA APERTURA, MEJORA Y DEFENSA DE MERCADOS, EN EL ÁMBITO BILATERAL Y MULTILATERAL.</i>	<i>188</i>
9.8.5.	<i>DESEMPEÑO SEGÚN INDICADORES PROPUESTOS: PRODUCTO 6: NORMATIVA DE COMPETENCIA DEL SAG FISCALIZADA.</i>	<i>189</i>
9.8.6.	<i>DESEMPEÑO SEGÚN INDICADORES PROPUESTOS: PRODUCTO 7: PRODUCTOS SILVOAGROPECUARIOS Y ANIMALES CERTIFICADOS.</i>	<i>193</i>
9.8.7.	<i>DESEMPEÑO SEGÚN INDICADORES PROPUESTOS: PRODUCTO 8: PRODUCTOS E INSUMOS AUTORIZADOS Y/O REGISTRADOS PARA USO SILVOAGROPECUARIOS.</i>	<i>194</i>
9.8.8.	<i>DESEMPEÑO SEGÚN INDICADORES PROPUESTOS: PRODUCTO 10: ANÁLISIS DE LABORATORIO REALIZADOS.</i>	<i>195</i>
10.	<i>ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO Y DISCIPLINA FINANCIERA.....</i>	<i>202</i>
10.1.	<i>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL GASTO INSTITUCIONAL .</i>	<i>202</i>
10.1.1.	<i>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DESGLOSADA POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO</i>	<i>203</i>
10.1.2.	<i>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR PRODUCTO ESTRATÉGICO</i>	<i>204</i>
10.1.3.	<i>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR REGIÓN</i>	<i>206</i>
10.2.	<i>ANÁLISIS DE LA DISCIPLINA FINANCIERA</i>	<i>207</i>
11.	<i>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DEL GASTO INSTITUCIONAL</i>	<i>213</i>
11.1.	<i>DE COSTEO ABC A COSTEO TRADICIONAL</i>	<i>213</i>
11.2.	<i>DISTRIBUCIÓN DE SUELDOS A PRODUCTOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS.....</i>	<i>216</i>
11.3.	<i>GASTO TOTAL EN PRODUCTOS ESTRATÉGICOS Y ESPECIFICOS</i>	<i>226</i>

Volumen I

Informe Final Corregido – Versión Final

<i>11.4.</i>	<i>NIVEL DE ACTIVIDAD</i>	<i>230</i>
<i>11.5.</i>	<i>COSTOS MEDIOS Y EFICIENCIA</i>	<i>232</i>
<i>11.6.</i>	<i>PRODUCTIVIDAD</i>	<i>237</i>
<i>11.7.</i>	<i>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD PARA PRODUCTOS ESPECÍFICOS MÁS RELEVANTES DESDE EL PUNTO DE VISTA PRESUPUESTARIO</i>	<i>241</i>
<i>11.8.</i>	<i>ANÁLISIS DE EFICIENCIA SIN LEY DE INCENTIVOS 20.803</i>	<i>242</i>
<i>12.</i>	<i>PREVALENCIA DE LOBESIA BOTRANA</i>	<i>243</i>
<i>III.</i>	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>246</i>
	<i>GLOSARIO</i>	<i>258</i>

Introducción

Este documento desarrollado por la Consultora Le Fort Economía y Finanzas (*LE&F*) contiene el denominado *Informe Final Corregido* del proyecto “*Evaluación del Gasto Institucional del Servicio Agrícola y Ganadero*” según se establece en las bases administrativas y técnicas; el horizonte de tiempo considerado va del año 2013 al 2016. Este proyecto fue licitado por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES) a través de Chile Compras y adjudicada a LE&F en agosto de 2017¹.

Hemos dividido el documento en dos volúmenes. El Volumen I contiene el desarrollo del estudio elaborado de acuerdo con las bases de la licitación, y el Volumen II está conformado por los anexos. El Volumen I, a su vez, se divide en tres grandes secciones. La primera realiza una descripción del SAG en cuanto al contexto y bases legales sobre las cuales la institución realiza su actividad y entrega un marco de referencia al análisis; además se muestra nuestra investigación sobre la misión y el perfil estratégico del Servicio, sus indicadores de desempeño y estructura organizacional, sus recursos humanos y tecnológicos. El último capítulo de esta sección se dedica a la descripción de los antecedentes presupuestarios del SAG, incluyendo la estructura de gastos e ingresos, y los gastos por zona geográfica y por producto.

La segunda sección del Volumen I contiene la evaluación de la Consultora de los antecedentes contenidos en la descripción institucional del SAG, los hallazgos detectados en nuestro recorrido por el SAG, así como propuestas de modificaciones que permitan mejorar el desempeño de la institución y la evaluación de éste. Contiene, entre otros, el análisis de la consistencia en las definiciones estratégicas; propuestas de nuevos indicadores que permitan una evaluación más completa y certera del desempeño del SAG; un breve recorrido por los productos del SAG en cuanto a su naturaleza como bienes públicos, privados o mixtos; comparaciones con otros países; finalmente se realiza un análisis y evaluación del uso de los recursos, de la ejecución presupuestaria, de la disciplina presupuestaria, de los costos y de la eficiencia y productividad del gasto que exhibe la institución.

La última parte del trabajo, “*Conclusiones y Recomendaciones*”, se concentra en los resultados globales de la evaluación incluyendo recomendaciones respecto de mejoras en los mecanismos de evaluación y respecto de avances en eficiencia y productividad que han surgido a lo largo del estudio, con una mirada más global que la detallada en las secciones anteriores del documento.

Lamentablemente, nuestro trabajo se vio significativamente limitado porque parte importante de la información solicitada al SAG no fue puesta oportunamente a disposición de esta Consultora, e incluso, parte no menor de lo solicitado nunca se recibió. Cabe destacar que la planificación y solicitud de información se enmarcó dentro de las bases de la licitación, en los tiempos en ellas

¹ Identificada en la Plataforma de licitaciones de Chile-Compra bajo el ID N°1618-3-LP17

requeridos y con el apoyo de la Dirección de Presupuestos. El desarrollo armónico del estudio a través del tiempo se vio entorpecido también porque una porción de la información fue recibida en forma extemporánea, ya muy cerca de la fecha límite de entrega de los informes, datos que además se recibieron incompletos y en formatos que no cumplían con las necesidades y solicitudes de este estudio. Es posible que en alguna medida eso se deba a las serias limitaciones de los sistemas de información de la institución. También se detectaron algunas inconsistencias entre los diferentes sistemas y al interior de las bases de datos que entregó el SAG.

El principal interés de esta Consultora es realizar estudios e investigaciones que cumplan con los requerimientos y con el nivel de profesionalismo que nos auto exigimos. Sin embargo, las limitaciones de información y premuras en los tiempos pueden ser fuente, no solo de errores, sino que también afectar la profundidad y alcance del análisis. No obstante lo anterior, el procesamiento de la información recabada y los análisis que se realizaron permitieron obtener resultados razonables que nos permitieron emitir juicios y recomendaciones bien fundadas.

En el proceso de investigación nos reunimos con una diversidad amplia de funcionarios del SAG, tanto de nivel central como de algunas regiones. Estas entrevistas fueron de muchísima utilidad para entender a una institución tan compleja como lo es el Servicio Agrícola y Ganadero y para recabar información cuantitativa y cualitativa. En ellas recibimos un importantísimo aporte y una gran disposición de parte de los personeros entrevistados. En el anexo se podrá encontrar una lista de algunas de las entrevistas realizadas. Lamentablemente, no pudimos realizar todas las entrevistas que hubiésemos querido ya que obtuvimos respuesta oportuna frente algunas solicitudes de reunión con el nivel central del SAG.

Debemos destacar que en todo el desarrollo de este estudio hemos contado con el soporte y disposición de los personeros de la DIPRES que han actuado como nuestra contraparte, lo que ha permitido superar diversas dificultades y cooperado en el avance y buen desarrollo de este trabajo.

I. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN

1. Antecedentes del Servicio Agrícola y Ganadero

El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) tiene sus inicios en la Dirección General de Agricultura y Pesca del Ministerio de Agricultura existente hasta 1967, órgano de la Administración Central del Estado con escasa independencia y con una estructura rígida, difícilmente modificable para adaptarla a las necesidades de cada momento. Debido a que su función no era dirigir la agricultura del país sino atender a las demandas del sector en forma de servicio, no se justificaba el nombre de Dirección de Agricultura y Pesca. Frente a esta realidad histórica se recurrió al proyecto de ley que debía normar la reforma agraria y las transformaciones y cambios que se habían diseñado para el sector agro rural, incluidas las de tipo institucional público para transformar la Dirección de Agricultura y Pesca en un órgano que, junto con promover el desarrollo de la producción agropecuaria, forestal y pesquera, sirviera con máxima eficacia a la solución de los principales problemas que incidían en el funcionamiento del proceso productivo. Dentro de estos procesos se encontraban los relacionados con la sanidad vegetal y la salud animal, la conservación del suelo y del agua y de los recursos naturales renovables; la información estadística y catastral agrícola, ganadera, forestal y pesquera; la infraestructura para el beneficio de la producción de estos mismos rubros; la capacitación de la gente que vive y trabaja en el ámbito agro rural; y, la fiscalización del cumplimiento de las normas de control encargadas al Ministerio de Agricultura.

El **28 de julio de 1967** la nueva Ley de Reforma Agraria, promulgada por el presidente Eduardo Frei Montalva, transformó a la Dirección General de Agricultura y Pesca del Ministerio de Agricultura en una persona jurídica de derecho público denominada "**Servicio Agrícola y Ganadero, SAG**", encabezado por su **primer Director Nacional, Emiliano Ortega Riquelme** (1967-1970).

Así, el Servicio Agrícola Ganadero SAG es un servicio funcionalmente descentralizado, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plena capacidad para adquirir, ejercer derechos y contraer obligaciones, el cual estará sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Agricultura. Está encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería, protegiendo y acrecentando el capital ambiental, fito y zoonosanitario del país guiados siempre por los objetivos trazados por el Ministerio de Agricultura.

Las normas y objetivos que rigen al SAG se establecen en la Ley N° 18.755 de 1989, modificada por la Ley N° 19.283 de 1994. Para que el SAG pudiera cumplir con eficacia sus funciones la ley lo estableció como persona jurídica de derecho público cuya relación con el Gobierno se materializa a través del Ministerio de Agricultura, de duración indefinida, con patrimonio propio y plena capacidad para administrarlo y para adquirir, ejercer derechos y contraer obligaciones.

Desde el punto de vista operativo el Servicio Agrícola y Ganadero pudo crear sus propios reglamentos, establecer los programas de acción, las plantas de personal y los presupuestos para la aprobación del Gobierno; definir su estructura interna y modificarla de acuerdo a las necesidades, como también las normas de funcionamiento; crear personas jurídicas; contratar

obreros y empleados temporales; fijar tarifas y cobrarlas como también cobrar las multas y decomisos establecidos por las leyes cuya aplicación corresponda al Ministerio de Agricultura.

La Institución se encuentra estratificada en niveles: Nivel Central (principalmente normativo) ubicado en la ciudad de Santiago y Nivel Regional (principalmente operativo), con 15 Direcciones Regionales y 66 oficinas sectoriales.

Los Macroprocesos del SAG² son los siguientes:

1. Macroproceso de Certificación de productos silvoagropecuarios o animales vivos de exportación (incluye las siguientes líneas: productos agrícolas y forestales, vinos, bebidas alcohólicas, mostos y vinagres, productos pecuarios y animales vivos con fines comerciales, y la condición varietal de semillas. El macroproceso está compuesto por los siguientes procesos:
 - a. Verificación de los pre-requisitos para la exportación de productos silvoagropecuarios.
 - b. Autorización de establecimientos para la exportación.
 - c. Verificación de la condición de los productos silvoagropecuarios de exportación.
 - d. Preparación de los productos silvoagrícolas aprobados para su exportación.
 - e. Emisión de certificados silvoagropecuarios de exportación.
2. Macroproceso Control del ingreso e importación a Chile, así como del tránsito por territorio nacional, de mercancías de competencia del SAG.
 - a. Elaboración y/o actualización de requisitos de ingreso, importación y tránsito de productos de competencia del SAG.
 - b. Control del ingreso de productos de competencia del SAG en equipaje acompañado de pasajeros y medios de transporte terrestres, naves y aeronaves en los controles fronterizos con presencia SAG.
 - c. Control de la importación de mercancías de competencia del SAG.
 - d. Control del tránsito por territorio nacional de productos de competencia del SAG.
3. Macroproceso de Registro o Autorización de productos o insumos silvoagropecuarios.
 - a. Autorización/Inscripción de establecimientos y/o muestras experimentales
 - b. Registro o autorización de productos o insumos silvoagropecuarios.
4. Macroproceso Fiscalización del cumplimiento de normativa de competencia del SAG:
 - a. Fiscalización del cumplimiento de normativa de competencia del SAG.
 - b. Resolución de denuncias por infracciones.
5. Macroproceso de Vigilancia y control silvoagropecuario:
 - a. Vigilancia Silvoagropecuaria.

² Manual de calidad del SAG

6. Macroproceso Administración del sistema de incentivos para sustentabilidad agroambiental de los suelos agropecuarios (ley 20.412).

En los siguientes capítulos se describirán en detalle elementos que caracterizan al SAG para los años que van desde el 2013 al 2016 (período objeto de este estudio), contemplándose los siguientes dos períodos de planificación: (1) Período 1 que va desde el año 2012 y termina el 2014 y (2) Período 2 que va desde el año 2015 al 2018. Se describirán en primera instancia los lineamientos entregados por el Ministerio de Agricultura y luego el perfil estratégico que el Servicio ha definido para dar cumplimiento a su mandato siguiendo al mismo tiempo dichos lineamientos. Se contemplará también la descripción de sus productos estratégicos y los indicadores de desempeño formalmente utilizados. Posteriormente, se mostrará la estructura establecida por el SAG por medio de las resoluciones exentas decretadas desde el año 2000, sus mecanismos de coordinación, la caracterización de su dotación y recursos tecnológicos. Finalmente, se describirán los antecedentes presupuestarios tanto del Ministerio como del Servicio del período de análisis.

2. Definiciones estratégicas MINAGRI

La misión, visión y valores de una institución son definiciones que permiten describir su perfil estratégico pues detallan la razón de ser y el propósito del organismo, el posicionamiento futuro en un horizonte de tiempo dado y el comportamiento que deberían perseguir los empleados. El SAG ha establecido definiciones de estos elementos en los documentos de planificación públicos³ para los períodos 2012-2014 y 2015-2018, los cuales muestran que los elementos antes mencionados han mostrado una evolución.

Para los objetivos de este estudio se debe considerar lo siguiente:

1. La Misión es definida como el propósito y razón de ser de una compañía o empresa. (R. Kaplan y D. Norton, 2004 y 2008).
2. La visión plantea los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Su función es guiar y motivar al grupo que compone la organización para continuar con el trabajo. Debe ser realista, pero al mismo tiempo ambiciosa, con aspiraciones de proyección a futuro (R. Kaplan y D. Norton, 2004 y 2008)
3. Según la literatura (R. Kaplan y D. Norton, 2004 y 2008) estas definiciones deben estar orientadas al mercado y expresar en forma clara cómo se quiere que el mundo reconozca a la organización.

A continuación, se describirán los perfiles estratégicos por medio de las definiciones publicadas del Ministerio de Agricultura (MINAGRI) y del Servicio de Agricultura y Ganadero (SAG). Estas definiciones serán consideradas en el análisis de pertinencia del perfil estratégico del Servicio con los lineamientos establecidos por el Ministerio.

2.1.Misión MINAGRI

Para los períodos en estudio el Ministerio define las siguientes misiones:

Cuadro 1: Misiones Ministeriales 2012-2014 y 2015-2018

Misión Ministerio de Agricultura	
Período 1 (2012-2014)	Período 2 (2015-2018)
Proteger y mejorar los recursos productivos y los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario del país, así como asegurar la inocuidad de insumos y alimentos agropecuarios para apoyar el desarrollo sustentable y competitivo del sector.	Proteger y mejorar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos productivos, y conservar los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario del país para contribuir al desarrollo sustentable y competitivo del sector

³ Formularios A1 de los períodos 2012-2014 y 2015-2018 publicados en DIPRES. Ver: <http://www.dipres.gob.cl> (consultado el 11/09/2017)

Fuente: Formulario A1 Ficha de identificación de definiciones estratégicas 2012-2014 y 2015-2018, publicado por DIPRES en <http://www.dipres.gob.cl>.

2.2. Objetivos Estratégicos MINAGRI

Los objetivos estratégicos definidos se entienden como los objetivos definidos por una organización para establecer las metas y la posición de la misma a largo plazo, es decir, son las metas que se desean cumplir en un período de al menos un año y establecen los lineamientos para las acciones que la organización debe ejecutar en ese período. Los objetivos estratégicos definidos por el MINAGRI para ambos periodos de este estudio son los siguientes:

Cuadro 2: Objetivos estratégicos Ministeriales 2012-2014 y 2015-2018

Objetivos Estratégicos Ministeriales		
N°	Período 1 (2012-2014)	Período 2 (2015-2018)
1	Transformar a Chile en una verdadera potencia agroalimentaria mediante las modificaciones institucionales necesarias como el nuevo Ministerio de Agricultura y de los Alimentos, el fortalecimiento del SAG en cuanto a sus atribuciones y ámbitos de acción y la institucionalidad de ACHIPIA como parte del Ministerio de Agricultura.	Reducir la desigualdad: Impulsar un proceso de intensificación de las acciones de fomento productivo enfocado hacia la pequeña agricultura familiar campesina (AFC), con consideración de las diferentes culturas, etnias y tradiciones productivas de cada región y contemplando instancias de participación pública y privadas
2	Aumentar la productividad, innovación y capacitación de los trabajadores agrícolas; recuperar la inversión, fomento a la innovación y el emprendimiento.	Desarrollar la productividad y la competitividad sectorial: fortalecer la institucionalidad y los instrumentos que promueven la productividad y la competitividad de las actividades silvoagropecuarias
3	Crear más y mejores empleos para el campo.	Optimizar el aprovechamiento del Recurso Agua: promover la construcción de obras de riego grandes y medianas, incrementar los programas de embalses e incentivar las prácticas de uso eficiente de los recursos hídricos
4	Facilitar el financiamiento especialmente a las PYMES agrícolas.	Recuperar las capacidades de protección fito y zoonosanitaria del país: fortalecer las herramientas y recursos del SAG para controlar amenazas de plagas y enfermedades vigentes y potenciar los sistemas de gestión de calidad y de trazabilidad de la producción sectorial.
5	Fomentar las exportaciones agrícolas	Mejoramiento de la Institucionalidad sectorial: complementar la institucionalidad ministerial para una mejor gobernanza en el ámbito de la calidad e inocuidad, recursos hídricos y forestales.
6	Incentivar el desarrollo de la industria e innovación en el campo de las variedades vegetales. Proyecto de Forestación Urbana: Un árbol por cada chileno.	

Fuente: Formulario A1 Ficha de identificación de definiciones estratégicas 2012-2014 y 2015-2018, publicado por DIPRES en <http://www.dipres.gob.cl>.

2.3. Perfil Estratégico Subsecretaría de Agricultura

El Ministerio articula y coordina los distintos organismos que lo componen por medio de la Subsecretaría de Agricultura, por tanto, es importante comprender el perfil estratégico definido por ésta y así considerar los lineamientos estratégicos que el SAG considera para su actuar. La Subsecretaría define el siguiente perfil estratégico (Objetivos Estratégicos y Productos Estratégicos) para ambos períodos según se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Definiciones Estratégicas Subsecretaría de Agricultura Período 1 (2012-2014)

Subsecretaría de Agricultura	
Objetivos Estratégicos	
1	Aumentar la productividad del sector mediante la promoción y fomento a la inversión, el uso de la biotecnología para el sector agrícola, el desarrollo del capital humano mediante la capacitación de los trabajadores del sector agrícola, aumentar la disponibilidad del agua de riego, y mejorar el acceso al financiamiento (Competitividad).
2	Fortalecer la diplomacia sanitaria, el fomento de alianzas público-privadas, mejorar los sistemas de información para los productores agrícolas y aumentar la diversificación del mercado en base a los nuevos acuerdos comerciales y los programas de fomento e innovación con el objeto de transparentar y perfeccionar el funcionamiento de los mercados (Transparencia y acceso a Mercados).
3	Impulsar la investigación y desarrollo tecnológico de manera que todos los productores, incluyendo el universo Agricultura Familiar Campesina, puedan tener acceso a éstos a través del fortalecimiento de la transferencia tecnológica (Investigación e innovación).
4	Creación del nuevo Ministerio de Agricultura y de los Alimentos con el fin de mejorar la eficiencia y crecimiento del sector, fortaleciendo así la institucionalidad y mejorando los procesos operativos apuntando a una mayor eficiencia y eficacia (Modernización Institucional).
5	Asegurar la sustentabilidad social, ambiental y económica del sector silvoagropecuario mediante la protección de los suelos, el manejo sustentable del bosque nativo, seguridad del recurso hídrico, y desarrollo local silvoagropecuario (Sustentabilidad).

Productos Estratégicos		
N°	Producto	Descripción
1	Fomento productivo y apoyo a la competitividad.	La Subsecretaría de Agricultura, a través de transferencias de fondos, contribuye a favorecer en forma eficiente la competitividad económica del sector silvoagropecuario y el fomento productivo para el desarrollo de cadenas productivas asociadas a la actividad silvoagropecuaria y forestal.
2	Perfeccionamiento del funcionamiento del Mercado.	La Subsecretaría de Agricultura, a través de transferencias de fondos, contribuye al desarrollo en forma eficiente y la promoción de exportaciones y transparencia del mercado.
3	Desarrollo de Nuevos Conocimientos y Transferencia tecnológica.	La Subsecretaría de Agricultura, a través de transferencias de fondos, contribuye al desarrollo de la investigación, innovación y transferencia científica para el sector silvoagropecuario y forestal.
4	Modernización Institucional.	Reestructuración del Ministerio y sus servicios dependientes para conseguir la organización de los productos entregados al sector silvoagropecuario en forma eficiente, eficaz y transparente.
5	Sustentabilidad Social, Económica y Ambiental.	La Subsecretaría de Agricultura a través de este producto articula y apoya el desarrollo y promoción de la educación rural en el sector silvoagropecuario, la capacitación, comunicación y cultura del Agro y los Servicios dependientes del Ministerio.

Fuente: Formulario A1 Ficha de identificación de definiciones estratégicas 2012-2014, publicado por DIPRES en <http://www.dipres.gob.cl>.

Cuadro 4: Definiciones Estratégicas Subsecretaría de Agricultura Período 2 (2015-2018)

Subsecretaría de Agricultura

Misión

Contribuir a la reducción de los factores determinantes de la desigualdad en la agricultura y, al mismo tiempo, conducirla hacia un estilo de crecimiento inclusivo que implique agregación de valor económico, social, ambiental y cultural en el espacio rural.

Objetivos Estratégicos

- 1 Contribuir al cumplimiento de los objetivos ministeriales a través del financiamiento de programas de desarrollo, fomento productivo, innovación e investigación.
- 2 Fortalecer el sistema de administración de riesgos e instrumentos financieros
Realizar la coordinación sectorial e intersectorial para asegurar una gestión eficaz para el cumplimiento de los objetivos ministeriales y entregar asesoría legal para impulsar proyectos legislativos de interés sectorial.
- 3

Productos Estratégicos

N°	Producto	Descripción
1	Planificación, ejecución, transferencias a otras entidades públicas y privadas	La Subsecretaría de Agricultura a través de transferencias de fondos contribuye a fortalecer la competitividad y productividad del sector silvoagropecuario, a la promoción de exportaciones, al desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica, a la calidad y sanidad de la producción agropecuaria, a las comunicaciones del agro y al apoyo de la educación agrícola y rural.
2	Administración de Riesgos e Instrumentos Financieros	Mejoramiento de acceso de los productores agropecuarios a diferentes tipos de financiamiento que consideren las particularidades del negocio agrícola y forestal en cuanto a sus ciclos de producción y el tipo de eventos exógenos (heladas, sequías, inundaciones, plagas) e información geoespacial Ministerial para contribuir a optimizar la toma de decisiones.
3	Asesoría técnica y legal para la coordinación sectorial e intersectorial.	Coordinación de actividades para el cumplimiento de compromisos Ministeriales e Interministeriales que requieren de una acción articulada del Sector Silvoagropecuario. Acciones de coordinación entre Ministerios, Servicios del Agro, Instituciones Sectoriales, Públicas y Privadas.

Fuente: Formulario A1 Ficha de identificación de definiciones estratégicas 2015-2018, publicado por DIPRES en <http://www.dipres.gob.cl>.

De las definiciones estratégicas de la Subsecretaría de Agricultura se observa que: (1) la misión está directamente vinculada al Ministerio, (2) los objetivos estratégicos se relacionan con los factores financieros, de coordinación y de gestión de riesgos, con directa conexión con el quehacer del Ministerio, y, finalmente, (3) los productos estratégicos están alineados a los objetivos estratégicos y no se relacionan al quehacer del SAG, salvo entregar algunos lineamientos. Estos

tres puntos mostrarían que el rol de gestión y coordinación que brinda la subsecretaría se estaría cumpliendo.

3. Definiciones Estratégicas SAG

3.1.Misión Institucional

El SAG ha definido las siguientes misiones para ambos períodos:

Cuadro 5: Misión SAG períodos 2012-2014 y 2015-2018

Misión Servicio Agrícola y Ganadero	
Descripción (2012-2014)	Descripción (2015-2018)
Proteger y mejorar los recursos productivos y los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario del país, así como asegurar la inocuidad de insumos y alimentos agropecuarios para apoyar el desarrollo sustentable y competitivo del sector.	Proteger y mejorar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos productivos, y conservar los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario del país para contribuir al desarrollo sustentable y competitivo del sector

Fuente: Ficha de identificación SAG. Formulario A1 Ficha de identificación de definiciones estratégicas 2012-2014 y 2015-2018, DIPRES.

A continuación, se presenta la visión del SAG. Tal elemento estratégico, según la literatura citada⁴, declara la proyección que quiere brindar la institución la cual ha establecido lo siguiente:

Cuadro 6: Definiciones del elemento estratégico Visión SAG

Visión Servicio Agrícola y Ganadero	
Descripción (2012-2014)	Descripción (2015-2018)
El SAG será reconocido nacional e internacionalmente por la eficiencia y tecnología en sus procesos, por su rápida respuesta a los cambios del entorno con equipos de trabajo competentes y motivados para impulsar la consolidación de Chile como país con un alto estándar fito y zoonosanitario, proveedor de alimentos agropecuarios inocuos y protector de los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario	El SAG habrá incorporado las mejores prácticas para la protección del patrimonio fito y zoonosanitario y de los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario, siendo reconocido por su significativa contribución al desarrollo del país.

Fuente: Matriz de productos 2013 – 2016, Documentos enviados por SAG.

⁴ R. Kaplan y D. Norton, 2004 y 2008

3.2. Objetivos Estratégicos SAG

El servicio ha establecido los siguientes objetivos estratégicos para los períodos en estudio:

Cuadro 7: Objetivos estratégicos SAG períodos 2012-2014 y 2015-2018.

Período 1 2012-2014		Período 2 2015-2018	
1	Proteger y mejorar la condición sanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos del país.	1	Acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos.
4	Proteger los recursos naturales renovables que inciden en el potencial productivo	2	Proteger y mejorar los recursos naturales renovables de competencia del SAG.
2	Asegurar que el proceso de certificación de productos de exportación otorgue garantías a los mercados internacionales	3	Consolidar al SAG como una autoridad fito y zoonosanitaria capaz de apoyar la apertura y mantención de mercados
5	Fortalecer las relaciones internacionales facilitando el comercio de exportación e importación protegiendo el patrimonio fito y zoonosanitario nacional		
3	Contar con procesos de fiscalización que fomenten el cumplimiento de las normas de competencia del Servicio	4	Lograr y mantener un alto nivel de calidad en la entrega de servicios.
6	Optimizar nuestros procesos haciéndolos más ágiles, transparentes y estandarizados a nivel nacional descentralizando la toma de decisiones		

Fuente: Elaboración propia a partir de fichas de identificación de definiciones estratégicas 2012-2014 y 2015-2018. DIPRES

3.3. Valores

Los valores declarados por el SAG en su matriz de productos⁵ y en el canal de comunicación oficial⁶ son los siguientes:

- Probidad
- Credibilidad
- Transparencia
- Excelencia
- Compromiso
- Colaboración

3.4. Productos Estratégicos

A continuación, se presentan los nombres y la descripción de los 9 productos estratégicos para los períodos 2012-2014 y 2015-2018⁷ según sus formularios de definiciones estratégicas (Formulario A1).

⁵ Matriz de productos 2013 y 2016, SAG.

⁶ www.sag.cl

⁷ Formulario A1, Ficha de Definiciones Estratégicas del SAG Año 2012-2014 y Año 2015-2018. Página Web www.dipres.cl.

Cuadro 8: Productos estratégicos 2012-2014 – 2015-2018⁸

Productos Estratégicos (Bienes y/o Servicios) 2012-2014			Productos Estratégicos (Bienes y/o Servicios) 2015-2018	
N°	Producto Estratégico	Descripción	Producto Estratégico	Descripción
1	Sistema cuarentenario para prevenir el ingreso de enfermedades y plagas silvoagropecuarias de importancia económica.	Acciones para manejar y disminuir el riesgo de introducción al país y/o diseminación de agentes de enfermedades animales exóticas (no presentes en Chile) que pudieran afectar la economía nacional, así como el ingreso de plagas cuarentenarias silvoagrícolas no presentes en el país y de aquellas en control oficial. Entre las acciones que se desarrollan están las llamadas de pre frontera que corresponden a las que se realizan de manera previa a autorizar el ingreso de un producto al país; además, el SAG establece los requisitos específicos que cada tipo de producto debe cumplir para ingresar a Chile. Controla la totalidad de las importaciones silvoagropecuarias en los puntos de ingreso, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos de acuerdo con el tipo de mercancía. Se incluyen además las cuarentenas que algunos productos deben cumplir de manera previa a su internación definitiva, además del control de pasajeros y medios de transporte que se realiza en los controles fronterizos.	Equipaje acompañado, medios de transportes y productos de competencia del SAG controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional.	Acciones para manejar y disminuir el riesgo de introducción al país y/o diseminación de agentes de enfermedades animales exóticas (no presentes en Chile) que pudieran afectar la economía nacional, así como el ingreso de plagas cuarentenarias silvoagrícolas no presentes en el país y de aquellas en control oficial. Entre las acciones que se desarrollan están las llamadas de pre frontera que corresponden a las que se realizan de manera previa a autorizar el ingreso de un producto al país; además el SAG establece los requisitos específicos que cada tipo de producto debe cumplir para ingresar a Chile. El SAG controla la totalidad de las importaciones silvoagropecuarias en los puntos de ingreso, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos según el tipo de mercancía. Se incluyen además las cuarentenas que algunos productos deben cumplir de manera previa a su internación definitiva, además del control de pasajeros y medios de transporte que se realiza en los controles fronterizos.

⁸ La Consultora observó algunas posibles inconsistencias en el Formulario A-1, ficha de definiciones estratégicas para el período 2015-2018, en el sentido de que en algunos productos estratégicos faltaría incorporar algunos clientes. Ejemplo Producto estratégico 1 faltan los clientes 42-43, que corresponden a Establecimientos productores, importadores y comercializadores de medicamentos de uso veterinario y establecimientos productores, importadores y comercializadores de alimentos para uso animal, respectivamente.

<p>2</p>	<p>Programas de vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias de importancia económica.</p>	<p>Mantenimiento actualizado y sistematizado de la información fito y zoonosanitaria nacional e internacional, permitiendo conocer el proceso epidémico de enfermedades y plagas, así como de los factores de riesgo de introducción y/o diseminación de ellas mediante la realización de monitoreo de plagas y de enfermedades de importancia cuarentenaria y económica y estudios de análisis de riesgo, sistema de atención de denuncias, como los más relevantes. A partir de la evaluación fito y zoonosanitaria que se realiza con la información disponible, el SAG toma acciones de carácter nacional o regional que pretenden controlar o eliminar una enfermedad o plaga existente en el país y que por su importancia económica o su impacto sanitario se prioriza su intervención. Como herramienta complementaria a este proceso el SAG ha puesto en marcha los programas de trazabilidad.</p>	<p>Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias.</p>	<p>Mantenimiento actualizado y sistematizado de la información fito y zoonosanitaria nacional e internacional, permitiendo conocer el proceso epidémico de enfermedades y plagas, así como de los factores de riesgo de introducción y/o diseminación de ellas, mediante la realización de monitoreo de plagas y de enfermedades de importancia cuarentenaria y económica y estudios de análisis de riesgo, sistema de atención de denuncias, como los más relevantes. Sobre la base de la evaluación fito y zoo sanitaria que se realiza con la información disponible, el SAG toma acciones de carácter nacional o regional que pretenden controlar o eliminar una enfermedad o plaga existente en el país y que por su importancia económica o su impacto sanitario se prioriza su intervención. Como herramienta complementaria a este proceso el SAG ha puesto en marcha los programas de trazabilidad.</p>
<p>4</p>	<p>Programa de Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables.</p>	<p>Mantener y mejorar la condición de país en cuanto a comportamiento ambiental a través de: conservación de especies y cumplimiento de Acuerdos Internacionales en materia ambiental. Manejo de factores incidentes en la producción silvoagropecuaria a través de: control de especies invasoras, conservación de especies. Manejo de especies nativas y naturalizadas para su desarrollo y/o mantención como rubros productivos a través de: conservación de la diversidad biológica y conservación de especies naturalizadas (uso eficiente de praderas mediante planes de manejo indicativos). Protección de los recursos que inciden en el ámbito silvoagropecuario en cuanto</p>	<p>Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada.</p>	<p>Mantener y mejorar la condición de país en cuanto a comportamiento ambiental a través de: protección de especies y cumplimiento de Acuerdos Internacionales en materia ambiental. Manejo de factores incidentes en la producción silvoagropecuaria a través de: control de especies dañinas, protección de especies. Proponer normativa de protección de suelos, y participar activamente en el seguimiento de las actividades establecidas en el Plan de Implementación de los 5 Pilares de la Alianza Mundial por los Suelos (COAG/FAO). Protección de los recursos que inciden en el ámbito silvoagropecuario en cuanto a su calidad y cantidad mediante la participación</p>

		a su calidad y cantidad mediante la participación en el sistema de Evaluación de Impacto Ambiental para prevenir o minimizar externalidades ambientales negativas.		en el sistema de Evaluación de Impacto Ambiental para prevenir o minimizar externalidades ambientales negativas
5	Facilitar el acceso de productos silvoagropecuarios a los mercados de exportación.	El SAG tiene la función de propender a la eliminación de obstáculos sanitarios que impongan los mercados externos para la comercialización de los productos agrícolas y pecuarios chilenos mediante la representación del Servicio Sanitario Oficial y el estatus fito y zoonosanitario del país, al mismo tiempo que genera normas, procedimientos y estándares en los temas de su competencia con el objeto de acceder a nuevos mercados. Por medio de este producto el SAG colabora a incrementar la oferta exportable de productos silvoagropecuarios en diversidad de productos y países de destino. Mediante los Acuerdos Bilaterales se procura la implementación de los principios señalados y especialmente la generación de confianza en la garantía de la condición sanitaria y el funcionamiento del Servicio Sanitario de nuestro país y a la vez obtener información oportuna de la condición sanitaria del otro país y del funcionamiento de su Servicio Sanitario.	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados en el ámbito bilateral y multilateral.	El SAG tiene la función de propender a la eliminación de obstáculos sanitarios que impongan los mercados externos para la comercialización de los productos agrícolas y pecuarios chilenos mediante la representación del Servicio Sanitario Oficial y el estatus fito y zoonosanitario del país, al mismo tiempo que genera normas, procedimientos y estándares en los temas de su competencia con el objeto de acceder a nuevos mercados. Por medio de este producto el SAG colabora a incrementar la oferta exportable de productos silvoagropecuarios, en diversidad de productos y países de destino. Mediante los Acuerdos Bilaterales se procura la implementación de los principios señalados y especialmente la generación de confianza en la garantía de la condición sanitaria y el funcionamiento del Servicio Sanitario de nuestro país y a la vez obtener información oportuna de su condición sanitaria y del funcionamiento de su Servicio Sanitario.
6	Fiscalización de la normativa vigente de competencia del Servicio o delegadas a éste por otros Servicios.	El SAG, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica, tiene como función aplicar y fiscalizar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias vigentes que regulan insumos, productos agropecuarios y recursos naturales. Sumado a lo anterior, y producto de los convenios de delegación establecidos con el Ministerio de Salud, el SAG ejecutará a nivel	Normativa de competencia del SAG fiscalizada.	El SAG de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica tiene como función aplicar y fiscalizar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias vigentes que regulan insumos, productos agropecuarios y recursos naturales. Sumado a lo anterior, y producto de los convenios de delegación establecidos con el Ministerio de Salud, el SAG ejecutará a nivel nacional la

		<p>nacional la inspección veterinaria de los animales y sus carnes en mataderos que destinan su producción sólo a consumo humano, acción destinada a verificar el cumplimiento de la normativa asociada proveniente del MINSAL; esta acción era anteriormente desarrollada por los Servicios de Salud.</p>		<p>inspección veterinaria de los animales y sus carnes en mataderos que destinan su producción sólo a consumo humano, acción destinada a verificar el cumplimiento de la normativa asociada proveniente del MINSAL; esta acción era anteriormente desarrollada por los Servicios de Salud. La Ley 20380 establece responsabilidades al SAG en la fiscalización de la protección de animales en lo concerniente a predios de producción industrial en confinamiento y otros lugares de mantención de animales, establecimientos faenadores y transporte de ganado.</p>
7	<p>Certificación oficial de productos silvoagropecuarios y animales.</p>	<p>El SAG es el organismo oficial de Chile encargado de certificar las exportaciones silvoagrícolas y pecuarias, garantizando que las exigencias sanitarias impuestas por las autoridades de los países de destino se cumplan; para ello se ejecutan una serie de acciones que permiten respaldar sólidamente tal certificación como por ejemplo monitoreos (de residuos y microbiológicos), inspección y supervisión a lo largo del proceso productivo desde el predio hasta el despacho del producto final. La certificación de semillas por su parte tiene como objetivo asegurar su identidad y pureza varietal, como asimismo la pureza física, facultad germinativa y calidad sanitaria. Esto, con la finalidad de fomentar el uso de semillas de calidad, de variedades mejoradas, contribuyendo así al aumento de la productividad y sustentabilidad de los cultivos, como también a</p>	<p>Productos silvo agropecuarios y Animales certificados.</p>	<p>El SAG es el organismo oficial encargado de certificar las exportaciones silvoagrícolas y pecuarias, garantizando que las exigencias sanitarias y de inocuidad alimentaria impuestas por las autoridades de los países de destino se cumplan; para ello se ejecutan una serie de acciones que permiten respaldar sólidamente tal certificación como la vigilancia de enfermedades, programas sanitarios oficiales, monitoreos (residuos y microbiológicos) inspección y supervisión a lo largo del proceso productivo desde el predio hasta el despacho del producto final. La certificación de semillas por su parte tiene como objetivo asegurar su identidad y pureza varietal, como asimismo la pureza física, facultad germinativa y calidad sanitaria. Esto, con la finalidad de fomentar el uso de semillas de calidad, de variedades mejoradas, contribuyendo así al aumento de la productividad y sustentabilidad de los cultivos, como también a</p>

		facilitar el comercio interno y externo de las semillas.		facilitar el comercio interno y externo de las semillas
8	Registro y autorización de variedades protegidas e insumos silvoagropecuarios.	El SAG es la autoridad responsable de verificar la seguridad, calidad y eficacia de los medicamentos veterinarios para que éstos puedan ser comercializados en el país, con el fin de proteger la salud de los animales, la salud pública, el medio ambiente y promover el bienestar animal. Además, es responsable de controlar la producción y comercialización de los insumos destinados a la alimentación animal. En el ámbito agrícola, debe autorizar todo plaguicida de uso agrícola y forestal que se importe, fabrique, comercialice o use en el país. La ley 19.342/1994 transformó el Registro de Propiedad de Variedades o cultivares en el Registro de Variedades Protegidas, creó un Comité Calificador de Variedades a cargo del proceso de verificación del cumplimiento de los requisitos legales para el reconocimiento del Derecho del Obtentor de una Variedad. El Registro de	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuario.	El SAG es la autoridad responsable de verificar la seguridad, calidad y eficacia de los medicamentos veterinarios para que éstos puedan ser comercializados en el país, con el fin de proteger la salud de los animales, la salud pública, el medio ambiente y promover el bienestar animal. Además, es el organismo responsable de controlar la producción y comercialización de los insumos destinados a la alimentación animal. En el ámbito agrícola, debe autorizar todo plaguicida de uso agrícola y forestal que se importe, fabrique, comercialice o use en el país; como también autorizar el material de propagación genéticamente modificado para ser sembrado con fines de multiplicación, para exportación o ensayos, para lo cual se realiza un proceso de análisis de riesgo y se establecen las medidas de bioseguridad pertinentes para minimizar los impactos al medio ambiente. La ley 19.342/1994 transformó el Registro de Propiedad de

		Variedades Protegidas es administrado por el SAG.		Variedades o cultivares en el Registro de Variedades Protegidas, creó un Comité Calificador
9	Fondo de Mejoramiento del Patrimonio Sanitario.	Este instrumento está destinado a fomentar la colaboración entre el sector público y el privado a través del cofinanciamiento de iniciativas que procuren mejorar la condición de estado de los recursos silvoagropecuarios de nuestro país.	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario.	Este instrumento está destinado a fomentar la colaboración entre los sectores público y privado, a través del cofinanciamiento de iniciativas que procuren mejorar la condición de estado de los recursos silvoagropecuarios de nuestro país.
10	Servicios de la red de laboratorios.	Mantención de una red de laboratorios oficiales del SAG apoyado por laboratorios privados acreditados para dar respuesta a los requerimientos de análisis y diagnósticos en materia de sanidad vegetal, salud animal, química ambiental, calidad de semillas y alcoholes. Además, se incluyen los servicios prestados por el SAG en sus estaciones cuarentenarias pecuarias y agrícolas ubicadas en Lo Aguirre, a los importadores de animales vivos y de plantas, productos que por normativas de importación deben, posterior a su arribo al país, permanecer aislados y bajo observación oficial por un periodo definido durante el cual se realiza una serie de análisis para verificar su condición sanitaria antes de ser autorizado su ingreso definitivo al país.	Análisis de Laboratorio realizados.	Mantención de una red de laboratorios oficiales del SAG apoyado por laboratorios privados autorizados para dar respuesta a los requerimientos de análisis y diagnóstico, en materia de sanidad vegetal, salud animal, química ambiental, calidad de semillas y alcoholes

Fuente: Formulario A1 de definiciones estratégicas del SAG 2012 -2014 y 2015 – 2018, Dipres.

Es importante indicar que para los años 2015-2018 los numerales de los productos van desde el 1 al 2 y luego del 4 al 10, es decir, son 9 productos, pero no existe el número 3. El producto que tenía asignado el numeral 3 en la nomenclatura SAG (*Sistema de vigilancia operando con situación sanitaria conocida y respaldada en el ámbito nacional e internacional*) fue fusionado en el año 2007 con el Producto 2 de ese entonces (*Programas de Control, Supresión y Erradicación de enfermedades y plagas de importancia económica*)⁹. A fin de evitar confusiones y asegurar consistencia con la codificación de productos utilizada internamente por el SAG y en los documentos públicos facilitados por la DIPRES, en este trabajo hemos mantenido la nomenclatura SAG en la cual se llega hasta el producto 10, pero se omite el numeral 3.

El Servicio también ha identificado la relación existente entre los productos estratégicos y clientes previamente descritos. Tal relación, para ambos períodos, se muestra a continuación:

⁹ El cambio se constata entre los años 2006 y 2007 según Formularios A1 2006 y 2007 (Fichas Identificación-Definiciones Estratégicas). En términos generales, el Producto 2 hacía referencia a Vigilancia Agrícola, mientras que el 3 a Vigilancia Pecuaria. Actualmente ambos se encuentran reflejados en el Producto 2 de Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias.

Cuadro 9: Relación Productos estratégicos y clientes 2012-2014 – 2015-2018¹⁰

N° Producto	Nombre Producto Estratégico (Período 2015-2018)	N° Clientes Beneficiarios (2012-2014) ¹¹	N° Clientes beneficiarios (2015-2018) ¹²
1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional.	1, 14, 15, 17, 19, 40	1, 7, 8, 14, 15, 17, 19, 40, 42, 43, 53.
2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias.	21, 22, 23	21, 22, 23, 49.
4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario.	2, 24, 44, 47, 48	2, 24, 44, 47, 48, 52, 53.
5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.	11, 12, 13.	11, 12, 13.
6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 16, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 46.	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 16, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 46, 49, 50, 51.
7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados.	11, 12, 13, 20, 28, 29, 32, 41, 45.	11, 12, 13, 20, 28, 29, 32, 41, 45.
8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuario	7, 8, 18, 35, 42, 43	7, 8, 18, 35, 42, 43.
9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario.	27	27.
10	Análisis de laboratorio realizados	11, 12, 13, 14, 15, 17, 21, 22, 23, 30, 31, 40.	11, 12, 13, 14, 15, 17, 21, 22, 23, 30, 31, 40.

Fuente: Formulario A1 de definiciones estratégicas del SAG 2012 -2014 y 2015 – 2018, Dipres.

¹⁰ La Consultora observó algunas posibles inconsistencias en el Formulario A-1, ficha de definiciones estratégicas, para el período 2015-2018, en el sentido de que en algunos productos estratégicos faltaría incorporar algunos clientes. Ejemplo Producto estratégico 1 faltan los clientes 42-43, que corresponden a Establecimientos productores, importadores y comercializadores de medicamentos de uso veterinario y Establecimientos productores, importadores y comercializadores de alimentos para uso animal, respectivamente.

¹¹ La identificación de los números de cada producto se puede encontrar en el siguiente cuadro

¹² La identificación de los números de cada producto se puede encontrar en el siguiente cuadro

3.5. Clientes, usuarios y beneficiarios del SAG

Como se puede observar en el cuadro que sigue, los clientes del SAG son de una amplia variedad, y comprenden a personas naturales y jurídicas que forman parte del sector silvoagropecuario. El Servicio atiende a aproximadamente 10 millones de clientes agrupados en 50 grupos. El mayor número corresponde al grupo ‘pasajeros y medios de transportes’ que ingresan al país, seguido por ‘explotaciones silvoagrícolas’. Sin embargo, la cuantificación de cada grupo de clientes no implica necesariamente un gasto de recursos proporcional en las actividades del Servicio. Los clientes definidos para ambos períodos son los siguientes:

Cuadro 10: Cuantificación número de clientes/beneficiarios Períodos 2012-2014 y 2015-2018

N°	Clientes	Cuantificación 2012-2014	Cuantificación 2015-2018
1	Agencias aduaneras	248	248
2	Agricultores beneficiarios del sistema de incentivos para la sustentabilidad agroambiental de los suelos agropecuarios	2.775	2.775
3	Aplicadores de plaguicidas	46.426	46.426
4	Cazadores	19.709	19.709
5	Centros de Faenamiento para autoconsumo (CFA)	41	31
6	Comerciantes de semilla	584	584
7	Fabricantes, distribuidores e importadores de plaguicidas	482	482
8	Fabricantes, distribuidores e importadores de fertilizantes	479	479
9	Expendios de bebidas alcohólicas	27.267	27.267
10	Expendios de insumos para uso animal	1.997	1.997
11	Exportadores agrícolas	18.450	18.450
12	Exportadores forestales	1.902	1.902
13	Exportadores pecuarios	208	208
14	Importadores de material agrícola vegetal	6.217	6.217
15	Importadores de productos pecuarios	145	145
16	Mataderos	79	68
17	Medios de transporte que ingresan al país	1.060.108	1.060.108
18	Obtutores de variedades vegetales protegidas	51	51
19	Pasajeros que ingresan al país	7.490.487	7.490.487
20	Productores adscritos a PABCO ¹³	2506	2506
21	Productores agrícolas	118.608	118.608
22	Productores Pecuarios	223.033	223.033

¹³ PABCO: Programa de Planteles Animales Bajo Certificación Oficial

N°	Clientes	Cuantificación 2012-2014	Cuantificación 2015-2018
23	Productores forestales	7.419	7.419
24	Tenedores de fauna silvestre	635	635
25	Transportistas de ganado y carne	12.325	12.325
26	Viveros de plantas registrados	3.162	3.162
27	Ejecutores de proyectos del fondo de mejoramiento sanitario sector privado	23	23
28	Establecimientos agrícolas para la exportación	810	810
29	Empresas de tratamientos fitosanitarios autorizadas (para exportación)	52	52
30	Laboratorios y muestreadores autorizados para la exportación a México y Brasil	8	8
31	Laboratorios y muestreadores autorizados para la exportación a EE. UU.	10	10
32	Comercializadores de frambuesas de exportación	537	537
33	Frigoríficos de productos cárnicos	33	47
34	Establecimientos que procesen, desposten o manipulen carne para la venta.	1.632	3.758
35	Productores de semillas certificadas	72	72
36	Depósitos de plantas registrados	986	986
37	Explotaciones silvoagrícolas que potencialmente pueden aplicar plaguicidas	285.445	285.445
38	Estaciones Experimentales en el Uso de Plaguicidas	54	54
39	Productores y envasadores de alcoholes etílicos y bebidas alcohólicas	997	997
40	Importadores de alcoholes etílicos y bebidas alcohólicas.	557	557
41	Exportadores de alcoholes etílicos y bebidas alcohólicas.	605	605
42	Establecimientos productores, importadores y comercializadores de medicamentos para uso veterinario.	342	342
43	Establecimientos productores, importadores y comercializadores de alimentos para uso animal	471	531
44	Agricultores de Asociaciones del Sector Agropecuario que han suscrito APL ¹⁴	991	991
45	Procesadores y comercializadores de productos agropecuarios orgánicos	347	347
46	Titulares de proyectos con RCA ¹⁵ fiscalizadas	421	421
47	Productores de semillas genéticamente modificadas	71	71

¹⁴ APL: Acuerdos de Producción Limpia.

¹⁵ RCA: Resolución de Calificación Ambiental.

N°	Clientes	Cuantificación 2012-2014	Cuantificación 2015-2018
48	Propietarios de predios rústicos con certificación de planos de subdivisiones prediales	6.505	6.505
49	Establecimientos de producción industrial con confinamiento	0	1.355
50	Ferias ganaderas y otros recintos de exposición ganadera	0	43

Fuente: Formulario A1 de definiciones estratégicas del SAG 2012 -2014 y 2015 – 2018, Dipres.

Es importante precisar que para el documento de planificación a implementar en el año 2018 la lista de clientes sufre una modificación tanto en la cuantificación como en la cantidad de grupos de clientes definidos. La nueva lista se muestra a continuación:

Cuadro 11: Cuantificación número de clientes/beneficiarios planificación año 2018

N°	Grupo Cliente	Cuantificación 2018
1	Agencias aduaneras	248
2	Agricultores beneficiarios del sistema de incentivos para la sustentabilidad agroambiental de los suelos agropecuarios	2.775
3	Aplicadores de plaguicidas	46.426
4	Cazadores	13.407
5	Centros de Faenamiento para autoconsumo (CFA)	31
6	Comerciantes de semillas	584
7	Fabricantes, distribuidores e importadores de plaguicidas	482
8	Fabricantes, distribuidores e importadores de fertilizantes	479
9	Expendios de bebidas alcohólicas	27.267
10	Expendios de insumos para uso animal	1.997
11	Exportadores agrícolas	18.450
12	Exportadores forestales	1.902
13	Exportadores pecuarios	208
14	Importadores de Material Agrícola vegetal	6.217
15	Importadores de productos pecuarios	145
16	Mataderos	68
17	Medios de Transporte que ingresan al país	2.064.484
18	Obtadores de variedades vegetales inscritas en el Registro de Variedades Protegidas	51
19	Pasajeros que ingresan al país	13.057.250
20	Productores adscritos a PABCO	2.506
21	Productores agrícolas	118.608

N°	Grupo Cliente	Cuantificación 2018
22	Productores Pecuarios	223.033
23	Productores forestales	7.419
24	Tenedores de fauna silvestre	624
25	Transportistas de ganado y carne	12.325
26	Viveros de plantas registrados	3.162
27	Ejecutores de proyectos del fondo de mejoramiento sanitario sector privado	23
28	Establecimientos agrícolas para la exportación	810
29	Empresas de tratamientos fitosanitarios autorizadas (para exportación)	52
30	Laboratorios y muestreadores autorizados para la exportación a México y Brasil	8
32	Comercializadores de frambuesas de exportación	537
33	Frigoríficos de productos cárnicos	47
34	Establecimientos que procesen, desposten o manipulen carne para la venta	3.758
35	Productores de semillas certificadas	72
36	Depósitos de plantas registrados	986
37	Explotaciones silvoagrícolas que potencialmente pueden aplicar plaguicidas	285.445
38	Estaciones Experimentales en el Uso de Plaguicidas	54
39	Productores y envasadores alcoholes etílicos y bebidas alcohólicas	997
40	Importadores de alcoholes etílicos y bebidas alcohólicas	557
41	Exportadores de alcoholes etílicos y bebidas alcohólicas.	605
42	Establecimientos productores, importadores y comercializadores de medicamentos para uso veterinario.	342
43	Establecimientos productores, importadores y comercializadores de alimentos para uso animal	531
44	Productores asociados pertenecientes al rubro silvoagropecuario que conformen asociaciones gremiales o actúen individualmente, y que han suscrito un Acuerdo de Producción Limpia (APL)	991
45	Procesadores y comercializadores de productos agropecuarios orgánicos	347
46	Titulares de proyectos con RCA fiscalizadas	421
47	Productores de semillas genéticamente modificadas	71

N°	Grupo Cliente	Cuantificación 2018
48	Propietarios de predios rústicos con certificación de planos de subdivisiones prediales	6.505
49	Establecimientos de producción industrial con confinamiento	1.355
50	Ferias ganaderas y otros recintos de exposición ganadera	43
51	Plantas seleccionadoras de semillas	30
52	Entidades de certificación de productos agropecuarios orgánicos (Organismos de certificación, Organizaciones de Agricultores Ecológicos)	12
53	Importadores de productos agropecuarios orgánicos	30

3.6. Indicadores de desempeño

A continuación, se presentan los indicadores de desempeño con los cuales actualmente se evalúa el desempeño del SAG. Tales indicadores son publicados en el Formulario de Indicadores de Desempeño (Formulario H) en mandato de la Dirección de Presupuestos (DIPRES)¹⁶, dentro del contexto del Programa de Mejoramiento de la Gestión. El Formulario H se publica de manera anual y en él se muestran los productos estratégicos evaluados, el indicador asociado, la fórmula de cálculo, la medición y la meta asociada.

Cabe destacar que los indicadores están asociados a productos estratégicos, y éstos a su vez a los objetivos estratégicos. Esta relación es declarada por el Servicio en el formulario de planificación estratégica publicada anualmente (Formulario A1).

A continuación, se muestra un resumen de los indicadores publicados en los Formularios H y la medición obtenida para los años que contempla este estudio:

¹⁶ El instrumento “Indicadores de Desempeño” es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Fuente: www.dipres.cl.

Cuadro 12: Indicadores y evaluación de desempeño del SAG

Producto Estratégico 2015-2018	Indicador	Forma de Cálculo	Desempeño 2013	Desempeño 2014	Desempeño 2015	Desempeño 2016
Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional.	Porcentaje de pasajeros que califican la atención al usuario en proceso de inspección de equipajes de pasajeros en nivel superior de satisfacción en el año t respecto al total de pasajeros encuestados en proceso de inspección de equipajes de pasajeros en el año t	((N° de pasajeros que califican la atención al usuario en el proceso de inspección de equipajes de pasajeros en nivel superior en el año t) / (N° total de pasajeros encuestados en el proceso de inspección de equipajes de pasajeros en el año t))*100	(949/790)* 100= 87,95%	(964/1.084) * 100 = 88,93%	(820/971) * 100 = 84,45	(1.003/1.100) * 100 = 91,18%
Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias	Porcentaje de eventos de Mosca de la Fruta confirmados erradicados respecto a los detectados	((N° de brotes confirmados erradicados más N° de capturas simples eliminadas) / (N° total de brotes confirmados más N° total de capturas simples))*100	(7/7)* 100 = 100%	(5/5)* 100= 100%	(15/15)*100 = 100%	(19,0 /20,0)* 100 = 95%

Volumen I

Informe Final Corregido – Versión Final

Producto Estratégico 2015-2018	Indicador	Forma de Cálculo	Desempeño 2013	Desempeño 2014	Desempeño 2015	Desempeño 2016
Análisis de Laboratorio realizados	Tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a las muestras de Denuncias Emergenciales Pecuarias	(Sumatoria del tiempo de respuesta de análisis de las muestras serológicas recibidas por denuncias en el año t) / (Número de muestras serológicas recibidas por denuncias en el año t)	4,85 días (5.406,00/ 1.115,00)	5,58 días (6.612,00/ 1.185,00)	4,30 días (8.467,00/1.97 0,00)	5,78 días (7.410,00/1.282 ,00)
Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada	Porcentaje de superficie bonificada con una o más prácticas del Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios en el año t respecto a la superficie estimada a bonificar en el año t	((Total de superficie bonificada con una o más prácticas del Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios en el año t) / (Total de superficie estimadas a bonificar en el año t))*100	(92.787/95.600)*100= 97,06%	(78.325/92.500)*100 = 84,68%	(89.242/86.399)*100= 103,29%	(81.405/80.621) *100= 100,97%
Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada	Porcentaje de informes emitidos por el SAG en relación a	((Nº de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA dentro del plazo reglamentario en el año t) / (Número de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA año t))*100	(1.284/1.301) *100 =98,7%	(1.179/1.193) *100 =98,8%	(982/984) *100 =99,8%	(963/965) *100 = 99,8%

Volumen I

Informe Final Corregido – Versión Final

Producto Estratégico 2015-2018	Indicador	Forma de Cálculo	Desempeño 2013	Desempeño 2014	Desempeño 2015	Desempeño 2016
	EIA/DIA ¹⁷ dentro del plazo reglamentario en el año t, respecto al N° de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA en el año t.					
Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados.	Porcentaje certificados fito y zoonosanitarios reemitidos por causa SAG y documentos aclaratorios emitidos por causa SAG asociados al proceso de certificación de exportaciones en el año t respecto a total certificados fito y zoonosanitarios de exportación emitidos año t	((N° de certificados fito y zoonosanitarios de exportación reemitidos por causa SAG más N° de documentos aclaratorios emitidos por causa SAG asociados al proceso de certificación en el año t) / (N° total de certificados fito y zoonosanitarios de exportación emitidos en el año t))*100	(0/0) * 100= 0%	(188/177.118) * 100= 0,11%	(200/178.720) *100 = 0,11%	(531/200.213) * 100= 0,27

¹⁷ EIA: Estudio de Impacto Ambiental; DIA: Declaración Impacto Ambiental.

Volumen I

Informe Final Corregido – Versión Final

Producto Estratégico 2015-2018	Indicador	Forma de Cálculo	Desempeño 2013	Desempeño 2014	Desempeño 2015	Desempeño 2016
Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional.	Porcentaje de enfermedades de importancia zoonosanitaria ausentes en Chile en el año t respecto al total de enfermedades de importancia zoonosanitaria para el año t	$((N^{\circ} \text{ de enfermedades de importancia zoonosanitaria ausentes en Chile en el año t}) / (N^{\circ} \text{ total de enfermedades de importancia zoonosanitaria para el año t})) * 100$	$(16/16) * 100 = 100\%$	$(16/16) = 100\%$	$(16/16) = 100\%$	$(16/16) = 100\%$
Normativa de competencia del SAG fiscalizada.	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización	$((N^{\circ} \text{ de fiscalizaciones realizadas del plan anual de fiscalización}) / N^{\circ} \text{ total de fiscalizaciones incluidas en el plan anual}) * 100$	$(21.545 / 22.844) * 100 = 94,31\%$	$(26.309 / 24.479) * 100 = 107,48\%$	$(26.571 / 26.011) * 100 = 102,15\%$	$(26.506 / 26.135) * 100 = 101,42\%$

Fuente: Creación propia a partir del Formulario Cumplimiento indicadores de desempeño año 2015 y 2016 Servicio Agrícola y Ganadero, Página Web DIPRES

4. Estructura Organizacional y Mecanismos de Gestión

La estructura organizacional es la definición de estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de mando que existen dentro de toda organización. Esta estructura se representa gráficamente por medio del organigrama y su diseño debería facilitar la ejecución de los procesos. Además, para cumplir con los objetivos estratégicos la estructura organizacional debe estar articulada de forma tal que sea consistente con las definiciones estratégicas de la organización¹⁸.

4.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación

A continuación, se mostrarán las definiciones de la estructura organizacional entregadas por el SAG.

4.1.1. Estructura Organizacional

La estructura del Servicio se encuentra formalmente establecida en resoluciones exentas que se emiten periódicamente según lo estime conveniente la Dirección o alguna autoridad competente. En las resoluciones se establecen adiciones, eliminaciones o modificaciones a las denominaciones, misiones, funciones, atribuciones y dependencias de las unidades, de la estructura organizacional.

La estructura del SAG se encuentra estratificada en dos niveles: (1) Nivel Central, ubicado en Santiago y compuesto por una subdirección, divisiones y departamentos; y (2) Nivel Regional, compuesto por Direcciones Regionales (15 en total a nivel país) y Oficinas Sectoriales dependientes de cada dirección regional (66 en total a nivel país).

Las resoluciones facilitadas al equipo consultor para el análisis de la estructura organizacional del Servicio se muestran y resumen en el Anexo¹⁹. Sobre la base de la información de las resoluciones e información recopilada por el equipo consultor, a continuación, se describirán las divisiones, departamentos, subdepartamentos y secciones que componen el SAG. Adicionalmente, se indicarán las funciones y mandatos de cada división, departamento y sección, pasando inicialmente por el Nivel Central y luego Nivel Regional.

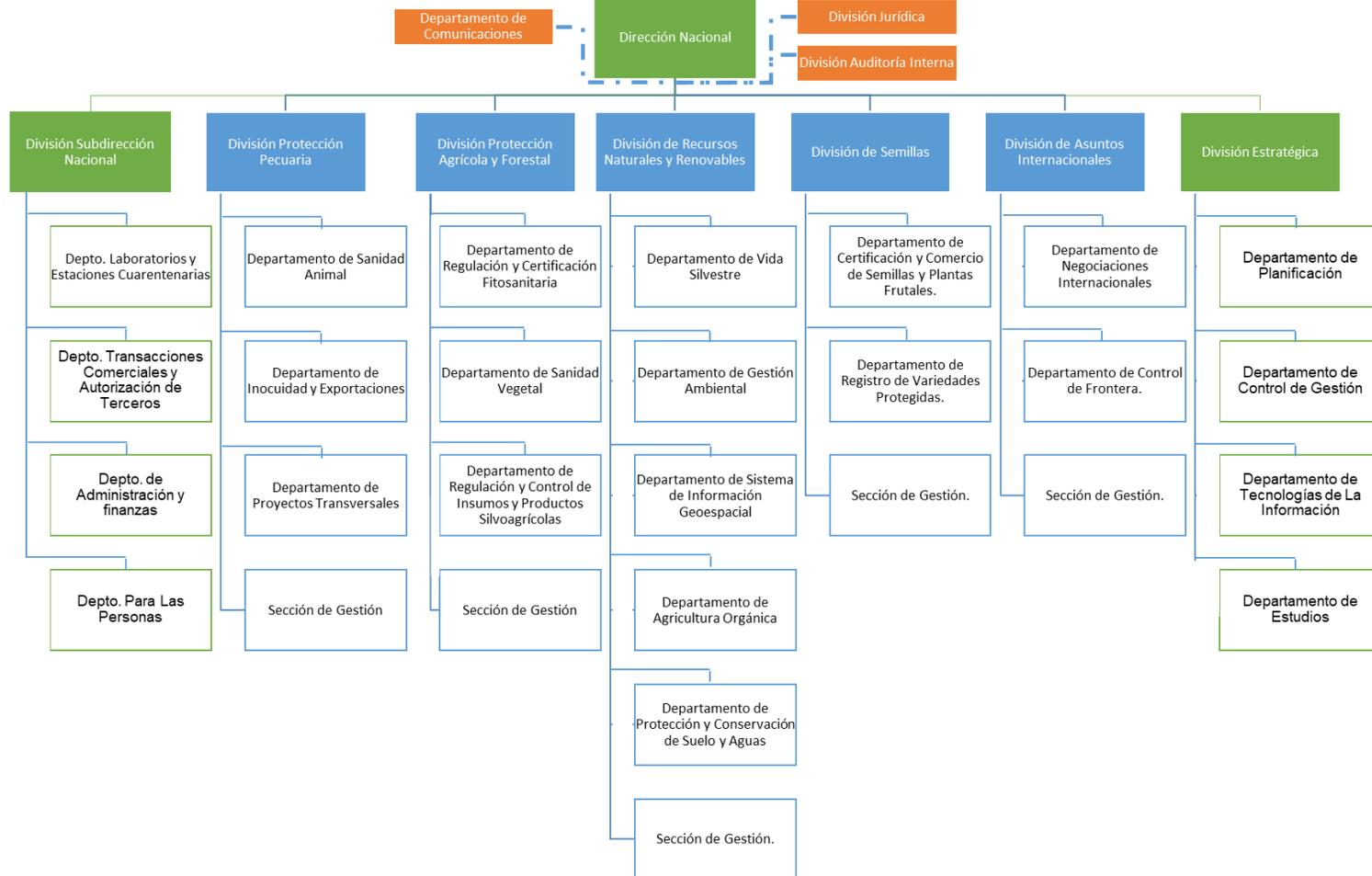
¹⁸ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.

¹⁹ Revisar Anexo: Resumen Resoluciones Exentas Estructura del SAG Utilizadas para Análisis de Estructura Organizacional

4.1.2. Nivel Central

El Nivel Central actúa como un ente normativo interno sobre las unidades del nivel regional. En otras palabras, se puede entender el Nivel Central como el encargado de fijar las normas que regularán el funcionamiento de las unidades a nivel regional, como también el encargado de procurar el cumplimiento de éstas, entregando las herramientas necesarias y coordinando las distintas unidades a nivel regional. De acuerdo al listado de las resoluciones resumidas en el Anexo el Nivel Central ha sufrido una serie de modificaciones, concentrándose los principales cambios en los años 2015-2016. En el siguiente organigrama se plasma la estructura que dictan dichas normas:

Cuadro 13: Estructura organizacional SAG desde resoluciones SAG



Las dependencias organizacionales que componen el Nivel Central se describen a continuación²⁰:

División Subdirección Nacional

La División Subdirección Nacional fue creada con la celebración de la resolución exenta 2485/2016 y, según dependencia establecida en la resolución, se encuentra jerárquicamente al mismo nivel que las otras divisiones del Nivel Central. La resolución indica que se crea la subdirección como respuesta a la necesidad de contar con una unidad de negocios que realice las funciones de coordinación y alineamiento entre las directrices del área técnica, laboratorios y unidades de apoyo con los requerimientos de las unidades regionales y divisiones de negocio del SAG. Su misión será velar por el cumplimiento de las definiciones y desafíos estratégicos del Servicio, resguardando el alineamiento y coordinación al interior de la organización de las divisiones de negocios y las unidades de apoyo y soporte. Adicionalmente, actuará como asesor del Director y su vigilante interno, proponiendo iniciativas de mejora de eficiencia y coordinación institucional y resguardando que se cumplan los lineamientos establecidos por el Director.

Esta División está compuesta por 4 departamentos: (1) Departamento de Laboratorios y Estaciones Cuarentenarias, (2) Departamento de Administración y Finanzas, (3) Departamento para las Personas, y (4) Departamento de Transacciones Comerciales y Autorización de Terceros. Estos están compuestos a su vez por subdepartamentos y secciones, los cuales realizan las actividades encomendadas que cumplen con el mandato funcional del departamento. Cada departamento reporta directamente al Subdirector Nacional y deben ofrecer servicios transversales de competencia a las otras unidades del Servicio, principalmente a las que componen las divisiones de negocios. A continuación, se describen los cuatro departamentos, explicitando las unidades que los componen y las funciones asignadas.

Departamento de Laboratorios y Estaciones Cuarentenarias: encargado de coordinar, supervisar técnicamente y liderar la Red Nacional de Laboratorios del Servicio. Se compone de 4 subdepartamentos y 2 secciones. Cada subdepartamento es el encargado de ejecutar los distintos servicios entregados a las divisiones de negocio del Servicio, mientras que las secciones son las encargadas de las actividades específicas que dan soporte a las otras unidades del Departamento. Los subdepartamentos son: (1) Sub departamento Laboratorios y Estaciones Cuarentenarias Agrícolas, (2) Sub departamento Laboratorios y Estación Cuarentenaria Pecuaria, (3) Sub departamento Laboratorio de Semillas y (4) Sub departamento de Química e Inocuidad de Alimentos. Las secciones son: (1) Sección de Biotecnología y (2) Sección de Gestión.

²⁰ Existen diversas unidades que actúan como staff; entre ellas las denominadas secciones además de unidades tales como departamento de Comunicaciones, División Jurídica, etc.

La ubicación geográfica de este departamento no es la misma que las otras unidades que componen el Nivel Central; se encuentra en la localidad de Lo Aguirre.

Departamento de Administración y Finanzas: encargado de la gestión de los recursos financieros del Servicio, es decir, realizar un seguimiento y control del presupuesto anual de la institución, generar los lineamientos e instrucciones para la gestión de ingresos y egresos, gestionar la infraestructura y gestionar las adquisiciones y compras que realizan las distintas unidades. Además, debe proveer servicios transversales a las unidades del SAG según sea su competencia. El departamento agrupa la ejecución de sus actividades en: (1) Sub departamento de Finanzas, (2) Sub departamento de Infraestructura y Servicios, (3) Sub departamento de Compras y Contrataciones, y (4) Sección Gestión.

Departamento Para las Personas: está a cargo de la gestión del recurso humano a nivel institucional. Sus funciones se relacionan con la entrega de los lineamientos a las unidades respecto de la gestión de las personas. También debe coordinar y asesorar a las unidades del Servicio en materias de recursos humanos, mantener actualizada la política de personas, gestionar el desarrollo de competencias, disponer de prácticas de reconocimiento a la contribución de los colaboradores, promover un ambiente laboral saludable, gestionar los hitos y procedimientos relacionados con el ciclo de vida laboral de los funcionarios y prestar servicios transversales a todas las unidades.

Su composición estructural es: (1) Sub departamento de Personal, (2) Sub departamento de Desarrollo, (3) Sub departamento de Gestión, el cual cuenta con una Sección de Remuneraciones, y (4) Sub departamento de Bienestar, compuesto por las secciones de Calidad de Vida y Acción Social, Gestión y Planificación, Preparación y Apoyo a la Jubilación.

Departamento Transacciones Comerciales y Autorización de Terceros: responsable del sistema de externalización de funciones o actividades y de las acciones encomendadas al SAG por la Ley 20.656. Sus funciones, delegadas principalmente por ley, se relacionan con administrar el sistema nacional de autorización de terceros, administrar el registro de entidades certificadoras de productos orgánicos y de asociaciones de productores ecológicos, administrar el registro de entidades certificadoras de la conformidad de productos que se transan en la Bolsa Agropecuaria, administrar el registro de laboratorios de ensayo, ensayo arbitrador y calibración de productos agropecuarios, coordinar la fiscalización de la Ley 20.656²¹, y finalmente, administrar nuevos sistemas o programas que el Director Nacional le encomiende.

²¹ Ley que regula las transacciones comerciales de productos agropecuarios y sus reglamentos.

División de Gestión Estratégica

Fue creada en marzo del 2016 en el marco del programa de fortalecimiento institucional. Sus funciones resumen en dirigir y coordinar los procesos de planificación institucional; gestionar los procedimientos y herramientas de control y seguimiento de la gestión técnica y presupuestaria; coordinar, controlar y promover la mejora continua de los procesos y servicios del SAG; contribuir a la mejora institucional en la toma de decisiones por medio de la elaboración y difusión de estudios y análisis de información interna; dirigir y coordinar los procesos de Gestión de Riesgos y Seguridad de la Información a nivel institucional; planificar, desarrollar e implementar mecanismos y prácticas de gestión de la innovación; y finalmente, planificar, dirigir y controlar la ejecución del Plan Nacional de Sistemas de Información del SAG. Se compone de: (1) Departamento de Planificación, (2) Departamento de Control de Gestión, (3) Departamento de Tecnologías de la Información, y (4) Departamento de Estudios. Cada departamento es el encargado de cumplir con las funciones asignadas a la División. Los jefes de los departamentos responden a él(la) Jefe(a) de División.

Departamento de Planificación: Según resolución tiene la misión de liderar y coordinar materias relacionadas a la planificación y gestión, como también asesorar en el proceso de toma de decisiones para el cumplimiento de la misión del Servicio. Las funciones que debe cumplir son dos: (1) Formular y planificar la estrategia y las definiciones estratégicas, y (2) Formular, planificar y gestionar el ciclo presupuestario institucional. Estas funciones se cumplen a través de dos subdepartamentos: (1) Sub departamento de planificación Estratégica y (2) Sub departamento de Gestión Presupuestaria.

Departamento de Control de Gestión: encargado de analizar y generar información técnica-presupuestaria del desempeño de los procesos y del logro de los objetivos. Además, debe apoyar la toma de decisiones y rendición de cuentas de la gestión institucional. Las funciones asignadas son: (1) Realizar el seguimiento y evaluación del desempeño institucional y (2) Apoyar la mejora de los procesos institucionales para el logro de metas y objetivos. Estas funciones son implementadas por medio de dos subdepartamentos: (1) Sub departamento de Seguimiento y Evaluación, (2) Sub departamento de Gestión de Procesos.

Departamento de Tecnologías de la Información: Tiene la misión de la gestión de los recursos tecnológicos capturando, almacenando y procesando la información de la institución. Debe proveer un modelo integrado de servicios de información para operaciones de negocios del SAG. Las funciones se resumen en planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del Plan Nacional de Tecnologías de Información; gestionar los alineamientos y arquitectura tecnológica según las necesidades del SAG; gestionar las políticas de uso de las tecnologías de información; asesorar a las unidades en la identificación de necesidades tecnológicas y comunicacionales; definir los lineamientos para proyectos, plataformas, continuidad operativa y procesos tecnológicos; y asegurar una adecuada continuidad operacional de la plataforma y sistemas. Las actividades son encargadas a tres

subdepartamentos: (1) Sub departamento de Operaciones, (2) Sub departamento de Sistemas y (3) Sub departamento de Modernización y Comercio Electrónico.

Departamento de Estudios: tiene la misión de proveer toda la información relevante a las otras unidades de negocios. Esta información será usada como base para el diagnóstico y proposición de políticas y planes que orienten la toma de decisiones de carácter estratégico. Deberá además gestionar la mantención del sistema tarifario y administrar el Fondo de Mejoramiento del Patrimonio Sanitario. Sus funciones son principalmente tres: (1) Proveer información relevante a los niveles que corresponda para la toma de decisiones de carácter estratégico, (2) coordinar el sistema tarifario como también los derechos que cobra el SAG por las prestaciones de labores de inspección y control que efectúa de acuerdo a la legislación vigente; y (3) administrar el Fondo de Mejoramiento del Patrimonio Sanitario. Estas funciones son cumplidas mediante las actividades que realizan el Sub departamento de Estudios y Análisis Estratégico y Sub departamento de Estudios Tarifarios.

Divisiones de Negocios

Según sus servicios y productos la institución ha definido Divisiones de Negocios que son las principales encargadas de coordinar y gestionar los servicios prestados a nivel país. En total son 5 divisiones: (1) División Protección Pecuaria, (2) División Protección Agrícola y Forestal, (3) División Protección Recursos Naturales Renovables, (4) División Semillas y (5) División de Asuntos Internacionales. A continuación, se describirán cada una de ellas, como también los departamentos y secciones que las componen.

División Protección Pecuaria

Es la encargada del cumplimiento en todo lo referente a la política nacional de sanidad animal, inocuidad y certificación para exportaciones de productos e insumos de origen animal, y en la gestión de programas, proyectos específicos y planes institucionales en el ámbito pecuario, tanto a nivel central como regional. Estas funciones responden al cumplimiento mandatado al Servicio respecto de proteger, mantener e incrementar el patrimonio zoonosanitario del país y su responsabilidad en la certificación zoonosanitaria y de aptitud para consumo humano de los productos pecuarios primarios de exportación. El SAG ha estructurado la división en: (1) Departamento de Sanidad Animal, (2) Departamento de Inocuidad y exportaciones, (3) Departamento de Proyectos Transversales y (4) Sección de Gestión.

Departamento de Sanidad Animal: sus principales funciones son gestionar las normas y procedimientos relacionados con las importaciones pecuarias; gestionar los procesos de validación y sistemas de agentes de terceros países; seguir la Agenda Internacional en los temas de importaciones pecuarias; diseñar y elaborar normas para la prevención, contención, mitigación, control y erradicación de enfermedades animales; gestionar el sistema de manejo de emergencias zoonosanitarias; gestionar el uso de medicamentos veterinarios y su registro; y gestionar al SAG en temas atinentes a la sanidad e inocuidad animal. Incluye: (1) Sub departamento de regulación de importaciones pecuarias, (2) Sub departamento de vigilancia

y control de enfermedades, (3) Sub departamento de registro y control de medicamentos veterinarios y (4) Sección de análisis de riesgo y gestión sanitaria.

Departamento de Inocuidad y Exportaciones: sus principales funciones son elaborar y gestionar las directrices, normas, procedimientos y sistemas sobre las inspecciones y certificaciones (según corresponda) de los productos y establecimientos productores de los rubros de productos lácteos procesados, cárnicos y microbiológicos, residuos y otros contaminantes de origen animal. Además, es el encargado de gestionar las normas para la inscripción y certificación de establecimientos de exportación, como también de capacitar al personal SAG en los temas atinentes anteriormente mencionados. Se estructura en tres subdepartamentos: (1) Sub departamento de rubros cárnicos, (2) Sub departamento de rubros procesados y mercado nacional, (3) Sub departamento control de contaminantes.

Departamento de Proyectos Transversales: encargado de la gestión de la información animal del SAG, trazabilidad animal, gestión del sistema del control predial para exportación por medio de la elaboración de normas y gestionar al personal en temas atinentes al departamento. Se estructura en: (1) Sub departamento de información pecuaria, (2) Sub departamento de alimentos animales, (3) Sub departamento de control predial para exportación, y (4) Sub departamento de Bienestar Animal.

Sección de Gestión: encargada de coordinar la planificación, administración y seguimiento en materias de gestión presupuestaria, compras y contrataciones, control de gestión técnica y de calidad, gestión de las personas, gestión de infraestructura y otros servicios de administración propias de la División de Protección Pecuaria.

División Protección Agrícola y Forestal

Esta División, según resolución exenta 4964/2016, es la encargada de supervisar y coordinar a nivel nacional el desarrollo de las actividades técnicas; gestionar acciones de capacitación técnica para el personal; participar en foros, seminarios y otras actividades técnicas, nacionales e internacionales; desempeñar el rol de contraparte técnica ante Organismos Nacionales de Protección Fitosanitaria e Inocuidad de Productos Agrícolas Primarios de Exportación; gestionar y coordinar comités técnicos nacionales de carácter público y privado; gestionar la elaboración de material técnico de divulgación; apoyar técnicamente a los profesionales que se desempeñan en regiones, así como de otras unidades del Servicio; funcionar como enlace con otras instituciones del Estado; y comunicar y mantener vigente la documentación técnica de los procesos.

Para el cumplimiento de estas funciones y responsabilidades la división se estructura en: (1) Departamento de Regulación y Certificación Fitosanitaria, (2) Departamento de Sanidad Vegetal, (3) Departamento de Regulación y Control de Insumos y Productos Silvoagrícolas y (4) Sección de Gestión.

Departamento de Regulación y Certificación Fitosanitarios de Exportación: sus funciones se resumen principalmente en elaborar propuestas de directrices, procedimientos, estándares

y sistemas de inspección fitosanitaria referidas a productos agrícolas, forestales y material de propagación; gestionar las normativas y procedimientos que regulan las actividades de verificación de medios de transporte y productos silvoagrícolas y agentes biológicos para la emisión de certificados en los puntos de salida, como también de las normativas en los controles de los puntos de ingreso; elaborar el análisis de información levantada referente al Riesgo de Plagas y protocolos de cuarentena vegetal. Los subdepartamentos son: (1) Sub departamento de Requisitos Fitosanitarios de Exportación, (2) Sub departamento de Seguimiento y Control, y (3) Sub departamento de Regulaciones Fitosanitarias de Importación.

Departamento de Sanidad Vegetal: encargado de gestionar la vigilancia y control de las plagas agrícolas y plagas forestales por medio de elaboraciones de propuestas y planes que permitan proteger y mejorar la situación fitosanitaria del país. Adicionalmente, es el encargado de los procedimientos de normas e informes técnicos de los programas nacionales de Mosca de la Fruta y Lobesia Botrana, Finalmente, tiene como misión la implementación y gestión del sistema de alerta fitosanitaria de la Red de Pronóstico Fitosanitario para plagas cuarentenarias presentes y ausentes en el país. Se compone de: (1) Sub departamento de Vigilancia y Control de Plagas Agrícolas, (2) Sub departamento de Vigilancia y Control de Plagas Forestales, (3) Sub departamento Programa Nacional Mosca de la Fruta, (4) Sub departamento Programa Nacional Lobesia Botrana y (5) Sección de Inteligencia Fitosanitaria.

Departamento de Regulación y Control de Insumos y Productos Silvoagrícolas: encargado de elaborar las normas, directrices técnicas, procedimientos y administrar los sistemas de información que regulan las actividades relacionadas con las regulaciones y control de insumos y productos de viñas, vinos, bebidas alcohólicas, plaguicidas, fertilizantes, organismos genéticamente modificados (OGM), viveros y depósitos de plantas. Está compuesto por: (1) Sub departamento de Viñas, Vinos y Bebidas Alcohólicas, (2) Sub departamento de Plaguicidas y Fertilizantes, (3) Sección de Autorización y Control de Organismos Genéticamente Modificables (OGM), y (4) Sección de Viveros y Depósitos de Plantas.

Sección de Gestión: encargada de coordinar las actividades relacionadas con la planificación y control de gestión, gestión de personal, tecnologías de información, compras y contrataciones. Debe también coordinar y realizar el seguimiento a nivel nacional de las actividades técnicas transversales y gestionar los sistemas de información en su desarrollo, actualización y soporte.

División de Protección de Recursos Naturales

Encargada de proteger los recursos naturales renovables que inciden en el ámbito de la producción agropecuaria del país. Su misión es apoyar las actividades del Servicio en el ámbito de protección y mejora de los recursos naturales renovables de competencia del SAG, tanto en la gestión de programas, como proyectos específicos y planes institucionales de nivel central y regional. Las funciones establecidas por resolución indican las siguientes

actividades: (1) supervisar y coordinar a nivel central el desarrollo de las actividades técnicas, (2) gestionar acciones de capacitación técnica al personal, (3) desempeñar el rol de contraparte técnica y participar en instancias de discusión con organismos nacionales e internacionales, (5) gestionar y coordinar comités técnicos nacionales de carácter público-privado, (6) gestionar la elaboración de material técnico de divulgación, (7) apoyar técnicamente a los profesionales que se desempeñan en regiones, como de otras unidades del Servicio, (8) funcionar como enlace con otras unidades del Estado o privadas en materias de intercambio de información. La División se estructura en: (1) Departamento Vida Silvestre, (2) Departamento de Gestión Ambiental, (3) Departamento de Sistema de Información Geoespacial, (4) Departamento de Agricultura Orgánica, (5) Departamento de Protección y Conservación de Suelo y Aguas, y (6) Sección Gestión.

Departamento de Vida Silvestre: a cargo de elaborar las directrices, normas y procedimientos relacionados con la aplicación de la ley vigente respecto a la protección de flora y fauna silvestre en el territorio nacional. Además, debe velar por los acuerdos internacionales y gestionar la fiscalización de la normativa vigente.

Departamento de Gestión Ambiental: debe generar las directrices a las otras unidades del Servicio, tanto a nivel nacional como regional, en temas de evaluación y fiscalización ambiental. También son partes de sus funciones la participación y coordinación con otros organismos del gobierno, tales como el Ministerio y la Superintendencia de Medioambiente, para la elaboración de Normativa Ambiental, Planes de Descontaminación, Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, Subprograma de actividades de fiscalización ambiental y Resoluciones de Calificación Ambiental.

Departamento de Sistema de Información Geoespacial: encargado de entregar las directrices para la utilización de normas técnicas y de calidad en información geoespacial basadas en las normas chilenas correspondientes. También debe desarrollar, administrar, estructurar y distribuir los datos con referencia espacial del SAG relacionados con los proyectos de expresión territorial de forma transversal. Finalmente, está a cargo de apoyar y asesorar a las otras unidades en los datos integrales geoespaciales, así como aplicar la administración de contenidos SIG²² Web.

Departamento de Agricultura Orgánica: tiene a cargo las funciones y actividades encomendadas al Servicio en los ámbitos nacionales de Agricultura Orgánica. Las funciones principales son supervisar el cumplimiento de la Ley N° 20.089, su reglamento, norma técnica y decretos complementarios, así como proponer procedimientos e instructivos para la fiscalización de la Agricultura Orgánica. Además, debe participar en representación del SAG en la Comisión Nacional de Agricultura Orgánica y de otras instancias nacionales e internacionales. En el aspecto interno debe apoyar a las regiones en sus labores fiscalizadoras

²² SIG: de información geográfica.

y asesorar en aquellos procedimientos sancionatorios que requieran de una evaluación a nivel central sobre la materia.

Departamento de Protección de Suelos y Agua: encargado del fomento de medidas que aseguren la protección, conservación y mejoramiento de suelos y aguas; como también de la gestión de toda la información y estudios necesarios para determinar el estado y condición de suelos, vulnerabilidad del sector agropecuario y todos los recursos básicos para la actividad agropecuaria. Además, es el encargado de dar cumplimiento al decreto de ley 3.516/1980 sobre subdivisiones de predios rústicos; art. 55 del DFL 458/1976 sobre la elaboración de informes de factibilidad para la autorización de construcciones ajenas a la agricultura en terrenos rurales; y la Ley N° 18.450 sobre el Fomento a la Inversión Privada en Obras de Riesgo y Drenaje.

Sección Gestión: encargada de coordinar a la División en las actividades relacionadas con la ejecución y control presupuestario, planificación y control de gestión, gestión de calidad, gestión de las personas, compras y contrataciones, gestión de la infraestructura y otros servicios de administración, sistemas de información y estudios. Debe también coordinar todos los procesos que sean liderados por la División Estratégica, Departamentos de las Personas y Departamento de Administración y Finanzas.

División Semillas

Debe apoyar en todo lo referente a la certificación para la exportación de productos de insumos de origen vegetal, registro de variedades protegidas y fiscalización de la normativa de comercio de semillas y plantas frutales. Además, es responsable de gestionar los programas y planes institucionales tanto a Nivel Central y Regional en las materias que competen a la División. Se estructura en: (1) Departamento de Certificación y Comercio de Semillas y Plantas Frutales, (2) Departamento de Registro de Variedades Protegidas, y (3) Sección de Gestión.

Departamento de Certificación y Comercio de Semillas y Plantas Frutales: Según resolución 1211/2017 es el encargado de asesorar en las propuestas y cumplimientos de normas legales, reglamentarias, procedimientos e instructivos que rigen los procesos de certificación y fiscalización de comercio de semillas y plantas frutales. Se divide en: (1) Sub departamento de Certificación de Semillas y Plantas Frutales y (2) Sub departamento de Comercio de Semillas y Plantas Frutales.

Departamento de Registro de Variedades Protegidas: es el encargado en todos los ámbitos de los registros de nuevas variedades vegetales, manteniendo actualizado el Sistema de Registro de Variedades y emitir títulos de derechos y certificados solicitados por terceros. Además, debe asesorar y colaborar en las propuestas de elaboración y modificación de normas legales sobre el derecho de obtener nuevas variedades vegetales, como también en los procedimientos, manuales e instructivos por los cuales se rige el proceso de inscripción de nuevas variedades.

Sección de Gestión: debe coordinar la planificación, administración y seguimiento en materias de gestión presupuestaria, compras y contrataciones, control de gestión técnica y de calidad, gestión de las personas, gestión de infraestructura y otros servicios de administración propios de la División.

División de Asuntos Internacionales

Encargada de dar soporte al Servicio respecto de mantener relaciones y celebrar convenios de cooperación con organismos nacionales e internacionales. Además, debe velar por el cumplimiento de las convenciones internacionales suscritas por Chile en materias competentes al SAG y ejercer la calidad de autoridad administrativa, científica y de contraparte técnica de tales evaluaciones. La División se estructura en: (1) Departamento de Negociaciones Internacionales, (2) Departamento de Control de Fronteras, y (3) Sección de Gestión.

Departamento de Negociaciones Internacionales: encargado de representar al Servicio en instancias y foros de negociaciones internacionales (Organización Mundial del Comercio, Codex Alimentarius, Convenio Rotterdam, etc.). Además, se encarga de entregar y velar por el cumplimiento de las directrices, normas, mejoras, programas y procedimientos de los acuerdos internacionales que Chile celebra y competen al Servicio. Se divide: (1) Sub departamento de Acuerdos Internacionales, (2) Sub departamento de Comercio Internacional, y (3) Sub departamento de Cooperación y Desarrollo.

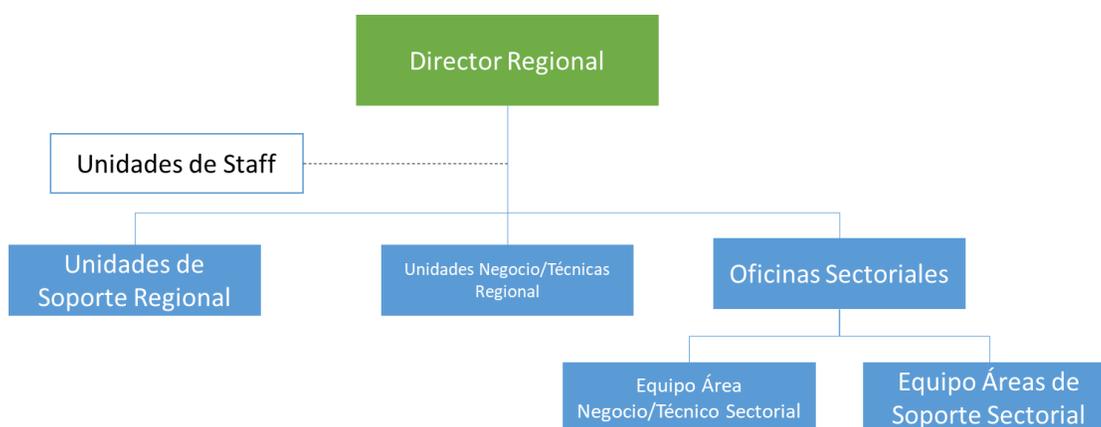
Departamento de Control de Fronteras: se encarga de entregar los lineamientos para la aplicación de las normativas vigentes respecto del control de equipajes, medios de transporte y mercancías que ingresan al país. Debe también supervisar y verificar la ejecución de los controles realizados en los puntos de ingresos, como también establecer coordinaciones con otros organismos públicos o privados que participan del proceso. Además, debe evaluar y desarrollar análisis técnicos para las mejoras de los controles, y coordinar su implementación. Se divide en: (1) Sub departamento de Control de Equipaje y Medios de Transporte, (2) Sub departamento de Control de Importaciones y Tránsitos, y (3) Sub departamento de Desarrollo y Tecnología en Control de Frontera.

Sección de Gestión: al igual que la mayoría de las secciones de las Divisiones de negocios, debe coordinar la planificación estratégica y operativa, el seguimiento y evaluación de la gestión técnica y presupuestaria, el mejoramiento de los procesos, estudios, plan integrado de sistemas de información, administración, compras y contrataciones, gestión de las personas, gestión de infraestructura y otros servicios de administración propias de la División.

4.1.3. Nivel Regional

Las unidades a Nivel Regional poseen una estructura que permite la implementación de los productos estratégicos de acuerdo a las necesidades de cada región las cuales varían significativamente de norte a sur. Esto ha impactado fuertemente en cómo los niveles regionales se organizan para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos pudiendo esta Consultora identificar estructuras explícitas distintas entre regiones. Sin embargo, existe un modelo común que identifica los distintos tipos de unidades de negocio y sus interdependencias. De acuerdo a la información levantada en las visitas realizadas a las regiones, resoluciones exentas vigentes y la información suministrada por la Consultora Clio Dinámica en el Informe N°1 de “Caracterización de la Estructura Orgánica de las Unidades Regionales” (primer semestre de 2016, con su implementación actualmente en ejecución) las estructuras regionales muestran el siguiente modelo organizacional:

Cuadro 14: modelo organizacional: estructuras regionales



A continuación, se especifica cada unidad, oficina y equipo que aparece en el modelo. Es importante recordar que no todas las regiones tienen las mismas unidades, oficinas y equipos, pues, como se mencionó anteriormente, varían principalmente según necesidad:

- **Unidades de Staff:** las unidades de *staff* son las que dan apoyo al Director Regional para el cumplimiento de las funciones principalmente administrativas. Dependiendo de la dotación de personal y la demanda de la función, la unidad puede estar constituida por una sola persona o bien por un equipo organizado. Algunas de estas funciones regularmente identificadas a este nivel organizacional son: Secretaria Administrativa, Comunicaciones²³, Jurídica y de Partes.

²³ Dependiendo de la necesidad de la Región, a veces las unidades Jurídica y Comunicaciones son estructuradas como unidades de soporte.

- **Unidades de Soporte Regional:** las unidades de soporte son aquellas que cumplen las funciones de planificación presupuestaria, administración y finanzas, gestión de personas, control de gestión y calidad. Al igual que las unidades de *staff*, no todas las regiones cuentan con una unidad para cada función anteriormente mencionada. Algunos ejemplos de unidades de soporte por región identificadas son: Administración y Finanzas, Control de Gestión y Proyectos Transversales, Informática y Planificación. Estas unidades responden administrativamente al Director pero funcionalmente a la División del Nivel Central correspondiente.
- **Unidades de Negocio/Técnicas Regionales:** las unidades de negocio o técnicas agrupan las funciones relacionadas directamente con los programas técnicos o servicios que provee el SAG. Las mayores diferencias entre regiones se encuentran en estas unidades, pudiéndose encontrar una unidad en particular en algunas regiones y ausente en otras. Son dirigidas por Encargados Regionales quienes dependen administrativamente del Director Regional y funcionalmente del Jefe de División de Negocio del Nivel Central correspondiente. Algunos ejemplos de estas unidades son: Protección Agrícola y Forestal, Protección Pecuaria, Controles Fronterizos, Semillas, Recursos Naturales y Laboratorios.
- **Oficinas Sectoriales:** según resolución exenta N° 3149/2016 las oficinas sectoriales son consideradas unidades más pequeñas que las regionales y su objetivo de creación se debió al aumento de especialización de las distintas áreas del Servicio y la búsqueda de “dar respuesta a las exigencias particulares de cada provincia de cada región”. De esta manera, cada región es dividida territorialmente y es asignada una oficina en cada división. Esta división debe responder a las necesidades regionales, según los mandatos del Director Regional y los asesoramientos, coordinaciones y supervisiones del encargado técnico. Dependiendo de la dotación de personal, la jefatura de oficina nombra a distintos encargados sectoriales de apoyo y técnicos/negocio, quienes a su vez se coordinan con los encargados regionales según corresponda.
- **Equipos de Área de Soporte Sectoriales:** los equipos de soporte cumplen funciones parecidas a las áreas de soporte regionales, pero especializados en las necesidades de la oficina del sector. Dependiendo de la dotación y las funciones que deban cumplir, los equipos pueden ser reemplazados por un individuo. Algunos equipos son parecidos a los regionales, pero en algunos casos existen encargados particulares, tales como: Encargado de Ingresos Propios y Encargado de Vehículos Sectorial.
- **Equipos de Área de Negocios/Técnica Sectoriales:** los equipos de áreas de negocios sectoriales, al igual que los de soporte sectorial, son los responsables de la ejecución territorial del negocio al que pertenecen. Dependiendo de la dotación de personal pueden ser agrupados en equipos o reemplazados por un solo encargado especializado o multifuncional.

4.1.4. Descripción Recursos humanos y tecnológicos

Recursos humanos

Dotación a nivel Nacional:

A diciembre del año 2016 la dotación de recursos humanos del SAG alcanzaba 4.849 personas (incluye planta, contrata y honorarios). Estos recursos se pueden clasificar según su calidad jurídica: personal a contrata, planta, suplente y honorarios:

Cuadro 15: Dotación según calidad jurídica

	2013		2014		2015		2016		Variación 2013-2016
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Contrata	2.091	48%	2.243	50%	2.536	53%	2.537	52%	21,3%
Planta	418	10%	363	8%	285	6%	287	6%	-31,3%
Suplente	4	0%	5	0%	6	0%	2	0%	-50,0%
Subtotal	2.513	58%	2.611	59%	2.827	59%	2,826	58%	12,5%
Honorarios	1.848	42%	1.844	41%	1.927	41%	2.023	42%	9,5%
Total Dotación	4.361	100%	4.455	100%	4.754	100%	4.849	100%	11,2%

Tal como se puede apreciar el crecimiento del personal de planta y a contrata de la institución, en los cuatro años de estudio es de un 12,5%, registrando un aumento neto de 313 personas²⁴. Este aumento es consecuente con el incremento del registro de jornadas de trabajo que se muestra más abajo.

La distribución de la planta y a contrata por estamento es la siguiente:

²⁴ Tal como se ha señalado a lo largo de este documento, la institución no registra las jornadas laborales que desempeña el personal a honorarios. El personal de planta y a contrata termina registrando las jornadas propias más las del personal a honorarios.

Cuadro 16: Dotación por estamento (No incluye Honorarios)²⁵

Estamento (Planta y Contrata)	2013		2014		2015		2016		Variación 2013-2016
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Administrativo	355	14%	350	13%	350	12%	340	12%	-4,2%
Auxiliares	25	1%	17	1%	28	1%	27	1%	8,0%
Directivos	75	3%	73	3%	61	2%	72	3%	-4,0%
Profesionales	1.244	50%	1.320	51%	1.409	50%	1.406	50%	13,0%
Técnicos	814	32%	851	33%	979	35%	979	35%	20,3%
S/I		0%		0%		0%	2	0%	
Total general	2.513	100%	2.611	100%	2.827	100%	2.826	100%	12,5%

Se aprecia que el número de profesionales aumenta un 13% en el período de estudio y el de técnicos en 20.3%.

Veamos a continuación la dotación de planta y a contrata asociada a los programas presupuestarios²⁶:

Cuadro 17: Dotación por programa presupuestario (no incluye honorarios)²⁷

Programa Presupuestario	2013		2014		2015		2016		Variación 2014-2016
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Servicio Agrícola y Ganadero	880	35%	876	34%	915	32%	892	32%	1,4%
Inspecciones Export. Silvoagropecuarias	238	9%	249	10%	354	13%	376	13%	58,0%
Desarrollo Ganadero	241	10%	259	10%	277	10%	287	10%	19,1%
Vigilancia y Control Silvoagrícola	483	19%	504	19%	551	19%	549	19%	13,7%
Controles Fronterizos	278	11%	319	12%	332	12%	321	11%	15,5%
Gestión y Conservación de los RNR	214	9%	213	8%	211	7%	214	8%	0,0%
Laboratorios	179	7%	191	7%	187	7%	187	7%	4,5%
Total general	2.513	100%	2.611	100%	2.827	100%	2.826	100%	12,5%

²⁵ La institución no entregó detallada la información de honorarios

²⁶ Programa presupuestario es un concepto contable corresponde a un centro de costos al cual se le asigna presupuesto para financiar diferentes productos

²⁷ La institución no entregó detallada la información de honorarios

Se aprecia que el programa que mayor incremento muestra en los cuatro años de estudio es el N° 4 de Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias (58%). La dotación total a nivel de programa presupuestario se incrementó en un 12.5%.

La dotación a nivel regional es la siguiente²⁸:

Cuadro 18: Dotación planta y contrata por región

Región	2013		2014		2015		2016		Variación 2014- 2016
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Institucional	588	23%	621	24%	624	22%	618	22%	5,1%
Arica y Parinacota	155	6%	161	6%	172	6%	175	6%	12,9%
Tarapacá	58	2%	62	2%	64	2%	60	2%	3,4%
Antofagasta	66	3%	71	3%	67	2%	70	2%	6,1%
Atacama	50	2%	52	2%	55	2%	55	2%	10,0%
Coquimbo	83	3%	86	3%	95	3%	98	3%	18,1%
Valparaíso	291	12%	295	11%	332	12%	333	12%	14,4%
Libertador Gral. B. O'Higgins	135	5%	135	5%	168	6%	170	6%	25,9%
Maule	141	6%	154	6%	185	7%	187	7%	32,6%
Biobío	151	6%	150	6%	164	6%	166	6%	9,9%
Araucanía	138	5%	140	5%	154	5%	154	5%	11,6%
Los Lagos	153	6%	154	6%	160	6%	160	6%	4,6%
Los Rios	71	3%	76	3%	74	3%	74	3%	4,2%
Aysén del Gral. C. Ibáñez	84	3%	84	3%	85	3%	86	3%	2,4%
Magallanes y de la Antártida	88	4%	98	4%	100	4%	102	4%	15,9%
Metropolitana	261	10%	272	10%	328	12%	318	11%	21,8%
Total general	2.513	100%	2.611	100%	2.827	100%	2.826	100%	12,5%

Destacan los aumentos de las regiones sexta, séptima y treceava con un incremento en los cuatro años del 25%, 32.6% y 21.8% respectivamente.

²⁸ La dotación de personal a honorarios por región no fue entregada por la institución

*Jornadas de trabajo*²⁹

Un aspecto importante de analizar son las jornadas de trabajo³⁰ que demanda el SAG para cumplir con sus tareas. El número de jornadas asociadas a los productos estratégicos de la institución permitirán, entre otras cosas, asignar el total de los sueldos del Sub Título 21³¹ a cada producto estratégico y específico; esta asignación será utilizada más adelante para el cálculo de los costos totales que demanda cada producto, la eficiencia en la provisión de los diferentes productos y su productividad laboral. Cabe hacer notar que, dentro del total de jornadas de cada año en estudio, existe aproximadamente un 14% de jornadas no asignadas a ningún producto estratégico; esto corresponde a jornadas que, si bien el SAG debe pagar, no corresponden a jornadas trabajadas puesto que se refieren principalmente a días de vacaciones, licencias médicas y permisos, siendo el ítem vacaciones el más representativo de este porcentaje.

En el siguiente capítulo se analizará la productividad con que la institución provee los distintos productos estratégicos y para este cálculo el número de jornadas será un factor muy importante a considerar.

²⁹ Jornadas de trabajo incluye jornadas efectivamente de trabajo, de vacaciones, de días administrativos, de licencias médicas, de permisos

³⁰ Los funcionarios del SAG ingresan, a un sistema de información denominado e-delfos, periódicamente las jornadas de trabajo que dedican a sus diferentes labores.

³¹ El subtítulo 21 se refiere a los gastos que la institución realiza por concepto de remuneraciones (sueldos, horas extras, viáticos y honorarios)

Cuadro 19: Número de Jornadas de trabajo por Región³²

Región	2013		2014		2015		2016		Variación 2014-2016	Promedio anual
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Institucional	110.599	24%	138.323	22%	149.425	22%	146.484	21%	5,9%	3.0%
Arica y Parinacota	28.107	6%	38.553	6%	42.601	6%	43.294	6%	12,3%	6.1%
Tarapacá	11.128	2%	14.043	2%	15.741	2%	15.147	2%	7,9%	4.2%
Antofagasta	12.366	3%	16.982	3%	17.098	3%	17.383	3%	2,4%	1.2%
Atacama	9.864	2%	13.288	2%	13.909	2%	13.684	2%	3,0%	1.5%
Coquimbo	14.791	3%	20.307	3%	24.170	4%	24.051	3%	18,4%	9.3%
Valparaíso	54.311	12%	71.450	12%	82.122	12%	83.109	12%	16,3%	8.1%
Libertador Gral. B. O'Higgins	25.316	5%	33.540	5%	40.788	6%	42.611	6%	27,0%	13.0%
Maule	26.839	6%	35.742	6%	45.262	7%	46.536	7%	30,2%	14.7%
Biobío	28.377	6%	36.222	6%	39.635	6%	41.057	6%	13,3%	6.5%
Araucanía	27.158	6%	34.286	6%	37.551	5%	38.382	6%	11,9%	5.9%
Los Lagos	28.717	6%	37.024	6%	37.740	6%	39.590	6%	6,9%	3.4%
Los Rios	14.269	3%	18.436	3%	18.489	3%	18.712	3%	1,5%	0.7%
Aysen del Gral. C. Ibañez del Campo	16.450	3%	20.303	3%	20.146	3%	21.037	3%	3,6%	1.8%
Magallanes y de la Antártida Chilena	17.484	4%	23.550	4%	24.588	4%	25.477	4%	8,2%	4.0%
Metropolitana	44.847	10%	66.959	11%	74.524	11%	77.482	11%	15,7%	7.6%
Total general	470.620	100%	619.010	100%	683.785	100%	694.036	100%	12,1%	6.0%

Nota: "Institucional" se refiere al Nivel Central.

Fuente: e-delfos

³² El año 2013 no considera las jornadas del mes de enero. La institución no entregó este dato indicando que no tenía la información.

Llama la atención que, por ejemplo, si se divide las 619.010 jornadas del año 2014 por el número de funcionarios de planta y de contrata (2.611) el resultado da un promedio de 237 jornadas funcionario/año en lugar de las 225 que se programa según el estándar de programación que utiliza el SAG. De acuerdo a lo explicado por la institución, esto obedece a que ese año ingresaron 138 nuevos funcionarios los cuales por estatuto no tenían derecho a vacaciones.

El cuadro anterior permite apreciar un aumento en jornadas de trabajo entre el año 2014-2016 del 12.1% y en promedio anual un aumento del 6%. El más significativo se da en las regiones cuarta, quinta, sexta, séptima y treceava con aumentos del 18.4%, 16.3%, 27%, 30.2% y 15,7% respectivamente. Las dos regiones que en promedio anual aumentan más sus jornadas son la sexta y séptima.

El cuadro siguiente muestra el número de jornadas laborales asociadas a los productos estratégicos y el programa presupuestario que financia dichas jornadas. Por ejemplo, el año 2013 el programa presupuestario número 1, “Servicio Agrícola y Ganadero”, financió 172.452 jornadas de trabajo de las cuales un 85% se asignaron a los diferentes productos estratégicos (incluido el Nivel Central). El 15% restante no se asignó a ningún producto estratégico debido a que aun cuando son jornadas pagadas por la institución, éstas corresponden a jornadas equivalentes a feriados legales, permisos y licencias médicas.

El cuadro 20 muestra la evolución del número de jornadas asignadas a los diferentes productos estratégicos. Es importante señalar que el Nivel Central también representa productos estratégicos según la terminología del SAG los cuales se enumeran entre el 11 al 14³³ (11 corresponde a Dirección y Gestión Estratégica de Procesos; el 12 a Gestión de Personas; 13 a Gestión de Recursos Financieros, Infraestructura y Abastecimiento; 14 a Gestión de Servicios Informáticos). A fin de evitar confusiones utilizamos esa misma terminología o bien se les denomina “productos internos”. De aquí en adelante estos productos estratégicos internos se resumirán como “Nivel Central”.

³³ Hasta el producto 10 corresponden a los productos estratégicos propiamente tales y a los cuales nos hemos venido refiriendo

Cuadro 20: Número de Jornadas de trabajo por producto estratégico y programa presupuestario

Año	Programa Presupuestario	Productos Estratégicos									Nivel Central	Jornadas no asignadas	Total general
		1. Equipaje acompañado ...	2.- Vigilancia, control...	4.- Normativa protección RRNN	5.- Estrategias y posiciones ...	6.- Normativa de competencia ...	7.- Productos Silvoag.y Anim...	8.- Productos e Insumos...	9.- Proyectos cofinanciados...	10.- Análisis de Laboratorio ...			
2013	Servicio Agrícola y Ganadero	5.012	7.576	1.804	665	2.520	4.888	457	764	4.619	117.489	26.659	172.452
	Inspecciones Export. Silvoagropecuarias	3.710	2.656	126		2.088	20.708	229		1.289	2.692	4.984	38.482
	Desarrollo Ganadero	4.093	19.499	277	43	4.842	7.046	903	2	529	2.544	6.005	45.782
	Vigilancia y Control Silvoagrícola	13.941	36.845	1.097		13.288	3.710	1.122	25	546	2.591	12.440	85.605
	Controles Fronterizos	27.940	5.910	875	1.984	2.130	1.542	7		184	1.699	6.754	49.024
	Gestión y Conservación de los RNR	2.180	1.840	19.457		9.810	819	9		203	2.193	6.393	42.904
	Laboratorios	1.816				16	363	24		23.447	4.895	5.564	36.124
S/INFORMACION										215	32	247	
2014	Servicio Agrícola y Ganadero	5.861	8.128	1.878	566	2.708	6.532	563	770	5.319	146.318	32.651	211.293
	Inspecciones Export. Silvoagropecuarias	5.416	5.896	172		4.339	31.364	261		1.501	5.954	8.542	63.444
	Desarrollo Ganadero	4.698	24.840	526		6.162	9.137	1.202		652	4.067	9.119	60.403
	Vigilancia y Control Silvoagrícola	17.793	52.930	1.778		18.075	5.078	1.254	8	534	4.091	16.078	117.620
	Controles Fronterizos	41.859	6.777	1.186	1.949	2.395	2.239			331	1.914	9.468	68.117
	Gestión y Conservación de los RNR	2.538	1.949	24.190		12.754	824	17	2	238	3.361	6.997	52.870
	Laboratorios	2.147	38			13	519	40		29.347	5.947	6.995	45.045
S/INFORMACION										176	42	218	
2015	Servicio Agrícola y Ganadero	6.094	11.972	1.853	598	4.127	7.274	855	252	4.792	144.851	35.441	218.109
	Inspecciones Export. Silvoagropecuarias	6.713	8.794	507		6.306	45.002	596		1.318	10.811	11.427	91.475
	Desarrollo Ganadero	4.654	26.542	866	172	7.418	10.503	1.312		543	4.087	9.117	65.213
	Vigilancia y Control Silvoagrícola	16.394	64.619	1.888		19.462	6.156	1.514	3	723	5.478	18.211	134.447
	Controles Fronterizos	44.464	7.565	1.671	2.181	2.609	2.869			259	2.157	10.239	74.014
	Gestión y Conservación de los RNR	2.508	2.628	23.605		12.404	475		7	439	3.654	7.800	53.518
	Laboratorios	2.252	161	5		726	607	27		30.159	5.776	7.046	46.758
S/INFORMACION										82	170	251	
2016	Servicio Agrícola y Ganadero	5.860	11.902	2.421	446	3.978	7.061	1.240	68	5.065	147.385	35.107	220.533
	Inspecciones Export. Silvoagropecuarias	7.164	9.563	500		5.930	44.827	624		1.162	11.224	12.562	93.554
	Desarrollo Ganadero	4.390	27.290	891	29	6.995	10.879	1.313		843	3.486	9.118	65.233
	Vigilancia y Control Silvoagrícola	16.099	65.325	2.203		19.901	6.647	1.669	1	819	5.614	19.279	137.556
	Controles Fronterizos	45.164	8.920	1.485	1.433	2.937	2.588			455	2.442	10.587	76.011
	Gestión y Conservación de los RNR	2.661	2.690	24.219		12.014	655	18	7	448	3.583	8.074	54.368
	Laboratorios	2.557	34			765	480	28		29.883	5.929	6.853	46.529
S/INFORMACION										147	106	252	
total general		305.975	422.888	115.478	10.066	186.710	240.790	15.283	1.907	145.645	662.851	359.858	2.467.451

Cuadro 21: Número de Jornadas de trabajo anuales por producto estratégico³⁴

Producto Estratégico	2013		2014		2015		2016		Variación 2014-	Promedio anual
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
1.- Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional	58.691	12%	80.311	13%	83.079	12%	83.894	12%	4%	2%
2.- Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias	74.325	16%	100.558	16%	122.281	18%	125.724	18%	25%	13%
4.- Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada	23.635	5%	29.730	5%	30.396	4%	31.717	5%	7%	3%
5.- Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral	2.692	1%	2.515	0%	2.951	0%	1.908	0%	-24%	-12%
6.- Normativa de competencia del SAG fiscalizada	34.694	7%	46.446	8%	53.050	8%	52.519	8%	13%	7%
7.- Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	39.076	8%	55.693	9%	72.885	11%	73.137	11%	31%	16%
8.- Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	2.751	1%	3.337	1%	4.305	1%	4.891	1%	47%	23%
9.- Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	791	0%	780	0%	262	0%	75	0%	-90%	-45%
10.- Análisis de Laboratorio realizados	30.817	7%	37.921	6%	38.232	6%	38.675	6%	2%	1%
Nivel Central	134.318	29%	171.828	28%	176.895	26%	179.810	26%	5%	2%
Jornadas no asignadas	68.831	15%	89.891	15%	99.451	15%	101.686	15%	13%	7%
Total general	470.620	100%	619.010	100%	683.785	100%	694.036	100%	12%	6%

³⁴ En la información de jornadas de trabajo que la institución entregó, faltaban las jornadas del mes de enero. Esto fue informado a la institución. Para realizar el análisis de eficiencia y productividad para ese mes se estimó un nivel de jornadas de acuerdo al promedio del año 2013 entre febrero y diciembre.

Los productos estratégicos que más jornadas de trabajo demandan son los número 1, 2, 6, y 7, además del Nivel Central que consume en promedio cerca del 27% del total de las jornadas. Si bien es cierto el producto 8 aparece con aumento importante de las jornadas (23% promedio anual), éste representan un 1% del total de jornadas por tanto no lo consideramos relevante.

En términos de su evolución en el tiempo, los productos 7 (Productos Silvoagropecuarios y Animales Certificados) y 8 (Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios) son los que más aumentan sus jornadas de trabajo entre 2014 y 2016, 31% y 47%, respectivamente; nótese que el producto 7 representa un 11% del total de jornadas, mientras que el 8 es de menor relevancia, un 1% (2016). Sin embargo, es importante destacar el aumento promedio de crecimiento en el producto 2 (12.2%), ya que es consistente con el aumento significativo del gasto en el mismo producto (25,7% promedio real anual). Además, se advierte una disminución notable en las jornadas asociadas a los productos 5 (Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados en el ámbito bilateral y multilateral) y 9 (Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario), de -24.1% y -90.4% respectivamente. El aumento total de jornadas entre 2014 y 2016 es del 12.1%. Considerando todos los productos estratégicos (incluyendo Nivel Central) el aumento promedio anual alcanza al 6%. Un análisis de las jornadas de trabajo se realiza en la sección siguiente, donde se cruzan las jornadas laborales con la actividad para determinar un índice de productividad, tanto a nivel nacional como por producto específico.

Recordemos que se utilizarán las jornadas de trabajo junto a los niveles de actividad asociados a cada producto para determinar la productividad laboral con que el SAG provee los diferentes productos estratégicos.

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

Cuadro 22: Número de Jornadas de trabajo anuales por producto específico

Producto Específico	2013	2014	2015	2016
Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo	38.809	53.841	54.848	55.386
Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos pecuarios de competencia SAG	524	441	381	618
Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos silvoagrícolas competencia SAG	1.638	2.650	3.160	4.563
Solicitudes de importación de OGMs autorizadas	226	163	126	122
Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito.	13.206	17.309	20.561	19.572
Sistema cuarentenario pecuario de posfrontera.	1.611	1.960	1.339	1.284
Sistema cuarentenario silvoagrícola de posfrontera.	2.678	3.947	2.664	2.349
Trazabilidad Animal	8.033	11.635	12.365	11.563
Control Oficial de Moscas de la Fruta	20.155	26.256	34.818	37.842
Vigilancia y Control Oficial de Plagas Agrícolas	13.012	17.307	16.859	16.237
Control Oficial de Lobesia Botrana	3.736	8.845	17.805	17.089
Programa Nacional de Sanidad de la Papa	2.857	3.199	3.572	3.941
Monitoreo, Vigilancia y Control de Enfermedades Endémicas	5.307	8.038	7.129	6.706
Erradicación de Brucelosis Bovina	5.222	5.070	4.369	4.572
Control y Erradicación de TB Bovina	3.037	3.882	4.124	4.006
Vigilancia y Control Oficial de Plagas Forestales	7.999	10.750	12.188	11.494
Vigilancia de Enfermedades Exóticas	3.795	4.443	6.054	7.650
Control y Erradicación PRRS			1.559	1.677
Vigilancia y control oficial de Plagas de los Pinos	1.173	1.134	1.439	2.948
Información Sistematizada y Actualizada del Territorio Silvoagropecuario	2.620	3.080	3.396	3.133
Normativa e Instrumentos de Gestión Ambiental (SEIA, APL) Aplicados	5.171	6.323	6.104	6.171
Normativa Relativa a Vida Silvestre Aplicada	3.647	4.687	4.598	4.769
Normativa Sobre Protección de Suelos Aplicada	5.625	7.527	8.027	9.075
Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios	6.573	8.113	8.271	8.569
Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercado	2.692	2.515	2.951	1.908
Normativa de comercio de semillas y plantas frutales y vides fiscalizada	1.796	2.211	4.200	4.253
Normativa pecuaria nacional y en terceros países fiscalizada	5.996	8.372	10.487	9.962
Ley de viveros de plantas fiscalizada	3.592	4.865	5.497	5.275
Material de propagación genéticamente modificado fiscalizado	1.702	2.138	2.244	2.032
Normativa ambiental fiscalizada	1.618	1.723	1.459	1.401
Ley de bebidas alcohólicas fiscalizada	3.825	5.723	7.019	7.019
Ley de plaguicidas y fertilizantes fiscalizada	5.074	6.815	6.953	7.155
Ley No 19.473 Flora no forestal y fauna nativa fiscalizada	6.578	9.214	9.449	9.828
Ley No 20.089 Producción Orgánica fiscalizada	2.080	2.594	2.768	2.862
Ley No 18.450 de fomento al Riego y Drenaje fiscalizada	1.367	1.513	1.544	1.511
Programa de monitoreo de residuos en productos hortofrutícolas y control de la inocuidad	1.068	1.279	1.429	1.221
Semillas agrícolas y plantas frutales certificadas	2.279	2.867	2.540	2.769
Denominación de origen y otras características de vinos y bebidas espirituosas certificada	1.180	1.325	1.573	1.632
Productos agrícolas del Programa Origen certificados para exportación	9.482	13.934	19.364	18.890
Material de propagación Certificado para exportación	2.327	2.992	3.720	4.041
Productos forestales y embalajes de madera certificados para exportación	1.358	1.794	2.731	2.363
Productos agrícolas del Programa SAG/USDA certificados para exportación	4.641	6.531	7.769	7.897
Verificación analítica en productos de exportación	1.483	2.013	1.663	1.713
Inspección y Certificación de animales vivos, productos pecuarios y alimentos para animal	14.601	20.083	28.131	28.387
Inspección médico veterinaria en mataderos nacionales para consumo humano y CFA delegados	1.726	4.154	5.394	5.446
Plaguicidas Autorizados	1.337	1.504	1.674	1.747
Variedades Vegetales Inscritas en el Registro de Variedades Protegidas	503	630	901	1.310
Medicamentos Veterinarios Registrados	910	1.203	1.729	1.834
Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario ejecutados	791	780	262	75
Análisis Pecuarios realizados	9.817	12.563	12.632	13.019
Análisis de Semillas realizados	3.136	3.836	3.435	3.117
Análisis de Biotecnología realizados	961	980	701	909
Análisis Agrícolas y Forestales realizados	12.563	15.184	15.735	15.820
Análisis de Química Enológica realizados	1.825	2.583	2.566	2.763
Análisis de Química Ambiental y Alimentaria	2.516	2.775	3.162	3.047
Totales	267.472	357.290	407.439	412.540

El cuadro 22 anterior muestra las jornadas de trabajo asignadas a los diferentes productos específicos del SAG. Dado que las jornadas del mes de enero de 2013 no se recibieron por parte de la institución, en el capítulo siguiente se estimarán las jornadas de dicho mes en base a un promedio mensual en 11 meses. Este ajuste se hace necesario para proceder a distribuir el costo de las remuneraciones, que representan en promedio un 71% del total del Sub Título 21, en los diferentes productos estratégicos y específicos de modo de poder realizar el análisis de eficiencia y productividad que se presentará en la sección de Evaluación.

Debe tenerse presente que la institución no cuenta con registros de las jornadas de trabajo asociadas al personal a honorarios. Sin embargo, esto no afectará nuestro análisis de productividad y eficiencia puesto que el gasto en honorarios se mantiene prácticamente estable, solo aumenta en promedio un 0,7% al año.

Sistemas de información

La institución cuenta con alrededor de 250 sistemas de información para soportar sus procesos de negocios los cuales fueron desarrollados a través del tiempo en distintos lenguajes de programación, por distintas divisiones y regiones para satisfacer sus propias necesidades de información. Estos diversos sistemas no están integrados y en muchos casos no cuentan con el diccionario de datos que permita comprender la información que contienen.

Los datos utilizados en esta consultoría y recibidos del SAG provienen principalmente de tres sistemas: Delfos, FURI y SIGFE. Los dos primeros son propios del SAG y el último es de la Dirección de Presupuesto. Desde Delfos se obtuvieron las jornadas de trabajo de los funcionarios de planta y contrata, los indicadores de actividades realizadas por los funcionarios en cada una de las jornadas por producto específico (incluido los honorarios) y las remuneraciones, desde FURI se obtuvieron los datos relacionados con los controles fronterizos y, desde SIGFE el gasto presupuestado, comprometido y devengado por la institución.

Durante el periodo de la consultoría se observó que la institución tiene dificultades para generar información adecuada y en forma ágil que le permita realizar controles, seguimientos y reportes de gestión, así como por ejemplo, para efectuar revisiones de los gastos y contrastarlos con las actividades básicamente porque no cuentan con un administrador de base de datos de Delfos, principal sistema de información de la institución, que realice extracción y conciliación de datos; en el caso de SIGFE este problema se repite porque la institución no es dueña del sistema. La situación más evidente se advierte con las remuneraciones (elemento más relevante del gasto ya que representa aproximadamente un 71% del Sub Título 21). Por ejemplo, en este caso se solicitó una planilla detallada de remuneraciones por funcionario de planta y contrata y de los honorarios para el periodo de evaluación. Sin embargo, la institución tuvo serios problemas para entregar esta información. La contraparte técnica del SAG, de la división de gestión estratégica, demoró prácticamente

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

tres meses en entregar lo solicitado y aun así de manera incompleta. No existe un sistema de información integrado que permita a la división de gestión estratégica generar reportes e indicadores, por ejemplo, de eficiencia y productividad. En la parte de Evaluación se determinarán indicadores de eficiencia y productividad que nos permitirán emitir un juicio al respecto.

En general, muchos de los datos que solicitó la Consultora fueron recibidos con retraso y totalmente fuera de plazo. Además, la mayoría de los datos venían con problemas de exactitud y completitud, lo que significó un gran esfuerzo de parte de la Consultora para depurar los datos que finalmente permitieron hacer la evaluación del gasto.

Por otra parte, también se observaron problemas con los datos recibidos, por ejemplo, en la actividad registrada en Delfos; en muchos casos ocurren cambios en los indicadores de actividad y falta de registros lo que dificulta obtener una serie de datos homogénea para cada producto específico en el periodo de la evaluación. Un desafío importante para el proyecto de incorporar un sistema de información integrado, ERP³⁵, será mejorar e integrar el registro de actividades asociadas a los diferentes productos estratégicos y específicos. Esto facilitará realizar análisis de eficiencia y productividad en el uso de los recursos.

Recordemos también que Delfos no capturó las jornadas laborales de enero de 2013. Además, la institución no entregó la información sobre ingresos presupuestarios del año 2013 señalando lo siguiente: “El año 2013 no se incluyó debido a que la base de datos entregada por SIGFE no contiene todos los datos a nivel de detalle”.

Adicionalmente, los sistemas de información que actualmente posee la institución, a juicio de esta Consultora, no son utilizados en todo su potencial, probablemente debido a cierto grado de desconocimiento, al menos en lo que se refiere a la manera de extraer volúmenes altos de datos que permitan evaluar la gestión.

En la sección de anexos de este informe se puede encontrar un listado de los variados sistemas informáticos utilizados por el SAG los cuales como ya se mencionó en gran parte no se conectan entre sí.

³⁵ ERP por sus siglas en inglés de “Enterprise Resource Planning”, softwares desarrollados para la gestión integral de las organizaciones.

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

5. Antecedentes Presupuestarios

5.1. Presupuesto MINAGRI

El siguiente cuadro muestra la evolución del presupuesto del MINAGRI entre los años de estudio 2013 – 2016:

Cuadro 23: presupuesto del MINAGRI en CLP de 2016 (cifras en miles de pesos 2016)

DESCRIPCION	2013	2014	2015	2016	Var 2013-2016	Var prom anual
INGRESOS	486.126.320	487.080.880	512.863.356	544.943.412	12,10%	4,03%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	6.669.820	6.533.838	6.447.616	6.910.663	3,61%	1,20%
RENTAS DE LA PROPIEDAD	5.001.941	5.171.129	5.102.874	5.277.087	5,50%	1,83%
INGRESOS DE OPERACION	38.708.053	37.458.141	36.948.445	37.346.833	-3,52%	-1,17%
OTROS INGRESOS CORRIENTES	2.163.606	2.129.696	2.101.596	688.048	-68,20%	-22,73%
APORTE FISCAL	379.164.867	373.320.880	401.678.101	432.798.939	14,15%	4,72%
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	88.929	17.513	17.281	19.097	-78,53%	-26,18%
RECUPERACION DE PRESTAMOS	50.818.770	59.021.221	57.184.241	57.788.347	13,71%	4,57%
TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL	3.510.155	3.428.280	3.383.029	4.114.228	17,21%	5,74%
SALDO INICIAL DE CAJA	179	182	175	170	-5,29%	-1,76%
GASTOS	486.126.320	487.080.880	512.863.356	544.943.412	12,10%	4,03%
GASTOS EN PERSONAL	147.281.540	151.742.430	160.070.529	180.514.351	22,56%	7,52%
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	55.651.148	54.704.735	59.736.369	61.469.995	10,46%	3,49%
PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	67	64	92	90	33,71%	11,24%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	146.785.271	143.240.330	145.269.636	149.883.087	2,11%	0,70%
INTEGROS AL FISCO	134.769	131.625	129.887	131.258	-2,61%	-0,87%
OTROS GASTOS CORRIENTES	22	21	21	20	-10,86%	-3,62%
ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	4.547.003	3.340.551	4.029.849	8.007.383	76,10%	25,37%
INICIATIVAS DE INVERSION	4.083.733	4.931.678	4.355.441	4.652.185	13,92%	4,64%
PRESTAMOS	62.006.681	64.884.318	75.237.218	76.032.045	22,62%	7,54%
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	65.635.895	64.104.945	64.034.140	64.252.828	-2,11%	-0,70%
SERVICIO DE LA DEUDA	179	182	175	170	-5,29%	-1,76%

Fuente: DIPRES

5.2. Presupuesto SAG

El proceso presupuestario de la institución comienza con un presupuesto exploratorio a Nivel Central. Debe notarse, de acuerdo a la información levantada en terreno, que este proceso exploratorio no es realizado en todas las regiones; en regiones se nos manifestó que la razón es que el presupuesto final lo asigna el SAG central sin tomar en cuenta lo que se plantea desde la oficina sectorial o regional. Una vez finalizado el proceso exploratorio el Nivel Central informa a las diferentes regiones el presupuesto asignado. El siguiente cuadro muestra la evolución del presupuesto del SAG:

Cuadro 24: Programas presupuestarios del SAG en MCLP de 2016

N°	Nombre Programa Presupuestario	2013		2014		2015		2016		Variación 2013-2016	Promedio anual
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
1	Servicio Agrícola y Ganadero	25,741,801	24%	26,791,622	23%	30,266,828	24%	31,896,447	24%	24%	8%
4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	15,746,654	14%	16,830,720	14%	17,882,265	14%	18,796,733	14%	19%	6%
5	Desarrollo Ganadero	10,705,986	10%	12,425,037	11%	13,709,783	11%	13,960,636	11%	30%	10%
6	Vigilancia y Control Silvoagropecuaria	19,701,672	18%	23,916,748	20%	27,115,546	21%	28,482,196	22%	45%	15%
7	Controles Fronterizos	11,378,898	10%	13,126,074	11%	14,142,368	11%	14,157,059	11%	24%	8%
8	Gestión y Conservación de los Recursos Acuáticos	19,481,795	18%	17,332,994	15%	17,820,342	14%	17,660,541	13%	-9%	-3%
9	Laboratorios	5,987,227	6%	6,422,115	5%	6,659,340	5%	6,676,945	5%	12%	4%
Total general		108,744,034	100%	116,845,310	100%	127,596,471	100%	131,630,556	100%	21%	7%

Fuente: SIGFE

Se puede apreciar que los dos programas que más aumentan su presupuesto en promedio anual son el de desarrollo ganadero y vigilancia y control fronterizo, con un aumento del 10% y 15% respectivamente. En la sección de Evaluación de este documento se mostrará que las variaciones del gasto en estos programas no son asociables a la provisión efectiva de los diferentes productos estratégicos debido a que un mismo programa presupuestario financia más de un producto estratégico. Esto último es una muestra de que se producen “subsidiarios cruzados entre los diferentes programas presupuestarios.

5.2.1. Estructura de ingresos

El cuadro a continuación presenta los ingresos presupuestarios por programa presupuestario³⁶ en el cual se aprecia un aumento real del 24% entre los años 2014-2016 con un crecimiento real promedio anual del 16%.

³⁶ La institución no entregó la información sobre Ingresos del año 2013

Cuadro 25: Presupuesto de Ingresos por programa presupuestario en MCLP de 2016

Nº	Nombre Programa Presupuestario	2013	2014	2015	2016	Variación	Promedio
						2014-	anual
1	Servicio Agrícola y Ganadero	S/I	20.502.224	18.176.888	31.896.447	56%	28%
4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	S/I	14.944.881	15.084.696	18.796.733	26%	13%
5	Desarrollo Ganadero	S/I	10.884.436	3.725.724	13.960.636	28%	14%
6	Vigilancia y Control Silvoagrícola	S/I	18.916.943	9.840.671	28.482.196	51%	25%
7	Controles Fronterizos	S/I	12.329.269	5.229.447	14.157.059	15%	7%
8	Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables	S/I	16.350.199	3.495.796	17.660.541	8%	4%
9	Laboratorios	S/I	5.739.077	3.393.997	6.676.945	16%	8%
Total general			99.667.031	58.947.219	131.630.556	32%	16%

Fuente: Elaboración propia en base a información SIGFE

Nota: SAG no entregó información del 2013

Los dos cuadros a continuación presentan la evolución de los ingresos presupuestarios desglosados por origen del ingreso y luego el peso relativo de los ingresos de la institución. Se puede destacar que el Aporte Fiscal corresponde en promedio a un 75% del total de ingresos del SAG. El resto corresponde básicamente a ingresos autogenerados.

Cuadro 26: Fuentes de ingresos en MCLP de 2016

Denominación	2013	2014	2015	2016	Variación	Promedio
					2014-2016	anual
Aporte Fiscal	S/I	72.239.759	30.636.594	97.266.135	35%	17%
Ingresos de operación y otros ingresos corrientes	S/I	26.133.514	26.259.105	32.373.912	24%	12%
Recuperación de préstamos	S/I	927.063	1.335.572	1.889.564	104%	52%
Rentas de la propiedad	S/I	43.665	0	12.633	-71%	-36%
Transferencias corrientes	S/I	285.419	664.452	88.313	-69%	-35%
Venta de activo fijo no financiero	S/I	37.611	51.496		-100%	-50%
Total general		99.667.031	58.947.219	131.630.556	32%	16%

Fuente: Elaboración propia en base a información SIGFE

Nota: SAG no entregó información del 2013

Cuadro 27: Desglose porcentual del origen de los ingresos

Denominación	2013	2014	2015	2016
Aporte Fiscal	S/I	74%	75%	75%
Ingresos de operación y otros ingresos corrientes	S/I	25%	23%	23%
Recuperación de préstamos	S/I	1%	1%	1%
Rentas de la propiedad	S/I	0%	0%	0%
Transferencias corrientes	S/I	0%	1%	0%
Venta de activo fijo no financiero	S/I	0%	0%	0%
Total general		100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a información SIGFE

Nota: SAG no entregó información del 2013

En el cuadro a continuación (ingresos desglosados por tipo de programa presupuestario) destacan los aumentos de ingresos fiscales de los programas 1 y 6 con un incremento promedio real anual de 28% y 25% respectivamente. Además, destacan los aumentos de

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

ingresos autogenerados del programa 1 con un incremento real promedio anual de 17% y la disminución de ingresos autogenerados del programa 9 (promedio anual de -13%).

Cuadro 28: ingresos desglosados por programa presupuestario (MCLP 2016)

Nº	Nombre Programa Presupuestario	Denominación	2013	2014	2015	2016	Variación 2014-2016	Promedio anual
1	Servicio Agrícola y Ganadero	Aporte Fiscal	S/I	8,646,283	5,061,022	15,778,346	82%	41%
		Ingresos de oper	S/I	10,838,939	11,522,251	14,624,813	35%	17%
		Recuperacion de	S/I	650,308	877,666	1,392,342	114%	57%
		Rentas de la pro	S/I	43,665	0	12,633	-71%	-36%
		Transferencias c	S/I	285,419	664,452	88,313	-69%	-35%
	Venta de activo	S/I	37,611	51,496		-100%	-50%	
1 Total				20,502,224	18,176,888	31,896,447	56%	28%
4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	Aporte Fiscal	S/I	821,750	1,370,241	3,701,800	350%	175%
		Ingresos de oper	S/I	13,846,863	13,471,987	14,988,004	8%	4%
		Recuperacion de	S/I	276,268	242,468	106,929	-61%	-31%
4 Total				14,944,881	15,084,696	18,796,733	26%	13%
5	Desarrollo Ganadero	Aporte Fiscal	S/I	10,884,436	3,725,703	13,545,131	24%	12%
		Ingresos de oper	S/I	0	10	415,495		
		Recuperacion de	S/I		10	10		
5 Total				10,884,436	3,725,724	13,960,636	28%	14%
6	Vigilancia y Control Silvoagrícola	Aporte Fiscal	S/I	18,916,933	9,840,650	27,837,787	47%	24%
		Ingresos de oper	S/I	11	10	644,399	6010523%	3005261%
		Recuperacion de	S/I		10	10		
6 Total				18,916,943	9,840,671	28,482,196	51%	25%
7	Controles Fronterizos	Aporte Fiscal	S/I	12,329,248	5,229,437	13,599,281	10%	5%
		Ingresos de oper	S/I	11	10	557,778	5202565%	2601283%
		Recuperacion de	S/I	11			-100%	-50%
7 Total				12,329,269	5,229,447	14,157,059	15%	7%
8	Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables	Aporte Fiscal	S/I	16,350,189	3,495,785	17,590,746	8%	4%
		Ingresos de oper	S/I	11		69,785	650814%	325407%
		Recuperacion de	S/I		10	10		
8 Total				16,350,199	3,495,796	17,660,541	8%	4%
9	Laboratorios	Aporte Fiscal	S/I	4,290,921	1,913,755	5,213,044	21%	11%
		Ingresos de oper	S/I	1,447,680	1,264,836	1,073,639	-26%	-13%
		Recuperacion de	S/I	477	215,406	390,262	81775%	40887%
9 Total				5,739,077	3,393,997	6,676,945	16%	8%
Total general				99,667,031	58,947,219	131,630,556	32%	16%

Fuente: Elaboración propia en base a información SIGFE

Nota: SAG no entregó información del 2013

5.2.2. Estructura de gastos

El presupuesto de gastos del SAG se distribuye contablemente en 10 Sub Títulos presupuestarios. El siguiente cuadro muestra el gasto devengado de cada Sub Título observándose que, en términos reales, el subtítulo 21³⁷, referente a gastos en personal, aumentó en un 27% en el período en estudio y el subtítulo 22 (bienes y servicios de consumo)

³⁷ El subtítulo 21 incluye sueldos (personal de planta y a contrata), horas extras, viáticos y honorarios

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

se incrementa en un 22% real. Para nuestro análisis será importante tener en mente que el subtítulo 21 representa más de un 60% del total de costos del SAG. El subtítulo 24, que acumula principalmente las transferencias que la DIPRES realiza a la institución, entre las cuales se incluyen las transferencias por emergencias, prácticamente no crece en el período de estudio. El siguiente cuadro muestra el peso relativo de cada subtítulo:

Cuadro 29: Presupuesto desagregado por Sub Títulos (MCLP 2016)

Nº	Subtítulo	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016	Promedio anual
21	Gastos en personal	65,340,065	72,728,025	80,049,962	83,167,865	27%	9%
22	Bienes y servicios de consumo	20,180,230	22,610,348	24,421,844	24,548,250	22%	7%
23	Prestaciones de seguridad social	417,311	1,481,392	1,958,436	176,225	-58%	-19%
24	Transferencias corrientes	15,097,811	11,650,667	13,494,316	14,956,472	-1%	0%
25	Integros al fisco	224,495	165,911	206,903	201,238	-10%	-3%
26	Otros gastos corrientes	177,432	88,519	63,874	235,909	33%	11%
29	Adquisición de activos no financieros	3,169,097	2,863,901	2,873,490	3,756,284	19%	6%
31	Iniciativas de inversión	65,743	121,149	311,475	29,231	-56%	-19%
34	Servicio de la deuda	3,847,477	5,135,398	4,216,171	4,559,082	18%	6%
35	Saldo final de caja	224,372				-100%	-33%
Total general		108,744,034	116,845,310	127,596,471	131,630,556	21.0%	7.0%

Fuente: Elaboración propia en base a información SIGFE

Cuadro 30: Distribución porcentual del presupuesto de Gastos del SAG

Nº	Subtítulo	2013	2014	2015	2016
21	Gastos en personal	60.09%	62.24%	62.74%	63.2%
22	Bienes y servicios de consumo	18.56%	19.35%	19.14%	18.6%
23	Prestaciones de seguridad social	0.38%	1.27%	1.53%	0.1%
24	Transferencias corrientes	13.88%	9.97%	10.58%	11.4%
25	Integros al fisco	0.21%	0.14%	0.16%	0.2%
26	Otros gastos corrientes	0.16%	0.08%	0.05%	0.2%
29	Adquisición de activos no financieros	2.91%	2.45%	2.25%	2.9%
31	Iniciativas de inversión	0.06%	0.10%	0.24%	0.0%
34	Servicio de la deuda	3.54%	4.40%	3.30%	3.5%
35	Saldo final de caja	0.21%	0.00%	0.00%	0.0%
Total general		100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a información SIGFE

Se aprecia claramente que los subtítulos 21, 22³⁸ y 24³⁹ son a los que reciben la mayor parte del presupuesto. Entre los tres representan más del 90% del presupuesto en cada uno de los años en estudio.

³⁸ Bienes y servicios de consumo

³⁹ Transferencias corrientes

II. EVALUACION

6. Análisis de Definiciones Estratégicas y Diseño Institucional

En esta Parte II del documento y luego de haber realizado en la Parte I un recorrido de las características del Servicio Agrícola y Ganadero y conocer su contexto estratégico y presupuestario, en éste y los capítulos que siguen se evaluará y analizará cada elemento descrito ofreciendo posteriormente los principales hallazgos y recomendaciones identificadas por el equipo consultor.

En este capítulo se comienza con un análisis de las definiciones estratégicas y de diseño institucional; luego, se discutirá la existencia de complementariedad y duplicaciones en los servicios provistos por el SAG y otras instituciones similares y se incluirá un análisis de la intervención del Estado identificando la pertinencia de su injerencia. Adicionalmente, se analizarán los productos estratégicos y los indicadores utilizados para su evaluación de desempeño, y se propondrán nuevos indicadores y, con esto, se evaluará el desempeño estratégico del SAG. Finalmente, se incorpora un capítulo con la evaluación del manejo presupuestario, disciplina financiera y análisis de la eficiencia y productividad del gasto del servicio.

En este capítulo en particular serán analizadas las definiciones estratégicas del SAG y su diseño institucional. Inicialmente se evaluará la consistencia de las definiciones estratégicas considerando los perfiles estratégicos definidos en la parte I.

6.1. Consistencia en las Definiciones Estratégicas

A continuación, se analizará la consistencia y alineamiento del Servicio Agrícola Ganadero con las definiciones publicadas por su dependencia directa, el Ministerio de Agricultura.

6.1.1. Perfil Estratégico MINAGRI

Tal como se explicó en la parte I de este trabajo, para el período 2012-2014 el Ministerio entrega lineamientos estratégicos al SAG por medio de los siguientes objetivos estratégicos⁴⁰: (1) transformar a Chile en una potencia agroalimentaria mediante modificaciones institucionales, las que en el caso del SAG se traducen en fortalecer al Servicio en sus atribuciones y ámbitos de acción (2) aumentar la productividad, innovación y capacitación de los trabajadores agrícolas; recuperar la inversión, fomento a la innovación

⁴⁰ Objetivos obtenidos del formulario A-1 de la subsecretaría de agricultura del período 2012 -2014

y el emprendimiento; y (5) fomentar las exportaciones agrícolas. Los otros objetivos del ministerio tienen menor relación directa al quehacer del SAG pero se mencionan igual. Estos son (3) crear más y mejores empleos para el campo, (4) facilitar el financiamiento especialmente a las PYMES agrícolas y (6) incentivar el desarrollo de la industria e innovación en el campo de las variedades vegetales. Proyecto de Forestación Urbana: Un árbol por cada chileno.

Los objetivos ministeriales⁴¹ sufren un cambio para el período 2015-2018; en este caso, los lineamientos entregados desde el Ministerio al SAG son: (2) desarrollar la productividad y la competitividad sectorial por medio del fortalecimiento institucional y de los instrumentos que promueven la productividad y la competitividad de las actividades silvoagropecuarias, y (4) recuperar las capacidades de protección fito y zoonosanitaria del país: fortalecer las herramientas y recursos del SAG para controlar las amenazas de plagas y enfermedades vigentes y potenciar los sistemas de gestión de calidad y de trazabilidad de la producción sectorial³⁷. A juicio de la Consultora los objetivos del Ministerio en el último periodo de evaluación indican que el SAG ya ha logrado fortalecerse y posicionarse como autoridad fito y zoonosanitaria puesto que los nuevos objetivos se centran en el fomento de la pequeña agricultura. Este cambio refleja un proceso de madurez institucional.

De las definiciones estratégicas de la Subsecretaría de Agricultura⁴² se observa que: (1) la misión está directamente vinculada al Ministerio, principalmente por el foco de crecimiento inclusivo en la agricultura, (2) los objetivos estratégicos se relacionan con los factores financieros, de coordinación y de gestión de riesgos, con directa relación al quehacer del Ministerio, y finalmente, (3) los productos estratégicos están alineados a los objetivos estratégicos y no afectan directamente al quehacer del SAG, salvo la función facilitadora, articuladora y de fortalecimiento de la competitividad y producción del sector silvoagropecuario que indirectamente entrega lineamientos al SAG para el fomento del crecimiento de este sector. Estos tres puntos mostrarían que los roles de gestión y coordinación encargados a la subsecretaría se estarían cumpliendo.

6.1.2. Perfil Estratégico del SAG

En el primer período (2012-2014)⁴³ la misión aludía a la existencia del SAG como la organización gubernamental encargada de mejorar los recursos productivos silvoagropecuarios, mientras que en el segundo período (2015-2018) esta justificación cambia hacia un enfoque en el mejoramiento de la condición fito y zoonosanitaria y en la conservación de los recursos naturales. Si bien ambas misiones muestran que la razón de existencia del SAG es la búsqueda de promover el desarrollo sustentable del país, éstas se

⁴¹ Ver sección 4.2

⁴² Ver sección 4.3

⁴³ Ver sección 5.1

diferencian en el enfoque del objeto de preocupación para realizar esta mejora. Es decir, en el primer periodo el SAG apuntaba sus quehaceres en torno a los recursos productivos silvoagropecuarios, mientras que en el segundo expandió su foco hacia el entorno de estos recursos, preocupándose ahora de la condición del entorno fito y zoonosanitario y la protección de los recursos naturales. Esto mostraría un cambio en la dirección de los quehaceres del Servicio, abarcando un espectro mayor en la preocupación del capital fito y zoonosanitario del país. En definitiva, el equipo consultor considera que esta transformación refleja un proceso de madurez institucional.

En el caso de la visión, al igual que la misión, ha sufrido cambios de un período a otro. La declaración para el período 2012-2014 es muy extensa, dificultando el rol comunicacional de este elemento. Por otro lado, la declaración del período vigente, 2015-2018, cumple con tal requisito, puesto que es concisa y menos extensa. Sin embargo, carece de algunas características que toda visión debe contener. De acuerdo con la literatura, la visión debe idealmente contener, entre otras características, el horizonte de tiempo de la proyección de la organización para cumplir tal desafío. Al incluir el tiempo, acorde a la dinámica ambiental y de contexto de la organización, la visión podría establecer en cuántos años el SAG debe llegar a esa característica y así fortalecer el rol comunicador del elemento estratégico hacia los integrantes de la organización.

En resumen, las modificaciones en la misión y visión evidencian la existencia de un desarrollo institucional. Adicionalmente, el propósito comunicacional, es decir, el significado que se busca transmitir por medio de estos elementos estratégicos mejora de un período a otro al ser más preciso y conciso. Pese a su menor extensión se mantiene la consistencia con el contexto normativo-legal de la organización y con la estrategia. El contexto normativo del mandato del SAG (ley Orgánica) no ha sufrido cambios fundamentales (no se han modificado los propósitos; el último cambio normativo es del 5 de enero de 1994⁴⁴). Es decir, las resoluciones y decretos posteriores en estricto rigor no son considerados como cambios a la Ley Orgánica, y la esencia del mandato del SAG permanece a través del tiempo.

6.1.3. Objetivos Estratégicos del SAG

En los objetivos estratégicos institucionales⁴⁵ del período 2012 - 2014 (ver cuadro “*Objetivos estratégicos SAG períodos 2012-2014 y 2015-2018*”) se puede observar que: (a) los objetivos números 1 y 4 son desgloses de la misión, (b) los objetivos 2 y 5 hacen referencia a relaciones y mercados internacionales, (c) el objetivo 3 se relaciona con los procesos de fiscalización para cumplimiento de normas, y (d) el objetivo 6 se refiere a la modernización de los procesos internos del Servicio. De éstos, se podrían fusionar los objetivos número 2 y 5 ya que ambos

⁴⁴ Texto refundido de la ley orgánica del servicio agrícola y ganadero, MINAGRI, 1999.

⁴⁵ Ver sección 5.2

hacen alusión a la mejora de los procesos institucionales para desarrollar la apertura a mercados internacionales, es decir, el objetivo N°2 es sobre certificaciones para dar garantías a mercados internacionales y el objetivo N°5 relativo a fortalecer las relaciones internacionales. Esta fusión, ayudaría además a establecer una consistencia con los otros objetivos que establece el Ministerio, principalmente, con el objetivo N°3 de “Consolidar al SAG como autoridad fito y zoonosanitaria para apoyar la apertura y mantención de los mercados”. El número 6 se acerca más a un objetivo de nivel de procesos por lo que estimamos no debiera formar parte de los objetivos estratégicos los cuales por definición se refieren a resultados y no a los procesos de cómo llegar a tales resultados.

En las definiciones estratégicas para el período 2015-2018 se observa una reducción a cuatro objetivos estratégicos. Sin embargo, esta reducción es principalmente de forma pues 4 objetivos del período 2012-2014 fueron consolidados en solamente 2 objetivos para 2015-2018. Esto permite un mejor control y priorización de acciones a ejecutar por parte de la organización lo que aumentaría la probabilidad de cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de programas de mayor cobertura estratégica.

A juicio de la Consultora los objetivos entre ambas planificaciones estratégicas no han variado mayormente en su significado o fondo, pero sí en forma. En efecto, el objetivo número 1 de la planificación 2015-2018 tiene el mismo foco del objetivo número 1 de la planificación 2012-2014, mientras que el objetivo número 2 de la planificación 2015-2018 incluye al objetivo número 4 de la nueva planificación. Por otro lado, el objetivo 2015-2018 número 3 se relaciona con los objetivos 2 y 5 de la planificación 2012-2014 dada la temática común de mercados internacionales. Finalmente, el objetivo número 4 del periodo 2015-2018 se refiere a los objetivos 3 y 6 de la planificación 2012-2014, haciendo más eficiente la comunicación de la meta contenida en estos objetivos. Por ello, gracias a la fusión de los objetivos extensos de la planificación anterior, el equipo consultor considera que estas modificaciones demuestran una mejora comunicacional de las metas estratégicas que el SAG persigue cumplir. Sin embargo, aún existen márgenes de mejoras; por ejemplo, la posibilidad de fusionar los objetivos 3 y 4 del período 2015-2018, pues para lograr ser una autoridad en materias fito y zoonosanitaria es necesario mantener un alto nivel de calidad en sus servicios, siendo un objetivo dependiente del otro y no independientes. Esta decisión de definir ambos objetivos en uno solo o separados depende principalmente del sentido comunicacional que la Dirección desee transmitir a los trabajadores del Servicio y al entorno de la institución. Igual que lo comentado respecto al anterior periodo de planificación, el objetivo 4 sobre la mejora de la calidad de los servicios es un objetivo amplio que impacta a todos los productos, es decir, no parece un objetivo de perspectiva resultado como los otros, más bien sería de procesos para llegar a esos resultados. Es decir, se necesita lograr y mantener un alto nivel de calidad en los servicios para cumplir la relación causal de consolidar al SAG como una autoridad fito y zoonosanitaria, proteger y mejorar los recursos naturales renovables de competencia del SAG y acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos.

Las organizaciones (además de definir los objetivos estratégicos provenientes de la estrategia, misión y visión) pueden definir temas estratégicos (también conocidos como ejes, pilares o líneas estratégicas). Éstos ayudan a dividir la estrategia o misión en varios procesos diferentes que crean valor. Estos pilares deben tener directa relación con las propuestas de valor que la organización entrega a sus clientes o comunidad⁴⁶. Respecto a esto, los documentos de planificación públicos del período 2012-2014 muestran pilares asociados a los objetivos estratégicos. Tales pilares estratégicos son los de competitividad (objetivo 1 y 3), transparencia y acceso a mercados (objetivo 2 y 5), sustentabilidad (objetivo 4) y modernización institucional (objetivo 6). El número de pilares estaría acorde a lo establecido en la literatura, pues diferentes autores establecen un mínimo de 3 pilares para organizaciones complejas como lo es el SAG. Sin embargo, estos pilares no se encuentran explícitos en los documentos de planificación Formularios H del período 2015-2018.

Del análisis realizado respecto de los elementos estratégicos se puede deducir que el SAG se enfoca en entregar un servicio de calidad a la sociedad. Además, está interesado en mantener y/o mejorar su rol e imagen de autoridad en la emisión de certificados fito y zoonosanitarios de productos silvoagropecuarios. Además, debe seguir manteniendo y alcanzando mayor cobertura y/o crecimiento para la apertura de mercados internacionales y con esto favorecer las exportaciones. Finalmente, está interesado en hacer más eficientes sus procesos y con esto ser más productivo y competitivo. Por lo tanto, a fin de cubrir esta carencia de pilares en el actual periodo de planificación se proponen los siguientes ejes, temas o pilares estratégicos para el despliegue (implementación) de los objetivos. Estos están alineados con los ejes mostrados en la planificación 2012- 2014, con pequeñas modificaciones de forma para su mayor robustez. Se recomienda a la institución estudiarlos para la próxima planificación estratégica en caso de querer alinear los objetivos estratégicos a líneas o ejes estratégicos (ej: Para confección de Mapa estratégico).

- 1) Servicio de calidad a la sociedad
- 2) Imagen institucional de autoridad
- 3) Cobertura y/o Crecimiento de mercados
- 4) Productividad

6.1.4. Clientes, Beneficiarios y Usuarios

Según la lista definida por el mismo SAG en el formulario A1⁴⁷, el número de clientes supera los 10 millones, clasificados en 50 grupos diferentes según servicio prestado y necesidades.

⁴⁶ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.

⁴⁷ Ver sección 5.5

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

Esto demostraría parte de la complejidad organizacional. Entre ambos períodos de planificación, se aprecia que la cuantificación de los clientes sufre algunos cambios:

Cuadro 31: Cambio de cuantificación de clientes SAG en periodo evaluado

Numeración de cliente	Clientes	Cuantificación 2012-2014	Cuantificación 2015-2018
5	Centros de Faenamiento para autoconsumo (CFA)	41	31
16	Mataderos	79	68
33	Frigoríficos de productos cárnicos	33	47
34	Establecimientos que procesen, desposten o manipulen carne para la venta	1.632	3.758
43	Establecimientos productores, importadores y comercializadores de alimentos para uso animal	471	531
49	Establecimientos de producción industrial con confinamiento	0	1.355
50	Ferias ganaderas y otros recintos de exposición ganadera	0	43

Fuente: Formulario A1 de definiciones estratégicas 2012-2014 y 2015-2018, Dipres.

La modificación cuantitativa en el número de clientes SAG se explica por variaciones dinámicas dadas por la entrada o salida de actores del mercado, así como por la incorporación de nuevos mercados o nuevos productos. De la misma manera, la incorporación de normas sobre inocuidad e incentivos a la fiscalización significa incrementos en el universo de clientes antes fuera del ámbito de acción, así como la disminución de otros (Mataderos y Centros de Faenamiento para Autoconsumo). Finalmente, la dictación de normas sobre bienestar animal introdujo el concepto de confinamiento durante las etapas de producción y comercialización, actividades antes no sujetas a la fiscalización SAG (ferias, centros de exposiciones y predios).

Del cuadro se observa una disminución de 10 centros de faenamiento para autoconsumo (CFA), 11 mataderos menos, 14 frigoríficos de productos cárnicos más y aumento de 60 establecimientos productores, importadores y comercializadores para uso animal. El principal crecimiento fue de 2.126 establecimientos que procesan, despostan o manipulan carne para la venta, atribuido al crecimiento de las actividades de fiscalización de SAG para alimentos destinados al consumo humano del producto (Producto 6: Normativa de competencia del SAG Fiscalizada). El SAG se encarga de la inspección veterinaria de los animales y sus carnes en mataderos que destinan su producción al consumo humano, acción destinada a verificar el cumplimiento de la normativa asociada proveniente de MINSAL; esta tarea era anteriormente desarrollada por los Servicios de Salud. La Ley 20380/2009 establece responsabilidades al SAG en la fiscalización de la protección de animales en lo concerniente

a predios de producción industrial en confinamiento y otros lugares de mantención de animales, establecimientos faenadores y transporte de ganado.⁴⁸

La planificación 2015-2018 incorpora un total de 1.398 nuevos beneficiarios que corresponden a nuevos tipos de beneficiarios: (1) establecimientos de producción industrial con cofinanciamiento (clientes número 49, que se relacionan principalmente con el producto 9 de “proyectos de cofinanciación con privados” y (2) otros recintos de exposición ganadera (Número 50) vinculadas al producto 6 de “normativa de competencia del SAG fiscalizada”. Dado lo anterior, la Consultora evalúa este cambio como un reflejo del crecimiento del mercado que respondió a un nuevo espacio generado por las nuevas funciones y normativas asignadas al SAG en el período evaluado. Sin embargo, llama la atención que el número de la mayoría de los beneficiarios en ambas planificaciones no ha sufrido prácticamente ningún cambio; la Consultora considera importante una actualización del número de todos los clientes y beneficiarios. La correcta cuantificación permitiría una mejor priorización de objetivos que el SAG debe establecer en su proceso de definición estratégica.

6.1.5. Productos Estratégicos

En general, los productos estratégicos⁴⁹ no sufrieron modificaciones significativas de fondo en la evolución de la planificación 2015-2018 respecto de la 2012-2014. En forma sí cambiaron desde el año 2013 al 2016, principalmente cambios de descripción sin variar el contenido.

En la evolución de los Productos Estratégicos de los períodos 2012-2014 a 2015-2018 se pueden apreciar modificaciones menores. El producto 1 del primer periodo, “*Sistema cuarentenario para prevenir el ingreso de enfermedades y plagas silvo agropecuarias de importancia económica*”, amplió su quehacer para incluir a todo equipaje acompañado, medios de transporte y mercancías de competencia del SAG, haciendo explícito en el documento la facultad de control de ingreso, importación o tránsito por territorio nacional. En el caso del segundo producto de “*Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagrícolas*” ocurre lo mismo, es decir, en la ficha 2012-2014 el producto se limita a iniciativas como programas de vigilancia, mientras que para el periodo 2015-2018 se incluye todo tipo de quehacer en vigilancia para control, supresión y erradicación de plagas. Algo similar ocurre con el producto de normativas sobre la protección de recursos renovables e información territorial actualizada; aumenta su alcance con la actualización de normativas. El mismo caso se da en el producto número 5 sobre estrategias y posiciones de negociación establecida en apertura, mejora y defensa de mercados, al cual

⁴⁸ Formulario A1

⁴⁹ Ver sección 5.4

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

se le agregó la especificación de generar estrategias para apertura y defensa de los mercados. Sobre el producto de fiscalización de la normativa vigente de competencia del SAG, la evolución se refiere a las mismas funciones pero con una modificación en la forma y agregando funciones como la protección de animales en lo concerniente a predios de producción en confinamiento y otros lugares⁵⁰.

En el caso del producto “*Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada*” en la planificación 2012-2014 el foco se encontraba en el control de especies invasoras, conservación de especies, manejo de especies nativas y naturalizadas para su desarrollo y/o mantención como rubros productivos a través de conservación de diversidad biológica y uso eficiente de praderas, mientras que para el siguiente periodo el enfoque cambia hacia el control de especies dañinas, protección de especies, proponer normativa de suelos y participar activamente en actividades de la Alianza mundial de los Suelos; esto es consistente con las declaraciones estratégicas puesto que en la planificación anterior el foco estaba en la mejora de los recursos silvoagropecuarios y actualmente en el mejoramiento de la condición de ellos, por lo que se evalúa como natural la modificación al control de especies dañinas.

Segundo, al Producto Estratégico 5 “*Normativas de Competencia del SAG fiscalizada*” se le incorpora la fiscalización⁵¹ sobre la reciente legislación de Bienestar Animal. Tercero, en el Producto Estratégico 7 “*Productos e insumos autorizados y/o registrados para uso silvo agropecuario*” se incorporan las regulaciones en el ámbito de la propagación del material genéticamente modificado (OGM). Esto demuestra que el SAG está sujeto a un dinamismo que resulta en la necesidad de ajustar sus definiciones estratégicas las que además deben alinearse con los cambios legislativos que lo norman.

El producto 9 sobre proyectos de cofinanciamiento con privados cambió desde incluir fondos para el mejoramiento del patrimonio a proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario, manteniendo la dirección de fomentar la colaboración entre el sector público y privado. Con respecto a este producto, el equipo consultor considera que más que un producto estratégico parece una actividad intermedia que impacta de manera causal a los demás productos. Creemos que no es parte de las líneas de productos del SAG establecidos según mandato legal sino más bien un programa para mejorar el financiamiento en investigaciones con privados que, a su vez, ayudan a cumplir el mandato final del Servicio. En otras palabras, estas investigaciones cofinanciadas podrían ser consideradas más bien como un método para generar mejoras a otros productos estratégicos, y no un producto final en sí.

⁵⁰ Notar que este producto estratégico incluye normativa de la Ley 20380 de la proyección de animales que se incorporó solo en la planificación 2015-2018.

⁵¹ Ley 20380 Asignaciones y Modificaciones a la Planta del SAG

En el caso del producto 10 sobre análisis de laboratorios, cambió su definición de “servicios que presta la red de laboratorios” a hacer referencia solamente a “análisis de laboratorio”, dando mayor especificidad al servicio entregado, reduciendo de esta manera la amplitud de cobertura.

Recordemos que de manera interna el SAG enumera sus productos estratégicos de manera correlativa pero se salta la numeración entre los productos 2 y 4. Es decir, en la nomenclatura numérica de los productos no existe el número 3. Esto se debe a una fusión entre dos productos de vigilancia que hasta el año 2006, el SAG los gestionaba de manera separada por ser de distintos ámbitos (Producto 2 del ámbito silvoagrícola y Producto 3 del ámbito pecuario). Dado que ambos hacen referencia a la Vigilancia que el SAG debe realizar respecto de brotes y detecciones de plagas y enfermedades que puedan afectar el patrimonio fito y zoo sanitario del país, se identificó innecesario mantener estos productos separados, por tanto, se decidió fusionar y gestionar ambos como un solo producto de Vigilancia. Consideramos que esta decisión es correcta en cuanto a que las actividades de Vigilancia deben ser consideradas como un solo producto estratégico pese a que su provisión se dé en distintos ámbitos.

Finalmente, las modificaciones en la forma de definición (nombre) de los productos ayuda al rol comunicacional de éstos, por tanto, se puede entender mejor los servicios que ofrece el SAG reduciendo el espacio para errores de interpretación y mejor retención de declaraciones para los empleados. Adicionalmente, se consideran pertinentes las modificaciones en las definiciones estratégicas, pues se alinean con los cambios direccionales establecidos por el Ministerio, se constata que todas las modificaciones del SAG son contrastadas y articuladas con las declaraciones del Ministerio. También, en términos generales se consideran pertinentes los objetivos y productos estratégicos definidos por el Servicio, a excepción del Objetivo 4 y Producto 9, según lo discutido previamente.

6.2. Justificación de la Intervención del Estado

La Economía Social de Mercado se basa en la organización de los mercados como sistema de asignación de los recursos con la intervención del Estado en el marco de corregir distorsiones y proveer las condiciones institucionales, éticas y sociales para su operación eficiente y equitativa⁵². Este sistema surge de la búsqueda de aprovechar las ventajas de un sistema económico descentralizado de mercado, al tiempo que se enfrentan sus limitaciones o externalidades, además de lograr el alcance y provisión de valores y bienes públicos que

⁵² Resico, M. F. (2007). La Economía Social de Mercado: Orígenes, relación con la dsi y sus implicancias actuales.

anhela la sociedad. En este sentido, una organización económica Social de Mercado propone un marco teórico y de política económica-institucional que busca combinar la libertad de acción individual dentro de un orden de responsabilidad personal y social. Particularmente, *Ludwig Erhard* (1897-1977), Ministro de la República Federal Alemana, es considerado el gran impulsor de la aplicación práctica de la Economía Social de Mercado. El resume la idea central de ésta con la siguiente frase: “*Quiero probar mis propias fuerzas, quiero hacerme cargo yo mismo de los riesgos que enfrento en mi vida, quiero ser responsable de mi destino. Te encargo a ti, Estado, crear las condiciones para que pueda hacerlo*”⁵³.

En el marco de una organización económica social de mercado la siguiente sección identifica cuáles de los servicios provistos por el SAG corresponden a bienes públicos, y cuáles a bienes privados y/o mixtos (bienes privados con presencia de externalidades), y en función de ello se analiza la forma de proveer cada uno de los bienes y servicios que entrega la institución, para determinar si se justifica la forma de intervención del Estado escogida. Además, se realiza un análisis sobre la posible existencia de productos que estando señalados en el marco legal vigente no estén siendo provistos por parte del SAG.

6.2.1. Contexto Teórico: Intervención del Estado⁵⁴

La teoría económica nos indica que el Estado debe intervenir en la economía cuando el mercado, entendido como la convergencia de las fuerzas fundamentales de producción y consumo, no resuelve eficientemente el problema económico en lo correspondiente a la óptima asignación de recursos. En otras palabras, cuando existen distorsiones que impiden que el mecanismo de mercado por sí sólo funcione adecuadamente en el sentido de que se producen resultados subóptimos que no maximizan el bienestar o generan costos sociales, estamos en presencia de *fallas de mercado*⁵⁵ que el Estado debe corregir. Acorde a la definición de Stiglitz (2000)⁵⁶ las fallas de mercado se pueden clasificar y resumir como:

1. *Competencia imperfecta o poder de mercado*: para que los mercados sean eficientes debe existir competencia perfecta. En un contexto económico esto quiere decir que exista una cantidad suficientemente grande de oferentes y demandantes para que cada uno de ellos no pueda influir decisivamente en los precios de mercado. Centrándonos en limitaciones de oferentes, cuando sólo una firma (monopolio) o un número pequeños de ellas (oligopolio) ofrece en un mercado, éste se encuentra sujeto a competencia imperfecta, lo cual implica la existencia de poder de mercado por parte de los oferentes lo que lleva a resultados de mercado ineficientes, con producción subóptima y precios excesivos.

⁵³ Erhard, L. (1994). *Economía social de mercado: su valor permanente* (Vol. 8). Ediciones Rialp.

⁵⁴ Para mayor información ver en el Volumen de Anexos “Definiciones Externalidades y Tipos de Bienes en Contexto del SAG”

⁵⁵ Gruber, J. (2004). *Public finance and public policy*. Macmillan.

⁵⁶ Stiglitz, J. (2000). La economía del sector público, 3.ª ed. Barcelona, Columbia University, Antoni Bosch.

2. *Bienes Públicos*: Los bienes públicos puros cuentan con 2 características básicas; en primer lugar, tienen consumo no rival, esto es, luego de ser suministrados no existe costo adicional para que otra persona disfrute de sus ventajas. En segundo lugar, cumplen con el principio de no exclusión: es difícil o incluso imposible impedir que cualquier individuo disfrute de un bien público. Estas características hacen que este tipo de bien no sea eficientemente suministrado por el mercado o, si lo son, la cantidad provista sea subóptima en relación a los beneficios totales que generan.
3. *Externalidades*: Existen muchos casos donde los actos realizados por una empresa o persona afectan a otros individuos o empresas, ya sea, imponiendo un costo (externalidad negativa) o generando beneficios (externalidad positiva) los que no son pagados o recuperados por quien los origina. Siempre que existen externalidades en producción o consumo la asignación de los recursos que realiza el mercado no es eficiente ya que las decisiones no internalizan o consideran todos los costos o beneficios.
4. *Información imperfecta o asimétrica*: Cuando la economía de mercado funciona eficientemente las empresas y consumidores conocen todos los aspectos técnicos relacionados con las características del bien o servicio a transar. Cuando el consumidor tiene *información incompleta* sobre la calidad y/o disponibilidad de algunos de los bienes y servicios provistos por el mercado, o cuando las partes involucradas en una transacción económica no poseen la misma información (relevante), existe *información asimétrica*. En ambos casos las decisiones son tomadas sin conocer todos los beneficios o costos de un bien o servicio, lo que genera ineficiencias en la asignación de recursos. Entonces se justifica la intervención del Estado obligando a las firmas a generar información completa, veraz y objetiva, que pueda ser de utilidad pública ya que el mercado por sí sólo es ineficiente.

Este informe se focaliza en el estudio de dos fallas de mercado que el Servicio busca solucionar en el ámbito de su competencia: las externalidades y los bienes públicos, todo ello aplicado a las definiciones estratégicas del SAG desde 2013 a 2016.

6.2.2. Análisis General de la Justificación de la Intervención del Estado.

La contaminación del medio ambiente y deterioro de los recursos naturales son casos comunes de externalidades negativas por el lado de la producción. Se pueden originar a partir de diversas fuentes, entre ellas, los efluentes de desperdicios industriales y los residuos de las actividades agrícolas como el escurrimiento excedente de plaguicidas y fertilizantes. Estas externalidades presentan efectos negativos en variadas áreas económicas tales como las de la industria de la pesca, el turismo y desarrollo urbano, entre otras, además de perjudicar directa y negativamente la calidad de vida de los terceros afectados.

Consecuencia de lo anterior es que a nivel general los servicios prestados por el SAG resultan esenciales a sectores claves de la economía chilena como lo son la industria forestal, la agricultura y ganadería con sus industrias derivadas, como la madera, celulosa, papeles, fruticultura primaria, porcicultura y avicultura. El 2016 las distintas industrias que componen el sector forestal exportaron más de USD 5.200 millones, las industrias del sector agropecuario-silvícola y pesquero exportaron más de USD 5.800 millones y la pecuaria USD 800 millones⁵⁷. Esto equivale a aproximadamente al 20% del total de exportaciones realizadas por Chile en 2016, contribuyendo fuertemente a la diversidad de la matriz exportadora nacional, por lo que constituye un elemento clave en la estrategia de desarrollo del país.

Los servicios que provee el SAG solucionan fallas de mercado correspondientes a eliminar o minimizar externalidades negativas producidas por privados preocupándose, por ejemplo, de controlar la contaminación de las aguas de riego, conservar la flora y fauna silvestre y mejorar el recurso suelo con el fin de prevenir la erosión y mantener su productividad, además de evitar la introducción desde el extranjero de enfermedades o plagas que puedan afectar a los animales o vegetales y dañar gravemente al sector agropecuario. Además, mediante sus productos estratégicos genera externalidades positivas, esto, por el lado de conservar y mejorar los recursos naturales renovables, que afectan la producción agrícola, ganadera y forestal.

Dado lo anterior, en el contexto económico si bien los diversos agentes valoran de manera individual los objetivos estratégicos a cargo de SAG y los servicios que esta institución provee, los ciudadanos o sector privado no tendrían incentivos para pagar por sus servicios porque a pesar de que todo el país se beneficia, por la calidad no rival de estos servicios, se da la existencia del problema del “free rider”⁵⁸.

El costo al cual se proveen los bienes públicos provistos por el SAG puede afectar la capacidad competitiva de los productores del sector versus sus competidores internacionales. La renta generada por estos bienes es lo que permite el desarrollo exportador, y por tanto no puede ser apropiada por una entidad o individuo en particular para que éste se mantenga. Pero sí es posible cobrar por los servicios privados generados por el SAG. Es importante que dicho cobro corresponda a los costos efectivamente incurridos en su provisión, y que ésta se realice en condiciones de eficiencia que no signifiquen una mengua a la competencia. En ese sentido, la comparación con el costo y provisión de los servicios en países que presentan un mayor desarrollo económico y son activos en temas de exportaciones silvo-agropecuarias resulta de gran importancia.

⁵⁷ Datos provenientes de las Estadísticas del Sector Externo. Banco Central de Chile.

⁵⁸ Agentes que adoptan un comportamiento estratégico consistente en no revelar sus preferencias por el bien y su disposición a pagar por éste.

En consecuencia, a nivel general y en relación a los objetivos estratégicos definidos por la institución se justifica la intervención del Estado entendido el SAG como un servicio que soluciona fallas de mercado en la producción de la industria silvoagropecuaria de Chile, puesto que ello aumenta el bienestar social y puesto que, debido a su naturaleza, no existirían incentivos para que los privados estuviesen dispuestos a financiarlos de manera individual.

6.2.3. Análisis de Bienes Públicos, Privados o Mixtos a nivel de Productos Estratégicos y Productos específicos.

El siguiente análisis se basará en clasificar a los productos estratégicos y específicos del SAG según su carácter de bien público, privado o mixto (con presencia de externalidades) para posteriormente analizar la necesidad de proveer cada uno de los bienes y servicios que entrega la institución.

1. Producto estratégico: Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional

Este producto mediante los controles fronterizos e inspecciones de medios de transporte, equipaje de pasajeros, tripulación y cargas comerciales de productos silvoagropecuarios, busca solucionar *externalidades negativas* ya que evita la introducción desde el extranjero de enfermedades y plagas que puedan afectar a los animales o vegetales y dañar gravemente al recurso productivo silvo agropecuario y con ello afectar la economía nacional.

Dada sus características este producto estratégico corresponde a un bien público puro, porque, a pesar que los clientes directos definidos por SAG corresponden a las agencias aduaneras, importadores de material agrícola vegetal, importadores de productos pecuarios, medios de transporte y pasajeros que ingresan al país, la falla de mercado que soluciona beneficia indirectamente a todos los habitantes del territorio nacional por lo que este bien no presenta los principios de exclusión ni rivalidad en el consumo. En el cuadro siguiente se presenta un resumen del tipo de bien de cada producto específico correspondiente a este producto estratégico.

Cuadro 32: Clasificación de los productos específicos del Producto Estratégico 1

PRODUCTO ESPECÍFICO	RIVAL	EXCLUYENTE	TIPO DE BIEN
4768 Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo.	No	No	Público
6324 Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito.	No	Sí	Mixto
6074 Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos pecuarios establecidos y sistema cuarentenario de prefrontera.	No	No	Público
6325 Sistema cuarentenario pecuario de postfrontera.	No	Si	Mixto
6075 Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos silvoagrícolas establecidos y sistema cuarentenario de pre frontera.	No	No	Público
6076 Solicitudes de Importación de OGMs evaluadas	No	No	Público
6326 Sistema cuarentenario silvoagrícola de post frontera.	No	Si	Mixto

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000).

2. Producto estratégico: Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias.

El SAG toma acciones de carácter nacional o regional que pretenden *controlar o eliminar una enfermedad o plaga existente en el país* y que por su importancia económica o su impacto sanitario se prioriza su intervención. Particularmente, *genera externalidades positivas* cuando da a conocer y actualiza la situación de las plagas cuarentenarias presentes y las enfermedades animales que afectan el recurso productivo del país, así como al implementar estrategias de control, supresión y erradicación de las plagas cuarentenarias y enfermedades para prevenir su establecimiento y dispersión en el territorio, aminorando los posibles daños.

Dada sus características este producto estratégico corresponde a un bien público puro puesto que, a pesar de que al igual que el producto estratégico N°1 beneficia de manera directa a los clientes definidos por SAG (productores agrícolas, pecuarios), la falla de mercado que soluciona beneficia indirectamente a todos los habitantes del territorio nacional; igualmente, este bien no presenta los principios de exclusión ni rivalidad en el consumo. Nuevamente se clasifica el tipo de bien de cada producto específico correspondiente a este producto estratégico.

Cuadro 33: Clasificación de los productos específicos del Producto Estratégico 2

PRODUCTO ESPECÍFICO	RIVAL	EXCLUYENTE	TIPO DE BIEN
4648 Trazabilidad animal.	No	No	Público
4947 Vigilancia y Control oficial de mosca de la fruta.	No	No	Público
5282 Vigilancia y control oficial de plagas agrícolas.	No	No	Público
5592 Control oficial de Lobesia botrana.	No	No	Público
5740 Control oficial de plagas cuarentenarias de la papa.	No	No	Público
5846 Vigilancia y control oficial de plagas forestales.	No	No	Público
5742 Monitoreo, Vigilancia y Control de enfermedades endémicas	No	No	Público
5743 Erradicación de Brucelosis Bovina.	No	No	Público
6230 Control y erradicación de PRRS.	No	No	Público
5744 Control y erradicación de TB Bovina.	No	No	Público
6231 Vigilancia y Control oficial de Plagas de los pinos	No	No	Público
6046 Vigilancia de Enfermedades Exóticas	No	No	Público

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000).

4. Producto estratégico: Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada.

Este producto estratégico consiste en mantener y mejorar la condición del país en cuanto a comportamiento ambiental a través de:

- Protección de especies y cumplimiento de Acuerdos Internacionales en materia ambiental.
- Manejo de factores incidentes en la producción silvoagropecuaria a través de: control de especies dañinas, protección de especies.
- Proponer normativa de protección de suelos, y participar activamente en el seguimiento de las actividades establecidas en el Plan de Implementación de los 5 Pilares de la Alianza Mundial por los Suelos (COAG/FAO).
- Protección de los recursos que inciden en el ámbito silvoagropecuario en cuanto a su calidad y cantidad mediante la participación en el sistema de Evaluación de Impacto Ambiental para prevenir o minimizar la ocurrencia de externalidades ambientales negativas.

Los puntos a) y b) corresponden a *bienes públicos* los cuales no presentan rivalidad ni exclusión y que preocuparse del control de las diversas especies dañinas, además de la protección de especies para mantener las condiciones en cuanto a comportamiento ambiental, presenta *externalidades positivas* que generan beneficios a nivel país.

El punto c) corresponde a un *bien privado que soluciona externalidades negativas*; esto, porque los beneficiarios corresponden a los agricultores beneficiados por los diversos Programas de Recuperación de Suelos Degradados, sin embargo, por definición de la Alianza Mundial por los Suelos, “*el suelo es un recurso esencial y una parte vital del entorno natural en el cual la mayoría del alimento es producido. Del mismo modo, el suelo aporta el espacio vital para los seres humanos, así como servicios ambientales esenciales importantes para la regulación y el abastecimiento de agua, regulación del clima, conservación de la biodiversidad y servicios culturales. No obstante, los suelos se encuentran bajo presión debido al crecimiento poblacional, la mayor demanda alimenticia y la competencia por los usos del suelo*”. En este contexto, se justifican este tipo de programas para solucionar una posible *externalidad negativa* derivada de la degradación y/o erosión de los suelos en los procesos agrícolas, por la importancia alimentaria y económica que esto conlleva.

El punto d) corresponde a un *bien mixto que evita externalidades negativas*. En este contexto, este tipo de protección entregada por SAG no presenta la característica de exclusión, sin embargo, los recursos protegidos sí presentan características rivales en el consumo. Es por esto, que, para evitar agotamiento de los recursos o externalidades negativas producto de usos privados, se justifica su protección por parte de SAG.

Cuadro 34: Clasificación de los productos específicos del Producto Estratégico 4

PRODUCTO ESPECÍFICO	RIVAL	EXCLUYENTE	TIPO DE BIEN
6077 Normativa e Instrumentos de Gestión Ambiental (SEIA; APL) aplicados.	No	No	Público
6078 Normativa Relativa a Vida Silvestre aplicada	No	No	Público
6079 Normativa sobre protección de suelos aplicada.	No	No	Público
6080 Normativa de Productos Orgánicos Agrícolas aplicada.	No	No	Público
6081 Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios.	Si	Si	Privado
4996 Información sistematizada y actualizada del territorio silvoagropecuario	No	Si	Mixto

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000).

5. Producto estratégico: Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.

El objetivo de este producto estratégico es el de propender a la eliminación de obstáculos sanitarios que impongan los mercados externos para la comercialización de los productos silvoagropecuarios, velando por el cumplimiento de los acuerdos y compromisos internacionales, así como por la adecuada implementación de los mismos y así contribuir a obtener nuevos y mejores mercados para Chile. Este corresponde a un bien mixto pues no presenta rivalidad en el consumo, pero sí exclusión puesto que los productos beneficiados deben estar previamente certificados y específicamente los beneficiarios directos corresponden a cada exportador silvoagropecuarios que requiere de tal certificación. Sin

embargo, este producto se justifica por el hecho de que genera la externalidad positiva de desarrollar el mercado exportador de todo el país. Este producto permite diversificar la canasta exportadora y los mercados de destino de las distintas exportaciones nacionales.

Cuadro 35: Clasificación de los productos específicos del Producto Estratégico 5

PRODUCTO ESPECÍFICO	RIVAL	EXCLUYENTE	TIPO DE BIEN
5829 Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.	No	Si	Mixto

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000).

6. Producto estratégico: Fiscalización de la normativa de competencia del SAG.

En términos generales este producto estratégico se encarga de aplicar y fiscalizar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias vigentes que regulan insumos, productos agropecuarios y recursos naturales y aplicar sanciones si corresponde. Este tipo de producto corresponde a un bien público pues no presenta rivalidad, ya que, al fiscalizar a un productor no se deja de fiscalizar a otros, ni exclusión puesto que no se cobra por fiscalizar. Se encarga de solucionar posibles fallas de mercado al preocuparse que todos los productos e insumos utilizados en la producción silvoagropecuaria cumplan las normativas vigentes, y con ello evitar externalidades negativas que se pudieran producir debido a la producción o consumo de productos que no estén aptos.

Cuadro 36: Clasificación de los productos específicos del Producto Estratégico 6

PRODUCTO ESPECÍFICO	RIVAL	EXCLUYENTE	TIPO DE BIEN
4704. Normativa ambiental fiscalizada.	No	No	Público
4991 Ley N° 19.473 Flora no forestal y fauna nativa fiscalizada.	No	No	Público
5188 Ley N°20.089 Producción Orgánica fiscalizada.	No	No	Público
5919 Ley N° 18.450 de fomento al Riego y Drenaje fiscalizada.	No	No	Público
4666 Normativa pecuaria nacional y en terceros países fiscalizada.	No	No	Público
4725 Ley de bebidas alcohólicas fiscalizada.	No	No	Público
4731 Ley de plaguicidas y fertilizantes fiscalizada.	No	No	Público
4670 Ley de sanidad vegetal de viveros y depósitos de plantas fiscalizada.	No	No	Público
4671 Fiscalización de Material de Propagación genéticamente modificado	No	No	Público
6082 Programa de monitoreo de residuos en productos hortofrutícolas y control de la inocuidad en frambuesa de exportación.	No	No	Público

4644 Normativa de comercio de semillas y plantas frutales y vides fiscalizada.	No	No	Público
6236 Normativa que regula las transacciones comerciales de productos agropecuarios fiscalizada	No	No	Público

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000).

7. *Producto estratégico: Certificación de Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados.*

Este producto se especializa en certificar las exportaciones silvoagrícolas y pecuarias, garantizando que las exigencias sanitarias y de inocuidad alimentaria impuestas por las autoridades de los países de destino se cumplan. Por sus características, este producto constituye *un bien mixto que genera externalidades positivas*; esto, porque presenta exclusión por las tarifas que deben pagar los distintos exportadores para poder realizar el proceso de certificación de sus productos, sin embargo, no presenta rivalidad puesto que, al certificar un producto, no se disminuye la posibilidad de certificación de otros⁵⁹. La intervención del Estado, representado por el SAG, a través de este producto se hace necesaria pues entrega productos certificados y de calidad internacional lo cual mejora la imagen país de todos los productos nacionales al dar garantías de que las exportaciones silvoagropecuarias chilenas cumplen con las normativas internacionales.

La excepción de lo anterior lo encontramos en el producto específico de “*Inspección médico veterinaria en mataderos nacionales para consumo humano y Centros de faena para autoconsumo (CFA) delegados*”; este producto específico corresponde a un convenio de delegación firmado en 2011 con la Subsecretaría de Salud Pública del Ministerio de Salud mediante el cual las funciones de inspección médico veterinaria de reses de abasto, aves de corral y sus carnes, que involucra a la totalidad de los establecimientos faenadores (para consumo nacional y exportación) y a algunos CFA pasan a ser responsabilidad del SAG. Esto con el fin de asegurar que todas las carnes y subproductos frescos procedentes de los establecimientos delegados se ajusten a los parámetros sanitarios fijados en dos normas técnicas, ambas del Ministerio de Salud. Este producto específico no presenta ni el principio de rivalidad, ni de exclusión al no considerar tarifa, por lo tanto, corresponde a un *bien público* el cual soluciona una *externalidad negativa*.

⁵⁹ Esta certificación es obligatoria; el SAG es el organismo oficial reconocido en forma exclusiva y excluyente para otorgar la certificación, requisito indispensable para el ingreso de los productos a los mercados de destino

Cuadro 37: Clasificación de los productos específicos del Producto Estratégico 7

PRODUCTO ESPECÍFICO	RIVAL	EXCLUYENTE	TIPO DE BIEN
4727 Denominación de origen y otras características de vinos y bebidas espirituosas certificada.	No	Si	Mixto
4738 Productos agrícolas del Programa Origen certificados para exportación.	No	Si	Mixto
4739 Material de Propagación certificado para exportación	No	Si	Mixto
4757 Productos forestales y embalajes de madera certificados para exportación.	No	Si	Mixto
5189 Productos agrícolas del Programa SAG/USDA certificados para exportación.	No	Si	Mixto
5776 Inspección y Certificación de animales vivos, productos pecuarios y alimentos para animales destinados a la exportación.	No	Si	Mixto
5731 Verificación analítica en productos de exportación.	No	Si	Mixto
4654 Semillas agrícolas y plantas frutales certificadas.	No	Si	Mixto
5993 Inspección médico-veterinaria en mataderos nacionales para consumo humano y CFA delegados	No	No	Público

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000).

8. Producto estratégico: Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuario.

Este producto estratégico consiste en velar por el cumplimiento de la calidad, seguridad y eficacia de los insumos silvoagropecuarios que se comercializan en el país y/o exportan y en registrar las variedades protegidas nacionales o extranjeras de modo que cumplan con los requisitos legales, realizando un proceso de análisis de riesgo y estableciendo las medidas de bioseguridad pertinentes para minimizar los impactos al medio ambiente. Debido a sus características corresponde a un *bien público* pues el registro de insumos y productos utilizados no presenta exclusión ni rivalidad. Su clasificación como bien público, se debe a que genera *externalidades positivas* al reglamentar y registrar los insumos que pueden ser utilizados para así garantizar la calidad de los distintos productos silvoagropecuarios.

Cuadro 38: Clasificación de los productos específicos del Producto Estratégico 8

PRODUCTO ESPECÍFICO	RIVAL	EXCLUYENTE	TIPO DE BIEN
4753 Plaguicidas autorizados	No	No	Público
5787 Medicamentos veterinarios registrados	No	No	Público
5786 Variedades vegetales inscritas en el registro de variedades protegidas.	No	No	Público

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000).

9. *Producto estratégico: Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario.*

Busca fomentar la colaboración entre el sector público y el privado a través del cofinanciamiento de iniciativas que procuren mejorar la condición de estado de los recursos silvoagropecuarios de nuestro país. Como lo muestra el cuadro siguiente y dependiendo particularmente del proyecto que se trate, los productos específicos de este producto estratégico se pueden caracterizar como bienes públicos, mixtos, o privados. Por ejemplo, algunos de los proyectos del área mencionados en el documento BGI 2013⁶⁰, se clasifican como sigue:

- Cursos de “Capacitación en Tuberculosis Bovina para Médicos Veterinarios Oficiales”: corresponde a un *bien privado que genera externalidades positivas*.
- El Proyecto “Ciclo biológico y aspectos epidemiológicos de *Neonectria fuckeliana* o “Revirado del Pino” en plantaciones de Pinos radiata. Estrategias para el control de la enfermedad”. Corresponde a un *bien público que genera externalidades positivas*.
- El Proyecto “Diseño e Implementación de la estrategia para un programa de control de contaminantes en alimentos para uso animal”. Corresponde a un *bien público que genera externalidades positivas*.

Los proyectos que se derivan de este producto estratégico se justifican ya que, como menciona el documento BGI de 2014, “el 80% de los proyectos evaluados en el año tuvieron un *impacto económico-social positivo* lo cual implica que el retorno de la inversión fue mayor a lo aportado por el Servicio. Por ejemplo, según este documento, los proyectos forestales tienen un retorno de 9.000 veces lo invertido, los de vigilancia pecuaria 96 veces, los apícolas de 8 hasta 20 veces, y los agrícolas de hasta 8 veces lo invertido”.

Cuadro 39: Clasificación de los productos específicos del Producto Estratégico 9

PRODUCTO ESPECÍFICO	RIVAL	EXCLUYENTE	TIPO DE BIEN
4783 Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario.	-	-	Depende de proyecto específico

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000).

10. *Producto estratégico: Análisis de Laboratorio*

Este producto estratégico consiste en mantener y operar una red de laboratorios oficiales del SAG apoyada por laboratorios privados autorizados. Para el análisis separamos este producto en dos:

- a. Análisis y servicios realizados en laboratorios y estaciones cuarentenarias: este caso, muy similar al sistema cuarentenario correspondiente al producto estratégico 1, corresponde a

⁶⁰ En 2015 no se realizaron proyectos en esta área por reducción presupuestaria, y tampoco en 2016 por reasignación de recursos debido a la emergencia sanitaria de las “Moscas de la fruta”

un bien mixto que minimiza externalidades negativas puesto que evita la propagación de enfermedades y/o plagas que puedan afectar el medio ambiente, no es rival, pero sí excluyente al incluir un cobro tarifario.

- b. Análisis y servicios para certificación: este caso corresponde a *bienes mixtos que generan externalidades positivas*. Similar al producto estratégico 7, la certificación ayuda a productos exportados, por lo cual existe exclusión pero no rivalidad. Sin embargo, genera la externalidad positiva de *mejorar la imagen de los productos que exporta el país* al certificar que se cumple con la normativa internacional, además de proteger a los consumidores internos.

Cuadro 40: Clasificación de los productos específicos del Producto Estratégico 10

PRODUCTO ESPECÍFICO	RIVAL	EXCLUYENTE	TIPO DE BIEN
4987 Análisis pecuarios.	No	Si	Mixto
4993 Análisis de semillas.	No	Si	Mixto
4994 Análisis de biotecnología.	No	Si	Mixto
4995 Análisis agrícolas y forestales.	No	Si	Mixto
6237 Análisis de Química Ambiental y Alimentaria	No	Si	Mixto
5620 Análisis de química enológica.	No	Si	Mixto

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000)

En consecuencia, a este análisis por producto estratégico y específico, y en relación a las definiciones de tipo de bien y externalidades, se concluye que el SAG mediante sus 9 productos estratégicos es capaz de solucionar fallas de mercado en la producción de bienes públicos, privados y mixtos en la industria silvoagropecuaria de Chile, generando aumento en el bienestar social principalmente eliminando o minimizando la presencia de externalidades negativas por parte de privados en los casos en que no existen incentivos para que los privados estén dispuestos a financiar tales bienes públicos de manera individual.

6.3. Estudio Benchmarking

Este estudio se realiza mediante un procedimiento sistemático de recopilación de información, procesamiento y análisis de la misma, proceso en el cual se identifican aspectos claves de las funciones del SAG. De esta manera, se busca obtener conclusiones basadas en el análisis de la información recopilada con el objeto de poder proponer perfeccionamientos y/o cambios a aplicar por parte de la institución. Este análisis se realizará a dos niveles: comparando con instituciones nacionales análogas y mediante comparaciones internacionales. La metodología de benchmarking en el ámbito nacional consiste en identificar funciones similares o complementarias con otras instituciones asociadas al Ministerio de Agricultura. Para el caso internacional comprende una revisión y análisis de casos puntuales de países sindicados como líderes o referentes de servicios similares a los prestados por el SAG.

6.3.1. Nacional: funciones similares o complementarias con otras instituciones

En esta sección realizamos un breve estudio y comparación con otras instituciones y servicios asociados al Ministerio de Agricultura: INDAP, CONAF, CNR, ODEPA, FIA, INIA, INFOR, CIREN, FUCOA y ACHIPIA. Se estudiarán los productos estratégicos, objetivos o lineamientos de las diferentes instituciones, según el caso, para así analizar hipótesis sobre complementariedad o superposición de funciones, buscando áreas de trabajo común en las cuales se pueda generar una mayor sinergia entre el SAG y estas instituciones, además de evitar duplicaciones.

i. Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP).

INDAP es un servicio dependiente del Ministerio de Agricultura creado en 1962 para promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos. Desarrolla y gestiona una diversidad de programas de financiamiento, asesorías y capacitación, dirigidos a los pequeños productores agrícolas, campesinos y sus familias, contribuyendo a aumentar sus ingresos y calidad de vida, además de fomentar el desarrollo productivo rural sostenible. Especialmente, trabaja para contribuir a la valorización de la agricultura familiar campesina y sus organizaciones, fomentando y fortaleciendo el capital humano, social, productivo, natural y cultural, de hombres, mujeres y pueblos originarios.

Los productos estratégicos de INDAP corresponden a⁶¹:

1. Asistencia Técnica y Capacitación
2. Inversiones
3. Riego
4. Sustentabilidad de los suelos y mitigación del fenómeno de cambio climático
5. Servicios Financieros
6. Representación y participación de la agricultura familiar campesina

Al comparar los productos estratégicos de SAG (*Cuadro: Productos estratégicos 2012-2014 – 2015-2018*) con los de INDAP, se puede observar que ambos coinciden en protección del recurso suelo y su sustentabilidad. Particularmente existe complementariedad entre ambas instituciones con el *Programa de Recuperación de Suelos* (establecido por la Ley N°20.412 año 2010), pero no superposición de actividades por cuanto las diferentes acciones están orientadas a clientes diferentes según el tamaño de la propiedad. Particularmente INDAP atiende a clientes de 12 hectáreas de riego básico hacia abajo, en cambio SAG, a clientes de más de 12 hectáreas. Una mayor integración entre las instituciones se puede dar, por ejemplo, en que previo a otorgar créditos a sus agricultores, INDAP pueda verificar la correspondiente

⁶¹ Formulario: A1 Ficha de identificación declaraciones estratégicas 2015-2018.

condición sanitaria, exigiendo la certificación correspondiente por parte del SAG. En caso de evidenciarse alguna plaga o enfermedad, la primera asistencia técnica y crediticia debiera ser por parte de INDAP para obtener el saneamiento, con la compra de plaguicidas, vacunas, confusores sexuales, etc., para que logrado esto se continúe con el financiamiento de crédito al agricultor. De este modo, ambas instituciones estarían trabajando en la misma dirección de erradicar y controlar enfermedades y plagas

ii. Corporación Nacional Forestal (CONAF)

CONAF es un servicio dependiente del Ministerio de Agricultura que ejecuta acciones de fomento y sustentabilidad del sector forestal chileno y de protección de la biodiversidad, tanto a través de la administración del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), como también por la ejecución del Programa de prevención y combate de incendios forestales. Los productos estratégicos de CONAF corresponden a⁶²:

1. Fomento a la creación y manejo sustentable de plantaciones y la conservación de suelos y aguas
2. Fomento al manejo sustentable del bosque nativo, formaciones xerofíticas y la conservación de suelos y aguas.
3. Monitoreo, restauración, evaluación ambiental y fiscalización de bosque nativo, plantaciones forestales, formaciones xerofíticas y especies protegidas.
4. Protección contra Incendios Forestales.
5. Fortalecimiento de la gestión del SNASPE (Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado) en función de los objetivos de conservación biológica, cultural y de bienestar humano
6. Fomento del arbolado urbano, parques periurbanos e infraestructura natural

Al analizar los productos estratégicos de ambos servicios, se aprecia una complementariedad en lo referente a conservación y sustentabilidad de los suelos. La diferencia está dada por la capacidad de uso de los suelos. CONAF trabaja sobre suelos declarados de aptitud forestal y el SAG en aquellos de aptitud agrícola, por lo que no hay superposición de actividades entre ambas instituciones.

iii. Comisión Nacional de Riego (CNR)

CNR es un servicio del Ministerio de Agricultura creado en 1975 con el fin de coordinar los esfuerzos y supervisar las inversiones en riego, además de asegurar el incremento y

⁶² Formulario: A1 Ficha de identificación declaraciones estratégicas 2015-2018.

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

mejoramiento de la superficie regada del país mediante la Política Nacional de Riego. Su autoridad máxima es un Consejo de Ministros, entidad responsable de decidir cuáles son las inversiones y la planificación de políticas públicas en materia de riego. Está presidido por el Ministro de Agricultura e integrado además por los Ministros de Obras Públicas, Desarrollo Social, Hacienda y Economía. Los productos estratégicos de CNR corresponden a⁶³:

1. Política Nacional de Riego y Drenaje de acuerdo con lineamientos estratégicos y Ministeriales
2. Programa de fomento al riego en obras pequeñas (hasta UF15.000) y medianas (entre UF15.000 y UF250.000), promoviendo el uso en riego de las energías renovables no convencionales.
3. Programa de fomento al riego para pequeños agricultores y pueblos originarios.
4. Estudios, programas y proyectos que incentiven la gestión y uso eficiente de los recursos hídricos para riego, fortaleciendo la gestión de las organizaciones de regantes y de los agricultores del país.
5. Estudios, programas y proyectos que incentiven las prácticas de uso eficiente de recursos hídrico en los pequeños y medianos agricultores, y en pueblos originarios.

La CNR delega en el SAG algunas funciones establecidas en la ley de Fomento al Riego y Drenaje (Ley 18.450 año 1985) encargada como instrumento de fomento que busca incrementar la superficie regada del país. Particularmente éstas corresponden a:

- Verificar, a petición de la Direcciones de Obras Hidráulicas del Ministerio de Obras Públicas (DOH), la acreditación de las inversiones comprometidas en los proyectos construidos.
- Registrar las transferencias de los predios en aquellos casos en que se hubiere instalado elementos y equipos de riego mecánico adquiridos con la bonificación y susceptibles de ser trasladados.
- Autorizar el traslado temporal de los bienes adquiridos con la bonificación fuera del predio o del sistema de regadío.
- Efectuar controles periódicos a los predios o sistemas de regadío del estado en que se encuentren las obras, equipos y elementos de riego mecánico y, en caso de infracción, formular las denuncias ante el tribunal competente. Deberá interponer las acciones criminales correspondientes a requerimiento de la CNR.
- Informar a la CNR cuando los proyectos de riego o drenaje sean susceptibles de causar impacto ambiental en cualquiera de sus formas. Además, deberá pronunciarse sobre el cumplimiento de las leyes y decretos relativos a la conservación de especies nativas y otros recursos naturales.
- Proporcionar a la CNR toda la información para el debido cumplimiento de la Ley y su reglamento.

⁶³ Formulario: A1 Ficha de identificación declaraciones estratégicas 2015-2018.

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

- Inventariar los equipos y elementos de riego mecánico que sean adquiridos e instalados por los proyectos durante 10 años

Estas funciones específicas del SAG están dadas por su participación en la evaluación, asignación de los incentivos y en actividades de fiscalización de los inventarios y la norma sobre equipos de riego por estos incentivos. Dada la capacidad asignar y evaluar permanencia y funcionamiento de los distintos proyectos de riego, se evidencia la existencia de complementariedad entre las acciones de ambas instituciones.

iv. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)

ODEPA es un servicio del Ministerio de Agricultura creado en 1992. Su tarea es desarrollar información regional, nacional e internacional para los distintos agentes involucrados en la actividad silvoagropecuaria. La información generada por ODEPA, a través de análisis y estudios, está dirigida a los distintos agentes del sector para su óptima gestión productiva. Además, tiene como misión apoyar la gestión del Ministerio de Agricultura. Los productos estratégicos de ODEPA corresponden a⁶⁴:

1. Servicio de información y difusión
2. Servicios de asesoría especializada a la alta dirección del sector público para la gestión de las políticas sectoriales.
3. Servicios de representación del Ministerio de Agricultura y coordinación pública privada

La función de ODEPA es la de aportar antecedentes para la planificación integrada de las actividades y objetivos de las políticas sectoriales de todos los servicios del Ministerio de Agricultura. En este caso las actividades realizadas por ODEPA sirven como insumos a las distintas actividades del SAG por lo que complementa su accionar.

v. Fundación para la Innovación Agraria (FIA)

FIA es la agencia del Ministerio de Agricultura, creada en el año 1994, cuya misión es fomentar la innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal, promoviendo y articulando iniciativas de innovación que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de los agricultores en todas las regiones del territorio nacional. Sus lineamientos estratégicos corresponden a⁶⁵:

1. Orientar los procesos de innovación en el sector agrícola

⁶⁴ Formulario: A1 Ficha de identificación declaraciones estratégicas 2015-2018.

⁶⁵ Información obtenida en el sitio web de la Fundación para la Innovación Agraria. <http://www.fia.cl/sobre-fia/quienes-somos/>

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

2. Apoyar integralmente los procesos de innovación del sector
3. Agregar valor a los procesos de innovación

Su interacción con el SAG está dada por las acciones de éste en los sustratos donde se pretende innovar, por lo que las acciones realizadas por FIA complementan al SAG.

vi. Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA)

INIA fue creado en 1964 y es la principal institución de investigaciones agropecuarias de Chile, dependiente del Ministerio de Agricultura. Su misión es generar, adaptar y transferir tecnologías para lograr que el sector agropecuario contribuya a la seguridad y calidad alimentaria de Chile y responda en forma competitiva y sostenible a los grandes desafíos de desarrollo del país. Su trabajo está enfocado en seis ejes estratégicos: recursos genéticos, cambio climático, recursos hídricos, agricultura sustentable, alimentos saludables y transferencia tecnológica. Los Lineamientos estratégicos corresponden a⁶⁶:

1. Reducir la desigualdad⁶⁷
2. Desarrollar la productividad y competitividad sectorial
3. Mejoramiento de la institucionalidad sectorial

No se observa superposición de actividades con el SAG. Sin embargo, en las secciones posteriores se evidencia una baja en la productividad del producto estratégico número 2 del SAG, *Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuaria*. En base al segundo lineamiento estratégico de INIA, *Desarrollar la productividad y competitividad sectorial*, se podría dar una mejor integración entre SAG e INIA por la vía de estudios conjuntos para mejorar la adaptación de técnicas avanzadas en el ámbito agropecuario, como es la introducción, crianza y uso de controladores biológicos, y así evitar que ambas instituciones efectúan las mismas líneas investigativas.

vi. Instituto Forestal (INFOR)

INFOR es un instituto tecnológico del Estado de Chile, adscrito al Ministerio de Agricultura. Nació en primera instancia en 1961 como un proyecto de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, y luego fue oficialmente instaurado

⁶⁶ Información obtenida en el sitio web del /Instituto de Investigaciones Agropecuarias. <http://www.inia.cl/acerca-de-inia/>

⁶⁷ Mediante proyectos de transferencia tecnológicas y extensión de las líneas de investigación definidas por INIA, con el fin de lograr una menor desigualdad y agregar valor a la producción el segmento de la Agricultura Familiar Campesina (AFC).

como servicio del Estado en 1965 con el fin de aportar valor al quehacer forestal en un marco de progreso y desarrollo para el país. INFOR tiene como misión crear y transferir conocimientos científicos y tecnológicos de excelencia para el uso sostenible de los recursos y ecosistemas forestales, el desarrollo de productos y los servicios derivados; así como generar información relevante para el sector forestal, en los ámbitos económicos, social y ambiental. Sus lineamientos estratégicos corresponden a⁶⁸:

1. Crear y consolidar alianzas nacionales e internacionales y redes de colaboración.
2. Modernización institucional.
3. Desarrollo y consolidación de un sistema integrado de transferencia tecnológica.
4. Desarrollo y consolidación de una comunicación externa activa de INFOR.
5. Ajustar continuamente las líneas de investigación a la demanda sectorial

Al efectuar la comparación con los productos estratégicos provistos por el SAG (*Cuadro: Productos estratégicos 2012-2014 – 2015-2018*), se puede observar que no existe superposición ni complementariedad ya que las redes de colaboración de INFOR se focalizan en el ámbito científico y tecnológico, en cambio las estrategias de apertura de mercados que realiza SAG se centran en el ámbito sanitario.

vii. *Centro de Información de Recursos Naturales (CIREN)*

CIREN es un instituto tecnológico que genera y gestiona información y conocimiento sobre los recursos naturales y productivos del país; creado en 1964 bajo el alero de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Reúne la mayor base de datos georreferenciada de suelos, recursos hídricos, clima, información frutícola y forestal que existe en Chile, además del catastro de propiedad rural. Los lineamientos corresponden a⁶⁹:

1. Proporcionar información completa y actualizada de los recursos naturales de nuestro país.
2. Entregar la mayor base de datos sobre suelos, recursos hídricos, clima, información frutícola y forestal; además del catastro de la propiedad rural.
3. Contribuir a la planificación, toma de decisiones y diseño de políticas de desarrollo productivo y de ordenamiento territorial.

Las bases de datos del CIREN permiten la toma de decisiones a los productores/as silvoagropecuarios, instituciones públicas, academia, agentes de desarrollo públicos y

⁶⁸ Información obtenida en el sitio web del Instituto Forestal. <http://www.infor.cl/index.php/about-us/somos-infor>

⁶⁹ Información obtenida en el sitio web del Centro de Información de Recursos Naturales. <https://www.ciren.cl/quienes-somos/>

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

privados, entre ellos el SAG, por lo que existe complementariedad entre las actividades del CIREN y el SAG.

viii. Fundación de Comunicaciones, Capacitación y Cultura del Agro (FUCOA)

FUCOA es una institución privada sin fines de lucro, creada en 1982, dependiente del Ministerio de Agricultura. Tiene a cargo la difusión de las políticas públicas, programas y beneficios del MINAGRI a través de medios propios y productos desarrollados para estas instituciones. FUCOA también apoya las labores comunicacionales con presencia en eventos del agro y actividades en terreno de esta cartera y sus servicios. Los objetivos estratégicos de FUCOA corresponden a⁷⁰:

1. Colaborar en la construcción y/o fortalecimiento de la imagen corporativa del Ministerio de Agricultura.
2. Conducir y potenciar la implementación de una estrategia de comunicación diferenciada hacia actores relevantes del sector, dando a conocer las políticas y acciones del Ministerio de Agricultura y del Gobierno en su conjunto.
3. Aportar a la formación técnica de los actores del mundo rural, en especial, los pequeños productores agrícolas y habitantes del sector rural.
4. Colaborar en la gestión de actividades culturales del mundo rural como una forma de asegurar el rescate de las tradiciones y vivencias del campo chileno.
5. Contribuir, a través de los canales de comunicación masivos y especializados, con la creación de contenidos (material escrito, audiovisual y radial).
6. Preservar, promover y generar espacios que permitan el rescate de las tradiciones y costumbres del mundo rural.
7. Aportar a la formación técnica del mundo agrícola y forestal.
8. Sensibilizar y acercar el campo a la ciudad como una manera de preservar el patrimonio cultural rural.

Es un colaborador directo del SAG a través de sus publicaciones especializadas y por tanto su accionar es complementario al del SAG.

ix. Agencia Chilena para la Calidad e Inocuidad Alimentaria (ACHIPIA)

ACHIPIA es una comisión asesora presidencial que depende administrativamente del MINAGRI a través de su Subsecretaría. Se creó por Decreto Supremo 83/2005 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. El año 2011 por Decreto Supremo 162 del mismo Ministerio, se traspassa su dependencia al MINAGRI junto con ello se introduce el tema de la calidad como una de las atribuciones de la Agencia.

⁷⁰ Información obtenida en el sitio web de la Fundación de Comunicaciones, Capacitación y Cultura del Agro. <http://www.fucoa.cl/quienes-somos/>

La función de la Agencia es formular la Política Nacional de Inocuidad y Calidad Alimentaria y conducir su implementación en los planes, programas y demás medidas desarrolladas por los organismos públicos con competencia en la materia (SAG, MINSAL, SERNAPESCA y DIRECON), sirviendo como entidad coordinadora y articuladora entre éstos, la industria alimentaria, la comunidad científica, los productores de alimentos y los consumidores. Esto significa coordinar a todos los actores que participan de la cadena de los alimentos; desde aquellos que los producen, los transforman y los distribuyen, pasando por los que los inspeccionan y fiscalizan, hasta llegar a los consumidores, con el objeto de disminuir los riesgos y peligros para la salud humana en cualquier eslabón de esta cadena. Sus objetivos estratégicos corresponden a:

1. Diseñar e implementar el modelo institucional de articulación e integración del Sistema Nacional de Inocuidad y Calidad Alimentaria.
2. Coordinar y dar soporte al modelo de análisis de riesgo en el Sistema Nacional de Inocuidad y Calidad Alimentaria.
3. Articular y coordinar el Sistema Nacional de Inocuidad y Calidad Alimentaria con el sistema de fomento productivo y de investigación y desarrollo e innovación (I+D)
4. Actuar en representación de Chile en materia de calidad e inocuidad alimentaria a nivel internacional y coordinar la representación del país ante el Codex Alimentarius, el Comité Nacional del Codex (CNC), actuando como secretaría y punto focal⁷¹.

Al realizar una comparación de los objetivos estratégicos de SAG y ACHIPIA no se observa duplicidad o complementariedad puesto en que ACHIPIA actúa como una Agencia coordinadora, no es normativa, ni fiscalizadora, ni certificadora en materia de riesgos alimentarios relativos a inocuidad, calidad de los alimentos para el consumo humano de productos agropecuarios. Sin embargo, existe complementariedad entre los servicios al revisar las pasantías del programa de fortalecimiento de profesionales de ACHIPIA contexto en el cual funcionarios de la Agencia visitan oficinas del SAG y/o diferentes plantas faenadoras con el objetivo de presenciar las inspecciones de certificación con el objetivo de verificar que los productos están en condiciones para ser exportados a los diferentes mercados. Los propósitos de estas pasantías corresponden a fortalecer el entendimiento de los profesionales de ACHIPIA en las labores de inspección y fiscalización de las instituciones con competencias en materia de inocuidad y calidad alimentaria, todas acciones relevantes de la cadena de alimentos.

⁷¹ ACHIPIA es el punto focal y la secretaría del Codex Alimentarius en Chile. Además, es el punto de gestión y contacto para asuntos relativos a la cooperación con otros países en materia de inocuidad y calidad alimentaria, coordina y articula la posición país en torno a las negociaciones multilaterales en materia de inocuidad y calidad de los alimentos mediante la mantención de un fluido diálogo con el resto del mundo, asegura que los cambios que se produzcan a nivel mundial en el ámbito de calidad e inocuidad alimentaria, sean oportunamente incorporados por Chile.

Esta breve evaluación comparativa de los productos estratégicos del SAG con los otros servicios del Ministerio de Agricultura que hemos presentado aquí entrega uno de los aspectos para evaluar la eficiencia y eficacia del gasto del SAG. Podemos concluir que hay espacio para una mejor integración entre las instituciones asociadas al MINAGRI y el SAG en los casos en los cuales existe complementariedad entre productos estratégicos de modo que se puede alcanzar una integración de objetivos y accionar que permitiría mejorar la eficiencia y eficacia del gasto del Estado en estas áreas. Es especialmente destacable el potencial beneficio de una mayor integración con INDAP e INIA.

6.3.2. Internacional: Análisis comparativo con Australia, Nueva Zelanda, Países Bajos y Argentina.

Este enfoque de benchmarking consiste en el análisis y comparación con experiencias internacionales; estas comparaciones permiten posicionar al país a nivel global en los ámbitos agrario y pecuario, identificando áreas de mejora con el objetivo de servir de guía y orientación para el perfeccionamiento de la producción. Iniciamos el análisis situando a nuestro país en el contexto mundial en términos de los Índices de Protección Animal (2014) e Índice Mundial de Seguridad Alimentaria (2016) ya que son índices generados por organizaciones mundiales en aspectos específicos atinentes al SAG. Posteriormente, se realizará una comparación con países como Australia, Nueva Zelanda y Países Bajos los cuales son un referente importante respecto de los niveles de desarrollo sustentable con el respaldo de una condición sanitaria óptima; a nivel latinoamericano las comparaciones se realizarán con nuestro vecino Argentina; esto, porque nuestros límites con Argentina constituyen la frontera terrestre internacional más larga de América del Sur y la tercera más larga del mundo con una longitud de 5.150 kilómetros. Lo anterior hace que tengamos similitud geográfica, climática, además de una matriz de producción silvo agropecuaria parecida, lo que obliga a mantener constantes acciones de vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas comunes, como por ejemplo la mosca de la fruta, *Ceratitis Capitata*, conllevando a similitudes en el actuar por parte de ambos servicios sanitarios (SENASA Argentina y SAG).

En este análisis comparativo incorporaremos estadísticas macroeconómicas así como estadísticas de exportaciones silvoagropecuarias y comparaciones con las organizaciones de los países que realizan actividades similares al SAG.

Contexto Internacional:

Realizamos aquí un breve análisis de la situación agrícola y pecuaria de Chile considerando como punto de comparación los índices mundiales de Protección Animal y Seguridad Alimentaria. El Índice de Protección Animal⁷², diseñado y calculado en 2014, establece una clasificación de 50 países de acuerdo con sus compromisos de proteger a los animales y mejorar su bienestar a través de sus políticas y legislación, considerando una serie de indicadores que abordan los temas claves pertinentes para mejorar el bienestar animal. Estos se pueden resumir en:

- i. Reconocimiento de la Protección de los Animales: Contempla el reconocimiento de la sensibilidad animal y la importancia de la protección animal como valor social dentro del país, incluyendo el apoyo gubernamental a la “*Declaración Universal sobre Bienestar Animal*”⁷³, la prohibición de la crueldad y la protección de diferentes categorías de animales
- ii. Proporcionar Educación: se refiere a si los temas de cuidado y protección de los animales están incluidos en el sistema educativo nacional a nivel primario y secundario y analiza si las materias de bienestar animal, como el manejo humano, forman parte de la educación en medicina veterinaria.
- iii. Estructuras y Sistemas de gobierno: analiza el compromiso del gobierno con la mejora de la protección animal. Esto incluye si hay asignación de responsabilidad, rendición de cuentas y recursos dentro del gobierno.
- iv. Promover la Comunicación y la Sensibilización: examina si hay consultas gubernamentales y el compromiso con las partes interesadas pertinentes en asuntos de protección de los animales, como el desarrollo de nueva legislación y política y la concesión de licencias para la investigación científica con animales
- v. Estándares de Bienestar Animal: Indaga si las normas de bienestar animal de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE)⁷⁴ han sido incorporadas a la ley o la política, el grado de compromiso con la OIE en materias de bienestar animal y si el gobierno publica informes sobre los avances en la mejora del bienestar animal.

Como se puede observar en el cuadro *Categorías A, B y C del Índice de Protección Animal*, de acuerdo con los diferentes indicadores considerados, Chile califica en la categoría “B”, siendo “A” el máximo y “G” el mínimo, quedando en el primer lugar a nivel latinoamericano.

⁷² El Índice de Protección Animal fue diseñado por World Animal Protection. Para realización del índice, la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) fue consultada en cada etapa del proceso.

⁷³ Fuente: <https://www.worldanimalprotection.cr/actue-ahora-0/declaracion-universal-sobre-bienestar-animal>

⁷⁴ Fuente: <http://www.oie.int/es/bienestar-animal/el-bienestar-animal-de-un-vistazo/>

Cuadro 41: Categorías A, B y C del Índice de Protección Animal

Categoría	País		Categoría	País
A	Nueva Zelanda		C	Brasil
A	Austria		C	Francia
A	Suecia		C	España
A	Reino Unido		C	Italia
B	Chile		C	Polonia
B	Suiza		C	Malasia
B	Dinamarca		C	Filipinas
B	Alemania		C	Australia
B	Países Bajos			

Fuente: Elaboración propia en base a datos de World Animal Protection, año 2014.

El Índice Mundial de Seguridad Alimentaria fue diseñado y construido por The Economist Intelligence Unit (parte del Grupo The Economist) y es patrocinado por DuPont. El índice es un modelo dinámico cuantitativo y cualitativo de evaluación comparativa, construido a partir de 28 indicadores únicos que miden factores de seguridad alimentaria tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados. Este índice es el primero en examinar la seguridad alimentaria de manera integral en las tres dimensiones internacionalmente establecidas. Además, el estudio mira más allá del hambre a los factores subyacentes que afectan la inseguridad alimentaria. Al año 2016 está calculado para un conjunto de 113 países y las dimensiones analizadas corresponden a:

- i. Asequibilidad: Mide la capacidad de los consumidores para comprar alimentos, su vulnerabilidad a los shocks de precios y la presencia de programas y políticas para apoyar a los consumidores cuando ocurren tales shocks.
- ii. Disponibilidad: Mide la suficiencia del suministro nacional de alimentos, el riesgo de interrupción del suministro, la capacidad nacional para difundir los alimentos y los esfuerzos de investigación para ampliar la producción agrícola.
- iii. Calidad y Seguridad: Mide la variedad y la calidad nutricional de las dietas promedio, así como la seguridad de los alimentos.

Como se puede observar en los dos cuadros siguientes, “*Ranking Mundial de Índice Mundial de Seguridad Alimentaria – Países Top 10 y Chile*” y “*Ranking Mundial de Índice Mundial de Seguridad Alimentaria – Latinoamérica*”, según las tres dimensiones evaluadas, Chile califica con un promedio de 74.4 puntos, situándose en el 24° lugar a nivel mundial y 1er lugar a nivel latinoamericano.

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

Cuadro 42: Ranking Índice Mundial de Seguridad Alimentaria – Países Top 10 y Chile – Año 2016.

Ranking	País	Promedio	Asequibilidad	Disponibilidad	Calidad y Seguridad
1	Estados Unidos	86.6	85.7	87.4	86.6
2	Irlanda	84.3	82.4	85.4	85.8
3	Singapur	83.9	90.7	79.8	78.3
4	Australia	82.6	83.5	80.5	86.4
5	Países Bajos	82.6	81.6	82.3	86.1
6	Francia	82.5	79.7	82.7	88.7
7	Alemania	82.5	81.7	83.8	81.3
8	Canadá	81.9	81.2	81.6	84.4
9	Reino Unido	81.9	81.5	82.6	81.0
10	Suecia	81.3	81.0	80.1	85.4
24	Chile	74.4	76.5	73.5	71.6

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Global Food Security Index.

Cuadro 43: Ranking Índice Mundial de Seguridad Alimentaria – Latinoamérica – Año 2016.

Ranking	País	Promedio	Asequibilidad	Disponibilidad	Calidad y Seguridad
1	Chile	74.4	76.5	73.5	71.6
2	Uruguay	68.4	69.3	68.6	65.6
3	Argentina	68.3	69.2	65.0	75.1
4	Costa Rica	68.3	65.8	70.2	69.5
5	Brasil	67.6	70.0	62.6	75.3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Global Food Security Index.

Cuadro 44: Índice Mundial de Seguridad Alimentaria – Posición de Chile

Índice	Valor
Presencia de programas de red de seguridad alimentaria	100
Acceso a financiación para los agricultores	100
Normas nutricionales	100
Seguridad alimenticia	99.2
Proporción de población bajo la línea de pobreza global	97.7
Aranceles agrícolas de importación	91.8
Pérdida de alimentos	89.9
Volatilidad de la producción agrícola	86.9
Consumo de alimentos como proporción del gasto de los hogares	84.5
Riesgo de estabilidad política	77.8
Capacidad de absorción urbana	75.6
Corrupción	75

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Global Food Security Index – Año 2016.

En el cuadro “*Índice Mundial de Seguridad Alimentaria – Posición de Chile*” se pueden apreciar las principales fortalezas⁷⁵ que presenta Chile; ellas corresponden a la presencia de programas de red de seguridad alimentaria, acceso a financiamiento para los agricultores, normas nutricionales, puntos en los cuales el país se destaca con puntaje máximo (100), además de puntaje sobre 95 para Seguridad Alimenticia y Proporción de población bajo la línea de pobreza global.

Comparación con Australia

El Departamento de Agricultura y Recursos Hídricos del Gobierno de Australia⁷⁶ desarrolla e implementa políticas y programas para asegurar que las industrias agrícola, pesquera, alimentaria y forestal de Australia continúen siendo competitivas, rentables y sostenibles. Su visión se basa en que el Departamento ayude a impulsar su economía a través de los siguiente objetivos Generales del Departamento:

1. Ayudar a la industria de alimentos y fibras agrícolas a ser sostenibles, productivas, competitivas internacionalmente y rentables en el futuro a través de políticas, programas e iniciativas que promueve el departamento.
2. Salvaguardar a Australia contra las plagas y enfermedades exóticas.
3. Mejorar la salud de los ríos y los ecosistemas de agua dulce y el uso eficiente de ellos.

Particularmente, respecto a los servicios de regulación, para salvaguardar al país contra las plagas y enfermedades de animales y plantas este departamento australiano adopta un enfoque basado en el riesgo ayudando a los importadores y exportadores a cumplir con los requisitos reglamentarios mediante:

1. Evaluación e inspección de productos de origen animal, vegetales y maquinaria importadas para impedir el ingreso de enfermedades, plagas y malezas
2. Establecimiento de condiciones para las mercancías de origen animal y vegetal importados.
3. Entrega de permisos de importación, exportación y certificación de productos.
4. Aseguramiento del cumplimiento mediante actividades de auditoría e investigación.
5. Acreditar a terceros para realizar actividades en nombre del Departamento.
6. Reformar la regulación y la burocracia.

Respecto a la sostenibilidad y ordenamiento de los suelos, gestiona las interacciones y las relaciones con los clientes del Departamento y las partes interesadas externas focalizándose en:

⁷⁵ Fortaleza se define como cualquier puntaje de indicador por encima de 75 puntos.

⁷⁶ Información obtenida de la página web del Departamento de Agricultura y Recursos Hídricos de Australia. <http://www.agriculture.gov.au/about>

1. Proporcionar asistencia y apoyo a las familias y empresas agrícolas
2. Gestión de recursos hídricos
3. Educar a las comunidades rurales a través del “*Landcare*”
4. Ayudar a las industrias primarias y los productores a adaptarse y responder al cambio climático.

Según se aprecia en el cuadro “*Comparativa de Australia y Chile en 2016*” Australia supera a Chile en habitantes, PIB e índice de desarrollo humano. En términos de exportaciones totales, exporta aproximadamente 3 veces el nivel de Chile. Es observable que, si bien a nivel de protección animal Australia está en una posición significativamente inferior a Chile, a nivel de seguridad alimentaria los servicios de regulación del Departamento de Agricultura y Recursos Hídricos del Gobierno de Australia han cumplido una buena labor llevando al país a ser uno de los líderes del área.

Cuadro 45: Comparativa de Australia y Chile en 2016

Indicadores	Australia	Chile
Población (millones)	24,2	17,1
PIB (miles de millones de US\$)	1.205	247
PIB per cápita a PPC (miles US\$)	46,3	23,4
Total de Exportaciones (millones US\$)	190.000	65.700
Productos de Origen Animal	15.300	5560
	(8%)	(8.5%)
Productos del Reino Vegetal	11.700	7010
	(6.1%)	(11%)
Productos Alimenticios	5.610	4210
	(2,9%)	(6.4%)
Intensidad de la privación de alimentos ⁷⁷	8 kcal/persona/al día	20 kcal/persona/al día
Índice de Desarrollo Humano	0.94	0.83
Índice de Protección Animal	C	B
Ranking Mundial Seguridad Alimentaria	4	24

Fuente: Banco Mundial, Global Food Security Index, World Animal Protection y Observatorio de Complejidad Económica (OEC).

Comparación con Nueva Zelanda

El Ministerio de Industrias Primarias (MPI)⁷⁸ es el departamento de servicio público de Nueva Zelanda encargado de supervisar, gestionar y regular las industrias primarias⁷⁹ Formado en abril de 2012, MPI es una fusión del Ministerio de Agricultura y Silvicultura, el Ministerio de Pesca y la Autoridad de Seguridad Alimentaria de Nueva Zelanda. La visión de MPI se basa en ayudar a maximizar las oportunidades de exportación de las industrias primarias de Nueva Zelanda, mejorando la productividad del sector, asegurando que los alimentos que producen sean seguros, mejorando el uso sostenible de los recursos y protegiendo a Nueva Zelanda de riesgos biológicos. Su principal propósito lo resumen en la

⁷⁷ Intensidad de privación alimentaria, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, es un índice que mide en cuánto las personas desnutridas quedan bajo, en promedio, de las necesidades calóricas mínimas sobre este tema. Se mide como la diferencia entre la energía dietética mínima y la ingesta media de energía dietética de la población desnutrida La intensidad de la privación de alimentos es baja cuando es inferior a 200 kilocalorías por persona por día y alta cuando es superior a 300 kilocalorías por persona por día. Cuanto mayor es el déficit alimentario, mayor es la susceptibilidad a los riesgos para la salud relacionados con la desnutrición.

⁷⁸ Información obtenida de la página web del Ministerio de Industrias Primarias de Nueva Zelanda. <https://www.mpi.govt.nz>

⁷⁹ Los sectores de la agricultura, la pesca, la alimentación, el bienestar animal, la bioseguridad y la silvicultura.

frase “*Creciendo y Protegiendo a Nueva Zelanda*”. Los objetivos del MPI se pueden dividir en:

1. **Crecimiento:** El sector alimentario y primario de Nueva Zelanda aumenta el valor de sus exportaciones, por lo que MPI debe permitir el éxito social y económico de Nueva Zelanda.
2. **Sostenibilidad:** Los recursos naturales de Nueva Zelanda son sostenibles en el sector primario. Las industrias primarias son las que más consumen los recursos naturales de Nueva Zelanda, en donde el MPI es un importante regulador y asesor en el uso sostenible de estos recursos.
3. **Protección:** Nueva Zelanda está protegida de los riesgos biológicos y sus productos son seguros para todos los consumidores. La prosperidad de Nueva Zelanda depende de la protección de su ambiente y modo de vida únicos, y su reputación es fundamental para la integridad de sus productos.
4. **Participación:** Los neozelandeses participan en el éxito de las industrias primarias. El sector primario es parte del tejido social de Nueva Zelanda. Sólo se puede tener éxito con la participación de los neozelandeses.

MPI ofrece asesoramiento normativo y regulatorio, acceso al mercado y servicios comerciales, y opera programas de bioseguridad, inocuidad de alimentos, silvicultura, manejo pesquero y bienestar animal a gran escala. MPI también tiene fuertes relaciones con otras agencias gubernamentales, principalmente dentro de los sectores económico, fronterizo y de recursos naturales. Seis sucursales apoyan 4 sistemas principales

1. Oficina del Director General
2. Políticas y Comercio
3. Operaciones
4. Regulación y Aseguramiento
5. Asociaciones y Programas Sectoriales
6. Servicios Corporativos.

Estas sucursales lideran cada uno de los trabajos que apoyan la función central de MPI, el cual se guía a través de 4 sistemas principales:

1. **Bioseguridad:** MPI trabaja para evitar que las plagas y enfermedades dañinas entren y se establezcan en Nueva Zelanda. Gestiona programas de vigilancia y preparación para vigilar y responder a las incursiones y enfermedades de plagas cuando ocurren, apoyando el manejo de plagas establecidas. Así, MPI protege las ventajas y los recursos naturales del país facilitando el comercio. Esto es crítico para el acceso continuo al mercado para sus productos de exportación.
2. **Seguridad Alimentaria:** MPI se enfoca en asegurar que los alimentos sean seguros, protegiendo la salud y el bienestar de los consumidores. Establece los requisitos reglamentarios para el sistema de seguridad alimentaria y las exportaciones de alimentos.

Realiza auditorías y monitoreo del sistema, verificando las garantías para apoyar a los mercados de exportación, el cumplimiento de los requisitos de inocuidad de los alimentos cuando sea necesario y es responsable de asegurar que los alimentos importados sean seguros y adecuados.

3. Desarrollo Económico Sostenible: MPI supervisa la producción primaria del país. Esto incluye la educación y aplicación de los estándares de bienestar animal y el desarrollo de mecanismos para límites y prácticas sostenibles dentro de las industrias de agricultura, pesca y silvicultura. También trabaja con el gobierno central y local para apoyar el aumento de la productividad en todo el sector primario y aumentar el uso sostenible de los recursos, como el agua y el suelo. Desempeña un papel importante en el desarrollo económico nacional y regional a través del trabajo con agricultores, pescadores, silvicultores, corporaciones, bancos, y organismos a nivel industrial.
4. Comercio: MPI mantiene y mejora el acceso al mercado y el sistema de exportación. Como el regulador principal del sector primario, MPI es un jugador crítico en la negociación y el mantenimiento del acceso a los mercados de ultramar. Muchas empresas y productores primarios dependen de las actividades de facilitación, certificación y verificación de MPI para obtener productos a través de las fronteras.

A nivel de cifras, se puede observar el cuadro “*Comparativa de Nueva Zelanda y Chile en 2016*”: en términos de población, Nueva Zelanda es pequeño comparado con Chile, sin embargo, su PIB per cápita es sustancialmente mayor así como su índice de desarrollo humano, ambos propios de un país altamente desarrollado.

Cuadro 46: Comparativa de Nueva Zelanda y Chile en 2016

Indicadores	Nueva Zelanda	Chile
Población (millones)	4,7	17,1
PIB (miles de millones de US\$)	185	247
PIB per cápita a PPC (miles US\$)	37,6	23,4
Total de Exportaciones (millones US\$)	35.800	65.700
Productos de Origen Animal	15.300	5.560
	(43%)	(8.5%)
Productos del Reino Vegetal	2.310	7.010
	(6.5%)	(11%)
Productos Alimenticios	3.810	4210
	(11%)	(6.4%)
Intensidad de la privación de alimentos	8 kcal/persona/al día	20 kcal/persona/al día
Índice de Desarrollo Humano	0.91	0.83
Índice de Protección Animal	A	B
Ranking Mundial Seguridad Alimentaria	11	24

Fuente: Banco Mundial, Global Food Security Index, World Animal Protection y Observatorio de Complejidad Económica (OEC).

En términos de exportaciones totales, las de Nueva Zelanda equivalen a aproximadamente a la mitad de lo exportado por nuestro país. Es líder en el índice de Protección animal; debido que los productos de origen animal representan una importante porción de su matriz de exportación, MPI, en concordancia con su misión, se encarga de llevar al país a ser líder del área.

Comparación con Países Bajos

El Ministerio de Asuntos Económicos y Clima de los Países Bajos⁸⁰ promueve una fuerte posición competitiva internacional con énfasis en la sostenibilidad, prestando atención a la naturaleza y al ambiente de vida. Se compromete a crear un excelente clima empresarial, generando las condiciones adecuadas y dando a los empresarios espacio para innovar y crecer. Alienta a la cooperación entre institutos de investigación y empresas. Además, busca mejorar las posiciones de liderazgo en agricultura, industria, servicios y energía.

En este contexto, la Autoridad de Seguridad Alimentaria y Productos de Consumo de los Países Bajos (NVWA) es una agencia independiente del Ministerio de Asuntos Económicos.

⁸⁰ Información obtenida de la página web del Ministerio de Asuntos Económicos de los Países Bajos. <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-economic-affairs-and-climate-policy>

Sus tres principales funciones corresponden a: *supervisión, evaluación de riesgos y comunicación de riesgos*. Otras actividades importantes corresponden a la gestión de incidentes y crisis, y el asesoramiento sobre políticas para el Ministro de Asuntos Económicos. Una parte importante de su labor consiste en establecer contactos con otros ministerios. Además, el mantenimiento de contactos internacionales también es de vital importancia para la NVWA.

La estrategia de aplicación de NVWA se basa en el cumplimiento de las leyes y reglamentos por parte de las empresas, las instituciones y los consumidores. Trabaja con un enfoque orientado al riesgo, basado en el conocimiento y la cooperación con el sector, y en la influencia del comportamiento de cumplimiento y de desarrollos dentro del sector.

Métodos de ejecución

1. Prestación de Servicios
2. Comunicación de Cumplimiento
3. Supervisión Horizontal
4. Supervisión Represiva
5. Investigación

Además, su estructura presenta el “Plan Nacional de Control Plurianual” el cual contiene información general sobre la estructura y organización de los sistemas de control de alimentos, control de la salud y del bienestar de los animales en los Países Bajos. Particularmente se encarga de la implementación de controles oficiales en salud animal, bienestar animal, seguridad alimentaria e higiene fitosanitaria. El objetivo del “Plan Nacional de Control Plurianual” es lograr el mejoramiento estructural de la supervisión necesaria para equipar adecuadamente a la NVWA para el cumplimiento de sus tareas de una manera adecuada.

Como puede apreciarse al revisar el cuadro “*Comparativa de Países Bajos y Chile en 2016*”, en términos generales Chile posee una población muy similar a la de los Países Bajos, sin embargo, a nivel de Producto Interno Bruto y de Desarrollo humano los Países Bajos muestran superioridad. En términos de exportaciones, Países Bajos exporta casi el doble que nuestro país. En niveles relativos, exceptuando en productos alimenticios, los productos silvo-agropecuarios de exportación de Países bajos representan un menor porcentaje, particularmente los productos de origen animal representan un 4.9%, los productos del reino vegetal un 5%. Finalmente, a nivel de ranking, Países Bajos presenta la misma categoría según el índice de Protección animal; sin embargo, en el Ranking Mundial de Seguridad Alimentaria, tiene una situación superior a la de Chile indicando que el *Plan Nacional de Control Plurianual* le permite a Países Bajos ser parte de los líderes en ambas áreas.

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

Cuadro 47: Comparativa de Países Bajos y Chile en 2016

Indicadores	Países Bajos	Chile
Población (millones)	17	17.1
PIB (miles de millones de US\$)	770	247
PIB per cápita a PPC (miles US\$)	49,6	23,4
Total de Exportaciones (millones US\$)	428.000	65.700
Productos de Origen Animal	20.900	5.560
	(4.9%)	(8.5%)
Productos del Reino Vegetal	21.500	7010
	(5%)	(11%)
Productos Alimenticios	30.500	4210
	(7.1%)	(6.4%)
Intensidad de la privación de alimentos	8 kcal/persona/al día	20 kcal/persona/al día
Índice de Desarrollo Humano	0.92	0.83
Índice de Protección Animal	B	B
Ranking Mundial Seguridad Alimentaria	5	24

Fuente: Banco Mundial, Global Food Security Index, World Animal Protection y Observatorio de Complejidad Económica (OEC).

Comparación con Argentina

El Ministerio de Agroindustria de Argentina⁸¹ es el organismo gubernamental responsable de diseñar y ejecutar planes de producción, comercialización y sanidad en el ámbito agropecuario, pesquero, forestal y agroindustrial. Es competencia del Ministerio de Agroindustria asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros en todo lo relativo a la agricultura, la ganadería y la pesca. El Ministerio busca impulsar el diseño y ejecución de políticas públicas que aseguren una eficiente productividad, la generación de valor agregado y el liderazgo en innovación y tecnología, facilitando así la inserción en el mundo de sus productos y servicios

Los objetivos ministeriales corresponden a:

1. Ejecutar planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Nacional.
2. Intervenir en la elaboración de las estructuras arancelarias con la intervención de las áreas que correspondan y en la definición de la política comercial en el campo exterior en el ámbito de su competencia.

⁸¹ Información obtenida de la página web del Ministerio de Agroindustrias de Argentina. <http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/>

3. Participar en la elaboración de los regímenes de promoción y protección de actividades económicas y de los instrumentos que los concreten, así como en la elaboración, ejecución y fiscalización de los mismos en su área.
4. Intervenir en la promoción, organización y participación en exposiciones, ferias, concursos, muestras y misiones en el exterior.
5. Participar en el otorgamiento de los certificados de origen y calidad de los productos destinados a la exportación.
6. Apoyar en la tipificación, certificación de calidad y normalización para la comercialización de los productos primarios de origen agropecuario, forestal y pesquero.

En este contexto, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria de Argentina (Senasa)⁸² es un organismo descentralizado, con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa y dotado de personería jurídica propia, dependiente del Ministerio de Agroindustria de la Argentina, encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia. También es de su competencia el control del tráfico federal y de las importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármacos veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas. En síntesis, el Senasa es responsable de planificar, organizar y ejecutar programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

Su misión corresponde a: planificar, normar, ejecutar, fiscalizar y certificar procesos y acciones en el marco de programas de sanidad animal y vegetal e inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos, dando respuesta a las demandas y exigencias nacionales e internacionales, a los temas emergentes y a las tendencias de nuevos escenarios. La visión se basa en:

1. Organización gubernamental, referente a escala nacional e internacional.
2. Confiabilidad, capacidad técnica y valores humanos.
3. Preservación y control de la sanidad animal y vegetal, la calidad, higiene e inocuidad de los productos agropecuarios e insumos y alimentos de su competencia.
4. Bienestar general con sustentabilidad en sus procedimientos.

Comparando cifras, Argentina supera largamente a Chile en población y PIB, no así en PIB per cápita. En exportaciones totales Chile también está por sobre Argentina. En índice de Desarrollo Humano los niveles son prácticamente iguales.

⁸² Información obtenida de la página web del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria de Argentina. <http://www.senasa.gob.ar>

En el índice de Protección animal Argentina está dos categorías más bajo que Chile. También está en menor nivel en el Ranking Mundial de Seguridad Alimentaria. A nivel general, podemos ver que Chile se encuentra en una posición internacional relativa mejor al del país vecino.

Cuadro 48: Comparativa Argentina y Chile

Indicadores	Argentina	Chile
Población (millones)	43.6	17.1
PIB (miles de millones de US\$)	545	247
PIB per cápita a PPC (miles US\$)	20,4	23,4
Total de Exportaciones (millones US\$)	58.100	65.700
Productos de Origen Animal	4.130	5560
	(7.1%)	(8.5%)
Productos del Reino Vegetal	12.200	7010
	(21%)	(11%)
Productos Alimenticios	14.000	4210
	(24%)	(6.4%)
Intensidad de la privación de alimentos	2 kcal/persona/al día	20 kcal/persona/al día
Índice de Desarrollo Humano	0.84	0.83
Índice de Protección Animal	D	B
Ranking Mundial Seguridad Alimentaria	37	24

Fuente: Banco Mundial, Global Food Security Index, World Animal Protection y Observatorio de Complejidad Económica (OEC).

Como se puede concluir de esta breve comparación Internacional, a nivel latinoamericano Chile presenta los mejores índices de Seguridad Alimentaria y Protección animal. Además, específicamente en el área de Protección Animal, el país es parte de los líderes a nivel mundial. Sin embargo, en las materias en las que el país presenta un menor desempeño, seguridad alimentaria, áreas de Calidad y Seguridad, y Disponibilidad, aún quedan desafíos pendientes.

Estos resultados estimulan al SAG a seguir trabajando con el mismo rigor para que Chile se sitúe como líder a nivel mundial en el área agropecuaria, buscando cumplir con los más altos estándares de calidad y sustentabilidad del mercado; y dando al mismo tiempo respuesta a una obligación ética respecto de su misión de protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales.

6.4. Análisis de productos ausentes según marco legal a nivel de Productos Estratégicos.

Se analizará si en consideración al marco legal que rige al SAG existen productos ausentes. Particularmente, se realizará un análisis comparativo de los productos estratégicos provistos por el SAG con las funciones y atribuciones que mandata el Artículo 3° de Ley Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero (N° 18.755)⁸³.

Para el cumplimiento de su objeto, según el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero (Ley 18755/1989), corresponderá al SAG el ejercicio de las siguientes funciones y atribuciones:

1. Aplicar y fiscalizar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre prevención, control y erradicación de plagas de los vegetales y enfermedades transmisibles de los animales. Asimismo, conocerá y sancionará toda infracción de las normas legales y reglamentarias cuya fiscalización compete al Servicio.
2. Mantener un sistema de vigilancia y diagnóstico de las enfermedades silvoagropecuarias existentes en el país o susceptibles de presentarse que, a juicio del Servicio, sean relevantes para la producción nacional y formular los programas de acción que correspondan.
3. Adoptar las medidas tendientes a evitar la introducción al territorio nacional de plagas y enfermedades que puedan afectar la salud animal y vegetal.
4. Determinar las medidas que deben adoptar los interesados para prevenir, controlar, combatir y erradicar las enfermedades o plagas declaradas de control obligatorio.
5. Ejecutar directa o indirectamente, en forma subsidiaria, las acciones destinadas a cumplir las medidas a que se refiere la letra anterior, tratándose, a juicio del Servicio, de plagas o enfermedades que, por su peligrosidad o magnitud, pueden incidir en forma importante en la producción silvoagropecuaria nacional.
6. Mantener relaciones y celebrar convenios de cooperación con organismos nacionales e internacionales en aquellas materias a que se refiere la presente ley, sin perjuicio de las facultades y atribuciones del Ministerio de Relaciones Exteriores. Además, velará por el cumplimiento de las convenciones internacionales suscritas por Chile en materias de competencia del Servicio, y ejercerá la calidad de autoridad administrativa y científica o de contraparte técnica de tales convenciones.
7. Efectuar los estudios y elaborar las estadísticas que sean necesarias. En el cumplimiento de esta función podrá realizar estudios y catastros específicos para conocer la magnitud y estado de los recursos naturales renovables del ámbito agropecuario y establecer normas técnicas para los estudios de la carta nacional de suelos. Asimismo, podrá recopilar y clasificar información y desarrollar programas de divulgación y capacitación, en cuanto lo requiera el cumplimiento de su objeto. El Servicio deberá coordinarse con

⁸³ Promulgada el 23 de octubre de 1988, modificada por la Ley 19.283/1994

- las instituciones del Estado para la recopilación de estudios y preparación de catastros especialmente con aquellos que realizan actividades de la misma naturaleza.
8. Realizar acciones de educación y de capacitación fito y zoonosanitarias preferentemente mediante contrataciones con el sector privado.
 9. Propender a la eliminación de trabas sanitarias que impongan los países o mercados externos para la comercialización de los productos silvoagropecuarios chilenos, cuando tales trabas, a juicio del Servicio, afecten el interés nacional.
 10. Proponer al Ministerio de Agricultura la dictación de disposiciones legales, reglamentarias y normas técnicas, y dictar las resoluciones necesarias para la consecución de sus objetivos.
 11. Aplicar y fiscalizar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre caza, registros genealógicos y de producción pecuaria, apicultura, defensa del suelo y su uso agrícola, contaminación de los recursos agropecuarios, habilitación de terrenos y protección de la flora del ámbito agropecuario y de la fauna terrestre bravia, cuyo hábitat esté en los ríos y lagos.
 12. Promover las medidas tendientes a asegurar la conservación de suelos y aguas que eviten la erosión de éstos y mejoren su fertilidad y drenaje. Además, promoverá las iniciativas tendientes a la conservación de las aguas y al mejoramiento de la extracción, conducción y utilización del recurso con fines agropecuarios. Asimismo, regulará y administrará la provisión de incentivos que faciliten la incorporación de prácticas de conservación en el uso de suelos, aguas y vegetación.
 13. Aplicar y fiscalizar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre producción y comercio de semillas, plaguicidas, fertilizantes, alimentos para animales, alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres; exposiciones y ferias de animales y clasificación de ganado y tipificación de sus canales, nomenclatura de sus cortes y otras materias que la ley establezca, como también realizar los análisis bacteriológicos y bromatológicos y otros que fueran pertinentes y certificar la aptitud para el consumo humano de productos agropecuarios primarios destinados a la exportación.
 14. Determinar las condiciones sanitarias, en el ámbito de la salud animal, para el establecimiento y funcionamiento de los mataderos, medios de transporte, frigoríficos y demás establecimientos que la ley o su reglamento determine; fiscalizar el cumplimiento de las mismas y efectuar en ellos la inspección veterinaria de los animales y carnes, todo sin perjuicio de las atribuciones de los Servicios de Salud.
 15. Efectuar la inspección y control sanitario de los productos farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario. Las infracciones que constate deberá informarlas al Instituto de Salud Pública.
 16. Prestar asistencia técnica directa o indirecta y servicios gratuitos u onerosos, en conformidad con sus programas y cobrar las tarifas y derechos que le corresponda percibir por sus actuaciones.
 17. Celebrar toda clase de actos jurídicos en las materias de su competencia, pudiendo efectuar los aportes correspondientes, y participar en la creación de personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro, de las reguladas en el Título XXXIII del Libro I del Código Civil.

18. Restringir, en conformidad a las leyes que regulan la materia, mediante Resolución fundada del Director Nacional, el uso o aplicación de agroquímicos en determinadas áreas de zonas agroecológicas del país, cuando ello perjudique la salud animal o vegetal, o la conservación de los recursos naturales renovables.

Como muestra el cuadro, el SAG mediante sus 9 productos cumple con todas sus funciones y/o atribuciones mandatadas, debido a que todas éstas pueden ser catalogadas en algún producto estratégico, por lo tanto, de acuerdo al marco legal existente no se encuentra evidencia de productos ausentes.

Cuadro 49: Clasificación de funciones y atribuciones del SAG según artículo 3 de Ley Orgánica N°18.755/1989 por productos estratégico.

PRODUCTO ESTRATÉGICO	FUNCIONES Y ATRIBUCIONES ARTICULO 3°
1. Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional.	1,2,3 y 5
2. Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias.	1,2,3 y 5
3. Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada	1,4, 6,10, 11, 13,14 y 17
4. Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.	6, 9 y 14
5. Fiscalización de la normativa de competencia del SAG.	1,4, 11,12, 13,15 y 18
6. Certificación de Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados.	6,7 y 11
7. Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios.	6,13, 14, 15 y 18
8. Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario.	5,7,8 12, 16 y 17
9. Análisis de Laboratorio realizados.	5,7,9,14,15 y 16

Fuente: Elaboración propia en base a productos estratégicos de formulario A1 y artículo 3° de la Ley Orgánica del SAG (N° 18.755)

Además, en el anexo (Normativa Legal asociada a nivel de Productos Específicos provistos por el SAG) se señalan las diferentes leyes, decretos y normativas legales propias asociadas a cada uno de los productos específicos que provee SAG⁸⁴.

Se realizó un análisis específico en relación a la pertinencia de la función de fiscalización de transacciones comerciales en consideración a la Ley de Transacciones Comerciales de

⁸⁴ Ver Anexo: Normativa Legal asociada a nivel de Productos específicos provistos por el SAG

Productos Agropecuarios para verificar si tales tienen cabida o son pertinentes a las responsabilidades del Servicio Agrícola y Ganadero

La Ley 20.656/2013 que regula las Transacciones Comerciales de Productos Agropecuarios establece con carácter de obligatorio un procedimiento de muestra, contramuestra y de medición de los productos agropecuarios que se transan en primera transacción en el mercado nacional y que no se encuentran regulados por una ley. Esta Ley, en el Título V Artículo 14 establece que “ Le corresponderá al Servicio la fiscalización del cumplimiento de las normas de la presente ley y de sus reglamentos” y el Artículo 15 “ Las denuncias por infracciones a la presente ley serán realizadas por cualquier interesado o por los funcionarios del Servicio cuando las hayan conocido en el ejercicio de sus facultades fiscalizadoras” A mayor abundamiento, el SAG desde el año 2014 inició la implementación de la Fiscalización de la Ley N°20.656/2013 para lo cual se le asignaron los recursos humanos y presupuestarios correspondientes. La ley Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero, en su Art. 2 sobre objetivos y Art 3 sobre funciones y atribuciones no hace mención a la intervención en las materias que trata la ley de Transacciones, por lo que es difícil identificar la pertinencia de ésta entre los objetivos, funciones y atribuciones de la Institución.

7. Análisis Estructura Organizacional SAG y Mecanismos de Coordinación

En este capítulo se analiza la estructura organizacional del SAG según la información levantada de las resoluciones, de las visitas realizadas a las distintas unidades y la encuesta realizada por la Consultora⁸⁵. Se analizarán inicialmente las estructuras que contempla el SAG, luego las cadenas de mando y finalmente el organigrama, sus relaciones y niveles jerárquicos en cuanto a si éstos permiten la adecuada integración entre las unidades. Además, se analizará si el diseño organizacional del Servicio facilita el despliegue estratégico de la organización, es decir, si las definiciones estratégicas plasmadas en el Formulario A1 son interiorizadas y ejecutadas por los distintos Niveles que componen el SAG.

7.1. Entrevistas y encuestas realizadas

En esta II Sección denominada de “*Evaluación*” se realiza la evaluación y análisis del SAG en las diversas dimensiones descritas en la Sección I “*Contexto de la Institución*”. Una parte muy relevante de toda la información utilizada se recogió en visitas a terreno, entrevistas personales, así como encuestas realizadas de manera *online* y documentos proporcionados por el mismo SAG. En el anexo se encuentra mayores detalles de las visitas a terreno y del proceso de encuestas.

Se visitaron diversas Direcciones Regionales y Oficinas Sectoriales, así como reuniones con el nivel Central del SAG:

Región de Arica y Parinacota: Dirección Regional y Oficinas Sectoriales

Región de Valparaíso: Dirección Regional

Región de la Araucanía: Dirección Regional y Oficinas Sectoriales

Región de O’Higgins y Oficinas Sectoriales

Región Metropolitana y Oficinas Sectoriales

Laboratorio Lo Aguirre

Nivel Central SAG

La decisión de cuáles regiones visitar para el trabajo en terreno se realizó sobre la base de criterios tanto cualitativos como cuantitativos. En términos del criterio cuantitativo se consideró la importancia presupuestaria de las regiones y sus productos y servicios. Los criterios cualitativos fueron diversos. La selección de las regiones y oficinas a visitar pretende incluir un universo representativo de los productos del SAG. Asimismo, se incorporaron los comentarios de personeros del SAG en este mismo sentido, es decir, capturar toda la diversidad de la actividad del SAG y asegurarnos además el incluir su quehacer más

⁸⁵ Revisar Anexo: *Entrevistas Realizadas y Encuestas Realizadas para el Levantamiento de la Información*

relevante. Por ejemplo, una de las razones para incluir la Región Metropolitana fue la existencia sólo en esta parte del país de un laboratorio pecuario; otro ejemplo, en el caso de la IX Región se consideró el universo de productos pecuarios que representa esta región como asimismo la reciente y creciente importancia de la industria de los berries y por tanto del trabajo del SAG en productos de exportación; en el caso de la XV Región de Arica y Parinacota se incorporó, entre otras razones, por ser una región extrema y por representar el mayor flujo de personas de ingreso y salida del país.

Puesto que el objetivo último del trabajo es la evaluación del gasto institucional, la selección de regiones también requirió la cobertura de los indicadores estratégicos que se han elegido y diseñado para esta evaluación. Adicionalmente, se utilizó el criterio de que las regiones a visitar debían proveer al menos los 10 productos específicos más relevantes en el presupuesto (que en conjunto representan el 70% del presupuesto asignado). Es decir, se determinó en qué regiones se encuentran los productos específicos más relevantes. Asimismo, dadas las limitaciones de tiempo, ha sido necesario acotar el número de regiones a visitar seleccionando las que contengan la mayor variedad de productos específicos.

Es necesario tener presente que esta no es la única selección posible, pero, ha sido necesario llegar finalmente a una determinación considerando los criterios ya explicados y bajo las restricciones de tiempo que se debe enfrentar.

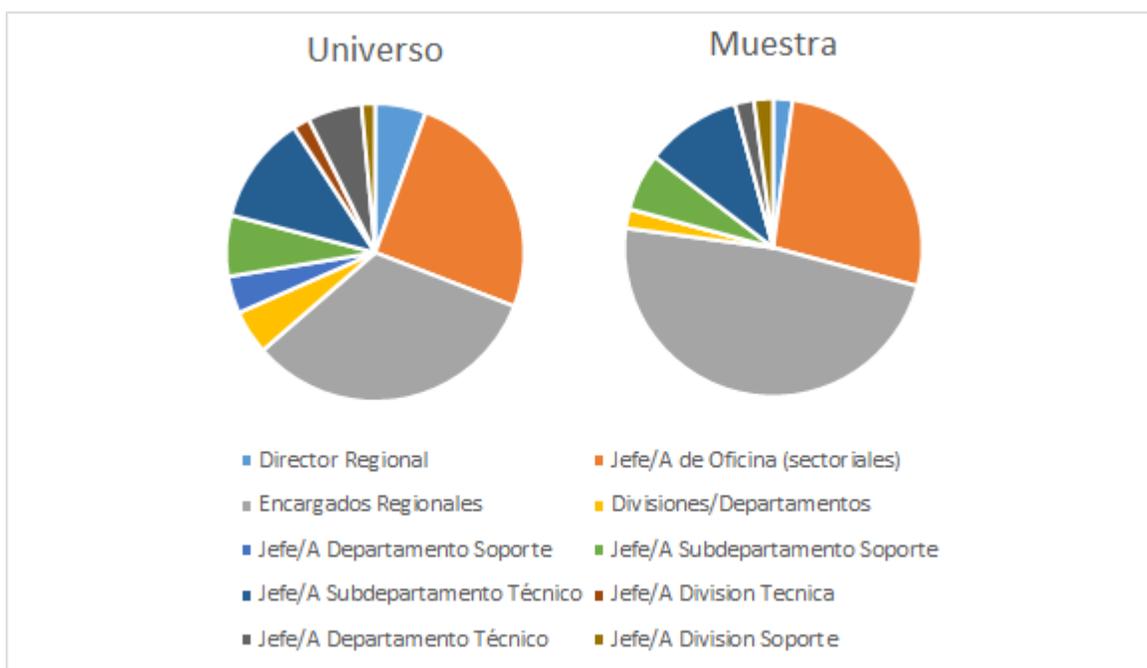
Con relación a la encuesta, ésta fue realizada de manera *online* y enviada a un total de 272 funcionarios. Se realizó un solo colector desde el 21 de diciembre hasta el 30 de diciembre de 2017. Los cargos encuestados fueron:

1. Director Regional.
2. Jefe/a de Oficina (sectorial)
3. Encargados/as Regionales.
4. Jefe/a División/Departamentos.
5. Jefe/a Departamento Soporte.
6. Jefe/a Sub departamento Soporte.
7. Jefe/a Sub departamento Técnico
8. Jefe/a División Técnica.
9. Jefe/a Departamento Técnico.
10. Jefe/a División Soporte

La tasa de respuesta general y por cargo se muestra en la siguiente tabla; se observa que los encargados regionales y jefes de oficina tuvieron una mayor participación. En algunos cargos no se obtuvo respuesta, como por ejemplo en el caso de Jefe/a División Técnica y Departamento de Soporte; y en otros se obtuvo solamente una respuesta (Director Regional). La Consultora considera que las tasas de respuesta son bastantes bajas, aunque la tasa general (17.65%) es aceptable para ser considerada como una muestra del universo completo y realizar análisis a ese nivel.

Puesto	Totales	Respuesta	Tasa de Respuesta
Director Regional	15	1	6,67%
Jefe/a de Oficina (sectoriales)	69	13	18,84%
Encargados Regionales	89	23	25,84%
Divisiones/Departamentos	13	1	7,69%
Jefe/a Departamento Soporte	11	0	0,00%
Jefe/a Sub departamento Soporte	18	3	16,67%
Jefe/a Sub departamento Técnico	32	5	15,63%
Jefe/a División Técnica	5	0	0,00%
Jefe/a Departamento Técnico	16	1	6,25%
Jefe/a División Soporte	4	1	25,00%
Total	272	48	17,65%

A continuación se muestra la distribución de los cargos dentro del universo informado por el SAG y dentro de la muestra que respondió. La distribución de cargos es bastante parecida, a excepción de una marcada participación de los encargados regionales. Adicionalmente, se debe considerar la existencia de sesgo muestral puesto que algunos cargos tienen solamente 1 o ninguna respuesta. Por tanto, todo análisis mostrado a continuación adolece de este sesgo.



Los aspectos principalmente consultados fueron los de Planificación y Control de Gestión, cuyas preguntas y principales resultados se pueden revisar en detalle en el *Anexo: Encuesta usada para el levantamiento de información*.

7.2. Análisis Organizacional

Estructura Organizacional

Dependiendo de la organización del trabajo establecida en una organización se pueden detectar distintos tipos de estructuras que representan la especialización de las tareas asignadas a un grupo en particular y cómo estos grupos se relacionan entre sí. Los tipos de estructura más comunes según la literatura⁸⁶ son:

- Estructura Lineal: ésta es reconocida como la forma de organización más simple y es usualmente utilizada en organizaciones en las que se generan pocos productos/servicios. Es común encontrar en estos tipos de estructuras multiplicidad de ejecución de funciones; una misma persona puede tener asignado más de un puesto. Debido a su forma la estructura lineal es flexible, la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones es bastante ágil. Sin embargo, dificulta la especialización de tareas, puesto que son asignadas funciones de distinta índole a una misma persona.
- Estructura Funcional: una organización que está organizada funcionalmente implementa la división del trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para entregar un producto o servicio final. Este tipo de estructura es una de las primeras adoptadas por las organizaciones una vez que comienza a aumentar en dotación de personal. Permite, además, organizar grupos y asignar claramente las funciones según especialidad. Sin embargo, puede complicar la coordinación entre unidades por la especialización de las unidades de funciones.
- Estructura de Línea-Staff: combina ambas estructuras anteriores en la búsqueda de obtener las ventajas de cada una y reducir las desventajas. Permite la especialización en la división del trabajo y además soluciona el problema de coordinación por medio de unidades de *staff* que apoyan a los encargados o unidades de mando.
- Estructura por Departamentalización: las organizaciones que implementan esta estructura crean departamentos en base a distintos criterios según sea su necesidad. Los criterios más utilizados son por funciones de trabajo, por producto o servicio, por cliente o por territorio geográfico. Cada departamento cuenta con un grupo organizado de manera jerárquica, dirigido regularmente por un encargado llamado “Jefe de Departamento”. Esta estructura permite la especialización de la división de trabajo, como también dar respuestas más rápidas a los resultados finales que la organización busca.

A continuación, se realizará un análisis por cada Nivel de estratificación del SAG, iniciando con el Nivel Central y posteriormente con el Nivel Regional.

⁸⁶ Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación; Mintzberg, H., & Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel; Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Estructura Organizacional– Nivel Central

Se identifica que el Nivel Central del SAG se organiza principalmente en base a una Estructura por Departamentalización. Los departamentos son creados en base a dos criterios: funciones y servicio. En el caso del primer criterio existen los departamentos que cumplen principalmente funciones administrativas que ayudan a la coordinación y estructuración del Servicio.

Son dos las divisiones que, de acuerdo al primer criterio, agrupan a sus departamentos de acuerdo a la compatibilidad de funciones: (1) División de Gestión Estratégica y 2) División Subdirección Nacional. Ambas dependen directamente del Director Nacional y deben coordinar y dar apoyo a las Divisiones de Negocios en las funciones que cada una de éstas desempeña.:

Cuadro 50: Departamentos que componen División de Gestión Estratégica y División Subdirección Nacional

División de Gestión Estratégica:	División Subdirección Nacional:
Departamento de Planificación Departamento de Control de Gestión Departamento de Estudios Departamento de Tecnologías de la Información	Departamento de Laboratorios y Estaciones Cuarentenarias Departamento de Transacciones Comerciales y Autorización de Terceros. Departamento de Administración y Finanzas Departamento para las Personas

Dependiendo de la dotación de personal y las funciones asignadas a cada departamento, éstos pueden estar divididos en subdepartamentos (cuando son funciones realizadas por equipos de trabajo) y secciones (generalmente equipos de trabajos pequeños o de una sola persona) según las funciones que se deben cumplir. Adicionalmente, se detectó la existencia de secciones que dependen directamente del jefe divisional (de la misma manera que lo hacen los departamentos). La sección que más se repetía a Nivel Central es la Sección Gestión, encargada de coordinar la planificación, administración y seguimiento en materias de gestión presupuestaria, compras y contrataciones, control de gestión técnica y de calidad, gestión de las personas, gestión de infraestructura y otros servicios de administración propias de la División.

Los departamentos que son agrupados por el criterio de servicio entregado se agrupan en Divisiones de Negocio. Estas divisiones son: (1) División Protección Pecuaria, (2) División Protección Agrícola y Forestal, (3) División Protección Recursos Naturales Renovables, (4) División Semillas y (5) División de Asuntos Internacionales. Cada una de éstas depende administrativamente del Director Nacional y deben coordinar a las unidades regionales que entregan el servicio correspondiente en la región. A continuación, se muestran los departamentos que compone cada una de estas divisiones:

Cuadro 51: Divisiones de Negocios y sus Departamentos

División Protección Pecuaria	División Protección Agrícola y Forestal	División Protección Recursos Naturales Renovables
- Departamento de Sanidad Animal - Departamento de Inocuidad y Exportaciones - Departamento de Proyectos Transversales - Sección de Gestión	- Departamento de Regulación y Certificación Fitosanitaria - Departamento de Sanidad Vegetal - Departamento de Regulación y Control de Insumos y Productos Silvoagrícolas - Sección de Gestión	- Departamento de Vida Silvestre - Departamento de Gestión Ambiental - Departamento de Sistema de Información Geoespacial - Departamento de Agricultura Orgánica - Departamento de Protección y Conservación de Suelo y Aguas - Sección de Gestión.
División Semillas	División de Asuntos Internacionales	
- Departamento de Certificación y Comercio de Semillas y Plantas Frutales. - Departamento de Registro de Variedades Protegidas. - Sección de Gestión.	- Departamento de Negociaciones Internacionales - Departamento de Control de Frontera. - Sección de Gestión.	

Adicionalmente, existen tres unidades (dos divisiones y un departamento) que cumplen roles de *staff* a la Dirección Nacional: División Jurídica, División Auditoría Interna y Departamento de Comunicaciones.

Se detectaron algunas inconsistencias en la estructura organizacional y en la dotación de recursos. Según resolución, a la División de Subdirección Nacional le fueron asignadas las funciones de (1) coordinación operativa y estratégica, (2) control del cumplimiento de desafíos estratégicos según lineamiento del Director Nacional, (3) liderazgo de proyectos estratégicos del programa de fortalecimiento institucional, (4) creación de propuestas estratégicas, políticas y de acciones al Director Nacional, entre otras. Estos tipos de funciones están fuertemente relacionados con las áreas de Control de Gestión y Planificación, por tanto, se esperaba que la División contase con los departamentos y personal especializados en esas áreas. Sin embargo, según la información facilitada a la Consultora, se identificó que se cuenta con tales departamentos, pero ellos son parte de la División de Gestión Estratégica.

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

Es decir, aun cuando la División de Subdirección Nacional tiene formalmente asignada funciones que competen a las áreas de control de gestión y planificación estratégica no cuenta con los departamentos ni profesionales para cumplir tales funciones; estas funciones estratégicas en los hechos son parte del quehacer de la división de gestión estratégica (que sí cuenta con los recursos necesarios).

Cuadro 52: Funciones asignadas por resolución a División Subdirección Nacional y División de Gestión Estratégica

División Subdirección Nacional	División de Gestión Estratégica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de los desafíos estratégicos del Servicio, resguardando el cumplimiento de los lineamientos del Director Nacional, y coordinando que los procesos institucionales contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al logro de las metas institucionales. 2. Coordinar operativa y estratégicamente las acciones e iniciativas de las Divisiones Técnicas y Unidades de apoyo Estratégico y Administrativo. 3. Establecer los mecanismos de coordinación y comunicación con cada una de las Direcciones Regionales del Servicio. 4. Proponer al Director Nacional acciones y estrategias tendientes a mejorar la eficiencia y coordinación institucional. 5. Proponer y asesorar al Director Nacional en la formulación de políticas institucionales, que le entreguen información permanente del avance del cumplimiento de la planificación estratégica anual. 6. Liderar los proyectos estratégicos incluidos en el programa de fortalecimiento institucional que establezca el Servicio. 7. Dirigir los comités de coordinación asociados a la gestión institucional. 8. Apoyar al Director Nacional en sus relaciones con las asociaciones gremiales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y coordinar los procesos de planificación institucional, tanto estratégica de mediano y largo plazo, como la planificación operativa anual, abordando los aspectos de programación técnicos institucionales como la formulación y distribución de los recursos presupuestarios, conduciendo la gestión del Servicio hacia el logro de los programas y objetivos estratégicos institucionales, y el cumplimiento de la misión institucional. 2. Diseñar e implementar procedimientos y herramientas de control y seguimiento de la gestión técnica y presupuestaria institucional, reportando a las diferentes unidades del SAG, de manera periódica y oportuna sobre el desempeño y cumplimiento de los indicadores, compromisos y metas. 3. Coordinar, controlar y promover la mejora continua de los procesos y servicios que la institución gestiona y provee. 4. Contribuir a la mejora de la gestión institucional y a las instancias de toma de decisiones del Servicio, a través de la elaboración y difusión de estudios y análisis de información interna y de entorno, que apoyen la gestión y cumplimiento de la misión. 5. Dirigir y coordinar los procesos de Gestión de Riesgos y de Seguridad de la Información a nivel Institucional. 6. Planificar, desarrollar e implementar mecanismos y prácticas de gestión de la innovación que faciliten el mejoramiento continuo del quehacer institucional. 7. Planificar, dirigir y controlar la ejecución del Plan Nacional de Sistemas de Información del SAG.

Fuente: Elaboración propia a partir de resolución exenta 2485/2016 y 1333/2016.

Se recomienda por tanto que se formalice la actual situación; es decir, que se traslade la asignación formal de tareas estratégicas desde la Subdirección hacia la División de Gestión Estratégica; no es necesario reasignar recursos, sino que solo formalizar una situación de hecho.

El resto de las funciones de la Subdirección Nacional no necesitan ser modificadas (coordinar los departamentos de servicios que están bajo su mando laboratorio, finanzas, transacciones comerciales y recursos humanos).

En adición debe dotarse a la División de Gestión Estratégica de la jerarquía necesaria para asegurar un adecuado despliegue estratégico hacia toda la organización. En la actualidad ésta no tiene jerarquía para poder controlar y hacer requerimientos a las divisiones, que están a su mismo nivel jerárquico, y a las regiones. Ejemplo de esto es la poca influencia, constatada en las entrevistas realizadas, que tiene en la obtención de información necesaria para la toma de decisiones estratégicas y el control. Es por esto que se propone que esta División pase a ser departamento de staff del Director, como lo es auditoría, para que tenga autoridad para realizar tales requerimientos, pueda ejercer efectivamente el control, y se asegure el despliegue estratégico que el Director debiera generar.

Adicionalmente, se recomienda redefinir la dependencia jerárquica del Departamento de Tecnología de la Información y Departamento de Estudio, pasándolos a depender directamente de la División de Subdirección Nacional, puesto que son unidades que cumplen funciones más de apoyo (como Laboratorios) que de coordinación y gestión estratégica propiamente tal.

También se considera que la actual estructura del SAG adolece de problemas adicionales de coordinación. Según información recopilada en encuestas, entrevistas y visitas a regiones, la coordinación que el Nivel Central realiza con las regiones es insuficiente (tanto con los Directores Regionales como también con las unidades técnicas). El nivel central fija una norma técnica a nivel nacional; ésta luego genera metas para cada región o sus respectivas oficinas. Dependiendo de la norma técnica, se produce en algunos casos que la meta resultante es de fácil cumplimiento en algunas regiones mientras que en otras su cumplimiento es reducido o incluso imposible (dependiendo de la realidad regional). Además, se nos informó que no existe una retroalimentación desde regiones hacia el Nivel Central en diferentes materias, incluidas las referidas a planificación estratégica.

Sin embargo, debemos indicar que actualmente el SAG está en un proceso de cambio estructural, el cual empezó a gestarse en el año 2015, y se han decretado un conjunto de resoluciones que aplica cambios estructurales en el Nivel Central, todo esto con el objetivo de hacer frente a los problemas antes planteados⁸⁷. Este proceso afectará el funcionamiento diario del Nivel Central; una vez decretado el cambio existirá un proceso de ajuste de las funciones y relaciones entre las distintas unidades. Consideramos pertinente evaluar en un futuro (dentro de un año) si estos problemas de coordinación han sido solucionados, y. De ser necesario, se debe realizar una Gestión del Cambio que facilite el proceso de ajuste hacia la nueva estructura del Nivel Central.

Estructura Organizacional– Nivel Regional

⁸⁷ Revisar listado de Resoluciones en el Anexo.

Según información levantada, la resolución 3149/2006 establece la estructura a Nivel Regional de las Direcciones Regionales y Oficinas Sectoriales. Sin embargo, no se identificó una resolución que norme la estructura propia de cada región (Encargados Regionales, Unidades de Apoyo, etcétera) y se entiende, según información entregada por el propio SAG, que esto será formalizado en el primer semestre del año 2018.

Las estructuras a Nivel Regional, al igual que el Nivel Central, muestran una departamentalización pero con criterios distintos. Los departamentos se definen según: función, servicio y territorio. Adicionalmente, en algunos casos (dependiendo de la dotación de personal), la estructura de la región combina la departamental con la lineal, integrando coordinadores en su estructura quienes deben coordinar las unidades generadas por servicio y territorio.

Los Directores Regionales dependen administrativamente del Director Nacional, pero son coordinados informalmente por el Subdirector Nacional.

Los departamentos de función son unidades que cumplen funciones principalmente administrativas y se desempeñan como apoyo a los departamentos de territorio y servicio. Además, apoyan al Director Regional en el cumplimiento de sus funciones.

Los departamentos de servicio son similares a las Divisiones de Negocios. La creación de un departamento depende principalmente de la necesidad de la región, pudiéndose dar el caso de la existencia de un Departamento de Semillas en una región, mientras que en otra no. Estos departamentos asesoran en su materia al Director Regional y se preocupan de que los departamentos de territorio implementen correctamente la norma vigente según su materia correspondiente. Estos departamentos dependen administrativamente del Director Regional, pero funcionalmente de la División de Negocios del Nivel Central correspondiente.

Finalmente, los departamentos de territorio son reconocidos formalmente como Oficinas Sectoriales. Son las unidades más operativas del SAG y están encargadas de la provisión de los servicios. Dependen administrativamente del Jefe de Oficina Sectorial y funcionalmente del departamento de servicio que tenga la región. Además, según la dimensión de la necesidad de la región o bien de la dotación del personal, algunos departamentos son declarados como Sección.

El equipo consultor considera que la estructuración de las regiones responde adecuadamente a los servicios y funciones que deben cumplir. Sin embargo, las visitas realizadas evidenciaron un débil despliegue estratégico por parte del Nivel Central puesto que los Niveles Regionales indican que las definiciones estratégicas vienen dadas sin considerar sus opiniones al respecto. Esto podría implicar que las definiciones que se establecen en el Nivel Central no sean interiorizadas, y por tanto posiblemente no consideradas, por los niveles regionales, poniendo en peligro la implementación de la estrategia que el Director Nacional y su equipo (División de Gestión Estratégica y División Subdirección Nacional) desean. Los efectos son el desalineamiento y descontento, generando problemas de gestión y desempeños

Volumen I *Informe Final Corregido – Versión Final*

no deseados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los problemas de coordinación con el Nivel Central ya fueron explicados más arriba.

7.3. Análisis de recursos humanos y recursos tecnológicos

En el Servicio existe una polifuncionalidad entre los funcionarios, quienes prestan servicios en otras unidades distintas de las que son parte formalmente. De esta manera, si bien los funcionarios pertenecen a una unidad específica, también cumplen funciones en otras unidades distintas a la que pertenecen, por lo cual también pueden participar en la provisión de más de un producto específico.

Se pudo apreciar que el crecimiento del personal de planta y a contrata aumenta significativamente en los años 2014 y 2015, siendo este último año el que presenta un mayor aumento (8,27%); sin embargo, este crecimiento es consecuente con el aumento en el nivel de actividad de ese año, el cual alcanzó un 25%. Por otro lado, los años 2015 y 2016, presentan un aumento en el personal a honorarios del 4,5% y 5% respectivamente, aumento que debiera asociarse a las emergencias que la institución enfrentó en sus programas de mosca de la fruta que le demandaron MM\$1.424 y MM\$3.462 respectivamente. Lamentablemente la institución no registra adecuadamente las jornadas y actividades que realiza el personal a honorarios, lo que conspira con un análisis más detallado.

Tal como se mostró en el cuadro N°15 del capítulo 6, el personal a honorarios representa un 42% de la dotación total del SAG. Siendo un porcentaje tan alto, llamó mucho la atención que la institución no llevara un registro del número de jornadas que realiza este personal. La institución si registra las actividades que realiza el personal a honorario, sin embargo, lo hace a través del personal a contrata o de planta. Es decir, un funcionario de planta o a contrata, ingresa las actividades que él realiza, más las que realiza el funcionario a honorarios que trabaja con él. Esto último lo vemos como una gran debilidad, desde el punto de vista del control de la gestión. La institución debería registrar detalladamente las jornadas que realiza el personal a honorarios, de tal manera de generar indicadores que muestren el grado de eficiencia y productividad con que realizan sus labores.

Es importante señalar, que el hecho de no contar con las jornadas del personal a honorarios no fue un impedimento para analizar la productividad de la institución, ya que en los cuatro años de estudios, el gasto por concepto de honorarios se mantiene prácticamente constante, registrando en promedio un crecimiento del 0,7% al año. Es fundamental que la institución comience a registrar rigurosamente las jornadas de trabajo que realiza el personal a honorarios, sus actividades realizadas y la relación que existe entre éstas últimas con los diferentes productos específicos. Las actividades que realiza el personal a honorarios son ingresadas a los sistemas por el personal de planta o a contrata por lo tanto quedan registradas como si fueran realizadas por estos últimos, lo que naturalmente desvirtúa la información para la toma de decisiones.

Los sistemas que actualmente gestiona la institución permiten hacer el registro de las jornadas trabajadas de los funcionarios de planta y a contrata, por actividad y por producto específico, sin embargo, los funcionarios muchas veces registran sus actividades en un solo producto específico, omitiendo algunas actividades.

Los sistemas de información de la institución no permiten el registro de las jornadas laborales del personal a honorarios, lo que no permite analizar si es que el número de funcionarios bajo esta modalidad contractual se justifica en su totalidad. Esto último demandaría a juicio de la consultora un estudio de dotación que entre otras cosas analice los procesos que se desarrollan para proveer los diferentes productos y el número de funcionarios que demandan estos procesos. Solo para enfatizar este último punto, es necesario mencionar que el crecimiento del personal a honorarios en el período de estudio alcanza a un 9,5%, equivalente a 175 personas.

Los softwares y sistemas que opera el servicio son muchos y variados entre sí y entre regiones, los cuales no están integrados y es difícil realizar consultas de datos, ya que es un proceso burocrático y diferenciado según el software (central, regional o incluso personal). Además, cada división puede crear su propio sistema, esto lleva a que sea engorroso obtener y reportar información ya que el funcionario debe realizar búsquedas de información en los distintos softwares con las consecuentes posibilidades de errores, y los encargados de supervisar deben ingresar a variados softwares, cada uno con distintas contraseñas lo cual obviamente les resulta engorroso.

En general, los sistemas a nivel central tienen más de 15 años por lo que no son modernos y no sirven para realizar análisis profundos; esto debiera mejorar con la instalación de un ERP (Enterprise Resource Planning) con miras al 2019, según información recaudada de los funcionarios del SAG. Sin embargo, es necesario que la División de Control Estratégico se involucre en este proyecto, definiendo claramente cuál es la información que requiere levantar para poder contar con indicadores de eficiencia y productividad en el uso de los recursos.

7.4. Análisis Mecanismos de Coordinación y Despliegue Estratégico

En esta sección se analizan los mecanismos utilizados para coordinar a las distintas unidades que componen la estructura del SAG. Adicionalmente, será analizado cómo las definiciones estratégicas establecidas principalmente en el Nivel Central son desplegadas hacia los Niveles Regionales para que éstos le den cumplimiento.

El proceso de planificación estratégica es liderado por el Departamento de Planificación y Departamento de Control de Gestión que debe canalizar los posibles cambios y sugerirlos a la Dirección Nacional resguardando el alineamiento con los objetivos del Ministerio. Luego, deben proponerse modificaciones a las herramientas de planificación y desempeño público (Formularios A1 y Formulario H respectivamente) que son entregadas a la DIPRES quien evalúa los cambios y eventualmente aprueba las modificaciones. Una vez que finaliza el proceso de modificación estratégica, ésta es comunicada al resto de la organización y regiones principalmente vía correo electrónico. El problema de comunicación es que ésta es principalmente unidireccional, es decir desde el Nivel Central a las regiones, lo que crea falencias en el proceso de planificación estratégica puesto que la participación de los

Directores Regionales y Jefes de Oficinas Sectoriales en la definición de los elementos estratégicos en los últimos años parece haberse reducido a un nivel consultivo y sin que exista claridad de si sus opiniones son consideradas en alguna medida en las definiciones finales. A juicio de la Consultora, esto puede generar efectos negativos en la coordinación misma del Servicio, produciendo posibles efectos de *desalineamientos* por parte del personal regional, si personal de región no se siente parte del proceso de planificación estratégica nacional, es probable que no interioricen las nuevas estrategias y exista alto riesgo de baja o nula implementación de ésta, por lo que se recomienda que se integren a las regiones en la planificación estratégica nacional de forma interactiva.

Con respecto a las herramientas de coordinación y control en materia de indicadores estratégicos, los indicadores que son definidos en el Formulario H de Indicadores de Desempeño (que forma parte del proceso presupuestario de cada año) son los mismos que se incluyen en el programa de mejoramiento a la gestión (PMG) en el área de la gestión institucional⁸⁸ y también son los que guían la definición de los indicadores a incluir en las evaluaciones del Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), que es la forma de evaluar a las divisiones de negocio del SAG. Es decir, a juicio de la Consultora, existe una correcta coherencia entre los 8 indicadores mostrados en los distintos instrumentos de evaluación pública del SAG, pero más adelante se explicarán algunas falencias de estos indicadores.

El cumplimiento de los indicadores del CDC es retroalimentado por la jefatura de cada área de negocio junto a la dirección de control de gestión, luego, la meta la proponen las jefaturas de unidades (por ejemplo, directores regionales) en coordinación con los jefes de división en nivel central y se incluyen justificaciones para su aprobación por parte de la dirección de control de gestión en nivel central.

Al igual que lo mencionado anteriormente, se detecta que el despliegue es “*top to bottom*”, las decisiones sobre modificaciones de definiciones y/o planes estratégicos se toman a nivel central de la organización, siempre alineándose con el Ministerio de Agricultura y en conversación con su organismo evaluador del Gobierno (DIPRES). Una vez tomada la decisión el despliegue es comunicado a las áreas y regiones que no tienen mayor participación en la toma de decisiones, pero sí en ajustar las metas al quehacer y nivel de actividad de cada región, esto, mediante la retroalimentación del CDC desde las jefaturas de áreas de negocio (convenio de desempeño colectivo). A juicio de la Consultora y mencionado anteriormente, se recomienda que se considere mayor interacción con las regiones en la toma de decisiones a nivel nacional.

En cuanto al despliegue presupuestario, las decisiones se toman a nivel central también y éstas son informadas a regiones donde no se tiene posibilidad de retroalimentación ni modificaciones presupuestarias. Esto se modificó hace aproximadamente 3 años;

⁸⁸ Además, el PMG incluye los indicadores transversales que son requeridos a todos los servicios públicos

anteriormente se entregaba una planilla para que las regiones registraran y comunicaran sus necesidades presupuestarias al nivel central; éstas se revisaban a nivel central y se aprobaba o se modificaba con justificaciones. Hoy, según la información levantada en entrevistas, a muchas regiones no se les pide retroalimentación, se les impone un presupuesto decidido en el nivel central con la información que existe de volumen de actividad y metas. Se reitera la recomendación de que las regiones tengan incidencia en la toma de decisiones de nivel central, sobre todo evaluando el presupuesto según el volumen de su actividad.

La comunicación desde las áreas de control de gestión de cada región con la del nivel central es principalmente vía mail y telefónica, y según la información levantada en entrevistas, el nivel central estaría respondiendo de forma oportuna.

Para asegurar un integral despliegue estratégico, es decir, que toda la organización esté informada y alineada con las definiciones estratégicas existen herramientas de control de gestión tales como Mapas Estratégicos que agrupan en objetivos estratégicos diferentes quehaceres de las instituciones para llegar a la misión, que será el objetivo final de una institución sin fines de lucro como el SAG; también existen herramientas de despliegue como cuadros de mando integral y tableros de control o *dashboards* para llevar un control regional. Según la información recopilada, se pudo apreciar un mapa estratégico y tableros diseñado por IMC Cluster⁸⁹, de uso interno para la Planificación Estratégica 2015-2018 del SAG; éste agrupa los objetivos estratégicos en tres perspectivas: (1) insumo, (2) proceso y (3) salida⁹⁰. Es importante mencionar que este mapa, según información recopilada en entrevistas, no habría sido implementado por cambios en el equipo estratégico del SAG y modificación de estructura; se recomienda retomar la implementación de tableros de control para llevar un mejor control de la implementación de la estrategia, sobre todo a nivel regional.

De acuerdo a literatura, en instituciones públicas la perspectiva Financiera hace referencia al manejo de recursos (principalmente brindados por el gobierno y algunos obtenidos a través de la venta de servicios a privados) que permiten la ejecución de los procesos y funciones establecidas por mandato gubernamental. En efecto, al momento de diseñar el Mapa Estratégico, la perspectiva Financiera se ubica en su base junto con la perspectiva de Aprendizaje y Conocimientos, demostrando así que los insumos principales para una organización sin fines de lucro son los financieros y de aprendizaje y conocimiento. Una vez obtenidos estos insumos, los objetivos relacionados con los procesos podrán ser alcanzados lo más eficientemente posible y a la vez, cumplir con los objetivos relacionados con la comunidad que requiere los productos y servicios. A juicio de la Consultora, el SAG debe considerar la implementación de un Mapa Estratégico tal como el diseñado por IMC Cluster pero considerando las características mencionadas, es decir, considerar en lugar de las

⁸⁹ Recopilado desde la biblioteca DIPRES.

⁹⁰ Mostrado en Anexo: Mapa Estratégico realizado por IMC Cluster para Planificación Estratégica 2015-2018.

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

perspectivas de Insumo, Proceso y Salida, cuatro perspectivas referidas a: Financiera-Aprendizaje y Conocimiento, Proceso y Clientes/Comunidad.

Adicionalmente, existe un Plan Institucional Anual creado en respuesta a la Ley 20.803 Artículo 8, donde se muestran indicadores alineados a objetivos estratégicos, líneas de acción con metas establecidas. Este es una aproximación a un cuadro de mando integral. A juicio de la Consultora es positivo, pero comenzó el segundo semestre de 2016 y nuestro estudio llega hasta el 2016 por lo que no fue posible analizar su impacto. Es una buena iniciativa para controlar los objetivos estratégicos, faltaría bajar la implementación de este plan institucional anual a regiones en forma de tableros de control.

8. Análisis de Indicadores y de Desempeño de la Institución

El concepto de desempeño normalmente comprende la eficiencia y eficacia de una actividad recurrente o de un proyecto específico. La eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad con el mínimo de los recursos posibles, mientras que la eficacia se refiere a si los objetivos de la actividad se están cumpliendo. La DIPRES ha establecido que la construcción de indicadores de desempeño en los servicios públicos genera los siguientes beneficios⁹¹:

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos o servicios, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño a nivel de actividades, componentes, propósito y fin. El número de indicadores no debe exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar. Por esto, es necesario diferenciar entre indicadores de gestión o de monitoreo interno de los programas o instituciones (a nivel de los diferentes centros de responsabilidad o unidades de trabajo), de aquellos necesarios para los niveles superiores de toma de decisiones o con fines de *accountability*. En este último caso los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos del programa o de la organización.

En la evaluación de desempeño realizada a continuación se han incluido instrumentos de acuerdo a la organización y gestión de la institución para conocer y dar juicio sobre los mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación, y considerando la disponibilidad de información necesaria y suficiente para la gestión.⁹² Además, en esta sección analizaremos los indicadores críticos de la organización. En la literatura⁹³ los indicadores críticos son definidos como *Key Performance Indicators* (KPI) por sus siglas en inglés y como Indicadores de Desempeño Claves en español. Según la información recopilada, el set de indicadores oficiales por el cual se evalúa la institución se muestra en el Formulario H. Este incluye 8 indicadores, siendo éstos principalmente de resultados. El fin que se persigue al establecer estos indicadores es el de evaluar si la ejecución de la estrategia es adecuada e identificar posibles desalineamientos en la organización⁹⁴. A continuación, se analizarán los indicadores por objetivo y producto estratégico, utilizando la información entregada por el SAG, los datos levantados en las visitas a terrenos por medio de entrevistas y la encuesta realizada a las jefaturas y encargados/as del SAG⁹⁵.

⁹¹ Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías, sección indicadores, DIPRES 2015.

⁹² Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías, sección organización y gestión, DIPRES 2015.

⁹³ Execution Premium, Kaplan y Norton, 2008.

⁹⁴ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.

⁹⁵ Para mayor detalle de entrevistas y encuesta revisar Anexo

8.1. Desempeño por Objetivos Estratégicos

Los objetivos del SAG son 4: (1) Acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos, (2) Proteger y mejorar los recursos naturales renovables de competencia del SAG, (3) Consolidar al SAG como una autoridad fito y zoonosanitaria capaz de apoyar la apertura y mantención de mercados y (4) Lograr y mantener un alto nivel de calidad en la entrega de nuestros servicios. Estos objetivos son definidos por el SAG como de perspectiva resultado, que en términos teóricos y según lo discutido en la sección anterior, corresponderían a la perspectiva clientes/comunidad⁹⁶.

El SAG no presenta una asignación directa de un indicador para cada objetivo estratégico; de hecho, se asignan a un producto específico y éstos a su vez están vinculados a algún producto estratégico el cual a su vez puede ser relacionado con los objetivos estratégicos. Así, se puede conocer solo indirectamente el desempeño respecto de los objetivos estratégicos. De acuerdo a la matriz de productos y los análisis realizados anteriormente, podemos ver la siguiente relación entre productos estratégicos y objetivos estratégicos:

⁹⁶ Fuente: Ficha de Definiciones Estratégicas año 2015-2018 del Servicio Agrícola y Ganadero (Formulario A1 DIPRES).

Cuadro 53: Relación objetivo estratégico por producto vinculado

Objetivos Estratégicos	Producto Vinculado
1. Acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos.	1. Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG controladas para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional 2. Vigilancia, control y supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias. 6. Normativa de competencia del SAG fiscalizada 7. Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados 9. Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario 10. Análisis de laboratorio realizados
2. Proteger y mejorar los recursos naturales renovables de competencia del SAG. .	1. Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG controladas para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional 2. Vigilancia, control y supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias. 4. Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada 5. Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral. 6. Normativa de competencia del SAG fiscalizada 9. Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario. 10. Análisis de laboratorio realizados
3. Consolidar al SAG como una autoridad fito y zoonosanitaria capaz de apoyar la apertura y mantención de mercados.	2. Vigilancia, control y supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias. 5. Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral. 7. Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados
4. Lograr y mantener un alto nivel de calidad en la entrega de nuestros servicios.	1. Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG controladas para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional 2. Vigilancia, control y supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias. 4. Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada 5. Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral. 6. Normativa de competencia del SAG fiscalizada 7. Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados 8. Productos e insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuario 9. Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario 10. Análisis de laboratorio realizados

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz de Productos SAG.

En el cuadro anterior podemos apreciar que todos los productos estratégicos están vinculados al objetivo 4 “lograr y mantener un alto nivel de calidad en la entrega de los servicios”. Esto nos lleva nuevamente a considerarlo más bien un objetivo intermedio o un proceso para alcanzar los otros objetivos pues tiene una relación causal con los otros tres objetivos que se relacionan con los servicios provistos a los clientes y beneficiarios del Servicio. Por otro lado, el objetivo 3 de “apertura y mantención de mercados internacionales” muestra la menor cantidad de relaciones con los objetivos estratégicos. A juicio de la Consultora este objetivo se relaciona en mayor magnitud con el producto 1 “controles puntos de ingresos”, pues por definición, el SAG también ejerce su rol de autoridad fito y zoonosanitaria en los puntos de ingresos para el control de equipaje, mercancías y medios de transportes que representen un riesgo en el ingreso de enfermedades y plagas que provoquen cierres de mercados (o aperturas si consideramos que los controles aportan también en mantener la condición fito zoo sanitaria del país). Por tanto estimamos que se debiera hacer ese cambio en la matriz utilizada por el SAG.

Revisando el porcentaje de logro de los indicadores por cada producto vinculado que muestran los Formularios H se observa que el SAG cumple en un 100% los cuatro objetivos estratégicos. Debe destacarse que en el periodo evaluado no existe un instrumento oficial público para evaluar directamente los objetivos estratégicos definidos en el Formulario A1. En otras palabras, el equipo consultor no identificó en el periodo evaluado la creación de algún instrumento que evalúe directamente los objetivos por medio de indicadores, y no de forma indirecta por medio de los productos estratégicos. El problema de esta metodología es que en estricto rigor no es posible conocer y medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por lo tanto el SAG desconoce si su misión está siendo llevada a cabo. El equipo consultor considera insuficiente la medición indirecta del cumplimiento de los objetivos por medio de los escasos indicadores asociados a los productos estratégicos y con estos ligados a los objetivos estratégicos⁹⁷. Sin embargo, debe tenerse presente que esta es una práctica común en la mayoría del sector público razón por la cual los indicadores que proponemos más adelante repiten esta metodología para así permitir comparaciones.

Sin embargo, debe considerarse que, posterior al periodo de evaluación, se detectó la existencia de un documento de plan institucional anual en el cual sí se relacionan los indicadores con los objetivos, específicamente desde el segundo semestre del 2016 se instauró.

⁹⁷Sin embargo, desde el 2017 en los Planes Anuales Institucionales el SAG comenzó a aplicar la medición del desempeño estratégico mediante objetivos estratégicos; pero, este cambio se produce fuera del periodo de este estudio.

Cuadro 54: Evaluación indirecta de objetivos a través de los productos vinculados

Objetivos Estratégicos	Producto vinculado	Logro (Formulario H)
1. Acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos.	1, 2, 6, 7, 9, 10	100%
2. Proteger y mejorar los recursos naturales renovables de competencia del SAG. .	1, 2, 4, 5, 6, 9, 10	100%
3. Consolidar al SAG como una autoridad fito y zoonosanitaria capaz de apoyar la apertura y mantención de mercados.	2, 5, 7	100%
4. Lograr y mantener un alto nivel de calidad en la entrega de nuestros servicios.	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	100%

Nota: Esta evaluación se realizó como parte del proceso de planificación 2015-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz de Productos y Formulario H SAG.

Adicionalmente, el número de indicadores que miden el desempeño del SAG, mostrados en los Formularios H, ha experimentado una disminución desde el año 2006 al 2016. Específicamente, baja de 29 indicadores en 2006 a solo 8 en 2016⁹⁸. Además, el conjunto de indicadores utilizados ha sufrido una pérdida de indicadores de calidad y eficiencia, dejando sólo indicadores de eficacia y resultados tal como se analiza en la sección 10.6. El cuadro siguiente muestra la baja paulatina a lo largo de los años de la cantidad de indicadores mostrados; el problema importante no es el reducido número sino la calidad de los indicadores, puesto que no muestran el real desempeño del SAG en términos de eficiencia.

Cuadro 55: Evolución de cantidad de indicadores de desempeño

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Indicadores presentados por SAG	29	21	21	19	15	14	13	10	8	8	8

Fuente: Estadísticas de gestión pública, indicadores de desempeño, 2006-2016.

El cuadro "*Distribución de indicadores presentados por MINAGRI*" muestra que los indicadores presentados por el SAG representan actualmente el 19% de los indicadores del MINAGRI, mostrando una baja desde el 35% de 2006⁹⁹. Los motivos de esta disminución no pudieron ser explicados por la contraparte.

⁹⁸ http://www.dipres.gob.cl/594/articles-160315_doc_pdf.pdf

⁹⁹ http://www.dipres.gob.cl/594/articles-160315_doc_pdf.pdf

Cuadro 56: Distribución de indicadores presentados por MINAGRI

Ministerio de Agricultura	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Subsecretaría de Agricultura	14,5%	21,3%	19,0%	21,6%	21,9%	17,5%	16,7%	13,6%	14,0%	14,3%	14,3%
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	12,0%	11,3%	11,4%	8,1%	9,4%	8,8%	11,7%	9,1%	11,6%	9,5%	9,5%
Instituto de Desarrollo Agropecuario	12,0%	13,8%	15,2%	17,6%	20,3%	21,1%	20,0%	22,7%	23,3%	21,4%	21,4%
Servicio Agrícola y Ganadero	34,9%	26,3%	26,6%	25,7%	23,4%	24,6%	21,7%	22,7%	18,6%	19,0%	19,0%
Corporación Nacional Forestal	15,7%	16,3%	16,5%	14,9%	14,1%	15,8%	16,7%	18,2%	18,6%	21,4%	21,4%
Comisión Nacional de Riego	10,8%	11,3%	11,4%	12,2%	10,9%	12,3%	13,3%	13,6%	14,0%	14,3%	14,3%
Total	100%										

Fuente: Estadísticas de gestión pública, indicadores de desempeño, 2006-2016.

Los análisis antes expuestos muestran una marcada preferencia de indicadores del tipo de eficacia. Sin embargo, se debe considerar que esta es una práctica común en la mayoría de los organismos públicos: concentración en indicadores a nivel resultados o eficacia y muy pocos de calidad, eficiencia o economía, como lo corrobora el cuadro siguiente.

Cuadro 57: Distribución de tipos de indicadores en Organismos Públicos

Dimensión desempeño	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Calidad	24%	20%	19%	20%	19%	20%	23%	26%	25%	25%	26%
Economía	9%	9%	10%	8%	9%	8%	6%	4%	5%	5%	5%
Eficacia	56%	60%	64%	66%	66%	68%	68%	68%	68%	67%	67%
Eficiencia	11%	11%	7%	6%	6%	4%	3%	2%	2%	3%	2%
Totales	100%										

Fuente: Estadísticas de gestión pública, indicadores de desempeño, 2006-2016.

En particular a los indicadores modificados del SAG, existen dos indicadores que se eliminaron en la última planificación, 2015-2018, respecto del reporte de cumplimiento de indicadores de desempeño del año 2013¹⁰⁰ (formulario H), se refieren a re-fiscalizaciones y cumplimiento en seguimiento en plaguicidas y fertilizantes y re-fiscalizaciones de mataderos y Centros de faenamiento mostrados en el cuadro 58. Adicionalmente se modificaron algunas métricas. Lo anterior, se evalúa de forma negativa ya que se perdieron indicadores que evaluaban el apego a la norma de los clientes.

¹⁰⁰ <http://www.dipres.gob.cl/595/w3-multipropertyvalues-15157-21672.html>

Cuadro 58: Evaluación 2012 a 2014 Indicadores de Re-fiscalización eliminados en la planificación 2015-2018 - producto 5

Producto Estratégico asociado	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2011	Efectivo a junio 2012	Estimac. 2012	Meta 2013
Producto 6: Normativa de competencia del SAG fiscalizada.	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de establecimientos que usan y comercializan plaguicidas y fertilizantes con fiscalización de seguimiento que corrigen su incumplimiento de la normativa en el año t respecto al total de establecimientos que incumplieron la normativa el año t-1 Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: SI	((Número de establecimientos que usan y comercializan plaguicidas y fertilizantes con fiscalización de seguimiento que corrigen su incumplimiento de la normativa en el año t) / (Número total de establecimientos con fiscalización de uso y comercio de plaguicidas y fertilizantes con incumplimiento de normativa en el año t-1 con Acta de Denuncia y Citación))*100	97,06% (231,00/ 238,00) * 100	45,45% (95,00/ 209,00) * 100	92,82% (194,00/ 209,00) * 100	96,00% (192,00/ 200,00) * 100
Producto 6: Normativa de competencia del SAG fiscalizada.	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de Mataderos y Centros de Faenamiento para Autoconsumo con denuncias en el año t-1 que son fiscalizados en el año t con reincidencia en la misma denuncia respecto al total de Mataderos y CFA con denuncias en el año t-1 fiscalizados en el año t Aplica Desagregación por Sexo: NO Aplica Gestión Territorial: SI	((Número de mataderos y Centros de Faenamiento para Autoconsumo (CFA) con denuncias en el año t-1 que son fiscalizados en el año t con reincidencia en la denuncia) / (Número total de mataderos y Centros de Faenamiento para Autoconsumo (CFA) con denuncia en año t-1 fiscalizados en el año t)) * 100	44,44% (16,00 / 36,00) * 100	21,43% (6,00/ 28,00) * 100	42,86% (12,00/ 28,00) * 100	43,33% (13,00/ 30,00) * 100

Fuente: Formulario indicadores de desempeño año 2014 Servicio Agrícola y Ganadero, Página Web DIPRES

Una de las eliminaciones de indicadores se explica porque hubo una fusión para dar pie a otro indicador más general de porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización del producto *Normativa de competencia del SAG fiscalizada*. Sin embargo, la Consultora se estima que este cambio fue negativo puesto que es importante medir el cumplimiento y/o apego a la norma de los clientes y usuarios en el tiempo para programar el seguimiento posterior que corresponda. Es un indicador significativo para detectar reincidencias y puede servir para generar normas a los agricultores. Además, es importante mencionar que los resultados del indicador no eran satisfactorios.

Adicionalmente, se detecta que desde el año 2016 esta información no se registra en los sistemas de información para control interno (software Delfos), por lo menos en los indicadores por producto específico según los accesos que tuvo la Consultora. El captar esta información es importante para utilizarla en el control del comportamiento de los agricultores y otros clientes, donde se destinan recursos por parte del SAG por lo que es necesario realizar seguimiento para asegurar el buen comportamiento y apego a la norma. También esta información es útil para la generación de normas y/o multas por incumplimiento. También, se recomienda que exista un análisis de apego a la norma con indicadores internos de este tipo para todas las áreas de normativas que fiscaliza el SAG (Pecuario, agrícola, forestal, etc.) no solo plaguicidas, fertilizantes, centros de faenamiento y mataderos.

8.2. Análisis del Formulario H

En ésta y en las siguientes secciones se realiza un análisis de los indicadores utilizados por el SAG dentro del periodo comprendido en este estudio. En este análisis incluimos los indicadores del Formulario H, del CDC, del PMG y del CDD (convenio de desempeño alta dirección pública). Finalmente, en la sección 10.5 englobamos todos los indicadores para realizar una evaluación de la calidad y suficiencia de los indicadores de desempeño estratégico del SAG.

El siguiente cuadro resume nuestro análisis del formulario H.

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

Cuadro 59: Análisis de indicadores utilizados en Formulario H.

Producto Estratégico	Nombre	Calidad Medición Form. H	Observación
Producto 1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional.	Medición Insuficiente	Ausencia de evaluación de Eficiencia
Producto 2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias.	Medición Insuficiente	Ausencia de evaluación de Eficiencia. Debe considerar un período y no solo el último mes.
Producto 4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada.	Medición Inadecuada e insuficiente	Uno de los indicadores utilizados inadecuados: no se relaciona directamente con las funciones del SAG.
Producto 5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.	No hay medición	No se presentan mediciones para este producto.
Producto 6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada.	Medición Insuficiente	Fiscalizaciones de distintos ámbitos agregados.
Producto 7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados.	Medición Insuficiente	Falta un indicador de calidad.
Producto 8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuario.	No hay medición	No se presentan mediciones para este producto.
Producto 9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario.	No hay medición	No se presentan mediciones para este producto. Sin embargo, lo consideramos correcto pues se debe evaluar si este producto es estratégico.
Producto 10	Análisis de Laboratorio realizados.	Medición Suficiente	

No hay medición = No existen indicadores para monitorear producto

Medición inadecuada=Existe un indicador, pero no es adecuado para monitorear producto

Medición insuficiente = Existe indicador sin cubrir todas las dimensiones que debería para monitorear producto (Economía, eficiencia, calidad, eficacia);

Medición Suficiente = Existe más de un indicador que se considera suficiente para monitorear el comportamiento del producto.

Del Cuadro 59 se puede deducir que existen productos que debe proveer el SAG y que no son considerados en el proceso de evaluación que se realiza en la función de control de

gestión a través de las herramientas de formulario H y PMG. Estos productos son el 5, 8 y 9. Lo anterior es considerado como negativo por la Consultora pues se debiera monitorear el desempeño de todos los productos que son declarados estratégicos por el SAG para así dar rendición de cuentas a la sociedad. Adicionalmente, tal como se ha mencionado anteriormente, el que no se mida el producto 9 pareciera indicar que este no es un producto estratégico para el Servicio.

Finalmente, los indicadores mostrados en el Formulario H (igual a los indicadores mostrados en PMG) son evaluados solamente a nivel nacional. Es decir, en el caso que una región o sector no cumpliera con la meta, su incumplimiento puede ser subsidiado por otra región o sector. Por ejemplo, si una región no alcanza en 100% las fiscalizaciones en controles fronterizos, otra región podría realizar más de la meta y así subsidiar el desempeño de la primera región. Esto podría generar un riesgo de no cumplimiento en la entrega de servicios importantes del SAG en algunas regiones o sectores.

8.3. Análisis del Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)

Como ya se explicó, además del Formulario H, el SAG utiliza internamente otros indicadores, entre ellos los contenidos en el convenio de desempeño colectivo (CDC); éstos sirven para establecer metas y evaluar a cada unidad y región (el CDC es el único que contiene metas y evaluaciones a nivel regional). El monitoreo del CDC es realizado y reportado trimestralmente a nivel nacional. El cuadro siguiente muestra el número de indicadores bajo responsabilidad de cada región para el año 2015 y 2016¹⁰¹, como también el resultado de estos indicadores. Estos números reflejan que el SAG, en su evaluación interna de los convenios colectivos, muestra como resultado que todas las regiones cumplen prácticamente el convenio colectivo en un 100%, a excepción de la Región de Magallanes, que muestra un logro del 90%. Esto podría indicar un nivel logrado de eficacia suficiente, es decir, de logro de las metas establecidas por cada región. También puede ser una señal de que las metas no son altamente desafiantes, dado que el requisito principal para establecerlas es que solamente sean mayor al año anterior, criterio que, a juicio de la Consultora, no asegura la definición de metas desafiantes que estimulen el comportamiento deseado de los trabajadores (por ejemplo, en el caso de número de fiscalizaciones, al aumentar la meta en tan solo una sola fiscalización más, se estaría cumpliendo con el criterio de que la meta nueva es mayor a la anterior).

Además, aun cuando los niveles de logros son altos en los indicadores asociados a los CDC de cada región, estos no están ligados a todos los productos estratégicos que la región debe proveer, por lo que podría existir un problema de representatividad y relación estratégica que el CDC debe mostrar. Este análisis será realizado en detalle en la sección 10.6.

¹⁰¹ <http://www.sag.cl/quienes-somos/otros-resultados-de-gestion>

Cuadro 60: Evaluación Interna del SAG – indicadores CDC

Nº	EQUIPOS DE TRABAJO	INDICADORES POR EQUIPO	RESPONSABLES	AVANCE PONDERADO	INCREMENTO 8%-4%-0%	EXCEDENTES
1	Región de Arica y Parinacota	7	RICARDO PORCEL RIVERA	100%	8%	0%
2	Región de Tarapacá	7	CESAR CARDOZO ROJAS	100%	8%	0%
3	Región de Antofagasta	5	ANGELICA VIVALLO VIVALLO	100%	8%	0%
4	Región de Atacama	6	JUAN CARLOS VALENCIA BUSTOS	100%	8%	0%
5	Región de Coquimbo	6	JORGE FERNANDEZ GONZALEZ	100%	8%	0%
6	Región de Valparaíso	8	FRANCISCA HERRERA MONTECINO	100%	8%	0%
7	Región de O'Higgins	9	JUAN RODRIGO SOTOMAYOR CABRERA	100%	8%	0%
8	Región del Maule	6	NICANOR CUEVAS DINAMARCA	100%	8%	0%
9	Región del Biobío	7	JAIME PEÑA CABEZÓN	100%	8%	0%
10	Región de la Araucanía	7	EDUARDO FIGUEROA GOYCOLEA	100%	8%	0%
11	Región de Los Ríos	10	JORGE OLTRA COMTE	100%	8%	0%
12	Región de Los Lagos	7	ANDRES DUVAL GUNCKEL	100%	8%	0%
13	Región de Aysén	8	JULIO CERDA CORDERO	100%	8%	0%
14	Región de Magallanes	10	MARÍA ISABEL SANCHEZ LÓPEZ	90%	8%	0%
15	Región Metropolitana	10	OSCAR CONCHA DÍAZ	100%	8%	0%
16	Dirección Nacional	5	OSCAR CAMACHO INOSTROZA	100%	8%	0%
17	División Jurídica	5	MARISOL PAEZ FLORES	100%	8%	0%
18	Departamento Control de Gestión y Proyectos Transversales	7	SANDRA TRAMÓN CÁRDENAS	100%	8%	0%
19	Departamento de Informática	4	GONZALO YAÑEZ CARCAMO	100%	8%	0%
20	Departamento Administración y Finanzas	7	MAURICIO CORTÉS MOLINA	100%	8%	0%
21	División de Asuntos Internacionales	6	VERÓNICA ECHAVARRI VESPERINAS	100%	8%	0%
22	División Auditoría Interna	6	ERNESTO TORRES CARRAZANA	100%	8%	0%
23	Departamento de Las Personas	5	RENE NAVARRO OURCILLEÓN	100%	8%	0%
24	Departamento del Laboratorio Pecuario	4	PATRICIA LOPETEGUI	100%	8%	0%
25	Departamento del Laboratorio Agrícola	4	MICHEL AGREDO	100%	8%	0%
26	División Semillas	6	GUILLERMO APARICIO MUÑOZ	100%	8%	0%
27	División de Protección Recursos Naturales Renovables	4	JOSE ROBERTO ROJAS CORNEJO	100%	8%	0%
28	División de Protección Pecuaria	5	JOSE IGNACIO GOMEZ MESA	100%	8%	0%
29	División de Protección Agrícola y Forestal	4	RODRIGO ASTETE ROCHA	100%	8%	0%
TOTAL		185				

En el CDC las regiones no tienen la misma cantidad ni los mismos indicadores; esto, porque cada región decide y se compromete con el desempeño a alcanzar año a año y los indicadores asociados a estos desempeños. Según la información recopilada, los indicadores CDC tienen dos grandes componentes: (1) indicadores de nivel nacional definidos por el Nivel Central y que están relacionados con el clima laboral, cumplimiento del plan de fiscalización y porcentaje de facturas no afectas a multas pagadas en un plazo superior a 30 días, (2) indicadores regionales definidos por cada región los cuales dependen de la naturaleza de la misma. A juicio de la Consultora estos indicadores deberían estar asociados a todos los productos que la región provee para así controlar integral y continuamente su desempeño. Debe evitarse la posibilidad de que se pueda omitir información de algún producto por su bajo rendimiento. El CDC es la herramienta de control regional más potente y se considera que sus indicadores no tienen la calidad necesaria; esto se muestra en el análisis de calidad de los indicadores que controla actualmente el SAG en sección 10.6.

El único requisito de las metas que establecen las regiones es que éstas sean mayores a las del año anterior. Posteriormente, envían al Nivel Central la propuesta para su validación. Según las visitas y entrevistas que la Consultora realizó, la validación se centra principalmente en el cumplimiento de este requisito. La Consultora no pudo detectar algún

otro tipo de validación, tales como, si el indicador tiene relación con el presupuesto del próximo año o si la meta es consistente con el volumen de actividad.

Otro punto importante es que la mayoría de los indicadores CDC hacen referencia al nivel de actividad programada. Se espera que esta programación sea de acuerdo a las normas técnicas establecidas por el Nivel Central, pero esto no se cumple en todas las regiones. Además, una meta establecida en concordancia con una norma técnica que es definida a nivel nacional, y por tanto sin consideración de las diferentes realidades regionales, pierde su sentido de guiar las labores para alcanzar los objetivos anuales. Recordemos lo anteriormente expuesto: en algunas regiones el estándar de la norma técnica, y por tanto la meta, es de fácil cumplimiento y en otras regiones de difícil o imposible cumplimiento. Por ejemplo, de acuerdo a entrevistas con jefes divisionales la programación de fiscalizaciones es acordada con las regiones de acuerdo a dos factores: recursos y el histórico alcanzado. Con esto, se define un estándar nacional para la norma técnica que luego es acordado con el área técnica correspondiente. Luego, cada región definirá un programa más acorde a sus recursos y sector y no respecto de la meta que se supone se debe intentar alcanzar; es decir, el programa no se realiza en función de la meta. El equipo consultor considera que se debería revisar el procedimiento para la definición de la norma técnica para cada región y las metas resultantes pues, de acuerdo a entrevistas y encuestas realizadas en terreno, en algunos casos el estándar técnico definido es considerado inadecuado y alejado de la realidad de la región por parte de los funcionarios del SAG; en algunos casos el estándar, y por tanto la meta, está subestimado y en otros sobreestimado

Las metas del CDC debieran ser un elemento guía o de priorización del quehacer de los trabajadores. De acuerdo a las encuestas realizadas normalmente se cumplen los indicadores del CDC; existe un fuerte incentivo económico (8% del sueldo pagado cada 3 meses) para su cumplimiento. Si por algún motivo las metas del CDC no son cumplidas, los bonos de los funcionarios se pueden reducir hasta un 0%. El alto nivel de cumplimiento debiera ser cuestionado puesto que puede ser que la meta esté subestimada o los indicadores no están bien definidos. Además, no existe una validación de si los indicadores CDC están alineados con los objetivos estratégicos del SAG; así, no se asegura que ellos cumplan efectivamente su objetivo que es incentivar la optimización del desempeño estratégico del Servicio. El mismo riesgo se corre si los indicadores no están bien definidos, por ejemplo, dejando de lado algún producto de importancia, puede que el cumplimiento de los productos estratégicos esté en peligro, como, por ejemplo, no efectuar todas las fiscalizaciones y/o inspecciones que requiere la norma técnica.

8.4. Análisis del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), al igual que otros instrumentos de modernización institucional, tienen sus raíces en una tendencia de reformas que comienzan a implementarse en países de la OECD. Éstas buscan dar respuesta a la crisis de desempeño y legitimidad del sector público generada por la demanda social de una mejor calidad de servicio público y una disminución en la confianza hacia las instituciones públicas por parte

de los ciudadanos durante las últimas dos a tres décadas. En este contexto, surgió la necesidad de implementar una gestión orientada al desempeño que atendiera tales demandas.¹⁰²

En los servicios públicos chilenos los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión con un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. Desde el 2014 los PMG cubren un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública de nuestro país. A partir del 2012 el incentivo monetario corresponde al 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanza un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%.

En 2013 se incorporan como parte del Sistema de Monitoreo indicadores de gestión interna correspondiente a mediciones a los sistemas de gestión ya expuestos en el PMG y que, por tanto, corresponden a tareas regulares ya instaladas en los Servicios Públicos. Dichos indicadores pueden ser seleccionados por cada Servicio a partir de un marco predefinido por un Comité Triministerial.

La evaluación del grado de cumplimiento de los compromisos establecidos y el grado de cumplimiento global del SAG es realizada por el Comité Triministerial, según lo establecido en el artículo 24 del Reglamento que regula la aplicación del PMG (Decreto N°334, de 2012, del Ministerio de Hacienda). No obstante, la validación técnica del cumplimiento de los objetivos de gestión de los servicios públicos cuenta con la participación de expertos externos al Ejecutivo a partir de 2011. Dichos expertos son contratados bajo un procedimiento de licitación pública con el objetivo de resguardar la independencia y transparencia del proceso. El Comité Triministerial —integrado por los ministros de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia— tiene como funciones principales aprobar y evaluar los compromisos de los servicios públicos. Para el buen desarrollo y cumplimiento de sus funciones el Comité Triministerial es asesorado por un Comité Técnico (conformado por los subsecretarios de Desarrollo Regional y de la Secretaría General de la Presidencia, y el Director de Presupuestos) que, a partir de 2012, opera con estándares definidos para su funcionamiento¹⁰³. Por lo anterior, el SAG tiene 2 tipos de indicadores en el PMG: los primeros son los de gestión interna que tienen una ponderación del 80% y el objetivo es que el SAG se comprometa a cumplir las metas de los indicadores por producto estratégico, y los transversales a todos los servicios que tienen una ponderación del 20% y el SAG solamente

¹⁰² http://www.dipres.gob.cl/594/articles-114720_doc_pdf.pdf

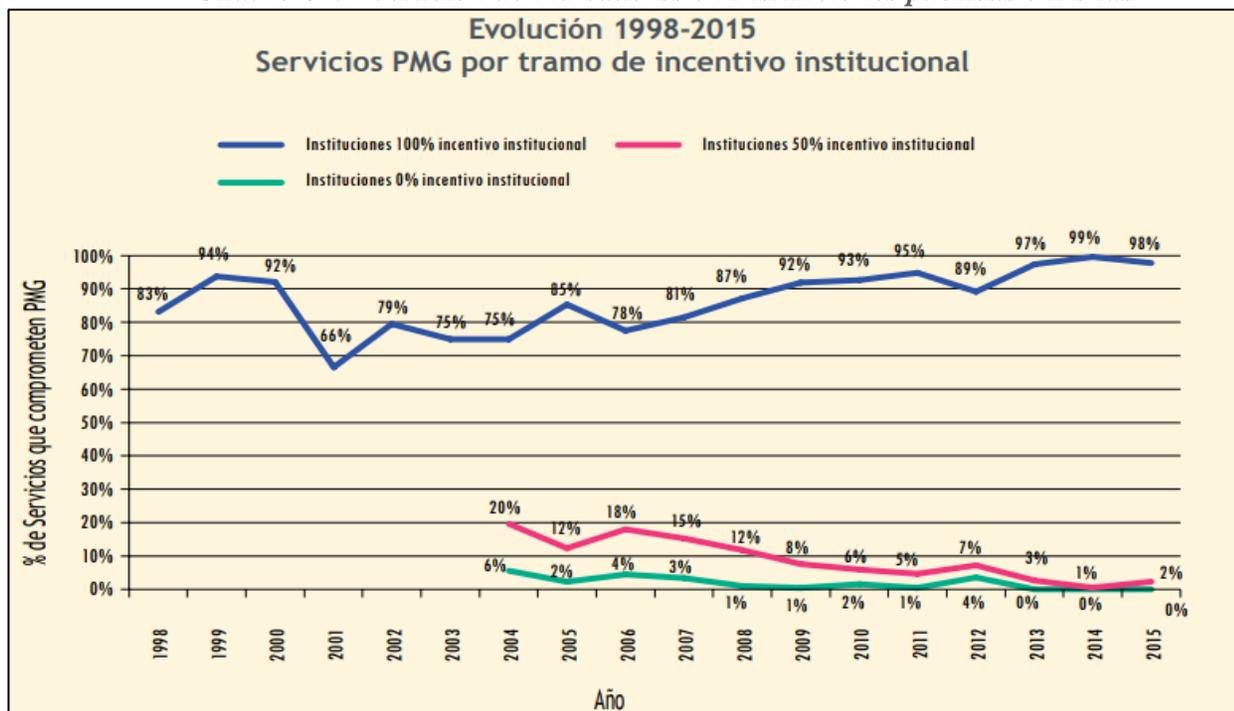
¹⁰³ Ver en <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15230.html>

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

se compromete a medir, informar y publicar correctamente los indicadores, pero ellos no se establecen como una meta que se busca alcanzar.

Al analizar la evolución de la consecución de las metas a nivel general del PMG de todos los ministerios, se observa que el 98% de las instituciones públicas chilenas logra cumplir con el 100% del incentivo asociado al cumplimiento del PMG¹⁰⁴.

Cuadro 61: Evolución de indicadores en instituciones públicas chilenas



Fuente: Resultados del programa de mejoramiento a la gestión 2015. DIPRES.

Con respecto a los indicadores transversales del SAG, al revisar el PMG de los años 2013, 2014, 2015 y 2016, éstos son principalmente básicos en el sentido que muestran información sobre condiciones de seguridad, capacitaciones, controles de la seguridad de la información, medidas de equidad de género e iniciativas de descentralización; en otras palabras, son indicadores más bien del tipo de gobierno corporativo más que de gestión. Sin embargo, si bien el SAG publica los resultados transversales de su PMG y muestra siempre el cumplimiento de las metas, no precisa la meta definida ni tampoco su detalle a nivel regional y/o sectorial. Por ejemplo, se muestra un índice de 1,8% de tasa de accidentabilidad, pero no se indica su forma de medición ni ningún estándar de comparación que permita medir brechas de mejoras o falencias. Todo indicador de desempeño, además de su medición, necesita ser

¹⁰⁴ Resultados del programa de mejoramiento a la gestión 2015. DIPRES. http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-148835_doc_pdf.pdf

comparado con un estándar con el objetivo de identificar debilidades, brechas y oportunidades de mejoras.

Según la información recopilada en entrevistas y encuestas, existe una sensación de que lamentablemente las metas definidas para estos indicadores de gestión no son difíciles de cumplir, es decir, la meta no es desafiante sino fácilmente alcanzable con la actividad natural del Servicio; además, los indicadores son de eficacia y por tanto no representan la productividad o eficiencia en la utilización de recursos y/o tiempo. Así, el incentivo pasa a ser garantizado y no se produce el estímulo para una mejor gestión. En definitiva, el espíritu inicial de la búsqueda de mejora de la gestión pública no es reflejado en este instrumento. De hecho, existe el riesgo de que los bonos recibidos sean considerados como parte del sueldo, los cuales pueden ser percibidos como un derecho adquirido más que un bono por el esfuerzo que termine reflejándose en una mejora del desempeño.

En adición, recordemos que los indicadores del PMG son a nivel nacional. En las entrevistas, particularmente en regiones, se detectó que un porcentaje relevante de los funcionarios considera que los indicadores del PMG no representan su labor diaria lo que podría atentar contra el nivel de compromiso de los funcionarios frente a las metas del PMG.

8.5. Análisis del Convenio de Desempeño Directivo (CDD)

Los objetivos y metas de los CDD debieran estar alineados con las prioridades y definiciones estratégicas ministeriales, objetivos estratégicos institucionales, PMG, CDC y sistema de gestión de la calidad institucional. Además, los CDD de los Directivos Regionales debieran estar alineados con los CDD de Jefes de División, y todos ellos alineados con los del Director Nacional. Según entrevistas y encuestas realizadas los CDD son monitoreados semestralmente; en caso de no alcanzar la meta de algún CDD, esta situación puede ser aceptada solo si el incumplimiento se origina en factores externos de ambiente ya que los directivos deberían siempre cumplir los indicadores establecidos en el CDD. En el anexo se puede encontrar una explicación del concepto de CDD (Anexo: Convenio Desempeño Directivo Público (CDD)).

El indicador *Promedio % cumplimiento ministerial* de Convenios del Desempeño de los Altos Directivos Públicos de nivel jerárquico I y II es un instrumento de gestión que orienta al alto directivo público hacia el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y fija objetivos estratégicos de gestión por los cuales el alto directivo será retroalimentado y evaluado anualmente y al término de su período de desempeño. Es un instrumento que facilita la rendición de cuentas efectiva y transparente tanto al ministro del ramo o jefe superior de servicio, como también a la ciudadanía. Los objetivos que el convenio de desempeño fije para el alto directivo público deberán reflejar las prioridades gubernamentales, las cuales son definidas por la autoridad de turno, como también el aporte clave que se espera que el directivo realice a la institución debiéndola conducir hacia mayores niveles de calidad y eficiencia. En todo caso, no pueden ser objetivos aquellas materias constitutivas de

obligaciones funcionarias reguladas por la ley N°18.834¹⁰⁵, es decir, estos indicadores evalúan el desempeño directamente a cargo del alto directivo público según las responsabilidades que debiera cumplir establecidas en resoluciones.

Cuadro 62: Indicador Convenio de Alto Directivo Público

Ministerio	Servicio	N° de Convenios evaluados año 2016	Promedio % cumplimiento Ministerial
Ministerio de Agricultura	Comisión Nacional de Riego	1	100%
Ministerio de Agricultura	Instituto de Desarrollo Agropecuario	19	
Ministerio de Agricultura	Servicio Agrícola y Ganadero	5	

Fuente: Informe de evaluaciones agregadas Altos Directivos Públicos, abril 2017. ¹⁰⁶

En el Informe de evaluaciones agregadas de Altos Directivos Públicos de abril 2017 se muestra un cumplimiento agregado de 100% por parte del SAG. En los indicadores de convenio de desempeño publicados¹⁰⁷ se establecen objetivos para el SAG relacionados al área de desempeño y al perfil estratégico, observándose en forma agregada el alineamiento de los directores nacionales con los objetivos de sus instituciones. Lo mismo sucede en el caso de los jefes divisionales con respecto a impactar los objetivos del director nacional y sus áreas de desempeño. En nivel jerárquico I (como lo es el director nacional), sus objetivos están alineados al Servicio. A continuación, se muestran los objetivos por los cuales se evalúa el desempeño de los Altos Directivos Públicos del SAG¹⁰⁸.

1. Mantener e incrementar el patrimonio fito y zoonosanitario del país para apoyar el desarrollo sustentable y competitivo del sector silvoagropecuario nacional.
2. Fortalecer el rol fiscalizador del SAG de modo de fomentar el cumplimiento, por parte de la ciudadanía, de normas de competencia del Servicio.
3. Desarrollar un proceso de modernización de la estructura organizacional y de sus funciones, con énfasis en las personas y su desarrollo y la incorporación de tecnologías para mejorar la calidad del servicio entregado a la ciudadanía.
4. Fortalecer el rol de las direcciones regionales como agentes promotores del desarrollo agropecuario de la región.

La Consultora considera que estos objetivos están alineados con los objetivos estratégicos del Servicio. En otras palabras: el objetivo 1 de la lista anterior está asociado al objetivo número 1 del SAG, mientras que el número 2 al tercero del Servicio y el resto de los objetivos (número 3 y 4) con el cuarto objetivo del SAG. El segundo objetivo del SAG no tiene

¹⁰⁵ <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=93153ab5-7feb-4c72-9ab3-8b73cd72140b>

¹⁰⁶ <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=6b051824-a5e0-43ac-aa2c-f930787a1b4a>

¹⁰⁷ https://www2.sag.gob.cl/transparencia/2017/compromisos/convenios_adp.html

¹⁰⁸ https://www2.sag.gob.cl/transparencia/2017/compromisos/cdd_angel_sartori.pdf

asociado ningún objetivo con los de los directivos de nivel jerárquico I lo cual se considera como una debilidad ya que puede causar descuido de este objetivo estratégico, aunque de todas maneras indirectamente se impactará el proteger los recursos naturales renovables de competencia del SAG a medida que se cumplan los otros objetivos; consolidar al SAG como autoridad fito y zoonosanitaria y acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos silvoagropecuarios. Aun así, se recomienda incluir explícitamente un objetivo en el CDD de dirección para el número 2 de los objetivos del SAG. Para un mejor entendimiento, a continuación, se muestra un cuadro con la relación descrita.

Cuadro 63: Convenio directivo Director Nacional
(período 2 2015-2018)

Objetivo Estratégico SAG		Objetivo CDD Director Nacional
1	Acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos.	Mantener e incrementar el patrimonio fito y zoonosanitario del país para apoyar el desarrollo sustentable y competitivo del sector silvoagropecuario nacional
2	Proteger y mejorar los recursos naturales renovables de competencia del SAG.	
3	Consolidar al SAG como una autoridad fito y zoonosanitaria capaz de apoyar la apertura y mantención de mercados	Fortalecer el rol fiscalizador del SAG de modo de fomentar el cumplimiento, por parte de la ciudadanía, de normas de competencia del servicio
4	Lograr y mantener un alto nivel de calidad en la entrega de nuestros servicios.	Desarrollar un proceso de modernización de la estructura organizacional y de sus funciones, con énfasis en las personas y su desarrollo y la incorporación de tecnologías para mejorar la calidad del servicio entregado a la ciudadanía Fortalecer el rol de las direcciones regionales como agente promotor del desarrollo agropecuario de la región

Se detectó que en los años anteriores existía un indicador de control de mosca de la fruta aplicable a los directivos. En ese caso, se podría decir que sí se cubría la evaluación del objetivo número 2 del Servicio pero acotado a una sola fuente de daño a los recursos naturales.

A nivel jerárquico II, en el caso del Jefe/a de la División de Asuntos Internacionales existen 4 objetivos con 6 indicadores. Dentro de los objetivos están:

1. Promover y presentar la posición técnica del Servicio en materias sanitarias y fitosanitarias en reuniones bilaterales o multilaterales con el objetivo de sustentar la mantención de un nivel adecuado de protección que permita el desarrollo y comercialización de los productos silvoagropecuarios nacionales.
2. Mejorar la gestión y coordinación de control atingente al SAG en fronteras para optimizar el funcionamiento del Sistema.
3. Establecer las condiciones al interior de la División para mejorar la gestión en el ámbito de las Personas.

4. Desarrollar estrategias para promover acciones orientadas al cuidado y protección del personal que desempeña funciones en frontera.

A juicio de la Consultora existe un alineamiento entre las labores de los directivos de nivel jerárquico II-Jefe/a de la División de Asuntos Internacionales con el objetivo de su división, además de la preocupación por el ámbito de las personas y protección del personal a su cargo. Como único alcance se puede señalar que en algunos casos el denominador de algunos indicadores¹⁰⁹ hace referencia a lo programado sin especificación del criterio de programación; así, es difícil conocer si el cumplimiento es desafiante o no. Lo positivo es que se da a conocer la explicación de los supuestos que se deben cumplir para poder lograr la meta. Por ejemplo, algunos de éstos son (1) No reducción de presupuesto que impidan realización de actividades, (2) No exista cambio de escenario por variables externas que pueda afectar el cumplimiento, y (3) No ocurran emergencias sanitarias que obliguen a traspasar recursos humanos y presupuestarios a otra área. Es decir, si ocurren eventos normales, sin los imprevistos incluidos como supuestos, se debería obtener el cumplimiento del indicador, en otro caso, se debería explicar la desviación.

8.6. Análisis de Indicadores para evaluar desempeño institucional utilizados por el SAG

En esta sección englobamos los indicadores relativos a productos contenidos en el Formulario H, el CDC, y el PMG para realizar una evaluación de la calidad y suficiencia de los indicadores de desempeño estratégico del SAG. Para apoyar al análisis global se muestra en el siguiente cuadro un resumen de la calidad de medición de los instrumentos de medición analizados previamente respecto de los productos estratégicos. Para efectos del entendimiento del lector destacamos que se categoriza como medición *insuficiente* cuando se mide el desempeño del producto con indicadores que no abarcan completamente todas las dimensiones necesarias; mientras que se declara como medición *inadecuada* cuando se mide con indicadores que son inapropiados bajo el mismo criterio; se declara que *no hay medición* cuando no existe indicador alguno que mida el desempeño del producto estratégico cuando en la región este producto se provee dada la asignación presupuestaria. Y finalmente, se clasifica como *no ofrece producto* si no incluye presupuesto ni existe medición; finalmente se describe como *medición suficiente* cuando se considera que tiene un número suficiente de indicadores para medir el desempeño de todos los productos que ofrece la región. Es importante recordar, que los indicadores del formulario H y PMG son reportados a nivel nacional, por lo que no existe un desglose público regional de sus impactos, no así el caso del CDC que es reportado nivel regional.

¹⁰⁹ https://www2.sag.gob.cl/transparencia/2017/compromisos/cdd_vechavarri.pdf

Cuadro 64: Análisis de calidad de indicadores utilizados por la institución (parte 1)

Productos Estratégico	Formulario H	PMG	CDC Arica	CDC Tarapacá	CDC Antofagasta	CDC Atacama	CDC Coquimbo	CDC Valparaíso
1. Equipaje Acompañado	Medición insuficiente	Medición insuficiente	Medición insuficiente	No hay medición	No hay medición	No hay medición	No hay medición	Medición insuficiente
2. Vigilancia	Medición insuficiente	Medición suficiente	Medición insuficiente	No hay medición				
4. Normativa recursos naturales	Medición inadecuada	No hay medición	Medición inadecuada	Medición inadecuada				
5. Apertura de mercados	No hay medición	No hay medición	No ofrece producto					
6. Normativa fiscalizada	Medición insuficiente							
7. Silvoagropecuaria y Animales	Medición insuficiente	Medición insuficiente	No hay medición					
8. Producto uso silvoagropecuario	No hay medición	No hay medición	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No hay medición	No ofrece producto
9. Proyectos cofinanciados	No hay medición	No hay medición	No ofrece producto					
10. Laboratorio	Medición suficiente	Medición suficiente	No hay medición	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No hay medición	No hay medición

Cuadro 65: Análisis de calidad de indicadores utilizados por la institución (parte 2)

Productos Estratégico	CDC O'higgins	CDC Maule	CDC Bio Bio	CDC Araucanía	CDC Los Ríos	CDC Los Lagos	CDC Aysen	CDC Magallanes y Antártica	CDC Metropolitana
1. Equipaje Acompañado	No hay medición	No hay medición	No hay medición	No hay medición	Medición insuficiente	No hay medición	No hay medición	Medición insuficiente	No hay medición
2. Vigilancia	Medición insuficiente	Medición insuficiente	Medición suficiente	No hay medición	Medición insuficiente	No hay medición	No hay medición	Medición insuficiente	Medición insuficiente
4. Normativa recursos naturales	Medición inadecuada	Medición inadecuada	Medición inadecuada	Medición inadecuada	Medición inadecuada	Medición inadecuada	Medición inadecuada	Medición inadecuada	Medición inadecuada
5. Apertura de mercados	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto
6. Normativa fiscalizada	Medición insuficiente	Medición insuficiente	Medición insuficiente	Medición insuficiente	Medición insuficiente	Medición insuficiente	Medición insuficiente	Medición insuficiente	Medición insuficiente
7. Silvoagropecuaria y Animales	No hay medición	Medición insuficiente	No hay medición	Medición insuficiente	No hay medición	Medición insuficiente	No hay medición	No hay medición	Medición insuficiente
8. Producto uso silvoagropecuario	No hay medición	No hay medición	No hay medición	No hay medición	No hay medición	No hay medición	No ofrece producto	No ofrece producto	Medición insuficiente
9. Proyectos cofinanciados	No hay medición- Bajo presupuesto	No ofrece producto	No ofrece producto	No hay medición- Bajo presupuesto	No hay medición- Bajo presupuesto	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto	No ofrece producto
10. Laboratorio	No ofrece producto	No hay medición	No hay medición	No hay medición	No ofrece producto	Medición suficiente	No hay medición	Medición suficiente	No hay medición

No ofrece producto = No tiene asignado presupuesto (no provee el producto); No hay medición = No existe indicador en CDC y tiene asignado presupuesto (provee el producto); Medición insuficiente = Existe indicador sin cubrir todas las dimensiones que debiera (Economía, eficiencia, calidad, eficacia); Medición suficiente = Existe más de un indicador que se considera suficiente para monitorear el comportamiento del producto. No hay medición- Bajo presupuesto = Ofrece producto con presupuesto asignado muy bajo y no tiene indicador.

El análisis del cuadro anterior muestra que cuando corresponde medir, es decir cuando una región ofrece el producto (tiene asignado presupuesto para ese producto) no siempre mide, y menos mide de forma suficiente la provisión de estos productos según la cantidad y calidad de indicadores mostrados en el formulario H, PMG, y CDC (convenio colectivo). Por lo tanto, no se asegura la provisión controlada desde el punto de vista de la eficiencia, eficacia, calidad y economía de cada producto. Es más, existen muchos productos a nivel regional sin indicadores, es decir, su desempeño no está siendo medido ni controlado, por lo menos, con las herramientas analizadas lo cual muestra un riesgo de provisión del producto, ya que, si no se mide, no se controla.

Adicionalmente, los 8 indicadores presentados por la institución en el Formulario H son considerados insuficientes para representar de manera óptima el desempeño del SAG en la provisión de sus servicios y/o productos, ya que por lo menos existen 2 que son considerados como estratégicos por parte del SAG (Producto 5 y 9) que no presentan indicador alguno para monitorear su desempeño. Es importante mencionar que no existe duplicidad de indicadores por producto, solo déficit de ellos según lo evaluado por la Consultora. El producto 8 solamente tiene indicador en el CDC de la Región Metropolitana, el cual es considerado como insuficiente. Por otro lado, el Producto 4 tiene una medición inadecuada, puesto que el indicador utilizado no mide el correctamente el propósito del producto; el indicador utilizado es “Porcentaje de superficie bonificada con una o más prácticas del Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios en el año t respecto a la superficie estimada a bonificar en el año t”; esto corresponde a un programa que traspasa recursos al agricultor privado para la mejora de los suelos, lo que no es el foco del objetivo del producto estratégico “Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada” según lo explicado y analizado en sección 10.7.3. Finalmente, el resto de los productos tienen mediciones consideradas en su mayoría insuficientes, puesto que faltan indicadores para monitorear su desempeño en las dimensiones eficiencia, eficacia, calidad y economía.

De acuerdo a lo anterior, es importante reiterar que según las definiciones estratégicas de la institución (misión y objetivos estratégicos) la Consultora considera que el producto estratégico de numeración 9, es decir, *Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio*, no es representativo del quehacer del SAG de acuerdo a su Ley Orgánica pues corresponde a proyectos cofinanciados con privados y que por definición, sería una actividad alejada del perfil estratégico que establece el alcance del quehacer del SAG. Por tanto, la Consultora considera que no es correcto realizar una evaluación del desempeño del Producto 9 por medio de indicadores que son reportados en el formulario H y PMG.

Para resumir, existen falencias en los indicadores que se usan actualmente para monitorear y evaluar el desempeño general del SAG pues éstos están relacionados principalmente a las dimensiones de eficacia, careciéndose de mediciones en las dimensiones de eficiencia, economía y calidad. En otras palabras, el SAG debe monitorear la consecución de los objetivos de cada producto estratégico con un amplio espectro y tipos de indicadores que

evalúen el desempeño desde las dimensiones eficiencia, eficacia, economía y calidad. Si se establecieran indicadores que abarquen las dimensiones anteriores se podría obtener una mejor medición del desempeño del SAG pues se estarían abarcando las aristas necesarias que darían una visión más completa. En resumen, la Consultora considera que con la cantidad y calidad de los indicadores analizados en los Formularios H y PMG reportados por el SAG, no es posible analizar y evaluar de manera acabada el desempeño del Servicio en el período que esta Consultoría contempla (2013, 2014, 2015 y 2016).

En la siguiente sección analizaremos en detalle los indicadores que son reportados en el Formulario H y que dan cuenta del desempeño del SAG en la provisión de los productos estratégicos. Posteriormente, se identificará un grupo indicadores que permitan medir correctamente el desempeño del SAG en la provisión de todos los productos estratégicos, sobre todo en las dimensiones faltantes de eficiencia, economía y calidad.

8.7. Análisis de los indicadores utilizados por el SAG y Propuesta de Indicadores

Del análisis anterior se desprende que los indicadores utilizados por el SAG no permiten realizar una evaluación que dé cuenta del desempeño del Servicio. Esto nos lleva a proponer un nuevo conjunto de indicadores que abarquen las dimensiones necesarias para evaluar correcta y cabalmente el desempeño del SAG. A continuación mostraremos nuestra propuesta de batería de indicadores para evaluar el desempeño estratégico del SAG. Esta considera indicadores que estimamos debieran generar una evaluación más completa y adecuada. El objetivo es principalmente mejorar los indicadores públicos con que se evalúa el SAG como institución (Formularios H, CDC y PMG). Se presenta un análisis de los indicadores utilizados por el SAG; cada indicador es analizado y sobre esa base se realizan comentarios, recomendaciones y propuestas, para posibles mejoras.

Para nuestra propuesta de indicadores se verificó la representatividad de cada indicador utilizado (Formulario H, CDC, PMG,), es decir, se revisó si los existentes permiten una medición efectiva del desempeño de sus productos estratégicos. En los casos que, a juicio de la Consultora no se cumpliera con este criterio, se proponen nuevos indicadores para así acercarnos a un set de indicadores óptimos en los ámbitos de control y dimensiones correspondientes¹¹⁰. El análisis contempla los siguientes dos pasos:

- a) **Accesibilidad:** en primera instancia, se analizó si el SAG utiliza indicadores distintos a los mostrados en el formulario H con el fin de evaluar internamente su gestión a nivel de producto específico. Los indicadores que se encontraron en este proceso y que contaban

¹¹⁰ Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías, DIPRES 2015.

con este requerimiento fueron agregados a nuestra propuesta, en algunos casos con modificaciones o mejoras en su definición y métrica.

- b) **Compleitud:** en los casos en que no se encontraron indicadores completos y representativos del producto estratégico que se pretende evaluar, la Consultora diseñó y propuso nuevos indicadores.

Es importante destacar que la definición de los indicadores a utilizar para evaluar el desempeño del SAG fue realizada bajo los dos criterios anteriores con el objetivo de definir un conjunto de indicadores que dieran cuenta correctamente del desempeño del SAG¹¹¹.

8.7.1. Producto 1: Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional

El primer indicador del Producto 1 presentado en el formulario H está relacionado con el servicio al cliente y cuya medición se realiza identificando la proporción de pasajeros que calificaron la atención en nivel superior (nota 6 o 7 de escala de 1 a 7). La Consultora considera que utilizar este único indicador para medir y evaluar el Producto 1 no es suficiente, puesto que su alcance no estaría abarcando todos los productos específicos que se proveen según definición de este producto. Más en detalle, podemos indicar que en las notas del Formulario H se expone que para la medición de este indicador se obtiene una muestra aleatoria de 1.000 casos con un error del 3% y nivel de confianza del 95%, y se realiza en periodos de alta afluencia de público (en verano); de este modo, se deja sin medición los otros meses del año. Además, si bien es un indicador utilizado para medir el ámbito de calidad, consideramos que su representatividad es insuficiente pues solamente refleja el desempeño de un producto específico de todos los agrupados en el Producto 1; por ello se decidió finalmente no utilizar este indicador en el conjunto final propuesto para evaluar el desempeño del SAG.

El segundo indicador mide la proporción de enfermedades de importancia zoonosológica ausentes respecto del total de enfermedades de importancia zoonosológica en el año. Sin embargo, su medición no representa integralmente la problemática que se pretende evaluar pues se mide solo lo ocurrido en diciembre. Por tanto, si durante el resto del año existió un brote de alguna enfermedad que es erradicada en noviembre, el indicador no lo registra. Se propone entonces, medir este indicador de manera móvil, es decir, considerar la existencia de una enfermedad dentro de un periodo de 12 meses móviles y no solamente en un momento en el tiempo (al final del año).

¹¹¹ El considerar solamente el criterio de información disponible puede conducir a una definición de un conjunto de indicadores que no represente el desempeño de la institución y que por tanto adolezca del mismo problema de representatividad del desempeño del SAG identificado en la sección anterior

Los dos indicadores mostrados en el Formulario H son de calidad (recordar que el formulario H incluye medición de un solo producto específico del Producto estratégico 1) y de eficacia, por tanto, estaría faltando algún indicador de la perspectiva de eficiencia ya que se puede gastar un exceso de recursos económicos en el cumplimiento del producto estratégico. Además, medir el desempeño del SAG en este producto estratégico con dos indicadores se considera insuficiente puesto que es un producto importante en el quehacer de la institución y por su gran importancia presupuestaria relativa; faltaría incluir indicadores adicionales de resultado como el de intercepciones en equipaje acompañado o lotes de mercancía. Por tanto, se propone evaluar el producto 1 mediante 4 indicadores.

Cuadro 66: Propuesta indicadores producto estratégico 1

Set de Indicadores Propuestos	Indicador Desagregado	Métrica
1A) Porcentaje de lotes de mercancías de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso (Resultado/Eficacia)	a) Porcentaje de lotes de mercancías pecuarias de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso	Número de lotes de mercancías del ámbito pecuario inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso en el año t / Número de lotes de mercancías del ámbito pecuario presentados a inspección o verificación en el Punto de Ingreso en el año t
	b) Porcentaje de lotes de mercancías agrícolas de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso	Número de lotes de mercancías del ámbito silvoagrícola inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso en el año t / Número de lotes de mercancías del ámbito silvoagrícola presentados a inspección o verificación en el Punto de Ingreso en el año t
1B) Porcentaje de enfermedades de importancia zoonositaria ausentes en Chile en un periodo de 12 meses respecto al total de enfermedades de importancia zoonositaria para el periodo de 12 meses (móvil) (Producto/Eficacia)	<p>Porcentaje de enfermedades de importancia zoonositaria ausentes en Chile en un periodo de 12 meses respecto al total de enfermedades de importancia zoonositaria para el periodo de 12 meses</p> <p>Enfermedades: 1) Brote fiebre aftosa (sí o no), 2) Brote enfermedad vesicular del cerdo (si o no), 3) Brote peste bovina (sí o no), 4) Brote peste de los pequeños rumiantes (sí o no), 5) Brote perineumonía contagiosa bovina (sí o no), 6) Brote fiebre del valle del rift (sí o no), 7) Brote lengua azul (si o no), 8) Brote viruela ovina y caprina (sí o no), 9) Brote peste equina, 10) Brote peste porcina clásica (sí o no), 11) Brote peste porcina africana (sí o no), 12) Brote influenza aviar altamente patógena (si o no), 13) Brote new castle velogénico viscerotrópico (sí o no), 14) Brote scrapie (sí o no), 15) Brote aujesky (si o no) y 16) Brote encefalopatía esponjiforme bovina (sí o no).</p>	Número de enfermedades de importancia zoonositaria ausentes en Chile en el año t / Número total de enfermedades de importancia zoonositaria en el año t

<p>1C) Porcentaje de intercepciones realizadas sobre el total de inspecciones en los distintos tipos puntos de ingresos. (Resultado/Eficiencia-Eficacia)</p>	<p>a) Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos marítimos</p>	<p>Número de intercepciones realizados en los ingresos marítimos en el año t/Total de inspecciones en los puntos de ingresos marítimos en el año t</p>
	<p>b) Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos aéreos</p>	<p>Número de intercepciones realizados en los ingresos aéreo en el año t/Total de inspecciones en los puntos de ingresos aéreo en el año t</p>
	<p>c) Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos terrestres</p>	<p>Número de intercepciones realizados en los ingresos terrestre en el año t/Total de inspecciones en los puntos de ingresos terrestre en el año t</p>
<p>1D) Costo promedio de inspección a equipaje acompañado y medios de transporte en Control Fronterizos (Resultado-Economía/Eficiencia)</p>	<p>a) Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso terrestres al país.</p>	<p>Costo total en inspección de equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos terrestres en el año t / total de número de inspecciones a equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos terrestres en el año t</p>
	<p>b) Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso marítimos al país.</p>	<p>Costo total en inspección de equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos marítimos/total de número de inspecciones a equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos marítimos</p>
	<p>c) Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso aéreos al país.</p>	<p>Costo total en inspección de equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos aéreos en el año t / total de número de inspecciones a equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos aéreos en el año t</p>

El indicador 1A permite evaluar si se inspeccionan realmente todos los lotes de mercancía ingresados ya que la función protección de la condición fito y zoonosanitaria, la salud humana, el medio ambiente y la biodiversidad del país tiene una alta importancia económica, política y social. Además, se propone que se separe en mercancías pecuarias y agrícolas para llevar un mejor control en los distintos ámbitos de competencia del SAG.

El indicador 1B es una modificación del Formulario H y se decidió no eliminarlo pues es importante controlar las enfermedades de importancia zoonosanitarias ausentes en Chile. Sin embargo, se modifica para que su medición no sea en un momento del tiempo (diciembre de cada año) sino que se considere un período móvil de 12 meses. Además, se propone un subindicador para cada enfermedad llamada exótica¹¹², es decir, que se monitoree si eventualmente se genera un brote de una enfermedad no existente todavía en el país. Este indicador es del ámbito de control de producto y dimensión eficacia ya que controla si el servicio efectivamente se prestó sin evaluar la eficiencia en el uso de los recursos.

El indicador 1C monitorea la eficiencia del SAG en las intercepciones realizadas según ingreso de medio de transporte. Este indicador es importante para monitorear posibles amenazas de ingreso de plagas o enfermedades. Se propone crear 3 subindicadores para cada tipo de ingreso: marítimo, aéreo y terrestre. Este indicador es del ámbito de control de resultado y de la dimensión eficacia.

El indicador 1D monitorea la evolución del costo promedio. Es importante conocer la variación del costo de las inspecciones año a año puesto que con el desarrollo de tecnologías y nuevos mecanismos más eficientes se espera que los gastos asociados a la inspección bajen. Además, se propone separar el indicador por costo promedio según tipo de ingreso al país: marítimo, terrestre y aéreo; esto permitiría tomar decisiones independientes según las tecnologías de inspección utilizadas en los distintos puntos de ingreso. Este indicador evalúa la eficiencia de recursos por lo que es de ámbito de control de proceso y dimensión economía y eficiencia de recursos.

Con estos indicadores, a juicio de la Consultora, se puede optimizar la evaluación del desempeño de este producto.

¹¹² Enfermedades exóticas: Fiebre aftosa, enfermedad vesicular del cerdo, peste bovina, peste de los pequeños rumiantes, perineumonía contagiosa bovina, fiebre del valle del rift, lengua azul, viruela ovina y caprina, peste esquina, peste porcina clásica, peste porcina africana, influenza aviar altamente patógena, new castle velogénico viscerotrópico, scrapie, aujesky y encefalopatía esponjiforme bovina.

8.7.2. Producto 2: Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias

El indicador que utiliza actualmente el SAG solo considera los eventos relacionados con una de las posibles plagas existentes, mosca de la fruta, y no al universo de plagas que contempla la definición del producto estratégico. Pese a que es una de las plagas más importantes a ser monitoreada, se considera escaso y erróneo evaluar todo el producto solo por la contención de una plaga, sobre todo conociendo que existen 16 plagas exóticas pecuarias (que no se presentan normalmente en Chile). Es particularmente relevante monitorear todas las labores asociadas a la plaga de Lobesia Botrana por su gran importancia presupuestaria (posee en promedio para el periodo en estudio, un 10% del total del presupuesto asignado a los productos específicos).

El indicador de eficacia utilizado por el SAG es consistente con la definición del producto, es decir, abierto a todo tipo de plagas y enfermedades. Pero, si bien el indicador utilizado actualmente por el SAG es de eficacia a nivel de resultado intermedio, falta que se incluyan indicadores de eficiencia en la vigilancia, control y supresión de enfermedades y plagas. Se proponen 3 indicadores de eficiencia que se separan en subindicadores para mejor monitoreo y dada la importancia de este producto en el quehacer del SAG.

Cuadro 67: Propuesta indicadores producto estratégico 2 del SAG

Set de Indicadores Propuestos	Indicador Desagregado	Métrica
2A) Porcentaje de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades y plagas exóticas en el año t, respecto de lo programado según plan anual de vigilancia de enfermedades plagas o de importancia económica en el año t. (Resultado/Eficacia)	Porcentaje de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades pecuaria exóticas o de importancia económica en el año t, respecto del plan anual de vigilancia de enfermedades de importancia económica en el año t.	Número de establecimiento inspeccionados para vigilancia de enfermedades y plagas exóticas pecuarias año t/ Programación de establecimientos a inspeccionar en el año t de acuerdo a norma técnica
	Porcentaje de detección de plagas forestales cuarentenarias mediante prospecciones y trampeo en el año t sobre el total de revisiones según programa anual forestal en el año t	Número de detecciones de plagas forestales en año t/ Programación plan anual de vigilancia forestal en año t de acuerdo a norma técnica
	Porcentaje de detección de plagas agrícolas mediante prospecciones y trampeo en el año t respecto de las revisiones según el plan anual de vigilancia agrícola en el año t	Número de detecciones de plagas agrícolas en año t/ Programación plan anual de vigilancia agrícola en año t de acuerdo a norma técnica
2B) Porcentaje de trampas revisadas de manera mensual de acuerdo a norma técnica (Producto/Eficiencia)	Porcentaje de trampas de mosca de la fruta revisadas respecto del total instaladas en el año	Número de trampas de mosca de la fruta revisadas/Total de revisiones según norma técnica
	Porcentaje de trampas de lobesia botrana revisadas respecto del total instaladas en el año	Número de trampas de lobesia botrana revisadas/ Total de revisiones según norma técnica
2C) Costo promedio de las inspecciones de Vigilancia y Control de Moscas de la Fruta. (Resultado-Economía/Eficiencia)		Costo total de programa de Vigilancia y Control de Mosca de la fruta/ Número total de inspecciones de Mosca de la fruta
2D) Costo promedio de las inspecciones de Vigilancia y Control oficial de Lobesia Botrana (Resultado-Economía/Eficiencia)		Costo total de programa de Vigilancia y Control de lobesia botrana / Número total de inspecciones de Lobesia Botrana

El indicador 2A propuesto permite evaluar el avance en la ejecución del programa establecido en el plan anual de vigilancia de plagas de acuerdo a norma técnica. Esto tiene mayor relación con la descripción del producto estratégico y es más representativo que el indicador que el SAG utiliza actualmente. La evaluación propuesta mide cuántos establecimientos han sido inspeccionados en la vigilancia de enfermedades y plagas, separado en 3 subindicadores: en enfermedades pecuarias, plagas forestales y plagas agrícolas. Además, el indicador propuesto sería de ámbito de control de resultado y dimensión eficacia

El indicador 2B se relaciona con la revisión de trampas para las plagas más importantes según criterio económico y presupuestario: Mosca de la Fruta y Lobesia Botrana. Es decir, evalúa que se revisen idealmente todas las trampas que existen para tener un mayor control de las plagas. Así, el indicador apuntaría a maximizar la utilización de las trampas de mosca de la fruta y Lobesia Botrana con el objetivo de que se minimice el tiempo de trampas sin revisar. Este es un indicador de ámbito de control de producto y de dimensión eficiencia.

También se proponen los indicadores 2C y 2D para cada plaga de importancia (Mosca de la Fruta y Lobesia Botrana) ya que se considera apropiado que exista un monitoreo al costo de prevención/erradicación de estas plagas de importancia económica para conocer si su propagación aumenta o disminuye. Este indicador, por lo tanto, sería del ámbito de control de resultado y de dimensión eficiencia.

8.7.3. Producto 4: Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada.

El indicador del SAG para el producto estratégico número 4¹¹³ evalúa la entrega a tiempo de los informes emitidos por el SAG (EIA y DIA¹¹⁴). Estos informes son emitidos por el SAG como autoridad para declarar el impacto ambiental en las materias que les corresponde. El procedimiento de su elaboración está basado en una norma técnica estándar, por lo que la calidad en la provisión del servicio debiera tener poco margen de deterioro. Además, según información recopilada en las visitas, este indicador es un buen referente para agilizar trámites y visitas a terreno, estableciendo un máximo de 15 días para la Declaración de Impacto Ambiental (DIA) y 20 días para Evaluación de Impacto Ambiental (EIA). Se propone continuar con el mismo indicador para la evaluación de desempeño de este producto, ya que es importante controlar el tiempo de respuesta y oportunidad de los estudios. Este indicador es del ámbito de control de resultado y es de eficiencia por mejor utilización del recurso tiempo.

¹¹³ Según numeración del SAG

¹¹⁴ EIA: Evaluación de impacto ambiental y DIA: Declaración de impacto ambiental

En cuanto al indicador de superficie bonificada de suelos, éste se relaciona con el programa de Recuperación de Suelos que es un instrumento de fomento del MINAGRI establecido por ley el año 2010 (Ley N° 20.412) y cuyo objetivo es recuperar el potencial productivo de los suelos agropecuarios degradados y mantener los niveles de mejoramiento alcanzado por parte de los campesinos y agricultores. Para lograr este objetivo el programa establece bonificaciones estatales de los costos netos de las actividades que la ley consigna, tales como incorporación de fertilizantes de base fosforada, establecimiento de una cubierta vegetal en suelos descubiertos o con cobertura deteriorada y eliminación, limpia o confinamiento de impedimentos físicos o químicos. Según el Artículo 5° de la ley antes mencionada, los incentivos serán otorgados por intermedio del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y del Servicio Agrícola Ganadero (SAG). Bajo este contexto, la Consultora considera que la principal labor del SAG en este programa es actuar como un intermediario en la entrega del financiamiento de un programa de incentivos ministeriales; por lo tanto, se propone eliminar el indicador del Formulario H puesto que no es el SAG en sí quien recupera los suelos.

Cuadro 68: Propuesta indicadores producto estratégico 4 del SAG

Set de Indicadores Propuestos	Métrica
4A) Porcentaje de informes emitidos por el SAG en relación a EIA /DIA ¹¹⁵ dentro del plazo reglamentario en el año t (Resultado/Eficacia)	Número de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA año t / Número de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA dentro del plazo reglamentario en el año t

8.7.4. Producto 5: Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados en el ámbito bilateral y multilateral

El SAG no presenta indicadores en el Formulario H para este producto estratégico. Es difícil encontrar un indicador que pueda medir su resultado, principalmente porque las variables son exógenas. El hecho de crear un nuevo acuerdo internacional depende principalmente de las demandas de los exportadores y las negociaciones con mercados internacionales. Una vez que se genera un acuerdo con un mercado internacional nuevo, el SAG debe realizar un estudio técnico para apoyar la elaboración del acuerdo. Finalizado este estudio existen otros procesos no relacionados con la operación del SAG. Por lo tanto, se propone evaluar al SAG con el tiempo promedio de respuesta en la elaboración del estudio técnico que le corresponda y ver cómo éste ha variado en el tiempo. Este indicador sería del ámbito de control de proceso y de dimensión eficiencia.

¹¹⁵ EIA: Evaluación Impacto Ambiental; DIA: Declaración Impacto Ambiental

Cuadro 69: Propuesta indicadores producto estratégico 5 del SAG

Set de Indicadores Propuestos	Métrica
5A) Tiempo promedio de elaboración de estudios técnicos para apoyar la generación acuerdos, según las demandas de los exportadores para competir en los mercados internacionales (Resultado/Eficacia)	Tiempo total de demora en lo que compromete el SAG, es decir, la elaboración del estudio técnico en la generación de acuerdos según demandas de exportadores para competir en mercados internacionales / Número de acuerdos para competir en mercados internacionales

8.7.5. Producto 6: Normativa de competencia del SAG fiscalizada.

El indicador utilizado actualmente no apunta a todas las normativas que el SAG debe fiscalizar, sino más bien de carácter general. Esto podría esconder la efectividad y eficiencia real de la gestión de cada normativa. Por tanto, es necesario utilizar indicadores que permitan detectar si una de las normativas fiscalizadas no es provista correctamente por el Servicio, y así no se generen subsidios entre fiscalizaciones de normativas. Los indicadores propuestos para la medición de los logros de este producto estratégico se describen a continuación.

Generar un indicador para cada normativa que debe finalizar el SAG sería muy desagregado e implicaría una cantidad de indicadores poco manejables, por lo que se propone que se evalúen las fiscalizaciones de normativas según negocio: normativas pecuarias, agrícolas, forestales y semillas y plantas frutales. De esta manera se podría monitorear por subindicador el cumplimiento de cada área y se podría detectar más rápido el negocio en el cual existiera incumplimiento a lo programado según normativa vigente. Además, se propone incluir un indicador de costo promedio en cada una de estas áreas para también monitorear la eficiencia en el costo. Este indicador sería del ámbito de control de procesos y de dimensión eficiencia.

Cuadro 70: Propuesta indicadores producto estratégico 6 del SAG

Set de Indicadores Propuestos	Indicador Desagregado	Métrica
6A) Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización (Proceso/Eficacia)	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa recursos naturales renovables.	Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de los recursos naturales / Programación de fiscalizaciones de recursos naturales.
	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa pecuaria.	Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de normativa pecuaria / Programación de fiscalizaciones de normativa pecuaria.
	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa silvoagropecuaria.	Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de normativa silvoagropecuaria / Programación de fiscalizaciones de normativa silvoagropecuaria.
	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa de semillas y plantas frutales.	Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de semillas y plantas frutales / Programación de la normativa de semillas y plantas frutales
6B) Costo promedio del plan anual de fiscalización (Producto/Eficiencia)	A) Costo promedio de cumplimiento plan anual de normativa recursos renovables	Costo total de programas de plan anual de fiscalización normativas recursos naturales/número de fiscalizaciones normativas recursos naturales
	B) Costo promedio de cumplimiento plan anual normativa pecuaria	Costo total de programas de plan anual de fiscalización normativas pecuarias / número de fiscalizaciones normativas pecuarias
	C) Costo promedio cumplimiento plan anual normativa silvoagropecuaria	Costo total de programas de plan anual de fiscalización normativas silvoagropecuarias / número de fiscalizaciones normativas silvoagropecuarias
	D) Costo promedio cumplimiento plan anual normativa semillas y plantas frutales	Costo total de programas de plan anual de fiscalización normativas semillas y plantas frutales / número de fiscalizaciones semillas y plantas frutales

8.7.6. Producto 7: Productos silvoagropecuarios y animales certificados.

El indicador utilizado por el SAG para este producto estratégico es por medio de la evaluación del número de certificados reemitidos por causa del SAG sobre el total de certificados emitidos. Es decir, mide la proporción de equivocación del SAG. El problema de esta métrica es que no revela si el número de certificados se incrementa o se reduce y, por lo tanto, no permite controlar ni evaluar el trabajo involucrado en la provisión del servicio; es decir, no permite medir la provisión del servicio.

Para controlar los errores existe un reporte de anulaciones y se consideran todas las causales, ya sean errores de la empresa que solicita el certificado o errores del SAG. La División de Protección Pecuaria hace luego la distinción para la medición de este indicador de su gestión. Estas distinciones son:

- a. Errores de escritura (a excepción de datos erróneos entregados por el privado en solicitud).
- b. Certificado Zoosanitario de Exportación o sus anexos incompletos.
- c. Formato inadecuado del Certificado Zoosanitario de Exportación (ej. idioma o producto distinto).
- d. Incumplimiento del producto o la partida en cuanto a requisitos sanitarios a certificar.

Este producto tiene alta relevancia relativa presupuestaria por lo que es muy importante vigilar su cumplimiento. El proceso de entrega de un certificado se inicia con la inspección sanitaria de los productos para luego emitir el certificado correspondiente. Se propone modificar el indicador para medir las certificaciones no reemitidas. Con esto se generaría un foco en el volumen de actividad, que, si bien no es responsabilidad del SAG sino principalmente de los exportadores, de igual forma se consumen recursos del SAG a medida que se soliciten más certificaciones; además, el foco también apunta a la provisión efectiva del producto. El indicador es del ámbito de control resultado y dimensión eficacia.

También se sugiere implementar un indicador del ámbito de control de proceso y de dimensión calidad requiriendo que los solicitantes de certificaciones evalúen el servicio que el SAG les presta en el proceso de certificación. Esto no depende del volumen y se podrá evaluar si se aporta con un buen servicio al exportador.

Cuadro 71: Propuesta indicadores producto estratégico 7 del SAG

Set de Indicadores Propuestos	Métrica
7A) Porcentaje de certificaciones fito y zoonosanitarias no reemitidos por causa SAG (Resultados/Eficacia-Calidad)	Número de certificaciones no reemitidas por causa del SAG / Total de certificaciones solicitadas
7B) Porcentaje de exportadores que califican la atención de certificaciones en nivel superior de satisfacción en año t respecto al total de exportadores encuestados en el proceso de certificación en el año t (Producto/Calidad)	Nº de exportadores que califican la atención de proceso de certificación en nivel superior en año T / total de exportadores encuestados en el proceso de certificación en el año T

8.7.7. Producto 8: Productos e insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios.

El SAG no presenta indicadores en el Formulario H para este producto estratégico. Se propone generar un indicador que permita evaluar el cumplimiento de la responsabilidad del SAG en la seguridad y calidad de los medicamentos veterinarios usados en el país. El indicador propuesto sería de dimensión eficacia, del ámbito de control de resultado y estaría alineado a los objetivos del producto estratégico. Adicionalmente, indicaría el porcentaje de resolución de insumos que debe autorizar el SAG y es importante monitorear su evolución mensualmente para conocer la eficacia del producto.

Cuadro 72: Propuesta indicadores producto estratégico 8 del SAG

Set de Indicadores Propuestos	Métrica
8A) Porcentaje de solicitudes resueltas de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimentos para animales (Resultado/Eficacia)	Número de solicitudes resueltas de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimento para animales en t / Total de solicitudes Presentadas productos en veterinarios, plaguicidas y alimento para animales en t

8.7.8. Producto 9: Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario

El SAG tampoco presenta indicadores en el Formulario H para este producto estratégico. Este es un producto que permite los concursos para investigaciones privadas en colaboración con el sector público, y ya hemos indicado que por su naturaleza no es apropiado clasificarlo como producto estratégico. Además, en base a encuestas y entrevistas realizadas en terreno, la mayoría de los personeros entrevistados considera a este producto como no estratégico, lo que es consistente con el análisis realizado en el punto 8 donde a juicio de la Consultora el Producto 9 no es estratégico. De hecho, no tiene presupuesto asignado para el año 2018. Por lo anterior, se considera apropiado no incluir un indicador para este producto.

8.7.9. Producto 10: Análisis de laboratorio realizados.

El indicador utilizado por el SAG mide la oportunidad de respuesta de los análisis de laboratorio: “Tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a las muestras de Denuncias de Emergencias Pecuarías”, del ámbito producto y dimensión calidad. El departamento a cargo de los laboratorios es muy importante para los análisis del Servicio pues provee de soporte a todas las divisiones de negocio. El indicador utilizado actualmente se considera apropiado, por lo que mantenemos el mismo indicador en nuestra propuesta para la evaluación de desempeño del SAG. El indicador es del ámbito de control producto y dimensión calidad.

8.8. Evaluación de Desempeño con la Batería de Indicadores Propuesta

El análisis realizado de los indicadores de desempeño para todos los productos del SAG permitió la identificación y propuesta de un total de 16 indicadores llamados KPI (*Key Performance Indicators*) que permitirían evaluar el desempeño del SAG en su evolución desde el año 2013 al año 2016. También se incluyeron subindicadores (30) cuando se consideró necesario para un mejor alcance y así evitar evaluaciones agregadas que escondan subvenciones entre distintas áreas. Para mayor detalle revisar Anexo *Propuesta Indicadores para evaluación de Desempeño del SAG*.

El set de indicadores propuesto intenta representar integralmente el desempeño del SAG, sin embargo, las mediciones quedaron sujetas a la factibilidad de información (existente o su posibilidad de levantamiento). Realizamos una evaluación del desempeño estratégico del SAG utilizando la batería de indicadores propuesta para lo cual se procedió a poblar estos indicadores con los datos agregados provistos por el SAG en una planilla Excel. Cabe destacar que estos datos son el resultado de reportería que entregan los sistemas internos del SAG a los cuales el equipo consultor no tuvo acceso de modo que los resultados aquí mostrados están bajo el supuesto de que los datos entregados están validados y cuadrados entre la diversidad de sistemas con que opera el SAG (con alguna excepción detectada y que se menciona más adelante). El equipo de la Consultora no tuvo acceso directo a las bases de datos ya que el SAG argumentó asuntos de confidencialidad y seguridad de la información

8.8.1. Desempeño según Indicadores Propuestos: Producto 1: equipaje acompañado, medios de transportes y productos de competencia del SAG controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional

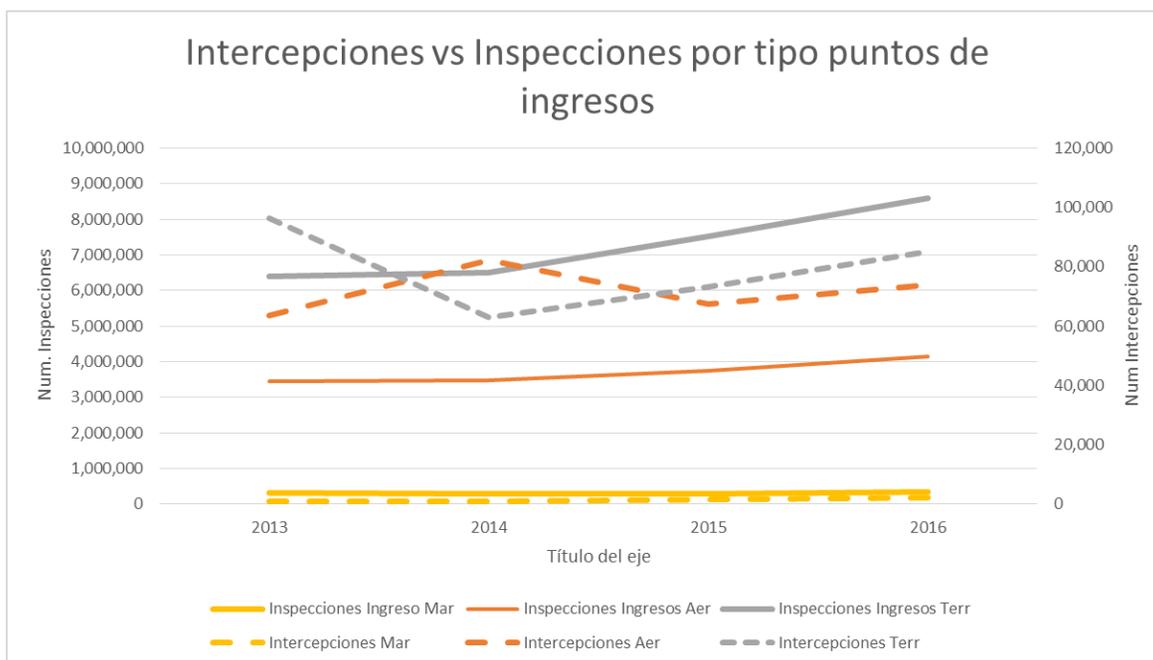
Los indicadores 1A) muestran qué proporción de los lotes de mercancías presentados a inspección fueron revisados efectivamente por el SAG. Tal como se mencionó anteriormente, esta proporción se midió tanto para los lotes de mercancías del ámbito pecuario y para el ámbito silvoagrícola. De acuerdo a la información recopilada, en los puntos de ingresos al país los lotes de mercancías pecuarias y silvoagrícolas inspeccionados respecto del total presentado a inspección sufrieron una baja de casi dos puntos porcentuales en el año 2016. En términos absolutos, en el caso del sector pecuario no fueron inspeccionados un total de 493 lotes y en el caso del sector silvoagrícola no lo fue un total de 1.101 lotes (comparación respecto de los lotes presentados a inspección, no respecto del total ingresado al país). A juicio de la Consultora dejar de inspeccionar un lote implica un riesgo bastante alto para la protección del patrimonio fito y zoonosanitario del país, por lo que la baja en este indicador representa un aspecto de mejora potencial para el SAG.

El indicador 1B) muestra la proporción de enfermedades de importancia económica que no se han presentado en el país dentro de un total de 16 enfermedades. De acuerdo a los resultados obtenidos, en el período 2013-2016 el Servicio logró mantener el patrimonio fito y zoonosanitario de Chile libre de las 16 enfermedades priorizadas de importancia económica al final de cada año. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este resultado no está considerando la evaluación dentro de un periodo móvil pues se careció de la información necesaria; por tanto, se decidió utilizar un proxy sugerido por el SAG que consiste en utilizar la existencia de las 16 enfermedades al final del año obviando las detecciones y erradicaciones que se realizan durante el año. Por ejemplo, si eventualmente existió un brote de alguna de estas 16 enfermedades durante el año y ésta fue controlada y erradicada antes de diciembre, el indicador mostrará que existen 16 enfermedades ausentes. Por tanto, se esperaría que para futuras evaluaciones de desempeño del Servicio se considere utilizar la combinación de indicadores que muestre la presencia de enfermedades a lo largo de todo el año, con el indicador del periodo móvil, como también las erradicaciones según corresponda.

Los indicadores 1C) reflejan para cada tipo de punto de ingreso la proporción de las inspecciones a pasajeros en las cuales se realizó una intercepción, es decir, cuando se identificó algún producto cuyo ingreso no es permitido según la normativa y que pueda poner en riesgo el patrimonio fito y zoo sanitario del país. Este cálculo se hizo para los distintos tipos de ingresos que existen el país: marítimos, aéreos y terrestres. A modo general, de todas las inspecciones realizadas de manera anual en los períodos 2013-2016, en menos del 3% de ellas se identificó algún producto no permitido para ingreso al país. Las cifras muestran que, en los puntos de ingresos aéreos y terrestres, el total de inspecciones con alguna intercepción ha ido a la baja, mientras que en los ingresos marítimos tiende a un aumento. Esta variación puede ser explicada por dos factores: (1) mayor/menor eficacia de las inspecciones en la

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

detección de productos no permitidos y (2) mejoramiento/empeoramiento en el comportamiento de los pasajeros que ingresan al país. Para analizar ambos efectos se grafica a continuación la tendencia anual que han tenido tanto las intercepciones como el número de inspecciones realizadas en cada uno de los ingresos:



Podemos ver que las inspecciones realizadas muestran un crecimiento sostenido, lo cual es explicado por el crecimiento constante de pasajeros que ha experimentado el país en cada tipo de punto de ingreso. En el caso de los puntos de ingresos aéreos se muestra una fuerte caída de intercepciones entre los años 2014 y 2015 (-18%), mientras que las inspecciones aumentaron un 7%. Para el período 2015-2016, las intercepciones aumentaron un 10%, un valor similar al número de inspecciones realizadas (11%). Solamente para el período 2013-2014 las intercepciones aumentaron significativamente en comparación con las revisiones realizadas (29% vs 1%). Según información levantada por la Consultora, en los puntos de ingresos aéreos el SAG ha implementado un fuerte incentivo comunicacional respecto de los productos no permitidos cuyo efecto se puede ver en la disminución del porcentaje de intercepciones sobre las inspecciones realizadas entre el período 2013-2016. Según juicio de la Consultora, el menor aumento de intercepciones comparado con el de las inspecciones es explicado fuertemente por esta iniciativa, impactando positivamente en el comportamiento de los pasajeros que ingresan.

Respecto de las inspecciones realizadas en los ingresos marítimos, aun cuando la proporción de inspecciones en las que se identifica el intento de ingreso de algún producto no permitido es menor al 1% en todos los años evaluados, la variación anual del número de intercepciones aumenta en un ratio significativamente mayor que el número de inspecciones realizadas. Más en detalle, las intercepciones crecieron en promedio a una tasa de 33%, mientras que las

inspecciones lo hicieron en 3%. Esto se puede ver también en la proporción anual de inspecciones versus intercepciones; en el año 2013, en un 0.311% de las inspecciones en los ingresos marítimos se identificó algún producto no apto para el ingreso y en el 2016 esta proporción aumentó a 0.619%. Según información obtenida y análisis de expertos que componen el equipo, la Consultora plantea que esto es explicado por un empeoramiento del comportamiento de los pasajeros que ingresan por los puntos de ingresos marítimos, principalmente provenientes de cruceros. Adicionalmente, consideramos que este aumento también es explicado por la efectividad de las inspecciones en los puntos de ingreso marítimos realizados por los funcionarios SAG. Cabe destacar que, de las inspecciones realizadas en los tres puntos de ingresos, en el marítimo es el que menos proporción con intercepciones presenta, pero es el que ha experimentado mayor aumento de intercepciones en el período evaluado.

Finalmente, en los puntos de ingresos terrestres, las variaciones de inspecciones e intercepciones ha sido bastante similar en los últimos 3 años del período evaluado. En términos generales, el indicador de desempeño muestra que la proporción de inspecciones con intercepciones ha mostrado un mínimo aumento, pasando de un 0.966% en el año 2014 a casi un 1% para el año 2016. Al evaluar la variación de las inspecciones e intercepciones, se ve que las intercepciones disminuyeron a una tasa media de 1 punto porcentual y las inspecciones aumentaron en una tasa media del 11 puntos porcentuales. A juicio de la Consultora estos datos pueden reflejar una posible ineficiencia en la detección de las inspecciones, por tanto, el Servicio debiera evaluar la efectividad de los métodos utilizados en las inspecciones de los puntos de ingresos terrestre.

Es importante destacar que bajo la perspectiva explicada anteriormente, la disminución de las intercepciones que se refleja en los indicadores puede ser considerada positiva siempre y cuando la calidad de las revisiones siga cumpliendo los estándares establecidos en las supervisiones y que los programas comunicacionales mantengan su efecto de incentivar el mejoramiento del comportamiento de los agentes que ingresan al país al dejar de intentar ingresar productos no aceptados para su ingreso a territorio nacional.

Respecto a los indicadores de eficiencia, no se pudo obtener información precisa para la medición de los costos promedios. Sin embargo, se realizaron estimaciones de costos y actividades que se mostrarán y analizarán en detalle en la Sección 11. Esto aplica para todos los indicadores de costos promedios.

Cuadro 73: Desempeño SAG según indicadores propuesto para el Producto 1¹¹⁶

Producto	Num Ind	Num SubInd	Descripción Indicador	VALOR				TASA VARIACIÓN			
				2013	2014	2015	2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2016
1	1A)	1	Porcentaje de lotes de mercancías pecuarias de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso (Meta esperada: 100%) ¹¹⁷	100%	100%	100%	98,756%	0,0%	0,0%	-1,2%	-1,2%
		2	Porcentaje de lotes de mercancías agrícolas de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso (Meta esperada: 100%)	100%	100%	100%	98,648%	0,0%	0,0%	-1,4%	-1,4%
	1B)	3	Porcentaje de enfermedades de importancia zoonosana ausentes en Chile en un periodo de 12 meses respecto al total de enfermedades de importancia zoonosana para el periodo de 12 meses	100%	100%	100%	100%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

¹¹⁶ Para revisar en detalle los numeradores y denominadores utilizados revisar el Anexo N° 8 “Indicadores Propuestos: Resultados, Numerador y Denominador”

¹¹⁷ Con el objetivo de ayudar a la lectura de los cuadros la Consultora indica una meta en el cuadro en los casos que ésta es discutida en el análisis

1C)	4	Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos marítimos	0,311%	0,298%	0,488%	0,619%	-3,9%	63,7%	26,8%	99,3%
	5	Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos aéreos	1,839%	2,358%	1,806%	1,785%	28,2%	-23,4%	-1,2%	-3,0%
	6	Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos terrestres	1,506%	0,966%	0,973%	0,992%	-35,9%	0,8%	1,9%	-34,1%
1D)	7	Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso terrestres al país.	S/I	S/I	S/I	S/I				
	8	Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso marítimos al país.	S/I	S/I	S/I	S/I				
	9	Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso aéreos al país.	S/I	S/I	S/I	S/I				

8.8.2. Desempeño según Indicadores Propuestos: Producto 2: Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias

El indicador 2A) muestra la proporción de inspecciones que han presentado una detección de plagas bajo el contexto de vigilancia de plagas silvoagropecuarias. Este indicador fue medido en tres ámbitos de la vigilancia: detección de enfermedades exóticas o de importancia económica, detección de plagas en el ámbito forestal y detección de plagas en el ámbito silvoagrícola. En el caso del primer ámbito no fue posible realizar la medición puesto que no se recibió la información necesaria; tampoco se pudo identificar un proxy que permitiera evaluar el desempeño del SAG por medio de este indicador. Se espera que la institución evalúe la implementación de este indicador dada su importancia en el control de enfermedades exóticas de importancia económica.

En el caso de la vigilancia del ámbito forestal, el indicador utilizado mostró aumentos en la proporción de inspecciones con detección de las plagas cuarentenarias, con la excepción del año 2016 en que se produce una disminución. El indicador utilizado en esta evaluación muestra que, del total de revisiones realizadas, en una proporción menor al 1% se identificó alguna plaga considerada cuarentenaria¹¹⁸, lo que a juicio de la Consultora es bastante bueno. Al igual que en el indicador de intercepciones, esta baja puede ser explicada por factores externos e internos, es decir, se puede deber a un mejoramiento en el comportamiento de los pasajeros que ingresan al país y son inspeccionados (es decir, una disminución en los intentos de ingresar productos prohibidos al país, como también a la mejora de los métodos de inspección, ya que al existir mejores métodos de control aumenta el incentivo a no intentar ingresar productos prohibidos al territorio nacional. Es importante indicar que el efecto principal de todo método de control, cualquiera sea el ámbito de su aplicación, no es identificar los desvíos, sino que incentivar comportamientos deseados. Por ejemplo, situándonos en el caso de la inexistencia de control, los agentes que ingresan a territorio chileno no tienen ningún incentivo a no entrar a suelo chileno portando productos prohibidos; sin embargo, la existencia de un control efectivo, entiéndase que permite identificar productos prohibidos según normativa y la existencia de castigos por portarlos, incentiva a que los agentes decidan no correr el riesgo de ser detectados portando productos prohibidos y estén afectos a los castigos establecido en la normativa, ya sea monetario o carcelario. Por tanto, es importante que el SAG continúe evaluando si los instrumentos de detección de las plagas son efectivos por medio de mayores supervisiones y así mostrar que efectivamente la disminución de la proporción de revisiones con detecciones de plagas se debe a un efecto

¹¹⁸ Plaga cuarentenaria, según las Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias (NIMF5) del Glosario de Términos Fitosanitarios de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria de la FAO, se define como “plaga de importancia económica potencial para el área en peligro aun cuando la plaga no esté presente o, si está presente no está ampliamente distribuida y se encuentra bajo control oficial”. Por otro lado, la definición de plaga del mismo documento es la siguiente: cualquier especie, raza o biotipo vegetal o animal o agente patógeno dañino para las plantas o productos vegetales.

mayoritariamente en el mejoramiento de la efectividad de las revisiones que conducirá finalmente a un mejor comportamiento de los agentes revisados.

En el ámbito agrícola, la variación de la proporción de revisiones anuales con alguna detección de plaga muestra una estabilidad en el período evaluado. Es importante destacar que en el caso del ámbito agrícola, el indicador muestra las inspecciones en las cuales se ha detectado alguna plaga, sin importar la clasificación de ésta, y en el caso de las forestales, la proporción mostrada es solamente respecto de plagas cuarentenarias, sin incluir el universo completo de plagas. Esta adaptación de los indicadores y por tanto diferencia en la medición se realizó debido a la disponibilidad de información que entregó el SAG. La Consultora considera que el indicador en el ámbito agrícola muestra un porcentaje bastante alto de revisiones con detección de plagas (no solamente cuarentenarias), sin embargo, es importante destacar que el SAG debe evaluar cuáles de éstas corresponden a plagas cuarentenarias y de importancia económica, y en el caso que se refleje un aumento en esta proporción debe evaluar y planificar la implementación de instrumentos y métodos para controlarlas.

Los indicadores 2B) muestran la proporción de trampas revisadas en el año. Esta medición se realizó en el ámbito de dos enfermedades consideradas de importancia económica: mosca de la fruta y lobesia botrana. En términos generales, de acuerdo a la medición se puede observar una disminución en el desempeño en la revisión de trampas en el caso de lobesia botrana y una mejora en el de mosca de la fruta.

En el caso del indicador específico para la mosca de la fruta, la Consultora no pudo medir el indicador para el período de los años 2013 al 2016 que muestra la proporción de trampas revisadas anualmente puesto que no existe información para los dos primeros años según lo informado por el Servicio. La explicación entregada por el SAG es que en esos años solamente se medía la realización de las rutas de revisiones de trampas, considerando como realizada la ruta aun cuando no se revisaran una o más trampas; esto se puede deber a factores ajenos al SAG (por ejemplo, terreno sin moradores). Si bien, de acuerdo a la información levantada en las entrevistas, el Servicio intenta gestionar de manera interna que todas las trampas sean revisadas dentro de un tiempo “razonable”, la Consultora no recibió los datos necesarios para validar que ello efectivamente se cumpliera. Actualmente, el SAG verifica y mide que las rutas se realicen (que el inspector cubra la ruta asignada), pero ello no garantiza que se pueda revisar todas las trampas¹¹⁹; por ello es relevante reiterar lo señalado en sección 10.7 en cuanto a la importancia de que se utilicen indicadores que muestren efectivamente el desempeño en la provisión del producto (que se mida la provisión efectiva del producto, no de actividades necesarias para, no suficientes para ello). Por tanto, esta Consultora considera pertinente que el SAG evalúe mantener la medición de esta actividad; pero por medio del indicador propuesto que mide las revisiones de trampas y no solamente de rutas, evitando así

¹¹⁹ Es posible, por diversas razones, que, aunque el inspector recorra toda la ruta e intente revisar todas las trampas, esto último no le sea posible; por ejemplo, si la trampa se encuentra en un terreno sin moradores

desalineamientos en las actividades realizadas por los funcionarios a cargo respecto del objetivo del producto.

De los años en que sí se obtuvo información respecto de la proporción de trampas revisadas para la mosca de la fruta, se identificó un bajo nivel en el año 2015 y un alto nivel en el año 2016, año en que la proporción de trampas revisadas superó el 100%. Cabe destacar que este porcentaje se debe a que en ese período hubo detección de la plaga mosca de la fruta y se realizó una campaña que activó un protocolo de erradicación y control de la plaga, aumentando la realización de rutas de las revisiones de trampas. Sin embargo, se debe destacar que aunque el número de revisiones sea mayor al número de trampas existentes, esto no implica necesariamente que una trampa haya sido revisada más de una vez, o peor aún, efectivamente haya sido revisada (es posible que una trampa sea revisada más de una vez y otra ninguna, pero, en el agregado se muestra un cumplimiento por sobre el 100%). Por tanto, el SAG debiera ajustar este indicador, eliminando posibles duplicidades de revisión, mostrando de esta manera efectivamente las trampas revisadas y no subsidiar con una segunda revisión la ausencia de control en otras.

En el caso de Lobesia Botrana se puede observar una fuerte disminución en las revisiones de las trampas desde el 2013 hasta el año 2015. En el caso del primer año se observa que la actividad de revisión superó más del doble a la planificación de ese año¹²⁰. La razón de este mayor número de revisiones se explica porque ese año se detectó la plaga en algunas de las trampas lo que invocó procedimientos de alertas que indicaban la necesidad de incrementar las revisiones para controlar la expansión de la plaga. Lamentablemente, en los últimos dos años el Servicio no ha cumplido con el plan óptimo de revisiones a realizar¹²¹ establecido a principios de cada año, dejando de realizar 35.560 revisiones en el año 2015 y 15.378 en el año 2016. La no revisión de las trampas, según profesionales SAG, se debe a razones tales como: predios cerrados, caminos cortados, aplicaciones químicas recién realizadas, terrenos sin moradores, entre otras. Consideramos que, si bien las razones son factores principalmente externos, es importante que entonces los encargados del programa evalúen transportar tales trampas a otros lugares con mayor acceso; de lo contrario, se debe reevaluar y establecer una normativa que regule la instalación de trampas en lugares que permita su control. Adicionalmente, la Norma Técnica considera un 20% de tolerancia de trampas instaladas y no revisadas (Número de revisiones a trampas del sistema nacional de lobesia botrana realizadas con respecto a las programadas), es decir, se debe revisar al menos un 80% de las trampas instaladas para que sea suficiente según la frecuencia de revisión indicada en el instructivo de trapeo. En el año 2015, comparando el número de revisiones programadas (709.924) versus las realizadas (674.364), existe una diferencia de 35.560 revisiones, lo que

¹²⁰ El número de revisiones según trampas instaladas para el año 2013 puede ser revisado en el AnexoN°8 Indicadores Propuestos: Resultados, Numerador y Denominador

¹²¹ El plan del SAG indica que a nivel óptimo se debe revisar el 100% de las trampas pero que el plan permite un margen de tolerancia de hasta el 80%

equivale a un 5% (95% de cumplimiento) y para el año 2016 comparando el número de revisiones programadas (582.271) versus las realizadas (566.893) existe una diferencia de 15.378 revisiones lo que equivale a un 3% (97% de cumplimiento). La Consultora considera que bajo los estándares establecidos por la norma técnica, el desempeño sería suficiente. Sin embargo, es importante precisar que este juicio estaría correcto siempre y cuando en el número de revisiones no exista duplicidad de trampas revisadas; es decir, si se indica que se realizaron 10 revisiones, que éstas hayan sido aplicadas a 10 trampas distintas, evitando que las revisiones se concentren en una sola trampa con el objetivo de cumplir la meta establecida. Lamentablemente a la Consultora no le fue facilitada tal información, pero sí se identificó la existencia de protocolos que buscan asegurar la revisión de todas las trampas dentro del tiempo de medición del indicador (mensual).

A juicio de la Consultora, existe un riesgo de control de mosca de la fruta y lobesia botrana; en períodos normales (es decir, sin o una muy baja detección de mosca de la fruta o lobesia botrana) puesto que la proporción de trampas revisadas tiende a bajar en el agregado, pero no se conoce la tendencia en la revisión de cada trampa en particular o de zonas específicas, y con ello la posibilidad de prevenir una extensión de la plaga desde una perspectiva macro; por tanto, se recomienda que se evalúe el riesgo de no verificar las trampas, se implemente un plan para aumentar el porcentaje de trampas revisadas ya sea mejorando la normativa de la elección del lugar para la instalación de trampas y los protocolos que aseguran la revisión de la trampa dentro de tiempos razonables (no más de 1 semana),. Adicionalmente, se debe tener presente la importancia presupuestaria de este producto, particularmente el referente a lobesia botrana, cuyo análisis será realizado en extenso en la sección 11.

Cuadro 74: Desempeño SAG según indicadores propuesto para el Producto 2

Producto	Num Ind	Num SubInd	Descripción Indicador	VALOR				TASA VARIACIÓN			
				2013	2014	2015	2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2016
2	2A)	10	Porcentaje de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades exóticas o de importancia económica en el año t, respecto del plan anual de vigilancia de enfermedades de importancia económica en el año t.	S/I	S/I	S/I	S/I				
		11	Porcentaje de detección de plagas forestales cuarentenarias mediante prospecciones y trampeo en el año t sobre el total de revisiones según programa anual forestal en el año t	0,044%	0,085%	0,222%	0,071%	92,4%	159,7%	-67,8%	61,1%
		12	Porcentaje de detección de plagas agrícolas mediante prospecciones y trampeo en el año t respecto de las revisiones según el plan anual de	67,657%	67,691%	65,896%	67,657%	0,1%	-2,7%	2,7%	0,0%

		vigilancia agrícola en el año t									
2B)	13	Porcentaje de trampas de mosca de la fruta revisadas respecto del total instaladas en el año	S/I	S/I	91,733 %	176,174 %	-	-	92,1%	-	
	14	Porcentaje de trampas de lobesia botrana revisadas respecto del total instaladas en el año	252,822 % ¹²²	114,604 %	94,991 %	97,359%	-54,7%	-17,1%	2,5%	-61,5%	
2C)	15	Costo promedio de las inspecciones de Vigilancia y Control de Moscas de la Fruta.	S/I	S/I	S/I	S/I					
	16	Costo promedio de las inspecciones de Vigilancia y Control oficial de Lobesia Botrana	S/I	S/I	S/I	S/I					

¹²² Considerar que este año se identificó un brote de Lobesia Botrana.

8.8.3. Desempeño según Indicadores Propuestos: Producto 4: Normativa sobre protección de recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada.

Según los análisis del indicador propuesto para el producto 4, el desempeño del Servicio ha sido bastante positivo. La mayoría de los informes EIA/DIA son entregados en los días que se establecen desde que se crea una alerta (menos de 20 días hábiles). En términos absolutos, en los años 2013, 2014, 2015 y 2016 no se cumplieron los plazos estipulados en 17, 15, 2 y 2 de los informes solicitados¹²³, respectivamente.

Según información recopilada desde el SAG en el año 2013 sólo dos regiones no cumplieron su meta; Coquimbo y Araucanía y las causas fueron no contar Firma activa del Director Regional (el último paso es la firma del Director Regional del oficio con la evaluación) y que el Sitio Web e-seia¹²⁴ presentó problemas en su funcionamiento no permitiendo ingresar el informe en el plazo. Para ese año pese a cumplir la meta regional, Antofagasta fue la región que presentó el mayor número de informes fuera de plazo, ello se explica por la carga de trabajo de las regiones, en particular las que presentaban mayor cantidad de informes como Antofagasta.

Para 2014 no se encuentran mayores antecedentes para explicar la desviación que, sin embargo, está dentro de la tolerancia de cumplimiento que establece la meta de 98.8% ($100 \cdot \frac{1.179}{1.193}$) según norma técnica. En el año 2015 fueron 2 informes enviados fuera de plazo, el resultado del indicador fue de un 99,80% ($100 \cdot \frac{982}{984}$) explicado por la Región del Maule, donde un informe queda fuera de plazo por problemas de sistemas y se atrasa un día y en la Región de Aysén se le envía Declaración de Impacto Ambiental del Proyecto “Remodelación Planta de Proceso Australis, Puerto Chacabuco”, con plazos de respuesta a más tardar el 4 de Mayo de 2015; el SAG dio respuesta con fecha 06 de Mayo de 2015, con explicación que fue enviado fuera del plazo debido a la carga laboral del directivo.

En el año 2016, fueron 2 informes enviados fuera de plazo, el resultado del indicador fue de un 99.8% ($100 \cdot \frac{963}{965}$); la falta correspondió a la Región de Antofagasta explicada por la carga laboral de la directiva (atraso de un día según consultas realizadas al SAG), el segundo informe atrasado corresponde a la Región del Biobío: hubo una declaración de impacto ambiental atrasada por 5 días justificado por la carga laboral del directivo.

En resumen, las causas de los informes emitidos fuera de plazo en términos generales son:

- No contar Firma activa del Director Regional (firma electrónica avanzada)

¹²³ Revisar Anexo Indicadores Propuestos y valores de numerador y denominador.

¹²⁴ Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.

- Carga laboral del equipo evaluador en particular las que tenían mayor cantidad de emisión de informes y del directivo que participa en la etapa final.
- Problemas presentados en el funcionamiento del Sitio Web e-seia.

El incumplimiento del plazo establecido para la emisión de los informes de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) y Declaración de Impacto Ambiental (DIA) le produce retardo a los clientes, usuarios en el inicio y desarrollo de sus proyectos de inversiones, por cuanto el SAG es uno más de varios servicios públicos que deben pronunciarse, según la naturaleza del proyecto sometido a su consideración, para lo cual, a juicio de la Consultora se debe evaluar un plan de acción para detectar anticipadamente el atraso de los informes y que éstos sean emitidos a tiempo y así mejorar el indicador.

Cuadro 75: Desempeño SAG según indicadores propuesto para el Producto 4

Producto	Num Ind	Num SubInd	Descripción Indicador	VALOR				TASA VARIACIÓN			
				2013	2014	2015	2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2016
4	4A)	17	Porcentaje de informes emitidos por el SAG en relación a EIA /DIA dentro del plazo reglamentario en el año t	98,69 %	98,74 %	99,80 %	99,79 %	0,1%	1,1%	0,0%	1,1%

8.8.4. Desempeño según Indicadores Propuestos: Producto 5: estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.

En el caso del producto 5 no se cuenta con la información necesaria para evaluar el desempeño del SAG. Actualmente el Servicio debería evaluar el desempeño de este producto respecto al tiempo que se demora en dar respuesta a las solicitudes de análisis técnicos para dar apoyo a las negociaciones y acuerdos internacionales comerciales. Según información levantada en terreno no se realiza esta medición pues existen factores externos y políticos que no dependen del Servicio, tales como atrasos en las negociaciones por causas ajenas al SAG (como, por ejemplo, cambios en las normas económicas de importación o exportación). Sin embargo, consideramos que aún con la existencia de estos factores el indicador es válido

y su medición factible pues solamente se debería considerar la demora de responsabilidad del SAG.

Cuadro 76: Desempeño SAG según indicadores propuestos para el Producto 5

Prod.	Num Ind	Num SubInd	Descripción Indicador	VALOR				TASA VARIACIÓN			
				2013	2014	2015	2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2016
5	5A)	18	Tiempo promedio de elaboración de estudios técnicos para apoyar la generación acuerdos, según las demandas de los exportadores para competir en los mercados internacionales	S/I	S/I	S/I	S/I				

8.8.5. Desempeño según Indicadores Propuestos: Producto 6: Normativa de competencia del SAG fiscalizada.

En el caso de la evaluación del producto 6 mediante los subindicadores relacionados con el cumplimiento de fiscalización en las distintas normativas, no se pudo validar el universo que el Servicio debe fiscalizar según norma pues la información entregada por el SAG fue insuficiente. Por ejemplo, la norma indica que se debe fiscalizar un porcentaje del total de establecimientos con expendio de alcohol; pero se carece de información respecto del número total de establecimientos¹²⁵. Por tanto, para la medición de este indicador se decidió utilizar el universo provisto por el SAG, que es el número de fiscalizaciones a realizar establecido en el programa anual de fiscalizaciones.

Primero que todo, se debe considerar que el denominador de la métrica de los indicadores propuestos considera el Plan Anual de fiscalizaciones establecido por los mismos funcionarios. Este plan debe estar acorde a la norma técnica para la identificación del universo y la muestra. Lamentablemente la Consultora no tuvo acceso a la información necesaria para validar el universo a fiscalizar (ver nota al pie) y la muestra calculada por el Servicio, de modo que todo análisis realizado en este apartado está bajo el supuesto de que

¹²⁵ El universo completo consiste en todos los establecimientos con expendio de alcohol, los cuales dependen de cada administración municipal; para llegar al universo completo sería necesario obtener esa información de cada municipio a lo largo del país

Volumen I Informe Final Corregido – Versión Final

la información entregada por el SAG es correcta y completa. Bajo estas premisas se presenta a continuación el análisis del desempeño del SAG en este producto.

Según nuestro indicador, el cumplimiento del Plan Anual de Fiscalización en cada sector es completado por sobre lo programado en todos los años, a excepción del sector Semillas y Plantas Frutales en el año 2013. Esto podría mostrar que, si el plan está definido según norma técnica, tanto el plan como la norma están siendo definidos por debajo de la capacidad de fiscalización del SAG. Por tanto, existe una brecha importante de mejora respecto de la exigencia de los planes de fiscalización. Alternativamente, si la norma técnica está establecida en términos correctos y si el número de las fiscalizaciones programados está por encima de lo establecido según el plan por la norma técnica (muestra a revisar sobre el universo), significaría que existe una sobreasignación de recursos humanos y financieros, los que se podrían reasignar a otras áreas o regiones con déficit para el cumplimiento de metas. Sin embargo, es importante considerar que este juicio está afectado por las limitantes de acceso a la información que la Consultora tuvo, entre otras, por el alto costo de obtener el universo completo de las instituciones a fiscalizar a nivel nacional, los cuales depende del nivel y calidad de registro de cada municipio del territorio nacional.

Cuadro 77: Desempeño SAG según indicadores propuestos para el Producto 6

Producto	Num Ind	Num SubInd	Descripción Indicador	VALOR				TASA VARIACIÓN			
				2013	2014	2015	2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2016
6	6A)	19	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa recursos naturales renovables.	137,722 %	116,323 %	124,066 %	111,717 %	-15,5%	6,7%	-10,0%	-18,9%
		20	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa pecuaria.	105,691 %	110,241 %	102,768 %	101,056 %	4,3%	-6,8%	-1,7%	-4,4%
		21	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa silvoagrícola.	103,725 %	106,315 %	101,879 %	101,761 %	2,5%	-4,2%	-0,1%	-1,9%
		22	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa de semillas y plantas frutales.	82,101%	100,192 %	102,245 %	101,696 %	22,0%	2,0%	-0,5%	23,9%
	6B)	23	Costo promedio de cumplimiento plan anual de normativa recursos renovables	S/I	S/I	S/I	S/I				

	24	Costo promedio de cumplimiento plan anual normativa pecuaria	S/I	S/I	S/I	S/I				
	25	Costo promedio cumplimiento plan anual normativa silvoagrícola	S/I	S/I	S/I	S/I				
	26	Costo promedio cumplimiento plan anual normativa semillas y plantas frutales	S/I	S/I	S/I	S/I				

8.8.6. Desempeño según Indicadores Propuestos: Producto 7: productos silvoagropecuarios y animales certificados.

Los resultados de los indicadores propuestos para el producto estratégico 7 muestran que el desempeño del Servicio en su provisión es bastante positivo puesto que los certificados son reemitidos en una proporción muy baja por alguna causa asociada al SAG. En términos de promedios anuales dentro del período evaluado, el SAG reemite aproximadamente 89 certificados de un total de 155.000 emitidos anualmente (la reemisión de certificados produce un efecto negativo por la demora para que los exportadores ingresen sus mercaderías a los países de destino, además de una eventual pérdida de imagen de la autoridad fitozoosanitaria); es decir, en promedio, 99.92% de los certificados no son reemitidos, reflejando un desempeño bastante bueno.

Evaluando la variación de la información utilizada para obtener el indicador de desempeño, la Consultora observa que tanto los certificados no reemitidos por el SAG (numerador) como el total de certificados solicitados tienen una similar variación (2013-2014: -10%, 2014-2015: -1%, 2015-2016: 14%). Esto quiere decir que, para el período evaluado las solicitudes de certificados emitidos y los errores en estos certificados aumentaron o disminuyeron a una tasa prácticamente igual. Esto podría mostrar un punto de equilibrio de mejora respecto al desempeño y que los eventos relacionados a las causas de reemisión de certificados son considerados aceptables. Sin embargo, es importante que no se deje de monitorear este indicador pues la emisión errónea de certificados puede tener efectos en el cierre de mercados internacionales. En términos ideales se espera que el desempeño en este indicador vaya en aumento, llegando prácticamente al 100% de los certificados sin reemitir (desempeño que es prácticamente alcanzado actualmente por el SAG).

Lamentablemente no se obtuvo información para el segundo indicador propuesto y que mide la calidad del producto provisto por el SAG. Por tanto, se propone que el Servicio mida la calidad para los siguientes años por medio de encuestas a los beneficiarios del producto estratégico.

Cuadro 78: Desempeño SAG según indicadores propuestos para el Producto 7

Producto	Num Ind	Num Subind	Descripción Indicador	VALOR				TASA VARIACIÓN			
				2013	2014	2015	2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2016
7	7A)	27	Porcentaje de certificaciones fito y zoosanitarias no reemitidos por causa SAG	99.94%	99.94%	99.92%	99.97%	0.01%	-0.02%	0.04%	0.03%
	7B)	28	Porcentaje de exportadores que califican la atención de certificaciones en nivel superior de satisfacción en año t respecto al total de exportadores encuestados en el proceso de certificación en el año t	S/I	S/I	S/I	S/I				

8.8.7. Desempeño según Indicadores Propuestos: Producto 8: productos e insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios.

El desempeño obtenido en el producto 8, a juicio de la Consultora, es bastante bajo pues anualmente casi la mitad de las solicitudes de productos de uso veterinario, plaguicidas y alimentos para animales no han sido resueltas por el SAG. En los años 2014, 2015 y 2016 no fueron resueltas 868, 1040 y 793 solicitudes presentadas al Servicio (ver porcentajes en el cuadro siguiente). Sin embargo, es importante destacar que las solicitudes han aumentado a una tasa media de 8% entre el 2013 y 2016, mientras que las solicitudes resueltas a tiempo lo han hecho en una tasa de 19%. Esta mejora se puede reflejar en el fuerte aumento del resultado obtenido en el indicador utilizado para el año 2016. Sin embargo, aún con esta significativa mejora, la Consultora considera

insuficiente el desempeño producto. Es importante por tanto que la institución evalúe los recursos asignados a las unidades que son responsables de la provisión de este producto.

La información levantada desde el SAG para la explicación de esta desviación es la alta complejidad de la evaluación, tiempo que está estipulado en 9 meses; se requiere alta especificidad de la información a evaluar, la mayoría de las veces esta información presenta imprecisiones que es necesario aclarar momento en el cual el tiempo reglamentario de 9 meses se suspende (pausa) hasta la entrega o aclaración de los antecedentes solicitados a la empresa registrante. Por lo tanto, la Consultora considera que el desempeño obtenido por el Servicio es deficiente.

Cuadro 79: Desempeño SAG según indicadores propuestos para el Producto 8

Produc	Num Ind	Num SubInd	Descripción Indicador	VALOR				TASA VARIACIÓN			
				2013	2014	2015	2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2016
8	8A)	29	Porcentaje de solicitudes resueltas de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimentos para animales	S/I	50,201%	50,120%	60,917%	-	-0,2%	21,5%	-

8.8.8. Desempeño según Indicadores Propuestos: Producto 10: análisis de laboratorio realizados.

En el caso del producto 10 se observa que el tiempo promedio de respuesta a los análisis serológicos de las muestras de Denuncias de Emergencias Pecuarias se ha mantenido constante en los 4 años considerados en esta evaluación (aproximadamente, los laboratorios emiten una respuesta 5 días luego de la solicitud). Frente a esta “estabilidad” cabe la pregunta de si es posible realizar alguna mejora; dada la naturaleza técnica de esta actividad, el SAG puede dar respuesta a esta interrogante; sin embargo, pueden existir mejoras también en la optimización de las acciones complementarias, tales como traslados de muestras, registros, notificación de resultados, etcétera¹²⁶.

Adicionalmente, existen espacios de mejora para controlar que efectivamente el producto se provea de forma oportuna siempre, es decir, el SAG podría asegurar y quizás, mejorar el tiempo de respuesta de los laboratorios (si así lo requiriera) estableciendo, por ejemplo, contratos de alineamiento operacional tipo SLA (*service level agreement*).

¹²⁶ Las diferentes pruebas analíticas tienen sus propios tiempos de proceso y corresponde a estándares internacionales, por lo tanto, los espacios de mejora probablemente se circunscriben a las acciones complementarias, tales como traslado de muestras y sistematización de los registros de ingreso de datos, procesamiento y notificación de resultados.

Cuadro 80: Desempeño SAG según indicadores propuestos para el Producto 10

Producto	Num Ind	Num SubInd	Descripción Indicador	VALOR				TASA VARIACIÓN			
				2013	2014	2015	2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2016
10	10A)	30	Tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a las muestras de Denuncias Emergenciales Pecuarias.	4,846	5,562	4,299	4,934	14,8%	-22,7%	14,8%	1,8%

En base a los análisis mostrados anteriormente, se resume en el siguiente cuadro las evaluaciones a los resultados obtenidos para cada indicador propuesto por la Consultora. En él se observa que, en términos generales de eficacia el desempeño ha sido suficiente, considerando los sesgos de información que experimentan algunos indicadores y que fueron explicitados en los análisis correspondientes (en los indicadores en que la medición fue posible). La mayor parte de los indicadores que no presentan resultado en la tabla corresponden a los de eficiencia y que no fue posible poblar por la falta de información, ya sea por los altos costos de su obtención, la negación de acceso a las bases por parte del Servicio y la ausencia de esta en los datos que almacena el SAG. Por tanto, la Consultora considera que, en términos generales, el desempeño del SAG, es considerado suficiente en la provisión de los productos estratégicos desde una perspectiva de eficacia (esto condicional a las limitaciones que se tuvo en la completitud y validación de la información).

En el cuadro se utiliza la siguiente nomenclatura:

- Resultado suficiente = el resultado de los indicadores propuestos es considerado aceptable porque cumple con la norma técnica o estándar definido, es condicional a las limitaciones de información que la Consultora tuvo que enfrentar.
- Resultado mejorable = el resultado de los indicadores propuestos es considerado mejorable porque queda corto respecto de la norma técnica o estándar definido; es condicional a las limitaciones de información que la Consultora tuvo que enfrentar.
- Resultado deficiente = el resultado de los indicadores propuestos es considerado bajo e insuficiente porque dista mucho de cumplir con la norma técnica o estándar definido; es condicional a las limitaciones de información que la Consultora tuvo que enfrentar.
- No se pudo medir= no hubo éxito en la medición del indicador diseñado por la Consultora por falta de información exacta o aproximada en las bases de datos del SAG.

Cuadro 81: Resumen de Resultados de la Evaluación de Desempeño por Producto Estratégico

Prod. Estratégico	Indicador	2013	2014	2015	2016
Prod. 1	Indicador 1A)-A/Pecuaria	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Mejorable
	Indicador 1A)-B/Agrícola	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Mejorable
	Indicador 1B)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 1C)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 1D)	No se pudo medir			
Prod. 2	Indicador 2A)/Pecuarias	No se pudo medir			
	Indicador 2A)/Forestales	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 2A)/Agrícolas	Resultado Mejorable	Resultado Mejorable	Resultado Mejorable	Resultado Mejorable
	Indicador 2B)/Mosca de la Fruta	No se pudo medir	No se pudo medir	Resultado Mejorable	Resultado Suficiente
	Indicador 2B)/Lobesia Botrana	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Mejorable	Resultado Mejorable
	Indicador 2C)	No se pudo medir			
	Indicador 2D)	No se pudo medir			
Prod. 4	Indicador 4A)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
Prod. 5	Indicador 5A)	No se pudo medir			
Prod. 6	Indicador 6A)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 6B)	No se pudo medir			
Prod. 7	Indicador 7A)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 7B)	No se pudo medir			
Prod. 8	Indicador 8A)	No se pudo medir	Resultado Deficiente	Resultado Deficiente	Resultado Deficiente
Prod. 9	Sin Indicador				
Prod. 10	Indicador 10A)	Resultado Suficiente	Resultado Mejorable	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente

Se puede calificar, que en términos generales y en relación a la eficacia, el desempeño del SAG, medido por los indicadores que diseñó la Consultora, es suficiente direccionado a positivo; esto, condicional a las limitaciones de información que no permiten realizar un juicio evaluativo taxativamente severo de la institución (recordemos que no fue posible poblar todos los indicadores por las limitaciones en la disponibilidad de la información). Debe tenerse presente que las normas técnicas imponen un cierto estándar, el que no por el hecho de ser alcanzado implica que la eficacia no puede ser mejorada. Esto es posible si el estándar se hiciera más exigente. Es importante notar que las normas técnicas utilizadas por el SAG son el estándar que cada producto debe intentar alcanzar; el lograr ese nivel (que es calificado como “suficiente”) no implica que no existan posibles mejoras en la eficacia y eficiencia; el estándar o norma técnica también deben ser sujetos de cuestionamiento en los procesos de planificación y de evaluación; es factible considerar el establecer cada cierto tiempo y para ciertos productos o actividades estándares más exigentes; será tarea del SAG el realizar tales cuestionamientos y revisiones bajo las consideraciones técnicas que corresponda.

En el producto 1 se aprecia un desempeño suficiente en el indicador 1A que baja en el año 2016 entre -1,2 y -1,4 puntos porcentuales tal como se explica en sección 10.8.1; si bien no es una gran reducción de desempeño, sí es mejorable para llegar a lo estipulado por la meta (esperable 100% de lotes inspeccionadas en puntos de ingreso al país). Este desempeño es mejorable puesto que se debiera revisar todos los lotes de mercancía presentados a inspección ya que existe un riesgo de incumplir con la protección fito y zoonosanitaria del país. En el indicador 1B se estima suficiente sujeto a la condicionante de que solo se pudo utilizar una proxy mediante información anual (y no un indicador con periodo móvil como lo diseñó inicialmente la Consultora puesto que no existe información de periodo móvil en los sistemas de información del SAG). El 1C se considera como suficiente ya que el porcentaje de intercepciones de mercancía sobre el total de revisiones es muy bajo, menos del 1% en intercepciones marítimas y terrestres y aumentando a menos del 2% en aéreo. La medición de este indicador es positiva pero condicional a que en la calidad de las revisiones se cumpla siempre con los estándares establecidos y la reducción no se deba tan solo a un mejor comportamiento del consumidor, es decir, condicional a que la intercepción se realice el 100% de las veces que se porten productos fuera de norma. No fue posible poblar el indicador 1D ya que no existe información sobre costo por actividad en los sistemas del SAG.

En el producto 2, no fue posible medir los indicadores en 2A / Silvoagropecuario por la insuficiente información de las plagas / enfermedades silvoagropecuarias, tal como se explica en sección 10.8.2 (existe información solo para las plagas forestales cuarentenarias, no para todas las plagas existentes en el país). En el caso de las plagas forestales el resultado muestra una detección menor al 1% lo cual es considerado positivo condicional a que la eficacia de la detección (el mecanismo) sea correcto todas las veces o 100%, es decir, que siempre que exista una plaga el SAG sea capaz de detectarla y además a que no se deba a comportamiento del usuario. Además, no se pudo conocer el resultado de otras plagas forestales que no sean cuarentenarias, por lo que se deja el resultado como suficiente y se espera que el SAG registre información más completa en de modo de poder evaluar cabalmente el cumplimiento del producto 2.

En el producto 2 y en cuanto a las plagas agrícolas, se pudo contar con información de todas las plagas (no solo cuarentenarias); se observa un desempeño mejorable ya que el porcentaje de

revisión con detección es en promedio 66,5%; de aquí se debieran clasificar las de importancia económica o exóticas para el país, por lo que el indicador no muestra el riesgo real, ya que existen plagas que son consideradas comunes y sin mayor importancia; al limpiar la información se podría evaluar de mejor forma este producto,.

El indicador 2B muestra revisiones de trampas al año, mosca de la fruta y lobesia botrana; el primero se pudo medir desde el año 2015 y su desempeño mejoró en el año 2016, es decir, se sobre-midieron las trampas (dado que hubo una campaña de la plaga); sin embargo, esto no quiere decir que cada trampa se haya medido por lo menos una vez, es decir, es posible que se hayan verificado muchas veces trampas de una zona y ello lleva a tener porcentaje sobre el 100%; además, el SAG registra como trampa revisada cuando el inspector ha recorrido la ruta en la cual hay trampas, pero no se verifica que haya revisado todas las trampas de cada ruta. Por ello también se sugiere incorporar medición y registro de cuántas veces se mide efectivamente cada trampa a nivel nacional y no solo las rutas de inspección. Utilizando los registros del SAG, se observa que Lobesia disminuyó su medición debido a que en los primeros años había campañas por alertas y luego se llevó una medición más rutinaria. De cualquier forma, se considera que deberían medirse todas las trampas por lo menos una vez en el periodo (anual) para conocer si hubo alguna captación y mejorar los registros en los sistemas del SAG.

No fue posible medir los indicadores 2C y 2D por no encontrar información de costos asignados por actividad o producto específico.

El producto 4 tiene un desempeño suficiente, ya que casi logra un 100% de los reportes de evaluación y declaración ambiental entregados en el tiempo estipulado, salvo casos aislados fundamentados, por lo que se considera un desempeño suficiente y positivo.

El producto 5 de apertura de mercados internacionales no incluye información alguna en los softwares del SAG para ser medido, por lo que no se pudo poblar el indicador.

En el indicador 6A, el producto 6 de normativa de competencia del SAG fiscalizada muestra un desempeño positivo pero condicional a que el universo de mediciones sea el correcto y fiable, es decir, se midió respecto a la información del plan anual de fiscalizaciones, no pudiéndose validar el universo ni la muestra a fiscalizar por parte de la Consultora y recordando que el plan lo estiman los funcionarios SAG (detalle en sección 10.7.5). Por tanto, el desempeño se considera como suficiente sujeto a las limitaciones mencionadas.

No fue posible poblar el indicador 6B de costos por el deficiente detalle de la información de los gastos por actividad de acuerdo a cada normativa: los datos recibidos muestran registros agregados y por tanto es posible que existan “subsidios” entre desempeños entre las diferentes áreas que cubre el producto.

El producto 7 sobre productos silvoagropecuarios y animales certificados ostenta un desempeño de resultado suficiente ya que en promedio 99,2% de los certificados fueron bien emitidos, es decir, muy pocos con errores y cuyo número además disminuyó en el periodo evaluado. Se considera como suficiente condicional a la información que guarda el error en la emisión del certificado, ya que se incluyen errores administrativos también para la realización de la reemisión

de éste (Ej: Ilegible o introducir mal algún dato en el sistema). El riesgo de emitir mal un certificado es principalmente para el exportador que no podrá introducir su producto en otros países, también para la imagen del SAG como organismo fiscalizador y autoridad fito y zoonosanitaria. Tampoco fue posible medir el indicador de costos en este producto por la falta de información en los sistemas del SAG.

El producto 8 sobre productos autorizados para uso silvoagropecuario muestra un desempeño deficiente; existen muchas solicitudes no resueltas por parte del SAG, con un porcentaje de resolución del 50% el 2014 alcanzando apenas un 60% el año 2016; pese a este avance en el periodo evaluado se considera que existe potencial para que el SAG mejore su desempeño, con estándares más exigentes en las actividades involucradas, así como recursos y competencias adecuadas al desafío.

En el producto 9 de proyectos cofinanciados con privados no se considera indicador por lo comentado a lo largo del informe en cuanto a que éste no se considera como producto estratégico (consiste en traspaso de fondos a los privados para la mejora de suelos, pero sin actividad del SAG en la mejora de suelos).

El producto 10 de análisis de laboratorio muestra en general un desempeño suficiente ya que el tiempo de respuesta de los análisis de laboratorios requeridos por el SAG muestra un tiempo promedio de 5 días que en la norma técnica del SAG se considera adecuado. La evaluación es positiva condicional a que el tiempo no sea mejorable, información con que no cuenta la Consultora; se propone hacer un análisis de procesos para ver si existe algún cuello de botella que pudiera demorar el proceso y así hacer más eficiente los resultados de este producto.

Finalmente, y en términos generales, se puede decir que el SAG en la mayoría de sus productos alcanza el estándar fijado y por tanto alcanza una eficacia que puede ser calificada como suficiente; esta evaluación está sujeta a las limitaciones de información ya explicadas.

Existe un área específica en que es particularmente deficiente la que se detectó en el producto 8; aquí existe una mejora potencial importante (porcentaje de resolución de solicitudes de uso veterinario, plaguicidas y alimentos para animales).

Un ámbito de mejoría muy importante es la de registrar datos más completos que permitan medir todos los indicadores y todas las facetas de manera de poder realizar una evaluación completa. En este sentido, no fue posible poblar ningún indicador de eficiencia. A ese respecto es de vital importancia que el SAG ataque esta gran debilidad que implica el no contar con información de los egresos como costos y gastos en detalle para poder costear subproductos específicos y así controlar y monitorear en detalle la eficiencia.

9. Análisis del Presupuesto y Disciplina Financiera

9.1. Ejecución presupuestaria del gasto institucional

La ejecución presupuestaria de la institución en general presenta un alto grado de cumplimiento. En los cuatro años de estudio el cumplimiento de lo presupuestado supera el 99%, salvo algunas excepciones que se pueden apreciar a continuación.

Cuadro 82: Ejecución Presupuestaria por Sub Título CLP 2016)

Año	Nº	Subtítulo	PRESUPUESTO (en miles de pesos del 2016)	DEVENGO (en miles de pesos del 2016)	Ejecución Presupuestaria
2013	21	Gastos en personal	65.340.065	64.834.920	99,23%
	22	Bienes y servicios de consumo	20.180.230	20.075.843	99,48%
	23	Prestaciones de seguridad social	417.311	417.310	100,00%
	24	Transferencias corrientes	15.097.811	14.960.648	99,09%
	25	Integros al fisco	224.495	177.063	78,87%
	26	Otros gastos corrientes	177.432	177.307	99,93%
	29	Adquisición de activos no financieros	3.169.097	3.099.264	97,80%
	31	Iniciativas de inversión	65.743	47.605	72,41%
	34	Servicio de la deuda	3.847.477	3.846.672	99,98%
	35	Saldo final de caja	224.372	0	0,00%
2013 Total			108.744.034	107.636.631	98,98%
2014	21	Gastos en personal	72.728.025	72.507.464	99,70%
	22	Bienes y servicios de consumo	22.610.348	22.431.196	99,21%
	23	Prestaciones de seguridad social	1.481.392	1.481.392	100,00%
	24	Transferencias corrientes	11.650.667	11.637.955	99,89%
	25	Integros al fisco	165.911	165.911	100,00%
	26	Otros gastos corrientes	88.519	88.507	99,99%
	29	Adquisición de activos no financieros	2.863.901	2.795.521	97,61%
	31	Iniciativas de inversión	121.149	121.149	100,00%
	34	Servicio de la deuda	5.135.398	5.119.054	99,68%
2014 Total			116.845.310	116.348.149	99,57%
2015	21	Gastos en personal	80.049.962	79.859.252	99,76%
	22	Bienes y servicios de consumo	24.421.844	24.394.842	99,89%
	23	Prestaciones de seguridad social	1.958.436	1.958.436	100,00%
	24	Transferencias corrientes	13.494.316	13.394.598	99,26%
	25	Integros al fisco	206.903	206.903	100,00%
	26	Otros gastos corrientes	63.874	63.372	99,21%
	29	Adquisición de activos no financieros	2.873.490	2.865.597	99,73%
	31	Iniciativas de inversión	311.475	311.443	99,99%
	34	Servicio de la deuda	4.216.171	4.045.920	95,96%
2015 Total			127.596.471	127.100.363	99,61%
2016	21	Gastos en personal	83.167.865	82.923.333	99,71%
	22	Bienes y servicios de consumo	24.548.250	24.438.584	99,55%
	23	Prestaciones de seguridad social	176.225	176.225	100,00%
	24	Transferencias corrientes	14.956.472	14.799.947	98,95%
	25	Integros al fisco	201.238	200.066	99,42%
	26	Otros gastos corrientes	235.909	229.404	97,24%
	29	Adquisición de activos no financieros	3.756.284	3.736.156	99,46%
	31	Iniciativas de inversión	29.231	18.938	64,79%
	34	Servicio de la deuda	4.559.082	4.559.036	100,00%
2016 Total			131.630.556	131.081.690	99,58%
Total general			484.816.371	482.166.832	99,45%

Fuente: SIGFE

9.1.1. Ejecución presupuestaria desglosada por programa presupuestario

Cuadro 83: Ejecución Presupuestaria por Programa Presupuestario

Año	Nº	Programa Presupuestario	PRESUPUESTO (en miles de pesos del 2016)	DEVENGO (en miles de pesos del 2016)	Ejecución Presupuestaria
2013	1	Servicio Agrícola y Ganadero	25.741.801	25.508.812	99,09%
	4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	15.746.654	15.674.513	99,54%
	5	Desarrollo Ganadero	10.705.986	10.504.325	98,12%
	6	Vigilancia y Control Silvoagrícola	19.701.672	19.271.177	97,81%
	7	Controles Fronterizos	11.378.898	11.287.517	99,20%
	8	Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables	19.481.795	19.459.304	99,88%
	9	Laboratorios	5.987.227	5.930.984	99,06%
2013 Total			108.744.034	107.636.631	98,98%
2014	1	Servicio Agrícola y Ganadero	26.791.622	26.637.462	99,42%
	4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	16.830.720	16.747.292	99,50%
	5	Desarrollo Ganadero	12.425.037	12.348.265	99,38%
	6	Vigilancia y Control Silvoagrícola	23.916.748	23.824.499	99,61%
	7	Controles Fronterizos	13.126.074	13.084.124	99,68%
	8	Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables	17.332.994	17.312.799	99,88%
	9	Laboratorios	6.422.115	6.393.708	99,56%
2014 Total			116.845.310	116.348.149	99,57%
2015	1	Servicio Agrícola y Ganadero	30.266.828	30.196.830	99,77%
	4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	17.882.265	17.858.581	99,87%
	5	Desarrollo Ganadero	13.709.783	13.689.772	99,85%
	6	Vigilancia y Control Silvoagrícola	27.115.546	27.078.402	99,86%
	7	Controles Fronterizos	14.142.368	14.113.593	99,80%
	8	Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables	17.820.342	17.695.397	99,30%
	9	Laboratorios	6.659.340	6.467.787	97,12%
2015 Total			127.596.471	127.100.363	99,61%
2016	1	Servicio Agrícola y Ganadero	31.896.447	31.802.934	99,71%
	4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	18.796.733	18.671.861	99,34%
	5	Desarrollo Ganadero	13.960.636	13.904.273	99,60%
	6	Vigilancia y Control Silvoagrícola	28.482.196	28.407.109	99,74%
	7	Controles Fronterizos	14.157.059	14.114.784	99,70%
	8	Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables	17.660.541	17.507.760	99,13%
	9	Laboratorios	6.676.945	6.672.968	99,94%
2016 Total			131.630.556	131.081.690	99,58%
Total general			484.816.371	482.166.832	99,45%

Fuente: SIGFE

En general todos los programas presupuestarios se ejecutan por sobre el 99% del presupuesto asignado; los programas que presentan la más baja ejecución relativa corresponden al programa 6 el año 2013 (97,81%) y al programa 9 el año 2015 (97,12%).

9.1.2. Ejecución presupuestaria por Producto Estratégico

Cuadro 84: Ejecución Presupuestaria por Producto Estratégico

Año	Nº	Programa Producto Estratégico	PRESUPUESTO (en miles de pesos del 2016)	DEVENGO (en miles de pesos del 2016)	Ejecución Presupuestaria
2013		Nivel Cental	59.659.052	58.889.222	98,71%
	1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del	6.768.786	6.721.621	99,30%
	2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagr	12.733.255	12.576.564	98,77%
	4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e inf	14.475.127	14.462.123	99,91%
	5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y de	130.422	128.835	98,78%
	6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	1.221.600	1.215.473	99,50%
	7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	10.908.793	10.844.006	99,41%
	8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	289.864	286.250	98,75%
	9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	235.752	217.824	92,40%
	10	Análisis de Laboratorio realizados	2.321.382	2.294.711	98,85%
2013 Total			108.744.034	107.636.631	98,98%
2014		Nivel Cental	67.846.243	67.535.237	99,54%
	1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del	7.379.535	7.367.774	99,84%
	2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagr	15.437.916	15.365.715	99,53%
	4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e inf	11.971.428	11.964.147	99,94%
	5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y de	101.166	100.075	98,92%
	6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	1.469.039	1.459.781	99,37%
	7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	10.067.092	10.012.029	99,45%
	8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	248.750	243.990	98,09%
	9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	81.853	81.235	99,25%
	10	Análisis de Laboratorio realizados	2.242.287	2.218.165	98,92%
2014 Total			116.845.310	116.348.149	99,57%
2015		Nivel Cental	76.350.042	76.052.047	99,61%
	1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del	7.244.878	7.220.802	99,67%
	2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagr	18.439.347	18.403.449	99,81%
	4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e inf	12.272.958	12.174.429	99,20%
	5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y de	83.193	82.827	99,56%
	6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	1.395.910	1.389.229	99,52%
	7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	9.413.948	9.396.673	99,82%
	8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	232.643	232.572	99,97%
	9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	10.565	8.750	82,82%
	10	Análisis de Laboratorio realizados	2.152.987	2.139.585	99,38%
2015 Total			127.596.471	127.100.363	99,61%
2016		Nivel Cental	78.377.597	78.719.246	100,44%
	1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del	7.087.532	6.842.909	96,55%
	2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagr	21.388.866	21.034.584	98,34%
	4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e inf	11.688.021	11.485.749	98,27%
	5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y de	51.149	49.469	96,72%
	6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	1.339.274	1.328.844	99,22%
	7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	9.520.170	9.451.937	99,28%
	8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	235.502	234.825	99,71%
	9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	7.748	6.388	82,44%
	10	Análisis de Laboratorio realizados	1.934.698	1.927.738	99,64%
2016 Total			131.630.556	131.081.690	99,58%
Total general			484.816.371	482.166.832	99,45%

Fuente: SIGFE

En el análisis de la ejecución presupuestaria por Programa Estratégico destaca la baja ejecución del producto N°9 en los años 2013 y 2016 con una ejecución de solo el 82,82% y 82,44% respectivamente.

Tal como se señala en el análisis del desempeño de este informe, este producto estratégico no es medido en el Formulario H y a juicio de la consultora, éste no debiera ser considerado como producto estratégico. En el cuadro anterior se puede apreciar que la asignación presupuestaria va disminuyendo en el período de evaluación y de acuerdo a lo informado por la institución el año 2018 ya no tiene presupuesto asignado. Es probable que la baja asignación presupuestaria se deba especialmente a lo anteriormente expuesto.

9.1.3. Ejecución presupuestaria por región

Cuadro 85: Ejecución Presupuestaria por Región (CLP 2016)

Año	Nombre Región	PRESU-PUESTO (MCLP de 2016)	DEVENGO (MCLP de 2016)	Ejecución Presu-puestaria	Año	Nombre Región	PRESU-PUESTO (MCLP de 2016)	DEVENGO (MCLP de 2016)	Ejecución Presu-puestaria
2013	Nivel Cental	59.807.181	58.861.916	98,42%	2015	Nivel Cental	32.251.306	31.955.958	99,08%
	Arica y Parinacota	2.795.822	2.786.145	99,65%		Arica y Parinacota	6.241.019	6.234.057	99,89%
	Tarapaca	1.302.855	1.297.446	99,58%		Tarapaca	2.201.685	2.194.124	99,66%
	Antofagasta	751.930	738.253	98,18%		Antofagasta	2.197.689	2.191.549	99,72%
	Atacama	963.273	961.876	99,86%		Atacama	2.211.374	2.207.227	99,81%
	Coquimbo	2.209.406	2.191.390	99,18%		Coquimbo	5.040.688	4.996.597	99,13%
	Valparaiso	5.247.752	5.225.833	99,58%		Valparaiso	10.950.801	10.936.839	99,87%
	Lib. Gral. B. O'Higgins	4.896.542	4.894.051	99,95%		Lib. Gral. B. O'Higgins	9.045.025	9.042.251	99,97%
	Maule	5.100.672	5.099.851	99,98%		Maule	9.387.387	9.385.305	99,98%
	Biobio	3.550.812	3.538.830	99,66%		Biobio	8.004.720	7.992.628	99,85%
	Araucania	4.068.060	4.063.272	99,88%		Araucania	7.399.622	7.394.678	99,93%
	Los Lagos	6.356.294	6.354.503	99,97%		Los Lagos	8.982.296	8.912.695	99,23%
	Los Rios	2.276.517	2.276.417	100,00%		Los Rios	3.811.983	3.806.185	99,85%
	Aysen del Gral. C. Ibañez del Campo	2.085.323	2.081.148	99,80%		Aysen del Gral. C. Ibañez del Campo	4.231.713	4.227.524	99,90%
Magallanes y la Antartida	1.785.406	1.782.183	99,82%	Magallanes y la Antartida	4.029.791	4.019.687	99,75%		
Region Metropolitana	5.546.189	5.483.517	98,87%	Region Metropolitana	11.609.373	11.603.059	99,95%		
2013 Total	108.744.034	107.636.631	98,98%	2015 Total	127.596.471	127.100.363	99,61%		
2014	Nivel Cental	68.268.161	67.895.553	99,45%	2016	Nivel Cental	33.131.390	32.835.864	99,11%
	Arica y Parinacota	3.141.806	3.137.287	99,86%		Arica y Parinacota	6.481.500	6.474.376	99,89%
	Tarapaca	943.198	941.506	99,82%		Tarapaca	2.231.191	2.229.374	99,92%
	Antofagasta	814.263	812.135	99,74%		Antofagasta	2.257.577	2.250.872	99,70%
	Atacama	918.214	912.244	99,35%		Atacama	2.250.690	2.250.009	99,97%
	Coquimbo	2.760.323	2.737.867	99,19%		Coquimbo	4.324.470	4.284.690	99,08%
	Valparaiso	4.896.984	4.885.848	99,77%		Valparaiso	11.819.085	11.806.269	99,89%
	Lib. Gral. B. O'Higgins	5.663.757	5.662.158	99,97%		Lib. Gral. B. O'Higgins	9.497.548	9.464.065	99,65%
	Maule	5.223.533	5.222.558	99,98%		Maule	9.760.568	9.760.372	100,00%
	Biobio	3.847.999	3.828.633	99,50%		Biobio	7.987.337	7.980.108	99,91%
	Araucania	3.617.663	3.613.468	99,88%		Araucania	7.099.981	7.097.238	99,96%
	Los Lagos	4.987.983	4.987.969	100,00%		Los Lagos	8.142.144	8.019.596	98,49%
	Los Rios	2.094.009	2.093.322	99,97%		Los Rios	4.002.680	4.002.493	100,00%
	Aysen del Gral. C. Ibañez del Campo	2.065.257	2.039.552	98,76%		Aysen del Gral. C. Ibañez del Campo	4.249.740	4.247.293	99,94%
Magallanes y la Antartida	1.468.616	1.467.624	99,93%	Magallanes y la Antartida	4.143.856	4.140.586	99,92%		
Region Metropolitana	6.133.543	6.110.426	99,62%	Region Metropolitana	14.250.800	14.238.483	99,91%		
2014 Total	116.845.310	116.348.149	99,57%	2016 Total	131.630.556	131.081.690	99,58%		
				Total general	484.816.371	482.166.832	99,45%		

Fuente: SIGFE

Prácticamente todas las regiones ejecutan sobre el 99% de su presupuesto asignado, salvo en el año 2013 en que las regiones segunda y metropolitana muestran una ejecución del 98.18% y 98.7%, respectivamente. En el año 2013 el nivel Institucional o Central ejecuta un 98.42% de su presupuesto asignado. En anexo se presenta ejecución presupuestaria por sector / oficina sectorial.

Si bien es cierto que el alto porcentaje de ejecución presupuestaria muestra una eficacia en el gasto presupuestado, esto no significa en ningún caso que exista eficiencia en el uso de los recursos. Más adelante se presenta un análisis de la eficiencia y productividad con que el SAG gasta los recursos recibidos, análisis basado en el comportamiento de los costos medios, uso de jornadas y actividades desarrolladas para proveer los distintos productos estratégicos y específicos.

9.2. Análisis de la Disciplina Financiera

La institución realiza una administración de la liquidez adecuada. La Jefatura de Administración y Finanzas recibe los ingresos presupuestados periódicamente y realiza los gastos sin mayores inconvenientes.

Un aspecto relevante de destacar es el comportamiento de la deuda flotante. El financiamiento de ésta es absorbido en su totalidad por el saldo final de caja. Además del análisis del comportamiento de los ingresos y gastos y el saldo final de caja respectivo queda en evidencia el buen manejo de la liquidez que realiza la institución. Es decir, con el saldo final del año se cumple con las obligaciones generadas en el corto plazo. El siguiente cuadro muestra el comportamiento de los ingresos y gastos y el saldo final de caja para el año 2016.

Cuadro 86: Presupuesto de caja para el año 2016¹²⁷

Sub-Título	Item	Asig.	CLASIFICACION PRESUPUESTARIA	PPTO. VIG. 2,016 1	PPTO. VIG. 2,016 4	PPTO. VIG. 2,016 5	PPTO. VIG. 2,016 6	PPTO. VIG. 2,016 7	PPTO. VIG. 2,016 8	PPTO. VIG. 2,016 9	PPTO CONSOLIDADO
			INGRESOS	30,584,676	17,814,640	13,545,141	27,837,797	13,599,281	17,590,756	6,676,935	131,630,558
05			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	88,313	0	0	0	0	0	0	88,313
	1		DEL SECTOR PRIVADO	88,313	0	0	0	0	0	0	88,313
		3	Administración Fondos Para Bonificación al retiro	88,313	0	0	0	0	0	0	88,313
	2		DEL GOBIERNO CENTRAL	0							
		003	Programa de Modernización del estado BID	0	0	0	0	0	0	0	0
06			RENTAS DE LA PROPIEDAD	38,171	0	0	0	0	0	0	38,171
07			INGRESOS DE OPERACIÓN	11,787,504	14,005,911	0	0	0	0	1,073,629	26,867,044
08			OTROS INGRESOS CORRIENTES	1,500,000	0	0	0	0	0	0	1,500,000
	01		Recuperaciones y Rembolsos por Licencias Médicas	1,350,000	0	0	0	0	0	0	1,350,000
	02		Multas y Sanciones Pecuniarias	50,000	0	0	0	0	0	0	50,000
	99		Otros	100,000	0	0	0	0	0	0	100,000
09			APORTE FISCAL	15,778,346	3,701,800	13,545,131	27,837,787	13,599,281	17,590,746	5,213,044	97,266,135
	01		Libre	15,778,346	3,701,800	13,545,131	27,837,787	13,599,281	17,590,746	5,213,044	97,266,135
		001	Remuneraciones	14,312,020	3,701,800	9,576,669	16,440,146	10,871,540	5,587,142	5,127,144	65,616,461
		002	Resto	1,466,326	0	3,968,462	11,397,641	2,727,741	12,003,604	85,900	31,649,674
10			VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	0							
	01		terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0
	03		Vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0
	04		Mobiliario y Otros	0	0	0	0	0	0	0	0
12			RECUPERACION DE PRESTAMOS	1,392,342	106,929	10	10	0	10	390,262	1,889,563
	04		De Fomento	0	0	0	0	0	0	0	0
	10		Ingresos por Percibir	1,392,342	106,929	10	10	0	10	390,262	1,889,563
13			TRANSFERENCIA PARA GASTO DE CAPITAL	0							
	02		Del Gobierno Central	0	0	0	0	0	0	0	0
		008	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	0	0	0	0	0	0	0	0
15			SALDO INICIAL DE CAJA	1,311,771	982,094	415,495	644,399	557,778	69,785	10	3,981,332
			GASTOS	31,896,447	18,796,734	13,960,636	28,482,196	14,157,059	17,660,541	6,676,945	131,630,558
21			GASTOS EN PERSONAL	21,160,626	14,919,816	9,583,669	16,433,146	10,871,540	5,587,142	4,611,926	83,167,865
			Gasto en Personal menos Glosas	19,555,024	7,415,550	6,910,959	11,137,980	5,279,857	5,339,245	3,847,288	59,485,903
			Horas Extras	227,349	312,210	122,848	234,646	1,614,799	27,847	15,574	2,555,273
			Viáticos Nacionales	926,273	517,171	484,033	797,153	1,684,001	192,540	531,912	5,133,083
			Viáticos Internacionales	14,768	8,361	35,950	28,042	172,380	7,982	10,808	278,291
			Honorarios Temporales	17,615	3,963,174	815,785	2,844,694	592,734	19,528	55,205	8,308,735
			Honorarios permanentes	271,641	2,340,480	1,202,989	1,390,631	1,297,173	0	151,139	6,654,053
			Funciones Criticas	110,406	0	0	0	0	0	0	110,406
			Horas Habilitadas	37,550	362,870	11,105	0	230,596	0	0	642,121
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3,141,612	2,203,395	3,740,186	10,907,471	2,313,989	504,420	1,737,177	24,548,250
23			PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	176,225	0	0	0	0	0	0	176,225
	01		Prestaciones Previsionales	4,030	0	0	0	0	0	0	4,030
	03		Prestaciones Sociales del Empleador	172,195	0	0	0	0	0	0	172,195
24			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	3,469,923	0	86,755	38,197	0	11,361,597	0	14,956,472
	01		Al Sector Privado	3,469,923	0	75,197	0	0	11,361,597	0	14,906,717
		407	Fondo Mejoramiento Patrimonio Sanitario	7,710	0	0	0	0	11,361,597	0	11,369,307
		601	Emergencias Sanitarias	3,462,213	0	0	0	0	0	0	3,462,213
		001	Programa Tuberculosis Bovina	0	0	75,197	0	0	0	0	75,197
		07	A Organismos Internacionales	0	0	11,558	38,197	0	0	0	49,755
		603	Comité de Sanidad Vegetal del Cono Sur	0	0	0	38,197	0	0	0	38,197
		005	Comité Veterinario Permanente del Cono Sur (CVP)	0	0	11,558	0	0	0	0	11,558
25			INTEGROS AL FISCO	201,238	0	0	0	0	0	0	201,238
	01		Impuestos	201,238	0	0	0	0	0	0	201,238
26			OTROS GASTOS CORRIENTES	235,909	0	0	0	0	0	0	235,909
	01		Devoluciones	0	0	0	0	0	0	0	0
	02		Compensaciones por Daños a Terceros y/o a la Pro	235,909	0	0	0	0	0	0	235,909
29			ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	2,185,706	304,840	134,531	458,983	413,752	137,597	120,875	3,756,284
	2		edificios	0	0	0	0	0	0	0	0
	3		VEHICULOS	1,256,700	0	0	0	0	0	0	1,256,700
		04	Mobiliario y Otros	952	0	0	8,305	41,574	14,563	16,037	81,431
		05	Máquinas y Equipos	0	70,607	7,891	450,678	155,246	39,963	72,660	797,045
		06	Equipos Informáticos	189,156	0	0	0	0	16,089	0	205,245
		07	Programas Informáticos	738,898	234,233	126,640	0	93,420	66,982	32,178	1,292,351
		99	Otros Activos No Financieros	0	0	0	0	123,512	0	0	123,512
31			INICIATIVAS DE INVERSION	29,231	0	0	0	0	0	0	29,231
	01		Estudios Básicos	0	0	0	0	0	0	0	0
	02		Proyectos	29,231	0	0	0	0	0	0	29,231
34			SERVICIO DE LA DEUDA	1,295,977	1,368,683	415,495	644,399	557,778	69,785	206,967	4,559,084
	07		Deuda Flotante	1,295,977	1,368,683	415,495	644,399	557,778	69,785	206,967	4,559,084
35			SALDO FINAL DE CAJA	0							
			GASTO NETO -(SUBT.30+32+34+35)+Intereses Deuda	30,600,470	0						

Fuente: Información proporcionada por la Jefatura de Administración y Finanzas del SAG

¹²⁷ La institución no entregó el presupuesto de caja para los años 2013 a 2014.

La institución muestra en sus indicadores de gestión asociados a la disciplina financiera y publicados en el BGI de cada año, un 100% de cumplimiento. Estos indicadores son porcentaje de cumplimiento de los siguientes ítems: actividades de clima laboral; fecha de término proceso de compra; uso de vehículos SAG; de avance de gasto devengado; reclamos recibido Portal Mercado público; facturas no afectas a multas pagadas en 30 días. En todos ellos alcanza valores más que satisfactorios. Los siguientes son los indicadores del 2016:

Cuadro 87: Indicadores de gestión del área de Administración y Finanzas - CDC

EQUIPO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	META AÑO 2016	NUMERADOR/ DENOMINADOR UTILIZADOS PARA DETERMINAR LA META	PONDERACIÓN	NUMERADOR/ DENOMINADOR EFECTIVO	RESULTADO EFECTIVO AÑO 2016	RESULTADO PONDERADO AL 31/12/2016	GRADO CUMPLIMIENTO POR EQUIPO
DEPTO. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.	Porcentaje de cumplimiento de actividades de programa de clima laboral	(Nº de actividades realizadas del programa de clima laboral para el año t/ Nº de actividades planificadas en el programa de clima laboral para el año t) * 100	Porcentaje	97%	No Aplica[4] /21	15%	21/21	100%	15%	100.0%
	Porcentaje de Cumplimiento de fechas programadas de término de los procesos de compra de Convenio Marco, Contrato Suministro, R1, Tratos Directos bajo 10 UTM, Licitaciones y Tratos Directos bajo 100 UTM del SAG Central	(Total de Solicitudes de Compras con orden de compra en los Tiempos definidos en la Unidad de Compras)/(Total de Solicitudes de Compras con orden de compra)*100	Porcentaje	75%	No aplica	30%	994/1203	83%	30%	
	Porcentaje de uso de vehículos del Sag Central	(Nº Horas que el vehículo fue utilizado en jornada hábil en el año T/Nº total de horas hábiles en que el vehículo está disponible en el año t)*100	Porcentaje	66%	No aplica	15%	1690,40/2016	84%	15%	
	Porcentaje de avance del gasto devengado en el año t.	(Presupuesto Devengado en el año t/ Presupuesto vigente en el año t) * 100	Porcentaje	98%	No aplica	10%	2.625.076.942/2.627.626.432	99.90%	10%	
	Porcentaje de Reclamos recibidos en Portal Mercado público.	(Nº de reclamos asociado a procesos de compras acogidos en periodo enero a noviembre del año t/Nº de ordenes de compra efectuadas entre enero y noviembre del año t)*100	Porcentaje	1%	No aplica	20%	17/12.197	0.14%	20%	
	Porcentaje de facturas no afectas a multas pagadas en un plazo superior a 30 días.	(Nº total de facturas no afectas a multas pagadas en un plazo superior a 30 días desde la fecha de recepción en Tesorería, oficina de partes en el año t/ Nº total de facturas no afectas a multas pagadas en el mes de análisis del año t) * 100	Porcentaje	23%	No aplica	10%	377/3847	9.8%	10%	

Fuente: Convenio de Desempeño Colectivo 2016, entregado por la Institución

Llama la atención que la institución posee otros indicadores asociados a la disciplina financiera, sin embargo, no los utiliza. Si bien es cierto que la institución entregó estos indicadores, la mayoría no estaba poblado con datos. Una muestra de éstos se presenta a continuación:

Cuadro 88: Muestra de algunos Indicadores de gestión financiera que la institución no utiliza

12228	Numero de solicitudes de compra enviadas a preafectacion dentro del tiempo estandar
12270	Numero de facturas pagadas en el periodo t dentro de 30 dias desde la fecha de recepcion
12271	Numero de facturas pagadas en el periodo t con fecha de recepcion entre el 01 de enero y el 30 de noviembre del periodo t
12307	Numero promedio de dias de pago a proveedores
12354	Número de supervisiones a regiones realizadas en el año t versus Número de supervisiones programadas para el año t
12374	Numero de facturas pagadas en menos de 30 dias
12375	Numero total de facturas pagadas en el mes
12651	N° de licitaciones cerradas declaradas desiertas en el periodo t
12652	N° total de licitaciones cerradas en el periodo t
12656	Numero de horas que el vehiculo fue utilizado en jornada habil en el periodo t
12892	Numero total de facturas pagadas en un plazo superior a 30 dias desde la fecha de recepcion conforme (SIGFE) en el año t
12893	Numero total de facturas pagadas (SIGFE) en el año t
12896	Total Procesos iniciados con programación en el trimestre (t)

Sería deseable que la institución, por un lado realice el poblamiento de los indicadores anteriores, para poder utilizarlos y, por otro, además genere un indicador con el número de reformulaciones presupuestarias como indicador de su proceso presupuestario.

El siguiente cuadro muestra algunos indicadores financieros que la institución reporta en el BGI¹²⁸ del 2016:

¹²⁸ BGI: Balance de Gestión Integral del año 2016, presentado por el SAG a la DIPRES.

Cuadro 89: Indicadores financieros

Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo ⁴⁸			Avance ⁴⁹ 2016/ 2015	Notas
			2014	2015	2016		
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente – Políticas Presidenciales ⁵⁰)	%	102	89	98	110	1
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP Ley inicial / IP devengados]	%	110	99	98	99	
	[IP percibidos / IP devengados]	%	98	97	98	101	2
	[IP percibidos / Ley inicial]	%	98	98	100	102	
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	[DF/ Saldo final de caja]	%	131	114	98	86	3
	(DF + compromisos cierto no devengados) / (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)	%	99	78	73	94	

Notas: basado en cifras reales: M\$ del año 2016. Los factores de actualización de las cifras de los años 2014 y 2015 son 1,08295 y 1,03782 respectivamente.

El avance corresponde a un índice con una base 100 de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

Políticas presidenciales: Plan Fiscal, leyes especiales, y otras acciones instruidas por decisión presidencial

10. Eficiencia y Productividad Del Gasto Institucional

10.1. De costeo ABC a Costeo Tradicional

Dentro de la propuesta que presentó esta Consultora se pretendía realizar un costeo basado en actividades, *ABC Costing*, para una muestra de productos seleccionados de modo de poder analizar el grado de eficiencia y la productividad asociada. Este sistema de costos, a diferencia del costeo tradicional, busca medir los costos sobre la base de las actividades que se deben realizar para proveer un producto o servicio¹²⁹.

Se realizaron todos los esfuerzos posibles desde entrevistas y acompañamientos a los funcionarios en sus actividades de campo y búsqueda de información cuantitativa. Sin embargo, nos encontramos con dificultades insalvables y situaciones que por la naturaleza de las tareas de los funcionarios y su respectivo registro imposibilitan tal sistema de costeo.

Las actividades que se realizan para proveer un producto o servicio en esta institución son múltiples y diversas en su naturaleza individual. Además, su financiamiento principalmente en lo que respecta a mano de obra (que representa en promedio un 70.9% del gasto total) es a través de la totalidad de los programas presupuestarios. Para ejemplificar esto último, se presentan las diferentes actividades que se realizan para proveer el producto específico “Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en controles fronterizos (código 01034768)”:

1. Inspección Equipaje Acompañado de Pasajeros y Tripulantes
2. Inspección a medios de transporte
3. Inspección y Revisión de Documentación CITES
4. Control de la Basura Internacional
5. Elaboración del Plan Anual de Supervisiones(PAS)
6. Supervisiones Regionales a los Controles Fronterizos Permanente, una cada tres meses.¹³⁰
 - a. Supervisiones Regionales a los Controles Fronterizos Temporales, una en la temporada.
 - b. Supervisiones Regionales a los Controles Fronterizos Ocasionales, al menos 1 al año.
7. Coordinación Institucional: Comprende asistencia a reuniones del Comité de Integración Internacional y reuniones con Comités público – privados asociados a los controles fronterizos.
8. Otras reuniones orientadas a facilitar la gestión del control fronterizos, como son FAL MARITIMO (Facilitar el Tráfico Marítimo Internacional) y FAL Aéreo (Facilitación del transporte Aéreo Internacional), cumplimiento de los Acuerdos Institucionales (Aduana Postal, Sernapesca, couriers, etc).

¹²⁹ Aspecto que fue conversado con el jefe de estudios del SAG, señor Ramón Paredes, quién nos informó que en años anteriores la institución realizó dos intentos frustrados de aplicar la metodología ABC. Uno de estos estudios es el que realizara la consultora Santibáñez y Artigas Consultores asociados el año 2003 (trabajo que fue puesto a disposición de esta Consultora. (Ver página 51 de dicho estudio).

¹³⁰ Con excepción del Aeropuerto Arturo Merino Benítez que son 6 al año, como control fronterizo permanente.

9. Capacitaciones

10. Ingreso estadístico del Control Fronterizo al sistema FURI (Formulario Único de Registro de Información de Controles Fronterizos).

Además de la dificultad que implica registrar la diversidad y cantidad de actividades involucradas en cada producto específico se añade otra limitación para la aplicación del costeo ABC. Un programa específico no necesariamente dedica todos los recursos con que cuenta a su programa, sino que también comparte el uso de sus recursos (personas, vehículos, etc.) con la provisión de productos de otros programas presupuestarios, y, no existen registros de tales “cruces” en el uso de los recursos.

El sistema de costeo ABC requiere en forma fundamental de información precisa, confiable y de gran detalle respecto de las actividades que componen la provisión de un servicio y del costo asociado. Como ya se explicó, el sistema de registro de las actividades de los funcionarios no refleja con exactitud las labores que realizan¹³¹. Un primer ejemplo de esto último es que las actividades que realiza el personal a honorarios no son registradas en los sistemas de información (e-delfos). Además, los funcionarios a contrata y de planta realizan una diversidad de tareas en un mismo día y en muchas ocasiones solo ingresan algunas al sistema; si, por ejemplo, en una ruta de chequeo de trampas de mosca de la fruta se encuentran también trampas de lobesia botrana u otra actividad con un agricultor, el funcionario de la institución que está a cargo de la ruta de chequeo de la mosca de la fruta aprovecha de realizar todas las labores que se encuentren en la ruta, pero finalmente refleja en su hoja de actividades solamente la función principal que cumplió. Esto ocasiona un problema de recolección de datos básico y que finalmente no tiene solución al imposibilitar una distribución fidedigna del costo de todas las actividades en los diferentes productos.

Otro ejemplo es que las jornadas de trabajo necesarias para realizar las actividades del producto de Control Fronterizo pueden ser financiadas no solo por el programa presupuestario número 8, “Controles Fronterizos”, sino que, en diferentes medidas, por el total de programas presupuestarios de la institución. El siguiente cuadro muestra esta situación:

¹³¹ Para tal registro la institución utiliza el sistema informático e-delfos.

Cuadro 90: jornadas de trabajo consumidas por cada producto estratégico asociadas a los diferentes programas presupuestarios(año 2016)¹³²

Programa Presup.	Nombre Programa Presupuestario	Producto Estratégicos													
		1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Servicio Agrícola y Ganadero	5.860	11.902	2.446	446	3.953	7.061	1.240	68	5.065	62.815	23.649	56.218	4.704	
4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	7.164	9.563	500		5.930	44.827	624		1.162	5.387	1.518	4.182	138	
5	Desarrollo Ganadero	4.390	27.290	891	29	6.995	10.879	1.313		843	2.359	71	1.056		
6	Vigilancia y Control Silvoagrícola	16.099	65.325	2.205		19.899	6.647	1.669	1	819	4.169	258	738	449	
7	Controles Fronterizos	45.164	8.920	1.485	1.433	2.937	2.588			455	1.345	145	953		
8	Gestión y Conservación de los RNR	2.661	2.690	25.117		11.115	655	18	7	448	2.918	250	415		
9	Laboratorios	2.557	34			765	480	28		29.883	1.976	728	3.008	216	
SI														147	
Total		83.894	125.724	32.642	1.908	51.594	73.137	4.891	75	38.675	80.969	26.619	66.716	5.507	

Se puede apreciar que las jornadas de trabajo asociadas al producto estratégico número 1, “Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional”, son financiadas por los 8 programas presupuestarios de la institución. Esto último es un problema a la hora de valorar las actividades asociadas a cada producto específico.

Además, la institución no distribuye el gasto de sueldos en los diferentes productos estratégicos y específicos lo que imposibilita también el “costeo” de cada producto. Para nuestro análisis de eficiencia y productividad, como se verá a continuación, fue entonces necesario realizar una estimación mediante una asignación de este gasto en función de las jornadas utilizadas a nivel regional.

En resumen, las principales características de la institución que terminan conspirando con la aplicación de un costeo basado en actividades son:

- Limitaciones de los sistemas de información, principalmente en la captura de los datos asociados a las actividades (Ver sección 9.1. Análisis recursos humanos y recursos tecnológicos)
- Múltiples actividades para proveer diferentes productos específicos por un mismo funcionario que finalmente no son reportadas rigurosamente.
- Cuando el personal realiza labores en otras áreas (áreas o productos a los que no pertenecen formalmente) el costo asociado no es reflejado en el área efectiva de trabajo sino que en el área de origen a la cual pertenece formalmente el funcionario.

Dado todo lo anterior, llegamos a la convicción de que resulta inviable aplicar un costeo ABC¹³³. Por tanto, hemos decidido aproximarnos a un costeo tradicional cuyo principal desafío será generar

¹³² Los productos estratégicos 11,12,13 y 14 son productos internos del SAG Central.

¹³³ Aspecto que fue conversado con el jefe de estudios del SAG, señor Ramón Paredes, quien nos informó que en años anteriores la institución realizó dos intentos frustrados de aplicar la metodología ABC. Uno de estos estudios es el que realizara la consultora Santibáñez y Artigas Consultores Asociados el año 2003 (trabajo que fue puesto a disposición de esta Consultora). (Ver página 51 de dicho estudio).

indicadores de eficiencia basados en el comportamiento de costos medios a través del tiempo y de productividad basado tanto en el número de jornadas como en el nivel de actividad necesaria para proveer los diferentes productos estratégicos. Para lograr esto, y como se puede ver en las secciones siguientes, primero se debieron distribuir los sueldos anuales a los diferentes productos estratégicos y específicos (70% del Subtítulo 21); luego, a esto se le sumó el resto de los gastos (que no fue necesario distribuir puesto que la Institución los entregó ya distribuidos). Teniendo entonces el total del costo anual por producto estratégico y específico se utilizó un indicador de actividad que nos permitió llegar a los costos medios a nivel de producto específico. Con esto, se procede a realizar el análisis de eficiencia y productividad para el 100% de los productos específicos del SAG.

10.2. Distribución de Sueldos¹³⁴ a Productos Estratégicos y Específicos

Debido a la limitación ya mencionada para estimar el principal costo de los productos (sueldos) se procedió a realizar una distribución de este ítem no solo entre los productos estratégicos (sin incluir el Nivel Central), sino también en los diferentes productos específicos utilizando como base de asignación el número de jornadas laborales asociadas.

La distribución de los sueldos de planta y contrata a los productos estratégicos y específicos se realizó de la siguiente manera:

- 1) Cálculo del valor de una jornada laboral SAG por región para cada año: Los sueldos de los funcionarios de planta y a contrata para cada año y de cada región se divide por las jornadas laborales correspondientes a cada año y región.

Ejemplo: Calculo del valor de una jornada de Planta y Contrata para la Región 1 en el año 2013

$$\text{Valor jornada Región 1 año 2013} = \frac{\text{Sueldo Región 1 año 2013}}{\text{Jornadas Región 1 año 2013}}$$

Limitaciones

Hubiese sido ideal poder calcular el valor de la jornada por funcionario - sector para luego aplicarla a los productos estratégicos y específicos prestados en cada sector, pero no se pudo obtener la remuneración de cada funcionario, ya que la información proporcionada fue entregada en 251 archivo en distintos formatos (xls, xlsx, pdf, txt, csv). Estos archivos recibidos contenían distintos campos y lamentablemente no se recibió el diccionario de datos correspondiente.

¹³⁴ Los sueldos, al igual que viáticos, horas extras y honorarios a suma alzada integran el total del subtítulo 21

- 2) Aplicación de los sueldos a cada producto específico (y por tanto estratégico): En esta etapa se multiplicó el valor de una jornada por región para cada año (base de asignación) por las jornadas laborales que la institución registró para proveer cada producto específico (y por tanto estratégico).

Sueldos por producto específico

= Valor jornada Región 1 año 2013 x Jornada trabajadas en cada producto específico

Limitaciones

Por una parte al tener un valor jornada promedio a nivel regional se asume que la remuneración de los distintos funcionarios tienen el mismo nivel de remuneraciones y por otra parte, las jornadas registradas por los funcionarios a cada producto específico adolece del problema de la simplificación en el ingreso del trabajo realizado en cada jornada, es decir, algunos funcionarios que dedican tiempo en una jornada a varios productos estratégicos al momento de registrar su labor en el sistema, registran su trabajo a solo algunos productos específicos (simplificación en el ingreso del trabajo por jornada).

Si bien es cierto esta base de asignación presentó las limitaciones antes descritas, a juicio de la consultora, era la mejor base de asignación que se pudo tener para distribuir el gasto en remuneraciones a los diferentes productos específicos (y estratégicos). En resumen, la principal dificultad fue que, al tener una base regional, no se podrá establecer el costo exacto que demanda proveer los diferentes productos a las respectivas oficinas de la institución, sin embargo si podremos tener el costo preciso a nivel regional de proveer cada producto y obviamente se tendrá a nivel nacional. Con todo esto, resulta evidente que un desafío para la institución será lograr registrar las jornadas laborales de cada funcionario asociadas a los diferentes productos específicos por estamento u oficina.

A continuación, se muestra un cuadro con el desglose del Sub Título 21, en el cual se aprecia la importancia que representa el ítem sueldos del sub título:

*Cuadro 91: Desglose del Sub Título 21
(MCLP del 2016)*

Concepto	2013		2014		2015		2016		Variación 2013-2016	Promedio anual
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Función Crítica		0%		0%		0%	85.483	0%		
Horas Fiscales	1.943.598	3%	2.254.065	3%	2.179.670	3%	1.996.121	2%	2,7%	1%
Horas Habilitadas	538.763	1%	522.949	1%	595.722	1%	606.982	1%	12,7%	4%
Sueldos	44.490.517	68%	50.325.621	69%	57.989.555	72%	60.949.010	73%	37,0%	12%
Viáticos en el Exterior	193.315	0%	260.697	0%	259.416	0%	249.436	0%	29,0%	10%
Viáticos Nacionales	3.564.633	5%	4.039.676	6%	4.380.651	5%	4.350.738	5%	22,1%	7,4%
Honorarios Personas Naturales	14.609.240	22%	15.325.018	21%	14.644.948	18%	14.930.095	18%	2,2%	0,7%
Total general	65.340.065	100%	72.728.025	100%	80.049.962	100%	83.167.865	100%	27%	9%

Un aspecto relevante a destacar es el fuerte aumento en términos reales del subtítulo 21, de un 27% real en los cuatro años de estudio con un promedio real anual del 9%. Si se analiza el comportamiento de los Sueldos, el aumento en el período de estudio llega a un 37% con un

promedio anual del 12% real. Este crecimiento supera en 9 puntos porcentuales al crecimiento anual de las remuneraciones reales a nivel país¹³⁵.

Nota: diferencias entre SIGFE y Planilla de Remuneraciones

Antes de presentar la distribución del ítem sueldos a los diferentes productos estratégicos y específicos es necesario tener presente lo siguiente. Tal como ya se había mencionado, la Consultora advirtió que existe una diferencia entre la información de SIGFE y la planilla de remuneraciones que recibió de la institución. Esta diferencia no pudo ser conciliada y sus montos, en miles de pesos del año 2016, se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 92: Diferencia entre SIGFE y Planilla de Remuneraciones
(MCLP 2016)**

DETALLE	2013	2014	2015	2016
Sueldos según SIGFE	44.490.517	50.325.621	57.989.555	60.949.010
Sueldos según Planilla de Remuneraciones	42.134.157	47.598.669	55.452.535	58.334.118
Diferencia	2.356.360	2.726.952	2.537.020	2.614.892

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Se recomienda solicitar a la institución que concilie dicha diferencia especialmente dada la relevancia de los montos involucrados.

Dado que la información desagregada del personal (información de cada sueldo por región y estamento) entregada por la institución proviene de la planilla de remuneraciones, fue la información de esta última la que se procedió a distribuir a los diferentes productos estratégicos y específicos. Para asignar los sueldos se utilizó como base el valor de la jornada promedio por Región (costo promedio para el SAG de cada jornada de trabajo en cada región)¹³⁶ en el año 2016.

El siguiente cuadro muestra las diferentes tasas de asignación para el año 2016:

¹³⁵ Las remuneraciones a nivel país crecen aproximadamente en promedio anual un 3%.

¹³⁶ Recordemos que la institución no entregó los datos del número de jornadas trabajadas en enero de 2013, por lo que fue necesario asignar a ese mes el promedio de los 11 meses siguientes que sí fueron informados.

Cuadro 93: Tasa regional de asignación Sueldos 2016

Región	Total en \$	Total Jornadas	Tasa Regional
Arica y Parinacota	3.160.539.974	37.021	85.371
Antofagasta	1.353.146.157	14.704	92.029
Atacama	1.207.480.046	11.454	105.423
Coquimbo	1.880.643.592	20.491	91.780
Valparaíso	5.875.446.029	71.002	82.751
Libertador Gral. B. O'Higgins	3.241.625.767	36.716	88.288
Maule	3.426.972.530	39.447	86.875
Biobío	3.637.501.332	35.140	103.514
Araucanía	3.276.002.789	32.857	99.706
Los Lagos	3.402.645.192	34.680	98.115
Aysén del Gral. C. Ibáñez del Campo	2.303.341.087	17.651	130.495
Magallanes y de la Antártida Chilena	2.372.086.579	21.430	110.689
Metropolitana	5.293.160.610	67.569	78.337
Institucional	15.138.390.474	123.596	122.483
Los Rios	1.550.407.928	16.149	96.005
Tarapacá	1.214.728.303	12.444	97.613
Total	58.334.118.389	592.350	98.479

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Es decir, si por ejemplo tomamos a la Región de Arica y Parinacota nos encontramos que ésta presentó en el año 2016 un gasto total en sueldos (sin considerar viáticos, horas extras ni honorarios¹³⁷) de \$ 3.160 millones; si se considera que en el año se trabajaron un total 37.021 jornadas (sumando todos los funcionarios que en ella se desempeñan), se desprende que el costo promedio para el SAG de una jornada en esta región alcanzó en el año 2016 a \$ 85.371.

Luego, utilizando estas tasas de asignación (o costo unitario de la jornada regional) se distribuyeron los Sueldos a los Productos Estratégicos. Para esto se tomó el registro de jornadas asociadas a los diferentes productos específicos¹³⁸ y se valorizaron en función de la tasa de asignación regional. El cuadro siguiente muestra el gasto por concepto de sueldos distribuido a cada producto estratégico.

¹³⁷ Los viáticos, horas extras y honorarios sí se encontraban distribuidos a los diferentes productos estratégicos y específicos.

¹³⁸ Registrado en Delfos

Cuadro 94: Distribución de los sueldos a los Productos Estratégicos
(MCLP de 2016)

Nº	Producto Estratégico	2013	2014	2015	2016	Crecimiento 2013-2016	Promedio anual
	Nivel Cental	12.228.865.671	15.968.398.342	17.526.649.670	18.590.865.455	52,0%	15,5%
1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados	6.546.814.756	6.866.464.294	7.478.941.942	7.833.402.757	19,7%	6,2%
2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias	9.135.756.056	8.746.308.420	11.130.207.821	11.827.452.779	29,5%	9,8%
4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial	2.383.010.488	2.804.162.624	3.045.834.366	3.270.906.310	37,3%	11,2%
5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados	33.975.505	268.049.889	340.773.957	233.710.096	587,9%	228,2%
6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	4.870.902.912	3.924.496.458	4.757.606.046	4.881.136.319	0,2%	1,5%
7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	5.315.124.651	4.808.152.159	6.560.136.039	6.781.994.936	27,6%	10,1%
8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	54.063.659	350.286.209	479.704.043	571.674.489	957,4%	201,3%
9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	12.523.241	82.915.451	30.015.601	9.001.367	-28,1%	142,8%
10	Análisis de Laboratorio realizados	1.553.120.306	3.779.434.774	4.102.665.663	4.333.973.881	179,0%	52,5%
	Total general	42.134.157.246	47.598.668.620	55.452.535.148	58.334.118.389	38,4%	11,6%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

El crecimiento de los Sueldos promedio real anual del SAG alcanza a 11,6%, sustancialmente mayor que el nivel país, de modo que estimamos necesario que la institución realice un estudio de dotación que analice y evalúe la relación entre los procesos (actividades) que la institución realiza para proveer sus productos estratégicos con su estructura, cargos y competencias.

A continuación, se analizan los otros conceptos del Subtítulo 21, los cuales la institución sí entregó distribuidos a los productos estratégicos y específicos (honorarios, viáticos y horas extras).

Honorarios

Los honorarios representan en promedio un 20% del Subtítulo 21. El siguiente cuadro muestra su comportamiento por programa presupuestario:

Cuadro 95: Distribución de Honorarios por Programa Presupuestario
(MCLP de 2016)

Nº	Nombre Programa Presupuestario	2013		2014		2015		2016		Variación 2013-2016	Promedio anual
		MCLP 2016	%								
1	Servicio Agrícola y Ganadero	436.610	3%	394.636	3%	280.371	2%	280.418	2%	-36%	-12%
4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	7.150.691	49%	6.885.942	45%	6.064.378	42%	6.211.449	42%	-13%	-4%
5	Desarrollo Ganadero	1.719.136	12%	1.868.300	12%	2.005.597	14%	2.004.373	14%	17%	6%
6	Vigilancia y Control Silvoagícola	3.463.838	24%	4.014.285	26%	4.043.432	28%	4.196.947	28%	21%	7%
7	Controles Fronterizos	1.439.331	10%	1.838.421	12%	1.987.673	14%	1.876.051	13%	30%	10%
8	Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables	30.477	0%	18.782	0%	16.024	0%	19.016	0%	-38%	-13%
9	Laboratorios	222.236	2%	207.519	1%	185.046	1%	203.340	1%	-9%	-3%
	Total general	14.462.318	100%	15.227.886	100%	14.582.521	100%	14.791.594	100%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Se aprecia que en términos reales el aumento entre los años 2013-2016 es de un 2,3% lo que representa un 0,8% promedio anual. Sin embargo, si analizamos cada programa por separado, destacan el incremento en los programas 5, 6 y 7 con variaciones promedio anuales de 6%, 7% y 10% respectivamente. El programa 4 sobre inspecciones de exportaciones silvoagropecuarias presenta una disminución promedio anual del 12%.

El siguiente cuadro presenta el comportamiento de los honorarios esta vez por producto estratégico:¹³⁹ Recordemos que en el caso de Honorarios, Horas Extras y Viáticos no fue necesario realizar una distribución hacia los productos puesto que en estos casos la distribución se obtuvo directamente de los reportes del SAG.

Cuadro 96: Distribución de Honorarios por Producto Estratégico

N°	Nombre Producto Estratégico	2013		2014		2015		2016		Variación 2013-2016	Promedio anual
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
	Nivel Central	957.764	7%	1.117.572	7%	1.225.297	8%	1.574.665	11%	64%	18%
1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de comercio exterior	1.582.984	11%	1.859.846	12%	1.878.334	13%	1.752.565	12%	11%	4%
2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas	3.664.958	25%	4.391.664	29%	4.333.728	30%	4.161.645	28%	14%	5%
4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables de origen silvoagropecuario	36.491	0%	30.719	0%	28.371	0%	20.906	0%	-43%	-17%
5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura comercial	37.028	0%	33.107	0%	6.335	0%	1.000	0%	-97%	-59%
6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	215.521	1%	267.987	2%	208.731	1%	182.964	1%	-15%	-3%
7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	7.588.495	52%	7.196.507	47%	6.539.788	45%	6.751.527	46%	-11%	-4%
8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuario	118.443	1%	97.187	1%	107.285	1%	106.216	1%	-10%	-3%
10	Análisis de Laboratorio realizados	260.633	2%	233.297	2%	254.653	2%	240.106	2%	-8%	-2%
Total general		14.462.318	100%	15.227.886	100%	14.582.521	100%	14.791.594	100%	2,3%	0,8%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Se puede destacar que el costo de honorarios del Nivel Central presenta un aumento promedio anual del 21%. Llama la atención el aumento de este ítem puesto que se trata de un aumento sostenido en los cuatro años. El crecimiento en Honorarios no sería el esperado si se considera lo expuesto por el SAG en el sentido que el aumento en sueldos se debería al traspaso anual de funcionarios a Honorarios a Suma Alzada (HSA) a condición de contrata; es decir, la explicación de que el ítem sueldos se incrementa debido al traspaso de personal a honorarios implicaría que el ítem honorarios debiera reducirse. Los productos estratégicos 1 y 2 presentan un aumento real significativo (4% y 5% promedio real anual), sin embargo, este incremento se ve compensado con la caída de este gasto en el resto de los productos estratégicos.

¹³⁹ El producto estratégico “Proyectos Cofinanciados para el Mejoramiento del Patrimonio Sanitario” no presenta gastos de honorarios.

Cuadro 97: Distribución de Honorarios por Región en MCLP de 2016
(MCLP de 2016)

Región	2013		2014		2015		2016		Variac. 2013- 2016	Promedio anual
	MCLP de 2016	%								
Institucional	1.201.303	8%	1.211.415	8%	1.291.396	9%	1.377.865	9%	15%	5%
Arica y Parinacota	601.601	4%	606.936	4%	610.742	4%	613.522	4%	2%	1%
Tarapaca	144.453	1%	135.318	1%	136.450	1%	140.400	1%	-3%	-1%
Antofagasta	104.917	1%	94.277	1%	90.848	1%	96.573	1%	-8%	-3%
Atacama	275.296	2%	254.349	2%	264.147	2%	244.913	2%	-11%	-4%
Coquimbo	576.238	4%	606.696	4%	464.232	3%	511.044	3%	-11%	-4%
Valparaíso	1.657.555	11%	1.618.578	11%	1.360.864	9%	1.459.745	10%	-12%	-4%
Lib. Gral. B. O'Higgins	2.538.690	18%	2.651.728	17%	2.589.334	18%	2.519.518	17%	-1%	0%
Maule	1.561.679	11%	1.711.386	11%	1.503.049	10%	1.531.094	10%	-2%	-1%
Biobío	974.413	7%	1.254.883	8%	1.256.602	9%	1.149.631	8%	18%	6%
Araucanía	699.134	5%	709.749	5%	671.255	5%	632.572	4%	-10%	-3%
Los Lagos	604.853	4%	598.689	4%	577.928	4%	581.488	4%	-4%	-1%
Los Ríos	308.392	2%	314.601	2%	349.987	2%	362.788	2%	18%	6%
Aysen del Gral. C. Ibañez del Campo	274.708	2%	255.398	2%	262.681	2%	280.114	2%	2%	1%
Magallanes y la Antártida	371.187	3%	341.829	2%	386.696	3%	439.877	3%	19%	6%
Región Metropolitana	2.567.899	18%	2.862.054	19%	2.766.311	19%	2.850.452	19%	11%	4%
Total general	14.462.318	100%	15.227.886	100%	14.582.521	100%	14.791.594	100%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Del cuadro anterior se pueden destacar los aumentos reales en gasto de honorarios de las regiones del Biobío, Magallanes, de los Ríos y Nivel Central (institucional), con incrementos en el período de estudio del 18%, 19%, 18% y 15% respectivamente. En el anexo se presenta el comportamiento del gasto en honorarios por oficina sectorial.

Viáticos

Los viáticos son parte del Subtítulo 21 y representan en promedio un 5,5% de él:

Cuadro 98: Distribución de Viáticos por Programa Presupuestario
(MCLP de 2016)

Nº	Nombre Programa Presupuestario	2013		2014		2015		2016		Variac. 2013- 2016	Promedio anual
		MCLP de 2016	%								
1	Servicio Agrícola y Ganadero	817.525	22%	780.600	18%	785.470	17%	694.650	15%	-15%	-5%
4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	255.926	7%	198.563	5%	359.946	8%	379.646	8%	48%	16%
5	Desarrollo Ganadero	372.002	10%	454.878	11%	451.150	10%	433.711	10%	17%	6%
6	Vigilancia y Control Silvoagrícola	495.272	13%	605.606	14%	698.230	15%	764.656	17%	54%	18%
7	Controles Fronterizos	1.063.903	29%	1.461.088	35%	1.568.670	34%	1.568.631	34%	47%	16%
8	Gestión y Conservación de los RRNN Renovables	202.282	5%	203.845	5%	197.137	4%	190.180	4%	-6%	-2%
9	Laboratorios	505.359	14%	527.339	12%	525.978	11%	522.276	11%	3%	1%
Total general		3.712.268	100%	4.231.919	100%	4.586.581	100%	4.553.748	100%	23%	8%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Del cuadro anterior se puede desprender que los viáticos han aumentado en los cuatro años de estudio en un 23%, destacando el incremento de los programas 4, 6 y 7 con aumentos reales del 48%, 54% y 47% respectivamente. No se contó con información detallada de actividad asociada a los viáticos como para analizar si un incremento en la actividad podría justificar tal evolución.

El cuadro siguiente muestra el gasto que la institución realiza por concepto de viáticos por cada producto estratégico.

Cuadro 99: Distribución de Viáticos por Producto Estratégico

Nº	Nombre Producto Estratégico	2013		2014		2015		2016		Variac. 2013-2016	Promedio anual
		MCLP de 2016	%								
	Nivel Central	557.092	15%	616.863	15%	649.610	14%	766.990	17%	38%	13%
1	Equipaje acompañado, medios	1.357.072	37%	1.598.854	38%	1.584.990	35%	1.556.949	34%	15%	5%
2	Vigilancia, control, supresión y	682.895	18%	836.469	20%	969.061	21%	929.246	20%	36%	12%
4	Normativa sobre protección de	109.299	3%	121.452	3%	110.388	2%	101.710	2%	-7%	-2%
5	Estrategias y posiciones de ne	27.541	1%	19.751	0%	21.917	0%	14.944	0%	-46%	-15%
6	Normativa de competencia del	226.804	6%	257.757	6%	323.146	7%	330.172	7%	46%	15%
7	Productos Silvoagropecuarios y	224.493	6%	255.286	6%	381.599	8%	377.631	8%	68%	23%
8	Productos e Insumos autorizad	11.370	0%	15.409	0%	14.595	0%	14.010	0%	23%	8%
9	Proyectos cofinanciados para							17			0%
10	Análisis de Laboratorio realizad	515.703	14%	510.079	12%	531.276	12%	462.080	10%	-10%	-3%
Total general		3.712.268	100%	4.231.919	100%	4.586.581	100%	4.553.748	100%	23%	8%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Se puede apreciar que los productos que más incrementan sus viáticos son los productos estratégicos 2, 6, y 7, con un 36%, 46% y 68% respectivamente. El Nivel Central presenta un aumento real para los cuatro años de estudio del 38% y éste representa el gasto de los productos estratégicos internos 11, 12, 13 y 14.

El siguiente cuadro muestra el gasto en viáticos por cada región en el que destacan el aumento de las regiones de Antofagasta y del Maule con un 58% y 60% respectivamente. En el anexo se presenta el gasto en viáticos por oficina sectorial.

Cuadro 100: Distribución de gasto en viáticos por Región
(MCLP de 2016)

Región	2013		2014		2015		2016		Variac. 2013- 2016	Promedio anual
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel Central	828.652	22%	855.327	20%	908.637	20%	850.058	19%	3%	1%
Arica y Parinacota	375.920	10%	451.765	11%	500.696	11%	503.442	11%	34%	11%
Tarapaca	96.057	3%	105.046	2%	113.631	2%	112.989	2%	18%	6%
Antofagasta	119.850	3%	179.754	4%	182.544	4%	189.699	4%	58%	19%
Atacama	61.260	2%	68.543	2%	69.047	2%	74.191	2%	21%	7%
Coquimbo	78.798	2%	96.098	2%	105.321	2%	105.181	2%	33%	11%
Valparaíso	608.095	16%	691.151	16%	776.990	17%	747.331	16%	23%	8%
Lib. Gral. B. O'Higgins	104.654	3%	133.196	3%	137.242	3%	136.719	3%	31%	10%
Maule	146.760	4%	175.641	4%	232.843	5%	235.266	5%	60%	20%
Biobío	156.439	4%	177.014	4%	188.040	4%	203.825	4%	30%	10%
Araucanía	172.484	5%	186.884	4%	204.354	4%	213.449	5%	24%	8%
Los Lagos	261.877	7%	284.361	7%	292.290	6%	307.782	7%	18%	6%
Los Ríos	101.467	3%	110.363	3%	117.913	3%	121.090	3%	19%	6%
Aysen del Gral. C. Ibañez del Carr	102.002	3%	103.731	2%	107.249	2%	113.497	2%	11%	4%
Magallanes y la Antártida	114.348	3%	148.769	4%	147.839	3%	130.187	3%	14%	5%
Región Metropolitana	383.606	10%	464.276	11%	501.945	11%	509.041	11%	33%	11%
Total general	3.712.268	100%	4.231.919	100%	4.586.581	100%	4.553.748	100%	23%	8%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Horas extras

Las horas extras son también parte del Subtítulo 21 y representan en promedio aproximadamente un 4,5% de este gasto:

Cuadro 101: Distribución de horas extras por Programa Presupuestario (MCLP 2016)

Nº	Nombre Programa Presupuestario	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016	Promedio anual
1	Servicio Agrícola y Ganadero	328.451	321.758	287.721	236.308	-28%	-9%
4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	504.364	497.816	604.219	555.566	10%	3%
5	Desarrollo Ganadero	69.579	213.725	124.079	120.539	73%	24%
6	Vigilancia y Control Silvoagícola	112.979	194.521	168.084	183.093	62%	21%
7	Controles Fronterizos	1.425.002	1.499.607	1.543.026	1.463.939	3%	1%
8	Gestión y Conservación de los Recursos Naturales	27.325	28.871	28.909	25.288	-7%	-2%
9	Laboratorios	12.468	13.220	14.693	13.252	6%	2%
Total general		2.480.167	2.769.517	2.770.731	2.597.984	5%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Se puede destacar que los programas presupuestarios que más aumentan sus horas extras son los 5 y 6 con 73% y 62%, respectivamente. Control Fronterizo incrementa en un 3% su gasto en horas extras el cual si bien es cierto no está dentro de los que más aumentan, dado el nivel absoluto de su gasto resulta interesante de destacar. La institución no reporta la actividad asociada a sus programas presupuestarios lo que imposibilita analizar este aumento. Sin embargo, este análisis sí se pudo realizar para los diferentes productos estratégicos y específicos.

El siguiente cuadro presenta el nivel y el aumento en horas extras por cada producto estratégico. Los productos estratégicos que más aumentan su gasto corresponden a los numerados como 2, 5 y

10, con incrementos del 63%, 83% y 57% respectivamente. No se cuenta con información de actividad relacionada a horas extras como para poder emitir un juicio sobre esta evolución.

Cuadro 102: Distribución de horas extras por Producto Estratégico en MCLP de 2016
(MCLP de 2016)

Nº	Producto Estratégico	2013	2014	2015	2016	Variac. 2013-2016	Promedio anual
	Nivel Central	433.298	463.000	409.594	304.526	-30%	-10%
1	Equipaje acompañado, medios	1.397.760	1.491.745	1.487.237	1.445.141	3%	1%
2	Vigilancia, control, supresión y	148.061	250.123	252.751	240.635	63%	21%
4	Normativa sobre protección de	8.099	14.929	15.814	9.895	22%	7%
5	Estrategias y posiciones de neq	183	42	219	334	83%	28%
6	Normativa de competencia del \$	34.850	47.074	55.262	54.534	56%	19%
7	Productos Silvoagropecuarios y	446.237	491.329	539.380	528.123	18%	6%
8	Productos e Insumos autorizad	2.829	1.180	246	913	-68%	-23%
10	Análisis de Laboratorio realizac	8.852	10.095	10.227	13.882	57%	19%
Total general		2.480.167	2.769.517	2.770.731	2.597.984	5%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Finalmente se presenta un cuadro con las horas extras por cada región del país, su monto y variación. Se pueden destacar los aumentos en el costo real de las horas extras en las regiones del Maule, Biobío, y Antofagasta, con 62%, 58% y 31% respectivamente. Se destaca la disminución del 81% en el Nivel Central, una caída promedio anual real del 27%. En anexo se encuentra el gasto en horas extras por oficina sectorial.

Cuadro 103: Distribución de Horas extras por Región en MCLP de 2016

Región	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016	Promedio anual
Nivel Central	314.157	312.018	211.827	58.184	-81%	-27%
Region de Arica y Parinacota	366.684	393.631	388.089	403.861	10%	3%
Region de Tarapaca	122.473	120.015	128.519	130.071	6%	2%
Region de Antofagasta	121.921	186.855	168.570	159.456	31%	10%
Region de Atacama	34.880	37.443	36.291	36.576	5%	2%
Region de Coquimbo	45.446	58.642	70.836	61.062	34%	11%
Region de Valparaiso	481.899	543.699	600.023	573.607	19%	6%
R. Libertador Gral. B. O'Higgins	133.082	157.877	173.196	148.351	11%	4%
Region del Maule	83.446	108.378	127.995	135.269	62%	21%
Region del Biobio	60.269	69.472	85.084	95.086	58%	19%
Region de la Araucania	123.862	142.262	156.359	183.198	48%	16%
Region de los Lagos	98.582	116.652	116.695	122.739	25%	8%
Region de los Rios	39.331	49.682	48.872	42.752	9%	3%
R. Aysen del Gral. C. Ibañez del Campo	70.584	80.857	91.041	86.393	22%	7%
R. de Magallanes y de la Antartida Chilena	97.251	118.702	106.142	108.672	12%	4%
Region Metropolitana	286.299	273.333	261.190	252.708	-12%	-4%
Total general	2.480.167	2.769.517	2.770.731	2.597.984	5%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

10.3. GASTO TOTAL EN PRODUCTOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS

Una vez distribuido el gasto en sueldos (planta y contrata) del Subtítulo 21, se procedió a determinar el gasto total que realiza la institución para proveer cada uno de sus productos estratégicos y específicos. Para ello simplemente se sumó el gasto en sueldos por producto que hemos estimado con el gasto por producto de todos los otros ítems de gasto que fueron directamente informados por el SAG.

Los dos cuadros a continuación muestran primero el gasto total por producto estratégico (incluido el Nivel Central o productos internos) y por producto específico (no incluye al Nivel Central puesto que éste no provee de productos específicos).

*Cuadro 104: Gasto total por Producto estratégico
(MCLP 2016)*

Nº	Nombre ProductoEstratégico	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016	Promedio anual
	Nivel Central	28.592.623	35.113.923	37.795.422	38.886.608	36,0%	18,0%
1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, cont	13.268.436	14.234.238	14.699.744	14.676.312	10,6%	5,3%
2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuaria	21.711.860	24.112.024	29.533.498	32.862.037	51,4%	25,7%
4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información t	16.751.620	14.636.030	15.093.039	14.643.066	-12,6%	-6,3%
5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de n	162.811	368.125	423.600	283.180	73,9%	37,0%
6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	6.182.329	5.516.556	6.273.926	6.323.570	2,3%	1,1%
7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	16.156.693	14.820.182	15.956.809	16.233.932	0,5%	0,2%
8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	340.313	594.276	712.276	806.499	137,0%	68,5%
9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	230.347	164.151	38.766	15.389	-93,3%	-46,7%
10	Análisis de Laboratorio realizados	3.847.831	5.997.600	6.242.212	6.261.712	62,7%	31,4%
Total general		107.244.863	115.557.105	126.769.292	130.992.304	22,1%	5,5%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Cuadro 105: Gasto total por producto específico en MCLP de 2016

Producto Estratégico	Producto Especifico	Nombre Producto Especifico	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016	Promedio anual
1	4768	Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo	10.041.140.735	10.703.516.216	11.024.618.681	10.759.221.568	7,2%	1,8%
1	6074	Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos pecuarios de competencia SAG	26.771.845	61.705.264	43.933.216	104.044.635	288,6%	72,2%
1	6075	Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos silvoagrícolas competencia SAG	99.412.747	311.149.576	404.428.842	575.463.878	478,9%	119,7%
1	6076	Solicitudes de importación de OGMs autorizadas	20.662.993	31.434.233	32.299.935	29.692.910	43,7%	10,9%
1	6324	Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito.	2.492.212.534	2.323.099.105	2.509.964.930	2.677.646.774	7,4%	1,9%
1	6325	Sistema cuarentenario pecuario de posfrontera.	160.450.606	286.350.711	267.458.021	217.269.763	35,4%	8,9%
1	6326	Sistema cuarentenario silvoagrícola de posfrontera.	427.784.701	516.983.057	417.040.420	312.972.225	-26,8%	-6,7%
1 Total			13.268.436.161	14.234.238.162	14.699.744.045	14.676.311.753	10,6%	2,7%
2	4648	Trazabilidad Animal	1.982.773.871	2.495.371.979	3.020.328.471	2.515.341.589	26,9%	6,7%
2	4947	Control Oficial de Moscas de la Fruta	5.085.030.978	3.956.491.825	6.201.791.337	8.985.076.210	76,7%	19,2%
2	5282	Vigilancia y Control Oficial de Plagas Agrícolas	2.839.112.998	2.461.009.248	2.459.518.951	2.377.907.609	-16,2%	-4,1%
2	5592	Control Oficial de Lobesia Botrana	4.690.621.930	8.014.952.456	10.310.328.010	11.170.839.665	138,2%	34,5%
2	5740	Programa Nacional de Sanidad de la Papa	832.353.243	731.586.149	743.046.726	784.977.784	-5,7%	-1,4%
2	5742	Monitoreo, Vigilancia y Control de Enfermedades Endémicas	940.359.678	1.720.368.462	1.111.974.553	1.026.290.923	9,1%	2,3%
2	5743	Erradicacion de Brucelosis Bovina	1.316.420.810	988.347.238	919.251.155	952.038.081	-27,7%	-6,9%
2	5744	Control y Erradicación de TB Bovina	950.180.593	856.083.630	1.074.747.909	1.021.622.492	7,5%	1,9%
2	5846	Vigilancia y Control Oficial de Plagas Forestales	1.615.936.781	1.472.386.858	1.621.421.335	1.614.781.617	-0,1%	0,0%
2	6046	Vigilancia de Enfermedades Exóticas	1.014.032.687	971.503.947	1.140.195.841	1.373.503.733	35,4%	8,9%
2	6230	Control y Erradicación PRRS			500.906.280	481.735.451		
2	6231	Vigilancia y control oficial de Plagas de los Pinos	445.036.205	443.922.166	429.987.352	557.921.614	25,4%	6,3%
2 Total			21.711.859.774	24.112.023.958	29.533.497.920	32.862.036.768	51,4%	12,8%
4	4996	Información Sistematizada y Actualizada del Territorio Silvoagropecuario	363.477.091	387.407.462	404.088.588	382.882.796	5,3%	1,3%
4	6077	Normativa e Instrumentos de Gestión Ambiental (SEIA, APL) Aplicados	744.772.587	729.827.202	710.817.887	711.890.144	-4,4%	-1,1%
4	6078	Normativa Relativa a Vida Silvestre Aplicada	465.326.078	588.413.842	582.068.250	587.120.117	26,2%	6,5%
4	6079	Normativa Sobre Protección de Suelos Aplicada	586.465.211	681.441.359	765.361.893	902.049.306	53,8%	13,5%
4	6081	Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios	14.591.578.835	12.248.940.385	12.630.702.638	12.059.123.882	-17,4%	-4,3%
4 Total			16.751.619.802	14.636.030.250	15.093.039.256	14.643.066.245	-12,6%	-3,1%

Producto Estratégico	Producto Específico	Nombre Producto Específico	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016	Promedio anual
5	5829	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercado	162.810.944	368.124.596	423.600.489	283.179.554	73,9%	18,5%
5 Total			162.810.944	368.124.596	423.600.489	283.179.554	73,9%	18,5%
6	4644	Normativa de comercio de semillas y plantas frutales y vides fiscalizada	240.033.897	237.474.678	485.909.852	519.309.034	116,3%	29,1%
6	4666	Normativa pecuaria nacional y en terceros países fiscalizada	1.020.157.022	878.812.282	1.169.280.183	1.185.733.455	16,2%	4,1%
6	4670	Ley de viveros de plantas fiscalizada	664.331.961	512.746.338	581.006.023	568.138.999	-14,5%	-3,6%
6	4671	Material de propagación genéticamente modificado fiscalizado	455.405.348	306.974.637	329.922.770	307.239.902	-32,5%	-8,1%
6	4704	Normativa ambiental fiscalizada	249.757.119	197.449.881	185.647.509	181.223.278	-27,4%	-6,9%
6	4725	Ley de bebidas alcohólicas fiscalizada	505.659.630	842.611.315	767.169.876	789.824.790	56,2%	14,0%
6	4731	Ley de plaguicidas y fertilizantes fiscalizada	947.249.028	710.805.402	759.600.635	775.710.192	-18,1%	-4,5%
6	4991	Ley No 19.473 Flora no forestal y fauna nativa fiscalizada	1.289.918.700	980.329.663	1.055.811.421	1.139.675.620	-11,6%	-2,9%
6	5188	Ley No 20.089 Producción Orgánica fiscalizada	252.832.580	296.627.402	334.836.335	364.947.518	44,3%	11,1%
6	5919	Ley No 18.450 de fomento al Riego y Drenaje fiscalizada	173.453.063	137.660.824	143.750.344	146.511.817	-15,5%	-3,9%
6	6082	Programa de monitoreo de residuos en productos hortofrutícolas y control de la inocuidad	383.530.236	415.063.983	460.991.025	345.255.019	-10,0%	-2,5%
6 Total			6.182.328.584	5.516.556.405	6.273.925.973	6.323.569.624	2,3%	0,6%
7	4654	Semillas agrícolas y plantas frutales certificadas	266.934.752	303.742.862	311.858.251	343.990.831	28,9%	7,2%
7	4727	Denominación de origen y otras características de vinos y bebidas espirituosas certificada	136.644.560	179.243.215	229.092.768	209.413.514	53,3%	13,3%
7	4738	Productos agrícolas del Programa Origen certificados para exportación	5.118.999.871	4.579.186.761	4.808.725.886	4.847.583.844	-5,3%	-1,3%
7	4739	Material de propagación Certificado para exportación	667.320.555	572.481.979	569.379.144	622.905.691	-6,7%	-1,7%
7	4757	Productos forestales y embalajes de madera certificados para exportación	399.301.508	408.066.252	434.572.599	450.519.552	12,8%	3,2%
7	5189	Productos agrícolas del Programa SAG/USDA certificados para exportación	2.520.937.885	2.019.900.746	2.047.309.173	2.125.841.863	-15,7%	-3,9%
7	5731	Verificación analítica en productos de exportación	917.512.917	803.022.372	842.454.812	840.496.547	-8,4%	-2,1%
7	5776	Inspección y Certificación de animales vivos, productos pecuarios y alimentos para animal	4.674.082.240	4.548.406.802	5.197.627.947	5.210.156.237	11,5%	2,9%
7	5993	Inspección médico veterinaria en mataderos nacionales para consumo humano y CFA delegados	1.454.958.618	1.406.130.592	1.515.788.127	1.583.024.144	8,8%	2,2%
7 Total			16.156.692.906	14.820.181.581	15.956.808.707	16.233.932.223	0,5%	0,1%

Producto Estratégico	Producto Específico	Nombre Producto Especifico	2013	2014	2015	2016		
8	4753	Plaguicidas Autorizados	138.619.248	256.654.341	277.979.278	308.001.001	122,2%	30,5%
8	5786	Variedades Vegetales Inscritas en el Registro de Variedades Protegidas	100.798.255	132.885.629	162.111.115	190.736.585	89,2%	22,3%
8	5787	Medicamentos Veterinarios Registrados	100.895.936	204.736.008	272.185.961	307.761.891	205,0%	51,3%
8 Total			340.313.439	594.275.978	712.276.354	806.499.477	137,0%	34,2%
9	4783	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario ejecutados	230.347.469	164.150.780	38.765.882	15.388.968	-93,3%	-23,3%
9 Total			230.347.469	164.150.780	38.765.882	15.388.968	-93,3%	-23,3%
10	4987	Análisis Pecuarios realizados	1.455.492.112	2.265.482.223	2.367.740.642	2.465.030.631	69,4%	17,3%
10	4993	Análisis de Semillas realizados	252.838.306	517.875.535	490.871.422	455.087.773	80,0%	20,0%
10	4994	Análisis de Biotecnología realizados	99.884.882	212.933.900	144.065.698	171.685.625	71,9%	18,0%
10	4995	Análisis Agrícolas y Forestales realizados	1.511.759.012	2.146.931.819	2.280.816.714	2.280.673.374	50,9%	12,7%
10	5620	Análisis de Química Enológica realizados	195.051.796	323.168.667	360.678.329	358.213.440	83,7%	20,9%
10	6237	Análisis de Química Ambiental y Alimentaria	332.804.942	531.208.083	598.038.848	531.021.061	59,6%	14,9%
10 Total			3.847.831.050	5.997.600.227	6.242.211.653	6.261.711.904	62,7%	15,7%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

10.4. NIVEL DE ACTIVIDAD

Hasta aquí hemos determinado el costo total anual de cada producto estratégico y específico. El siguiente paso será determinar el nivel de actividad anual que implica cada producto y luego dividir el costo total por este nivel de actividad, lo que resultará en el costo medio de cada producto. En esta sección nos abocamos a la determinación de indicadores de actividad.

Para determinar el nivel de actividad asociado a cada producto se utilizó la actividad más representativa de cada producto específico (información que se reporta en el sistema e-delfos) como proxy del número de actividades que se desarrollan en un año para proveer ese producto. El criterio para definir tal actividad más representativa consistió en que ella fuera la principal inductora de gastos del producto específico en cuestión. El siguiente cuadro N°106 muestra el nivel de actividad más representativo de cada producto específico. Por ejemplo, la provisión del primer producto específico considerado en el cuadro implicó en el año 2013 la realización de 11,7 millones de inspecciones en controles fronterizos:

La actividad que desarrolla el SAG, que por cierto se asocia a la labor que desarrollan los funcionarios, crece un 29% durante los cuatro años del estudio. Más adelante, en el capítulo 12 de este informe, se presentan indicadores que muestran que la productividad laboral de la institución a nivel agregado se encuentra prácticamente estancada. Sin embargo, cuando se calcula la productividad para los 10 productos más importantes del SAG, que consumen el 70% del presupuesto, la caída en productividad es significativa.

Cabe destacar que encontramos una limitación a la hora de determinar la actividad que realiza la institución para proveer sus productos específicos, esto debido a que, si bien es cierto, la actividad registrada por los funcionarios de planta y contrata se realiza en forma periódica por cada funcionario, en ocasiones éste no registra todas las actividades realizadas¹⁴⁰ y por otra parte, el funcionario registra con su ID de usuario las actividades de los funcionarios a honorarios que están a su cargo en el Sistema Delfos.

Sin embargo, se logró determinar un patrón común de conducta de parte de los funcionarios al ingresar la actividad que realizan, lo que nos permitió finalmente identificar registros de actividad bastante idóneos que finalmente fueron utilizados para determinar los costos promedios en que incurre el SAG para proveer sus diferente productos específicos.

¹⁴⁰ Esta información fue levantada en las diversas entrevistas que se realizaron, tanto a la contra parte técnica del SAG como en las visitas a terreno.

Cuadro 106: Nivel de actividad representativo de cada producto específico
(número de actividades correspondiente a cada producto)

Producto Estratégico	Producto Específico	Nombre Producto Específico	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016	Promedio anual
1	4768	Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo	11.735.723	11.807.637	15.010.548	15.121.997	28,9%	9,6%
1	6074	Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos pecuarios de competencia SAG	33	S/I	529	464	1306,1%	435,4%
1	6075	Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos silvoagrícolas competencia SAG	134	83	50	60	-55,2%	-18,4%
1	6076	Solicitudes de importación de OGMs autorizadas	400	349	351	338	-15,5%	-5,2%
1	6324	Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito.	74.222	156.493	151.794	159.746	115,2%	38,4%
1	6325	Sistema cuarentenario pecuario de posfrontera.	16	16	16	16	0,0%	0,0%
1	6326	Sistema cuarentenario silvoagrícola de posfrontera.	118	80	36	53	-55,1%	-18,4%
2	4648	Trazabilidad Animal	42.865	42.865	54.260	29.989	-30,0%	-10,0%
2	4947	Control Oficial de Moscas de la Fruta	13.585	13.595	14.045	17.150	26,2%	8,7%
2	5282	Vigilancia y Control Oficial de Plagas Agrícolas	35.501	36.849	35.520	40.691	14,6%	4,9%
2	5592	Control Oficial de Lobesia Botrana	449.527	545.988	701.425	588.794	31,0%	10,3%
2	5740	Programa Nacional de Sanidad de la Papa	5.708	5.689	46.469	20.199	253,9%	84,6%
2	5742	Monitoreo, Vigilancia y Control de Enfermedades Endémicas	670	802	1.460	1.063	58,7%	19,6%
2	5743	Erradicación de Brucelosis Bovina	21	18	18	11	-47,6%	-15,9%
2	5744	Control y Erradicación de TB Bovina	31.107	49.218	28.288	46.249	48,7%	16,2%
2	5846	Vigilancia y Control Oficial de Plagas Forestales	67.808	74.005	72.406	61.424	-9,4%	-3,1%
2	6046	Vigilancia de Enfermedades Exóticas	484	518	1.454	1.603	231,2%	77,1%
2	6230	Control y Erradicación PRRS		S/I	664	531		
2	6231	Vigilancia y control oficial de Plagas de los Pinos	683	621	643	559	-18,2%	-6,1%
4	4996	Información Sistematizada y Actualizada del Territorio Silvoagropecuario	32	35	40	48	50,0%	16,7%
4	6077	Normativa e Instrumentos de Gestión Ambiental (SEIA, APL) Aplicados	1.301	1.193	984	965	-25,8%	-8,6%
4	6078	Normativa Relativa a Vida Silvestre Aplicada	54	44	70	73	35,2%	11,7%
4	6079	Normativa Sobre Protección de Suelos Aplicada	11.341	12.010	12.673	13.662	20,5%	6,8%
4	6081	Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios	306	211	323	211	-31,0%	-10,3%
5	5829	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercado	19	18	10	9	-52,6%	-17,5%
6	4644	Normativa de comercio de semillas y plantas frutales y vides fiscalizada	3.995	4.093	4.242	5.173	29,5%	9,8%
6	4666	Normativa pecuaria nacional y en terceros países fiscalizada	8.980	10.493	10.117	11.014	22,7%	7,6%
6	4670	Ley de viveros de plantas fiscalizada	4.012	4.334	4.403	4.269	6,4%	2,1%
6	4671	Material de propagación genéticamente modificado fiscalizado	3.643	3.013	1.843	1.568	-57,0%	-19,0%
6	4704	Normativa ambiental fiscalizada	147	154	109	71	-51,7%	-17,2%
6	4725	Ley de bebidas alcohólicas fiscalizada	4.429	4.599	5.413	5.285	19,3%	6,4%
6	4731	Ley de plaguicidas y fertilizantes fiscalizada	4.402	4.453	4.482	4.647	5,6%	1,9%
6	4991	Ley No 19.473 Flora no forestal y fauna nativa fiscalizada	3.832	4.034	4.227	4.326	12,9%	4,3%
6	5188	Ley No 20.089 Producción Orgánica fiscalizada	392	417	393	539	37,5%	12,5%
6	5919	Ley No 18.450 de fomento al Riego y Drenaje fiscalizada	3.119	3.003	3.248	3.525	13,0%	4,3%
6	6082	Programa de monitoreo de residuos en productos hortofrutícolas y control de la inocuidad	2.917	81	1.996	1.956	-32,9%	-11,0%
7	4654	Semillas agrícolas y plantas frutales certificadas	556	907	1.197	1.011	81,8%	27,3%
7	4727	Denominación de origen y otras características de vinos y bebidas espirituosas certificada	87.909	75.720	117.503	96.971	10,3%	3,4%
7	4738	Productos agrícolas del Programa Origen certificados para exportación	146.104	138.529	141.420	157.027	7,5%	2,5%
7	4739	Material de propagación Certificado para exportación	16.433	15.078	13.635	14.390	-12,4%	-4,1%
7	4757	Productos forestales y embalajes de madera certificados para exportación	14.175	16.450	14.380	16.134	13,8%	4,6%
7	5189	Productos agrícolas del Programa SAG/USDA certificados para exportación	61.825	53.028	55.517	64.993	5,1%	1,7%
7	5731	Verificación analítica en productos de exportación	1.013	949	320	438	-56,8%	-18,9%
7	5776	Inspección y Certificación de animales vivos, productos pecuarios y alimentos para animal	8.700	3.513	586	491	-94,4%	-31,5%
7	5993	Inspección médico veterinaria en mataderos nacionales para consumo humano y CFA delegados	12	12	S/I	S/I		
8	4753	Plaguicidas Autorizados	72	509	462	527	631,9%	210,6%
8	5786	Variedades Vegetales Inscritas en el Registro de Variedades Protegidas	65	102	325	401	516,9%	172,3%
8	5787	Medicamentos Veterinarios Registrados	28	51	1.365	1.735	6096,4%	2032,1%
9	4783	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario ejecutados	26	22	12	S/I		
10	4987	Análisis Pecuarios realizados	154.381	173.010	202.510	294.919	91,0%	30,3%
10	4993	Análisis de Semillas realizados	12.317	8.112	6.485	6.893	-44,0%	-14,7%
10	4994	Análisis de Biotecnología realizados	4.961	8.624	10.629	8.936	80,1%	26,7%
10	4995	Análisis Agrícolas y Forestales realizados	144.996	152.523	139.798	135.494	-6,6%	-2,2%
10	5620	Análisis de Química Enológica realizados	4.834	4.013	4.119	4.207	-13,0%	-4,3%
10	6237	Análisis de Química Ambiental y Alimentaria	1.340	1.672	1.843	1.551	15,7%	5,2%

10.5. Costos medios y eficiencia¹⁴¹

Utilizamos el nivel de actividad para determinar el costo medio o unitario de cada producto específico generado por el SAG; es decir, se tomó el costo total anual de cada producto específico y se dividió por el nivel de actividad. El cuadro siguiente presenta el costo promedio por unidad de producto para cada producto específico. Se puede apreciar cierta inestabilidad en los niveles. Sin perjuicio de lo anterior, nuestro principal propósito es analizar los cambios entre un año y otro para poder determinar si es que existen aumentos o disminuciones en el grado de eficiencia con que la institución provee sus productos. Esta inestabilidad podría deberse a que, como se ha señalado anteriormente, no fue posible determinar el costo por unidad de producto a nivel de estamento u oficina, sin embargo este problema se soluciona al determinar índices agregados a nivel institucional y/o a nivel de los 10 productos específicos más relevantes.¹⁴²

¹⁴¹ Ver anexo para metodología de cálculo: Metodología: Ponderador de Producto Estratégico y Producto Específico e Índices Agregados.

¹⁴² Estos 10 productos más relevantes consumen el 70% del presupuesto asignado.

Cuadro 107: Costos medios por Producto específico CLP de 2016)

Producto Estratégico	Producto Específico	Nombre Producto Específico	2013	2014	2015	2016
1	4768	Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo	856	906	734	711
1	6074	Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos pecuarios de competencia SAG	811.268	S/I	83.050	224.234
1	6075	Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos silvoagrícolas competencia SAG	741.886	3.748.790	8.088.577	9.591.065
1	6076	Solicitudes de importación de OGMs autorizadas	51.657	90.069	92.023	87.849
1	6324	Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito.	33.578	14.845	16.535	16.762
1	6325	Sistema cuarentenario pecuario de posfrontera.	10.028.163	17.896.919	16.716.126	13.579.360
1	6326	posfrontera.	3.625.294	6.462.288	11.584.456	5.905.136
2	4648	Trazabilidad Animal	46.256	58.215	55.664	83.875
2	4947	Control Oficial de Moscas de la Fruta	374.323	291.029	441.572	523.920
2	5282	Vigilancia y Control Oficial de Plagas Agrícolas	79.973	66.786	69.243	58.438
2	5592	Control Oficial de Lobesia Botrana	10.435	14.680	14.699	18.972
2	5740	Programa Nacional de Sanidad de la Papa	145.822	128.597	15.990	38.862
2	5742	Monitoreo, Vigilancia y Control de Enfermedades Endémicas	1.403.522	2.145.098	761.626	965.467
2	5743	Erradicación de Brucelosis Bovina	62.686.705	54.908.180	51.069.509	86.548.916
2	5744	Control y Erradicación de TB Bovina	30.546	17.394	37.993	22.090
2	5846	Vigilancia y Control Oficial de Plagas Forestales	23.831	19.896	22.393	26.289
2	6046	Vigilancia de Enfermedades Exóticas	2.095.109	1.875.490	784.179	856.833
2	6230	Control y Erradicación PRRS	S/I	S/I	754.377	907.223
2	6231	Vigilancia y control oficial de Plagas de los Pinos	651.590	714.851	668.721	998.071
4	4996	Información Sistematizada y Actualizada del Territorio Silvoagropecuario	11.358.659	11.068.785	10.102.215	7.976.725
4	6077	Normativa e Instrumentos de Gestión Ambiental (SEIA, APL) Aplicados	572.462	611.758	722.376	737.710
4	6078	Normativa Relativa a Vida Silvestre Aplicada	8.617.150	13.373.042	8.315.261	8.042.741
4	6079	Normativa Sobre Protección de Suelos Aplicada	51.712	56.739	60.393	66.026
4	6081	Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios	47.684.898	58.051.850	39.104.343	57.152.246
5	5829	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados	8.568.997	20.451.366	42.360.049	31.464.395
6	4644	Normativa de comercio de semillas y plantas frutales y vides fiscalizada	60.086	58.022	114.555	100.394
6	4666	Normativa pecuaria nacional y en terceros países fiscalizada	113.603	83.752	115.576	107.657
6	4670	Ley de viveros de plantas fiscalizada	165.586	118.308	131.957	133.085
6	4671	Material de propagación genéticamente modificado fiscalizado	125.008	101.883	179.014	195.944
6	4704	Normativa ambiental fiscalizada	1.699.028	1.282.142	1.703.188	2.552.441
6	4725	Ley de bebidas alcohólicas fiscalizada	114.170	183.216	141.727	149.447
6	4731	Ley de plaguicidas y fertilizantes fiscalizada	215.186	159.624	169.478	166.927
6	4991	Ley No 19.473 Flora no forestal y fauna nativa fiscalizada	336.618	243.017	249.778	263.448
6	5188	Ley No 20.089 Producción Orgánica fiscalizada	644.981	711.337	852.001	677.083
6	5919	Ley No 18.450 de fomento al Riego y Drenaje fiscalizada	55.612	45.841	44.258	41.564
6	6082	productos hortofrutícolas y control de la inocuidad	131.481	5.124.247	230.957	176.511
7	4654	Semillas agrícolas y plantas frutales certificadas	480.098	334.887	260.533	340.248
7	4727	Denominación de origen y otras características de vinos y bebidas espirituosas certificada	1.554	2.367	1.950	2.160
7	4738	Productos agrícolas del Programa Origen certificados para exportación	35.037	33.056	34.003	30.871
7	4739	Material de propagación Certificado para exportación	40.609	37.968	41.759	43.287
7	4757	Productos forestales y embalajes de madera certificados para exportación	28.169	24.806	30.221	27.924
7	5189	Productos agrícolas del Programa SAG/USDA certificados para exportación	40.775	38.091	36.877	32.709
7	5731	exportación	905.738	846.177	2.632.671	1.918.942
7	5776	Inspección y Certificación de animales vivos, productos pecuarios y alimentos para animal	537.251	1.294.736	8.869.672	10.611.316
7	5993	nacionales para consumo humano y CFA delegados	121.246.552	117.177.549	S/I	S/I
8	4753	Plaguicidas Autorizados	1.925.267	504.232	601.687	584.442
8	5786	Variedades Vegetales Inscritas en el Registro de Variedades Protegidas	1.550.742	1.302.800	498.803	475.652
8	5787	Medicamentos Veterinarios Registrados	3.603.426	4.014.432	199.404	177.384
9	4783	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario ejecutados	8.859.518	7.461.399	3.230.490	S/I
10	4987	Análisis Pecuarios realizados	9.428	13.095	11.692	8.358
10	4993	Análisis de Semillas realizados	20.528	63.841	75.693	66.022
10	4994	Análisis de Biotecnología realizados	20.134	24.691	13.554	19.213
10	4995	Análisis Agrícolas y Forestales realizados	10.426	14.076	16.315	16.832
10	5620	Análisis de Química Enológica realizados	40.350	80.530	87.565	85.147
10	6237	Análisis de Química Ambiental y Alimentaria	248.362	317.708	324.492	342.373

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

El cuadro siguiente presenta el costo medio por unidad de producto estratégico. En este caso el costo medio fue calculado como un promedio ponderado de los costos medios de los productos específicos que componen cada producto estratégico; el ponderador utilizado fue el porcentaje de presupuesto asignado a cada producto específico (porcentaje respecto del presupuesto total del producto estratégico).

Cuadro 108: Costo Promedio ponderado por Producto Estratégico
(CLP de 2016)

Nº	Producto Estratégico	2013	2014	2015	2016	Promedio anual
1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia	299.139	578.498	816.589	635.322	582.387
2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silv	2.721.073	2.420.824	2.200.375	3.629.407	2.742.920
4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e	40.829.510	49.737.134	33.560.609	48.713.493	43.210.187
5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora	8.568.997	20.451.366	42.360.049	31.464.395	25.711.202
6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	250.570	542.095	252.530	270.261	328.864
7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	11.914.812	11.756.028	2.979.081	3.491.836	7.535.440
8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuario	2.441.486	1.962.208	431.880	411.500	1.311.768
9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	8.859.518	7.461.399	3.230.490		6.517.136
10	Análisis de Laboratorio realizados	33.968	48.577	50.455	50.247	45.812

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

El cuadro a continuación muestra la variación porcentual del costo real medio para cada uno de los productos estratégicos durante los años de estudio —los que muestran una importante dispersión— y su respectivo promedio anual.

Cuadro 109: variación % real del costo promedio por producto estratégico

Nº	Producto Estratégico	2014	2015	2016	Promedio anual
1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados pa	93%	41%	-22%	37,4%
2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias	-11%	-9%	65%	14,9%
4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial a	22%	-33%	45%	11,5%
5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, e	139%	107%	-26%	73,4%
6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	116%	-53%	7%	23,3%
7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	-1%	-75%	17%	-19,6%
8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	-20%	-78%	-5%	-34,1%
9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	-16%	-57%		-36,2%
10	Análisis de Laboratorio realizados	43%	4%	0%	15,5%

Fuente: Elaboración propia en base a la información recibida.

Salvo en los productos estratégicos N° 7, 8 y 9 es posible advertir un fuerte incremento anual en el costo medio. Los incrementos más significativos son los registrados por los productos estratégico N°5 con 73,4%, seguido por el producto estratégico N° 1, con 37,4% anual real, y el N° 6 con 23,3%. También se destaca el aumento del 14,9% del producto N°2 que es muy relevante a nivel presupuestario.

Los cuadros anteriores también nos muestran que la tendencia de los costos medios a nivel de cada producto estratégico y específico presenta un comportamiento muy diverso. Por ejemplo, el producto N° 4 presenta el 2014 un aumento de 22%, luego una reducción de -33% para luego pasar a crecer en un 45% en el 2016. Si bien es cierto, el aumento del producto N°2 el año 2016 podría

estar explicado por las emergencias presentadas en el programa moscas de la fruta, esta volatilidad en términos generales no pudo ser explicada debido a que, como se ha señalado anteriormente, la institución no tiene un registro riguroso que asocie actividad a los diferentes productos específicos. Esto último, nos llevó a determinar indicadores agregados de costo medio, tanto a nivel nacional como también para los diez productos específicos más relevantes desde el punto de vista presupuestario.¹⁴³

Nuestro siguiente paso fue calcular un costo promedio por unidad de producto agregado para todos los productos estratégicos (1 al 10), el que hemos denominado “Costo Promedio SAG”. Se utilizó un índice de Laspeyres¹⁴⁴ que permitió generar el indicador agregado, en el que básicamente se toma la sumatoria de los costos promedio de los productos estratégicos, ponderados por su peso dentro del gasto total (no considera Nivel Central) (el procedimiento de cálculo se especifica en el anexo). Posteriormente calcularemos un indicador de costo medio para el Nivel Central o como lo hemos denominado Overhead.

Tal como muestra el siguiente cuadro, el Costo Promedio SAG ha aumentado desde \$12.020.759 a \$12.292.140 (en CLP de 2016) por unidad de producto, equivalente a una variación promedio de 6,72% real anual, lo que demuestra una caída en la eficiencia en la producción de servicios del SAG. Sin embargo, también se aprecia que hubo una fuerte disminución de costos en el año 2015 la cual fue más que compensada por el aumento de costos de 2016. Respecto a este último año (2016), una razón del aumento en los gastos, se debió a la emergencia enfrentada por la institución en su programa “Control Oficial de Moscas de la Fruta” la cual demandó recursos extraordinarios por M\$3.462.213. Podemos considerar el comportamiento de la actividad para intentar explicar la evolución del costo medio; básicamente se observa que la variación del volumen de actividad no compensa la evolución del gasto total en el periodo observado; es decir, cuando el gasto aumenta, la actividad aumenta en un menor porcentaje, provocando con ello el incremento del costo medio de proveer los productos estratégicos. El año 2015 es el único año en que se produce un comportamiento inverso puesto que el gasto aumenta en una menor proporción que la actividad; es decir, se observa una evolución positiva de la eficiencia en el uso de los recursos, a diferencia de los otros años y del promedio anual de los años en estudio. Una explicación para esto último, es el fuerte aumento en el nivel de actividad, especialmente desatacamos el aumento de la actividad en los productos “Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo” y “Control Oficial de Lobesia Botrana”. Para tener una mejor impresión de los comportamientos del gasto y la actividad para cada producto específico, en el período de estudio, se sugiere revisar los cuadros N°105 y 106. En estos cuadros se aprecia el aumento tanto en el gasto como en la actividad de cada producto específico a través de los cuatro años de estudios.

¹⁴³ Estos diez productos consumen el 70% del presupuesto asignado.

¹⁴⁴ Étienne Laspeyres, un economista alemán, desarrolló en 1871 el método "fórmula de índice" para determinar la tasa de inflación a través de la compilación de la proporción de precios de los bienes en la actualidad y en períodos base predeterminados. Este índice se caracteriza por mantener las ponderaciones del año base.

Una manera de analizar si esta alza de 6,72% es alta o baja sería realizar una comparación con lo que sucede en la economía como un todo. El costo de proveer los productos SAG, en los fundamental es remuneraciones (este gasto representa el 63% del gasto total), por lo que se puede comparar con la Variación del Índice Real de remuneraciones de la economía como un todo. Entre 2013 y 2016 el incremento real de las remuneraciones a nivel nacional alcanza a un promedio anual de aproximadamente de 2,23% anual real¹⁴⁵. Lo anterior quiere decir que, en términos reales, el costo promedio del “Producto SAG” se ha incrementado más que proporcionalmente al aumento en las remuneraciones en la economía.

Cuadro 110: Costo promedio SAG
(CLP de 2016)

Detalle	2013	2014	2015	2016	Promedio 2013-2016
SAG	\$ 12.020.759	\$ 13.891.619	\$ 8.626.314	\$ 12.292.140	\$ 11.707.708
Variación (%)		15,56%	-37,90%	42,50%	6,72%

Por otra parte, una comparación más relevante del Costo Medio del SAG o costo por unidad de producto la efectuamos con la variación del costo laboral unitario (CLU) de la economía como un todo. Este representa el costo laboral por unidad de producto y su variación positiva resulta tanto de los aumentos de las remuneraciones reales como de las disminuciones de la productividad. En esta comparación el incremento de costos medios del SAG relativo a la economía como un todo es aún más marcado. Si consideramos el CLU del país que ha tenido un crecimiento promedio anual real de 1,22% (que ya incluye el incremento de la productividad por persona ocupada de 1,5% anual). El costo medio del SAG se incrementa a una tasa promedio anual de 5,50 puntos porcentuales por sobre el incremento de costos medios laborales que se registran en la economía como un todo.

Recordemos que el costo medio del Producto SAG se refiere solamente a la provisión de los productos. Debemos entonces analizar separadamente los recursos que la institución gasta en su planta administrativa y de gestión institucional. Para esto se determinó un indicador denominado Overhead o de Nivel Central. El siguiente cuadro muestra el costo medio para este indicador y su comportamiento a través de los años de estudio. Se puede apreciar que éste aumenta fuertemente el año 2014, luego cae el 2015 y finalmente se mantiene prácticamente estable el último año de evaluación. En promedio el costo medio del Overhead aumenta en un 2.83% real anual, significativamente menos que el costo medio del producto SAG, pero todavía mayor al incremento del CLU de la economía como un todo:

Cuadro 111: Costo medio SAG Nivel Central (Overhead)

¹⁴⁵ Fuente: INE; Instituto Nacional de Estadísticas

(CLP de 2016)

Costo medio SAG Central (Overhead)					
Detalle	2013	2014	2015	2016	Promedio 2013-2016
Nivel Central	\$ 2.171	\$ 2.613	\$ 2.238	\$ 2.294	\$ 2.329
Variación (%)		20,35%	-14,33%	2,48%	2,83%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

En conclusión, revisando los dos indicadores agregados, tanto de productos estratégicos como de apoyo a Nivel Central, presentan un aumento de costos por unidad de producto promedio anual que supera significativamente a lo que sucede a nivel país.

(*)

10.6. Productividad

A continuación, se presentan indicadores de productividad laboral tanto a nivel de Producto Estratégico como Específico, así como a nivel global que denominamos “Productividad Agregada Producto SAG”. En términos generales el indicador de productividad se determina como el cociente entre el número de actividades realizadas por la institución en un año y el número de jornadas utilizadas; lo importante para el análisis será considerar las variaciones porcentuales entre un año y otro. En el anexo se presenta en detalle la metodología utilizada para los cálculos de productividad.

Cuadro 112.: Productividad media por producto estratégico

Nombre Producto Estratégico	2013	2014	2015	2016
Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional	184,46	148,98	182,52	182,17
Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias	7,99	7,66	7,82	6,43
Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada	0,51	0,45	0,46	0,47
Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral	0,01	0,01	0,00	0,00
Normativa de competencia del SAG fiscalizada	1,05	0,83	0,76	0,81
Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	7,90	5,46	4,73	4,81
Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	0,05	0,20	0,50	0,54
Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	0,03	0,03	0,05	

Análisis de Laboratorio realizados	9,60	9,18	9,56	11,69
------------------------------------	------	------	------	-------

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Cuadro 113: Variación Anual de productividad media por producto estratégico y del País

Producto Estratégico	Nombre Producto Estratégico	2014	2015	2016	VAR 2013-2016	Promedio Anual
1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional	-19,24%	22,51%	-0,19%	-1,25%	1,03%
2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias	-4,16%	2,15%	17,83%	-19,55%	-6,61%
4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada	-10,22%	2,14%	1,74%	-6,70%	-2,11%
5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral	10,62%	-52,66%	39,21%	-27,10%	-0,94%
6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	-20,95%	-8,38%	5,75%	-23,41%	-7,86%
7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	-30,85%	-13,45%	1,65%	-39,16%	-14,22%
8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	260,79%	151,99%	8,90%	890,04%	140,56%
9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	-6,37%	62,59%	-	100,00%	28,11%
10	Análisis de Laboratorio realizados	-4,45%	4,16%	22,29%	21,71%	7,33%
Índice de Crecimiento de la productividad laboral por persona empleada, cambio % (CHILE)		0,40%	0,67%	0,52%	1,60%	0,53%
Índice de Crecimiento de productividad laboral por hora trabajada, cambio % (CHILE)		1,66%	0,77%	1,23%	3,71%	1,22%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución, Los índices de productividad laboral a nivel nacional fueron construidos con información del INE

Al analizar la Productividad media por producto estratégico y su variación se observa que existe una fuerte tendencia a la pérdida de productividad para los productos estratégicos de 1, 2,4,5,6 y 7, pero, por el contrario, los productos estratégicos 8, 9 y 10 han tenido importantes aumentos de productividad. Esto nos indica que en el caso de los primeros productos mencionados, el uso del

recurso productivo (jornadas de trabajo) fue menos eficiente puesto que se consumieron proporcionalmente más jornadas para producir un mismo output.

Al igual que la línea de análisis del costo medio, en este caso también se calculó un índice de productividad agregado del “Producto SAG” y uno para al Nivel Central u Overhead para así tener una idea de la productividad global de la institución. Estos indicadores se presentan el cuadro siguiente N°116. El indicador del “Producto SAG” contiene un vector de los productos estratégicos (en el anexo se presenta en detalle la metodología).

Cuadro 114:: Productividad media producto SAG

Detalle	2013	2014	2015	2016
SAG	35,61	28,98	34,55	34,23

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución

Cuadro 115: Variación de productividad media producto SAG y del País

Detalle	2014	2015	2016	VAR 2013-2016	Promedio Anual
Producto SAG	-18,61%	19,22%	-0,92%	-3,87%	-0,11%
Índice de Crecimiento de la productividad laboral por persona empleada, cambio % (CHILE)	0,40%	0,67%	0,52%	1,60%	0,53%
Índice de Crecimiento de productividad laboral por hora trabajada, cambio % (CHILE)	1,66%	0,77%	1,23%	3,71%	1,22%

Fuente: Elaboración propia en base a información del INE

Nota: Los valores negativos presenta una disminución del indicador y los positivos un aumento.

Como se observa en los cuadros anteriores, tenemos que claramente existe una tendencia a una pérdida de productividad del Servicio de un -0,11% promedio por año para el periodo 2013-2016. Comparando con la variación de los índices de productividad por trabajador y de productividad por hora trabajada de Chile durante 2013-2016 tenemos que, si bien en promedio los aumentos nacionales no superan el 1% y 2% respectivamente, estos índices presentan tendencias al alza, al contrario del SAG. Es decir, en la comparación con lo que sucede a nivel país, el agregado de la producción del SAG ha perdido productividad puesto que, nuevamente, el uso del recurso productivo (jornadas de trabajo) fue menos eficiente ya que se consumieron proporcionalmente más jornadas para producir un mismo output. Esta productividad prácticamente estancada a nivel agregado sugiere la necesidad de realizar un estudio sobre la dotación que posee la institución, ya que dado el crecimiento en personal de los cuatros años de estudios presentado en el cuadro N°15, de un 11,2%, hace concluir que la institución podría estar sobre dotada. Cabe destacar que el alcance de este trabajo no contemplaba realizar un estudio de esta naturaleza.

A nivel agregado y durante el periodo evaluado, el SAG exhibe una clara tendencia a reducir su eficiencia puesto que ha aumentado su nivel de costo medio y a la vez ha mostrado caídas en

productividad. En resumen, tenemos que en el año de inicio de la evaluación (2013) SAG gastó menos recursos y a la vez entregó un mayor número de productos y servicios comparado con el final del periodo evaluado (2016). Es decir, el problema de costos del SAG parece relacionarse a una clara ineficiencia a nivel agregado de su actividad durante el periodo evaluado. Estas caídas en la productividad son las que en buena parte explican los incrementos en el costo medio o costo por unidad de producto, donde el costo laboral representa el grueso. Es probable entonces que la raíz del problema de mayores costos del SAG se encuentre en la eficiencia en el uso de sus recursos humanos. Como una manera de focalizar nuestro análisis de eficiencia se tomaron los diez productos específicos que demandan el 70% del gasto total, para los cuales junto con calcular sus propios indicadores de eficiencia (variación del costo medio) también se determinó un índice agregado. El análisis de esto último se presenta en el siguiente punto 12.7.

Procedemos ahora a determinar qué sucede con la productividad del Nivel Central (Overhead) (productividad de los recursos que la institución utiliza en su planta administrativa y de gestión institucional). En el siguiente cuadro se observa, que, en este caso, si bien existen diferencias año a año, el promedio anual de 2.61% resulta en un avance en la productividad por parte del Overhead del SAG; éste es incluso superior a los indicadores nacionales.

Cuadro 116.: Productividad media del Nivel Central

Detalle	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016	Promedio Anual
Productividad	89,89	78,22	95,46	94,29		89,46
Variación anual (%)		-12,99%	22,05%	-1,23%	4,90%	2,61%
Índice de Crecimiento de la productividad laboral por persona empleada, cambio % (CHILE)		0,40%	0,67%	0,52%	1,60%	0,53%
Índice de Crecimiento de productividad laboral por hora trabajada, cambio % (CHILE)		1,66%	0,77%	1,23%	3,71%	1,22%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la institución, INE

Por otra parte, tal como se muestra en el siguiente cuadro, la eficiencia en el uso de los recursos del nivel central presenta una caída, toda vez que el costo medio promedio anual aumenta un 2,83% real. Una explicación para este aumento en el costo medio del SAG a nivel central podría deberse al aumento sostenido en el gasto por concepto de honorarios. Recordemos que en el cuadro N°96 de este informe, se presenta el aumento promedio real anual de los honorarios del nivel central, el cual es de un 18%. Lamentablemente, como se ha señalado en varios pasajes de este informe, la consultora no contó con información detallada de honorarios para realizar un análisis más riguroso.

Se hace necesario que la institución lleve un registro riguroso de las jornadas laborales y actividades que realiza su personal a honorarios.

Servicio	2013	2014	2015	2016	Promedio 2013-2016
SAG CENTRAL	2.170,83	2.612,68	2.238,18	2.293,60	2.328,82
VARIACION %		20,35%	-14,33%	2,48%	2,83%

10.7. Eficiencia y Productividad para Productos específicos más relevantes desde el punto de vista presupuestario

Para ahondar en la pérdida de productividad y eficiencia del SAG hemos elegido los diez productos específicos que consumen más recursos y que en conjunto representan el 70% gasto total. Del cuadro siguiente podemos destacar los aumentos en la productividad del producto “Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito” con un promedio anual del 22,6%. Sin embargo, debemos enfatizar las reducciones de productividad de dos productos que están entre los tres primeros en el consumo de recursos: “Sistemas de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios” y “Control Oficial de Lobesia Botrana” con disminuciones del -8,6% y -30,9%, respectivamente.

También calculamos un indicador agregado para estos 10 productos el que indica que ellos han reducido su productividad en -2,7% promedio anual; es decir, estos productos incrementaron su uso de recursos sin generar un aumento de su producción que pudiera compensar dicho incremento. Esto es consistente con el aumento en el costo medio anual que, de forma similar, indica que se incrementó el gasto sin que éste fuera acompañado de un aumento proporcional en la actividad.

Cuadro 117: Indicadores de eficiencia y productividad para una muestra de 10 Prods. Específicos

Producto específico	% del Gasto total	Variación promedio anual (2013 - 2016)			
		Gasto	Actividad	Costo medio	Productividad
Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios	15%	-5,8%	-4,2%	11,8%	-8,6%
Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo	13%	2,4%	9,5%	-5,4%	1,2%
Control Oficial de Lobesia Botrana	10%	36,0%	11,3%	23,3%	-30,9%
Control Oficial de Moscas de la Fruta	7%	26,5%	8,5%	16,0%	-8,6%
Productos agrícolas del Programa Origen certificados para exportación	6%	-1,6%	2,6%	-4,0%	-14,1%
Inspección y Certificación de animales vivos, productos pecuarios y alimentos para animal	6%	3,9%	-53,1%	248,6%	-57,7%
Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito.	3%	2,6%	37,7%	-14,3%	22,6%
Trazabilidad Animal	3%	10,1%	-6,0%	24,1%	-15,5%
Vigilancia y Control Oficial de Plagas Agrícolas	3%	-5,6%	4,9%	-9,5%	1,0%
Análisis Pecuarios realizados	3%	21,4%	24,9%	-0,1%	17,7%
Promedio ponderado				12,7%	-2,7%

Nota: cifras negativas en rojo

Cabe destacar, nuevamente, el producto “Control Oficial de Lobesia Botrana” y “Control Oficial de Moscas de la Fruta”, ambos destacan por su alta asignación presupuestaria. En el caso de Lobesia Botrana, la caída en su productividad es notable, considerando que se trata de un programa emblemático del SAG y dado los resultados obtenidos, merece una revisión en detalle. Por otro lado en el caso de Mosca de la Fruta la situación es distinta, esto debido a que este programa enfrentó emergencias los años 2013, 2015 y 2016. El año 2016 las emergencias que enfrentó este último programa demandaron MM\$3.462.213.

10.8. Análisis de Eficiencia sin Ley de Incentivos 20.803

Un aspecto que la contraparte técnica del SAG planteó es que el aumento salarial producto de la ley 20.803 (Ley de Asignaciones y Modificaciones a la Planta del SAG promulgada el 08 de enero de 2015) podría eventualmente explicar el aumento del costo medio y la eventual caída en la productividad¹⁴⁶. Para analizar esto solicitamos el desglose de los sueldos por concepto de la ley citada anteriormente, la que generó un incremento del Subtítulo 21 de 6,1% y 7,8% en los años 2015 y 2016, respectivamente. Luego realizamos una comparación del comportamiento de los costos medios del Producto SAG con el total de las remuneraciones (total Subtítulo 21) y con el incentivo salarial deducido de este subtítulo:

Cuadro 118: Variación del Costo Medio Producto SAG: con y sin Ley 20.803

LEY 20.803 Y LA VARIACION % DEL COSTO PROMEDIO SAG				
Servicio		2015	2016	Promedio
Con total S21		-37,90%	42,50%	6,72%
Subt. 21 menos Ley 20.803		-38,79%	42,10%	6,30%

Se demuestra que la diferencia es bastante reducida, de modo que se puede concluir que el aumento salarial provocado por la ley 20.803 no es relevante. Los resultados de eficiencia se mantienen prácticamente iguales. De cualquier manera, el origen del incremento de costos, sea por una ley o por cualquier otro motivo, no es relevante en la determinación de la evolución de la eficiencia y productividad; puede ser una explicación de ella, pero de cualquier manera constituye un incremento de los costos y por ende una reducción de la productividad (si todo lo demás permanece igual).

Si realizamos el mismo análisis a nivel de producto, podemos observar que con la muestra de los 10 productos específicos que representan el 68% del gasto las conclusiones son análogas. La exclusión de los incentivos salariales lleva a un incremento del costo medio de estos productos de un 12,4% sin mayor diferencia del incremento de 12,7% de nuestros cálculos originales (que incluyen la totalidad de las remuneraciones).

¹⁴⁶ La mencionada Ley resultó en un incremento del Subtítulo 21 de 6,1% y 7,8% en los años 2015 y 2016, respectivamente

Cuadro 119: Indicadores de eficiencia para una muestra de 10 Prods. Específicos sin incremento salarial por Ley 20.803

Producto específico	% de Gasto total	Variación promedio anual (2013 - 2016)			
		Gasto	Actividad	Costo medio	Productividad
Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios	15%	-6,1%	-4,2%	11,5%	-8,6%
Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo	13%	0,6%	9,5%	-6,9%	1,2%
Control Oficial de Lobesia Botrana	10%	35,3%	11,3%	22,7%	-30,9%
Control Oficial de Moscas de la Fruta	7%	24,3%	8,5%	13,9%	-8,6%
Productos agrícolas del Programa Origen certificados para exportación	6%	-3,0%	2,6%	-5,4%	-14,1%
Inspección y Certificación de animales vivos, productos pecuarios y alimentos para animal	6%	1,8%	-53,1%	237,8%	-57,7%
Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito.	3%	-0,1%	37,7%	-17,1%	22,6%
Trazabilidad Animal	3%	8,2%	-6,0%	22,1%	-15,5%
Vigilancia y Control Oficial de Plagas Agrícolas	3%	-8,1%	4,9%	-12,0%	1,0%
Análisis Pecuarios realizados	3%	19,1%	24,9%	-2,0%	17,7%
Promedio ponderado				12,4%	-2,7%

11. Prevalencia de Lobesia Botrana

Por consideraciones relativas a la importancia de esta plaga en cuanto a su peso presupuestario y la significativa reducción de la productividad del producto específico *Control Oficial de Lobesia Botrana* se realizó el siguiente análisis para evaluar la prevalencia de esta plaga en el país.

El alcance de los antecedentes entregados por el SAG no permite realizar un análisis epidemiológico de detalle y conducente a determinar tasas anuales de prevalencia e incidencia que den cuenta en forma cuantitativa del comportamiento de la plaga. Con los datos recibidos: Capturas de ejemplares de lobesia, Superficie reglamentada, y número de predios afectados en la superficie reglamentada, sólo es posible inferir un aumento en la tasa de incidencia toda vez que, registrándose una disminución bruta anual para el año 2016 en las capturas, éstas serían atribuibles a nuevos predios infestados y como consecuencia el aumento de las hectáreas reglamentadas. Además, se pudo realizar cuadros de comparación para cada uno de los antecedentes entregados, los que se muestran más abajo.

Para poder obtener tasas anuales de prevalencia se requiere de datos de captura-trampa- día (CTD), separadas las capturas por áreas urbanas y rurales, según región, hospederos regulados y también los bibliográficos, número de trampas revisadas y la frecuencia de revisión; estos antecedentes podrían permitir proyectar el comportamiento de la plaga al inferir el tamaño de la población presente; el CTD se considera índice de densidad poblacional.

Cuadro 120: Comparación de Capturas de Ejemplares de Lobesia por Región en Área Predial en Especies Reglamentadas (Vid, Arándanos y Ciruelos)

Región /Año	2013	2014	2015	2016	Diferencia Últimos Dos Años
Atacama	0	0	2	0	-2
Coquimbo	0	34	21	40	19
Valparaíso	87	69	73	280	207
Metropolitana	37.394	54.909	45.183	25.532	-19.651
O'Higgins	49.868	125.358	302.183	94.639	-207.544
Maule	125.906	228.187	510.377	69.336	-441.041
Biobío	98	114	913	291	-622
Araucanía	0	0	0	0	0
Total	213.353	408.671	858.752	190.118	-668.634

Se observa que en las regiones bajo contención de la plaga (Metropolitana, O'Higgins, Maule) hay una disminución de las capturas, y en las regiones en erradicación hay un aumento de las capturas (Valparaíso, Coquimbo) se exceptúan las regiones de Biobío y Atacama. A nivel nacional tenemos que el número de capturas en áreas rurales disminuyó en un 351,69% en las especies reglamentadas.

Cuadro 121: Comparación de Hás Área Reglamentada por Región

REGION/AÑO	2013	2014	2015	2016	DIFERENCIA DOS ÚLTIMOS AÑOS
ATACAMA	91,50	63,20	63,10	425,53	362,43
COQUIMBO	995,60	2.500,82	2.920,60	3.831,24	910,64
VALPARAISO	17.024,90	15.515,50	14.504,89	17.621,61	3.116,72
METROPOLITANA	21.569,40	26.079,88	24.166,62	23.990,95	-175,67
O'HIGGINS	51.769,40	64.957,57	63.905,53	63.756,19	-149,34
MAULE	36.684,20	44.587,80	47.480,27	47.995,62	515,35
BIOBIO	737,90	3.556,94	5.842,97	6.674,97	832,00
ARAUCANIA	1,15	4,41	1,15	16,75	15,60
TOTAL	128.874,00	157.266,00	158.885,00	164.313,00	5.428,00

Fuente: Datos entregados por SAG

El área reglamentada corresponde, de acuerdo a la estrategia del Programa Nacional Lobesia Botrana, a aquella zona en la que se aplican las medidas de cuarentena, lo cual ocurre en un radio de 3 Kms determinado desde dónde se detecta un brote. La superficie reglamentada aumentó en las cuatro regiones en a las cuales se estableció como estrategia la erradicación de la plaga (Atacama, Coquimbo, Valparaíso y Biobío) Este incremento alcanzó a 5.428 Hás (3,30% de incremento) donde la región de Valparaíso es la que presenta el mayor aumento, 3.116,72 Hás.

Cuadro 122: Comparación de Predios en Area Reglamentada por Región

COMPARACIÓN DE PREDIOS EN AREA REGLAMENTADA POR REGIÓN					
REGION/AÑO	2013	2014	2015	2016	DIFERENCIA ULTIMOS DOS AÑOS
ATACAMA	13	10	9	15	6
COQUIMBO	228	309	322	582	260
VALPARAÍSO	1.275	1.157	1.078	1.179	101
METROPOLITANA	626	970	935	889	-46
OHIGGINS	1.825	2.723	2.784	2.772	-12
MAULE	2.483	3.613	4.111	4.362	251
BIO BIO	220	818	1.527	1.939	412
ARAUCANIA	2	3	2	4	2
LOS RIOS	-	-	-	-	-
LOS LAGOS	-	-	-	-	-
TOTAL	6.672	9.603	10.768	11.742	974

Fuente: datos entregados por SAG

El número de predios en el área reglamentada aumenta en todas las regiones donde se concentra el cultivo de vides, arándanos y ciruelos, excepto en las Regiones Metropolitana y O'Higgins, regiones donde el número de predios reglamentados disminuyó en 46 y 12 predios respectivamente. A nivel nacional tenemos que el número de predios dentro del área reglamentada aumenta en un 9,04% respecto de la temporada anterior.

En consideración a que están por cumplirse 10 años del Programa de Control de Lobesia Botrana y dado que la tendencia de su productividad es negativa, tasa de variación promedio anual de -30,9%, y el constante aumento promedio anual de su costo por unidad de productos, +23,3%, se recomienda que se realice un estudio para analizar en detalle la gestión de este programa y los resultados que se han conseguido en el tiempo transcurrido. El estudio debe orientarse a determinar tasas de prevalencia e incidencia que señalen en forma cuantitativa el comportamiento de la plaga y con ello apoyar la toma de decisiones.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo contiene las principales conclusiones, diagnósticos y recomendaciones, cuando corresponda, que han surgido del estudio sobre el Gasto Institucional del SAG para el periodo 2013 a 2016. Mayores detalles se pueden encontrar en el cuerpo del informe.

Como primera consideración respecto de este análisis se debe tener presente que el SAG es una institución de gran complejidad lo cual se refleja en la diversidad de sus servicios, procesos, dispersión geográfica y número y tipo de clientes, beneficiarios y usuarios, que actúa en aspectos claves para el desarrollo económico del país.

Justificación de Intervención del Estado

- 1) Los servicios del SAG resultan esenciales a sectores claves de la economía chilena. En 2016 las distintas industrias del sector silvo-agropecuario exportaron casi USD 11.000 MM, y si se añaden las manufacturas directamente relacionadas se llega a USD 17.000 MM de ventas al exterior, casi el 30% del total de exportaciones de bienes y servicios que realiza el país.
- 2) En relación a los objetivos estratégicos definidos por la institución y mediante sus diferentes productos específicos el SAG se concluye que se justifica la intervención del Estado puesto que el Servicio contribuye a solucionar fallas de mercado ofreciendo bienes públicos y mixtos a la industria silvo-agropecuaria, y eliminando externalidades negativas con lo que contribuye positivamente al bienestar social.
- 3) Del análisis del marco legal y de las actividades del SAG no se encuentra evidencia sobre productos ausentes; es decir, mediante sus 9 productos estratégicos el SAG cumple con todas las funciones y/o atribuciones mandatadas según el Artículo 3° de su Ley Orgánica; todas éstas pueden ser catalogadas en algún producto estratégico.
- 4) No se percibe en la ley orgánica del SAG, entre sus objetivos, funciones y atribuciones; conceptos que digan relación con los objetivos de la Ley de Transacciones Comerciales de Productos Agropecuarios por lo que la pertinencia de estas funciones en el conjunto de actividades a cumplir por el SAG es al menos discutible. Es necesario para una mejor comprensión, remitirse a los Art 2 y 3 de la Ley 18.755/89, Orgánica del SAG.

Comparación del Servicio a Nivel Nacional e Internacional.

- 5) Se realizó un breve estudio y comparación con otras instituciones y servicios asociados al Ministerio de Agricultura: INDAP, CONAF, CNR, ODEPA, FIA, INIA, INFOR, CIREN, FUCOA y ACHIPIA, en términos de productos estratégicos, objetivos y lineamientos. Las principales conclusiones de este estudio corresponden a:
 - a) En la comparación de los productos estratégicos del SAG con INDAP existe complementariedad entre ambas instituciones, referidas al Programa de Recuperación de Suelos (Ley 20412/2010). Aun cuando hay diferencias respecto a los clientes que cada

uno atiende dependiendo del nivel de tamaño de la propiedad, se debería evaluar la consistencia entre las políticas de ambas instituciones y verificar si los resultados del programa correspondiente son satisfactorios, o bien si ambas entidades debieran trabajar en mayor coordinación mediante una gestión más integrada de sus servicios agropecuarios, considerando conjuntamente a todos los clientes para así potenciar el logro de los objetivos de las políticas de Estado y optimizar el uso de los recursos.

- b) Se observa un espacio para la complementación con INIA a través de la adaptación de técnicas avanzadas en el ámbito agropecuario, pero enfocando en diagnóstico, control de plagas y enfermedades. Esto último sería de gran ayuda para las actividades del SAG, particularmente para el producto estratégico número 2, *Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias*
- 6) En la dimensión internacional hemos analizado la posición de Chile dentro del contexto de diversos países que muestran similitudes en cuanto a su industria exportadora y también considerando una comparación con un país de Latino América (Australia, Nueva Zelanda, Países Bajos, Argentina). El análisis se dirige a considerar principalmente niveles de desarrollo sustentable con el respaldo de condiciones sanitarias óptimas. Se han considerado diversos indicadores tales como los Índices de Protección Animal (2014) y el Índice Mundial de Seguridad Alimentaria (2016). Las principales conclusiones corresponden a:
- a) Seguridad alimentaria: Chile presenta los mejores índices a nivel latinoamericano ubicándose además en el 24º lugar a nivel mundial. Particularmente las mayores fortalezas se relacionan con el acceso a financiamiento para los agricultores, normas nutricionales, y proporción de población bajo la línea de pobreza global. Sin embargo, al compararnos con los líderes del área aún quedan desafíos pendientes, principalmente en las áreas de *Calidad y seguridad*, y *Disponibilidad*, ya que son las dos dimensiones en las que el país presenta un menor desempeño
 - b) Protección Animal: el país es parte de los líderes a nivel mundial, ubicándose dentro de los primeros cinco países y quedando en 1º lugar a nivel latinoamericano. Particularmente califica en la categoría “B”, siendo “A” el máximo y “G” el mínimo.

Estos resultados estimulan al SAG a seguir trabajando con rigor para que Chile alcance los más altos estándares de calidad y sustentabilidad en los mercados, situándose como líder a nivel mundial en el área silvo-agropecuaria y dando al mismo tiempo respuesta a obligaciones tanto éticas, como en el plano de la responsabilidades corporativas y atendiendo su función, así como la Ley de Bases de la Administración del Estado y demás cuerpos normativos legales y reglamentarios, respecto de su misión en la protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales.

Consistencia de las definiciones estratégicas

- 7) El MINAGRI cambia el enfoque para el Servicio en el último período de planificación (2015-2018) y el SAG hace lo mismo siguiendo los lineamientos del Ministerio. Los análisis estratégicos mostraron una adecuada pertinencia entre las definiciones estratégicas del SAG y MINAGRI en los períodos de planificación considerados. Esto ha permitido una adecuada coordinación entre el Ministerio y el Servicio y éste ha respondido adecuadamente por medio

de los cambios de las definiciones estratégicas que se encuentran plasmadas en sus documentos de Planificación Estratégica (Formularios A1) SAG de los períodos 2012-2014 y 2015-2018.

- 8) Se recomienda revisar el objetivo estratégico 4 del período de planificación 2015-2018 (*Lograr y mantener un alto nivel de calidad en la entrega de servicios*) ya que la Consultora considera que éste es un objetivo causal de los otros 3 objetivos, es decir, es necesario para el logro de todos los otros objetivos y productos estratégicos. La Consultora considera que no es un objetivo de la perspectiva de resultados como los otros tres objetivos estratégicos, sino que más bien de la perspectiva de procesos. En otras palabras, lograr y mantener un alto nivel de calidad en los servicios es un medio para que el Servicio logre sus objetivos de consolidarse como autoridad fito y zoonosanitaria, proteger y mejorar los recursos naturales renovables de competencia del SAG y acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos.
- 9) En los documentos de planificación (Formulario A1) publicados en DIPRES para el período 2015-2018 no se identificaron de manera explícita los pilares estratégicos que el SAG mantiene de manera interna, sí lo mostraron en la planificación del primer periodo (2012-2014). Por lo tanto, se recomienda plasmar de manera explícita tales pilares en todos los documentos relacionados con las planificaciones estratégicas. Esto le permitiría al SAG mantener consistencia y robustez en la definición estratégica de la organización, tanto en las declaraciones internas como externas. En este sentido, se propone que el SAG plasme los siguientes ejes, temas o pilares estratégicos en los documentos de planificación con el objetivo de mejorar comunicacionalmente el despliegue (aplicación y entendimiento de todos los estamentos de la organización) de los objetivos estratégicos.
- a) Servicio de calidad a la sociedad
 - b) Imagen institucional de autoridad
 - c) Cobertura y/o crecimiento de mercados
 - d) Productividad

Los ejes propuestos están alineados con lo presentado en la planificación 2012-2014 pero con pequeñas modificaciones de forma para su mayor robustez.

- 10) El producto estratégico 9 (*Proyectos de cofinanciamiento con privados para el mejoramiento del patrimonio sanitario*) muestra un lineamiento del SAG hacia el fomento de la colaboración entre el sector público y privado. El equipo consultor considera que se debe evaluar la categoría estratégica de este producto pues más que un producto estratégico parece una actividad intermedia que impacta de manera causal a los demás productos. Se considera que este producto no es parte de la categoría estratégica del SAG sino que constituye un programa más del nivel táctico u operativo que permite mejorar el financiamiento de investigaciones con privados. En otras palabras, estas investigaciones cofinanciadas podrían ser consideradas como un método para generar mejoras en la provisión de otros productos estratégicos. Además, dicho producto parece haber perdido prioridad para el SAG si se observa, por ejemplo, la significativa disminución de presupuesto en este producto.

Estructura organizacional

- 11) La descentralización operacional de la institución, reflejada en la estratificación en dos niveles y el diseño organizacional de los sectores a nivel regional según resolución, es considerada como positiva por la Consultora ya que ésta permite cubrir las necesidades de las regiones y ofrecer todos sus productos estratégicos según demanda del territorio cubierto por las oficinas sectoriales. Sin embargo, se identificaron puntos de mejoras en relación a la comunicación entre los dos niveles que componen el SAG (Nivel Central y Nivel Regional). En la actualidad la comunicación es principalmente de flujo descendente, es decir, desde el Nivel Central hacia el Nivel Regional, generando efectos negativos en la coordinación. Por tanto, el SAG debe mejorar este ámbito, fomentando una comunicación bidireccional entre el Nivel Central y el Nivel Regional por medio de técnicas de gestión que den solución a este tipo de problema. Por ejemplo, la Consultora recomienda volver a utilizar formalmente un proceso presupuestario exploratorio regional para la toma de decisiones de toda la organización, considerando la información provista por las regiones y sus realidades particulares en la toma de decisiones; esto podría permitir, además de mejorar la comunicación entre niveles, un control más interactivo y una reacción más rápida frente a distintos tipos contingencias.
- 12) Sobre la estructura del Nivel Central, la Consultora considera que el SAG adolece de problemas de asignación de funciones y organización de los departamentos y divisiones. En definitiva, existe un problema de diseño organizacional (tanto a nivel estructural como de funciones) de la División de Subdirección Nacional y la División de Gestión Estratégica, ambas dependientes de la Dirección Nacional:
- a) División de Subdirección Nacional: según resolución le fueron asignadas las funciones de (1) coordinación operativa y estratégica, (2) control del cumplimiento de desafíos estratégicos según lineamiento del Director Nacional, (3) liderazgo de proyectos estratégicos del programa de fortalecimiento institucional, (4) creación de propuestas estratégicas, políticas y de acciones al Director Nacional, entre otras. Estos tipos de funciones están fuertemente relacionados con las áreas de Control de Gestión y Planificación, por tanto, se esperaría que la División contase con los departamentos y personal especializados en esas áreas. Sin embargo, se identificó que el SAG cuenta con tales departamentos pero ellos son parte de la División de Gestión Estratégica. En resumen, aun cuando la División de Subdirección Nacional tiene asignada funciones que competen a las áreas de Control de Gestión y Planificación no cuenta con los departamentos ni profesionales para cumplir tales funciones.
 - b) División de Gestión Estratégica: al igual que en el caso anterior se le han asignado ciertas funciones relacionadas con la coordinación y monitoreo; sin embargo, dada su actual dependencia jerárquica (mismo nivel que las divisiones de negocio y División de Subdirección Nacional) sus funciones le son de difícil cumplimiento. Además, al existir los problemas de asignación de funciones con la División de Subdirección Nacional discutidos en el punto anterior, esta división no logra apoyar eficientemente a la Dirección Nacional en temas estratégicos, tales como el despliegue estratégico y obtención de información para la toma de decisiones del Servicio (muestra de esto fue la dificultad

expresada por la División de Gestión Estratégica en su solicitud a otras divisiones de información necesaria para nuestros análisis del desempeño estratégico).

En resumen, se recomienda al SAG evaluar el diseño organizacional de la División de Subdirección Nacional y División de Gestión Estratégica, asegurándose de mantener la consistencia entre la asignación de funciones, la generación de departamentos y dotación de personal acordes a las respectivas funciones. Por ejemplo, la Consultora recomienda analizar las funciones de la División de Subdirección Nacional relacionadas con las áreas de control de gestión y planificación en los departamentos, dejándolas en la división más idónea para el cumplimiento de éstas (Departamento de Control de Gestión y Departamento de Planificación de la División de Gestión Estratégica) y rediseñar la línea jerárquica de la División de Gestión Estratégica reestructurándola desde una división de línea a una unidad de *staff* (al igual que lo es la División de Auditoría). De esta manera, la División de Gestión Estratégica podrá ejercer efectiva y eficientemente sus funciones de monitoreo y coordinación. Adicionalmente, se recomienda redefinir la dependencia jerárquica del Departamento de Tecnología de la Información y Departamento de Estudio, pasándolos a depender directamente de la División de Subdirección Nacional, puesto que son unidades que cumplen funciones más de apoyo (como Laboratorios) que de coordinación y gestión estratégica propiamente tal.

- 13) Se identificó que el Servicio tiene diseñado de manera interna un mapa estratégico que no fue implementado en el periodo de nuestro estudio debido a una reestructuración que se realizó posterior al diseño y que llevó a que la aplicación de tal mapa estratégico quedara suspendida. Se recomienda implementarlo considerando los siguientes cambios: separar el mapa estratégico en las siguientes cuatro perspectivas: (1) Financiera, (2) Aprendizaje y Crecimiento, (3) Procesos Internos y (4) Clientes/Comunidad. Así, el Servicio puede lograr una descripción de su perfil estratégico con perspectivas más completas, mejorando la comunicación de los objetivos estratégicos hacia el interior de la organización y hacia su entorno. La propuesta de mejora del Mapa Estratégico se muestra en Anexo: Propuesta de Mapa Estratégico. Adicionalmente, se recomienda fortalecer el despliegue del Plan Anual Institucional hacia regiones y fomentar la iniciativa realizada por la consultora IMC Cluster el año 2014 para la creación de tableros de control regionales considerando la nueva estructura.

Desempeño de la institución

- 14) En el periodo de nuestro estudio el desempeño del SAG se evalúa a través del cumplimiento de los productos estratégicos. Se recomienda fomentar el uso de indicadores que midan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos para que se pueda evaluar eficazmente el nivel de cumplimiento de las declaraciones estratégicas plasmadas en el Formulario A1 y los documentos desplegados internamente. Cabe señalar que esto se incorporó en el plan institucional anual, pero ello sucedió con posterioridad al periodo de nuestra evaluación (desde segundo semestre 2016). Se espera que esta nueva metodología se pueda desplegar a nivel regional y sirva para la evaluación de desempeño de toda la institución en futuras planificaciones estratégicas. La retroalimentación que se derivaría de tal revisión permitiría mejorar las planificaciones de futuros objetivos, destinar recursos a nuevas actividades y direccionar lineamientos hacia toda la organización para así cumplir sus labores y objetivos cabalmente y dar cumplimiento a lo mandatado en su ley orgánica.

- 15) La programación que se incorpora en el CDC se establece de acuerdo a las normas técnicas establecidas por el Nivel Central del SAG sin considerar las realidades regionales; de este modo, existen regiones que por limitaciones de diferente índole: estructurales, de recursos, personal, dispersión geográfica, etc., consideran la norma de difícil cumplimiento, mientras que otras operan sobre ella; así, la norma pierde su sentido de direccionar el quehacer de las regiones que es donde está la operación y entrega de los servicios. En los casos de regiones con difícil cumplimiento se puede modificar la meta y derivado de ello se programa una meta asequible, pero, puede que no se esté cumpliendo el mínimo requerido por norma técnica; de este modo, existen regiones que incumplen la norma técnica, pero al mismo tiempo cumplen la programación, mientras que otras operan sobre la norma y programación; esto quiere decir que podría programarse por debajo de la norma y aun así cumplir con los indicadores del CDC lo cual se evalúa como negativo por parte de la Consultora. El equipo consultor considera que se debería revisar el procedimiento para la definición del estándar técnico de modo que éste se ajuste a la realidad de cada región y así sea consistente con las metas y programación regional.
- 16) Además, se recomienda establecer en la herramienta CDC por lo menos un indicador para cada producto estratégico que provee cada región asegurando con ello el monitoreo de todos los productos estratégicos. El CDC es la herramienta más potente de control con que cuenta el Servicio a nivel regional (los demás son a nivel nacional).
- 17) En cuanto al resto de los indicadores reportados en los documentos de acceso público, se recomienda que, con el objetivo de informar de manera transparente a la ciudadanía, los indicadores del PMG reportados incluyan las metas definidas y el detalle por región, es decir, que se indique el nivel de cumplimiento y la meta en el PMG y Formulario H a nivel regional para conocer cómo ellas impactan a los indicadores que son a nivel nacional.
- 18) Se recomienda incentivar la mejora del desempeño institucional hacia la conducta deseada con metas más desafiantes. Se debe cuestionar por qué el cumplimiento del formulario H es de casi 100% en los últimos años. En otras palabras, se debería reformular el formulario H asignando metas más desafiantes y haciendo más partícipe a los Niveles Regionales en la definición de éstas. El SAG, conociendo sus limitaciones y potencialidades, podría dar mayores incentivos al poner metas más desafiantes en conversación con DIPRES.
- 19) Con relación a las metas de los indicadores de fiscalización a la normativa (Producto 6) mostrados en formulario H, se recomienda especificar bajo qué criterios se define la programación de fiscalizaciones o actividades generales del SAG, asegurar que éstos estén validados de forma independiente y por el nivel responsable correspondiente que verifique, además, la dificultad de lograr lo programado (alta – mediana – baja) y de la meta (alcanzable y realista por meritocracia). Adicionalmente, se recomienda desagregar el nivel de cumplimiento de las fiscalizaciones por ámbito del SAG, puesto que actualmente se reporta en el Formulario H a nivel agregado en un solo indicador, dificultando la identificación del nivel de desempeño del SAG en los distintos ámbitos que abarca (semillas y frutales, recursos renovables, silvoadgícola y pecuario).

- 20) Respecto del indicador mostrado en el formulario H “*Porcentaje de enfermedades de importancia zoonosana ausentes en Chile en el año t respecto al total de enfermedades de importancia zoonosana para el año t*” y que muestra la existencia de brotes de las 16 enfermedades importantes en Chile, se recomienda al SAG que comience a evaluar este indicador por mes, midiendo separadamente la identificación del brote y el control de éste por medio de las campañas realizadas. Es decir, que se muestre como periodo móvil de 12 meses, ya que actualmente este indicador solamente muestra la existencia de brotes no controlados en diciembre de cada año, pudiendo ocultar algún brote que fue erradicado o controlado durante el año.
- 21) Según los resultados obtenidos respecto a la normativa fiscalizada (producto estratégico 6), se identificó un cumplimiento por sobre el 100% de las fiscalizaciones a realizar según la planificación anual en todos los ámbitos del SAG. Los análisis muestran que la causa más probable sea la subestimación de las fiscalizaciones que el Servicio proveerá durante el año o bien una dotación mayor a la requerida para cumplir lo programado. Dado esto, la Consultora considera que tanto la generación de la norma técnica como el procedimiento del diseño del Plan Anual de fiscalización deben ser revisados con el objetivo de asegurar el establecimiento de metas realistas y desafiantes que fomenten un desempeño alto en la provisión de este producto y se evite una posible sobredotación.
- 22) Adicionalmente, en cuanto a este mismo producto, se recomienda volver a incorporar mediciones e información de refiscalizaciones y reincidencias para utilizarlas en el control del comportamiento de los clientes y otros entes fiscalizados en cuanto al apego a la norma (indicador que aparece en indicadores del formulario H para el primer periodo, pero eliminado en segundo periodo 2015-2018). Se recomienda su monitoreo y que ello sea parte de la información pública. Además, esta información puede ser útil en la generación de normas, políticas y/o definición de multas por incumplimiento de los agricultores. También, se recomienda que exista un análisis de apego a la norma, basado en este tipo de indicadores de reincidencia, para todas las áreas de normativas (Pecuario, agrícola, forestal, etc.) no solo plaguicidas, fertilizantes, centros de faenamiento y mataderos; por lo menos, controlar el comportamiento de los entes a fiscalizar con indicadores de gestión interna para todas las áreas de normativas que fiscaliza el SAG.
- 23) Respecto al indicador mostrado actualmente en Formulario H sobre el producto 10 de Laboratorio y referente al tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a las muestras de Denuncias Emergenciales Pecuarías, pese a que los resultados son buenos, se recomienda al Servicio evaluar la implementación de prácticas que vayan en pro de una mejora en términos de reducir el tiempo del servicio provisto. Es decir, el SAG podría mejorar el tiempo de respuesta de los laboratorios estableciendo, por ejemplo, contratos tipo SLA (service level agreement) por medio de los cuales cada laboratorio se comprometa a mejorar sus prácticas continuamente, esto, teniendo presente que los análisis de los laboratorios tienen tiempos fijos propios de cada técnica analítica; por tanto, la recomendación se refiere a la optimización de las acciones complementarias, tales como traslados de muestras, registros, notificaciones de resultados, entre otros. El tiempo de respuesta que ya está incorporado en el formulario H, se recomienda que sea para cada área (Agrícola, recursos naturales, semillas, y no solo pecuario como el indicador existente).

- 24) A juicio de la Consultora, existe un riesgo de control de mosca de la fruta y lobesia botrana; se recomienda que se evalúe el riesgo de no verificar trampas y adicionalmente se implemente un plan para aumentar el porcentaje de trampas revisadas que incluya la consideración de factores externos.
- 25) Se recomienda generar indicadores más adecuados y específicos a la labor de los funcionarios administrativos en los CDC. Es decir, incorporar ámbitos más allá de los técnicos, se podrían agregar más indicadores de puntuación de trabajo en equipo (medido por encuestas), capacitaciones (n° empleados capacitados/ n° total empleados definidos a capacitar en el periodo), desarrollo del personal (n° empleados ascendidos o que modifican cargo/ total), etc. Actualmente existe solo un indicador transversal de clima laboral en los CDC.
- 26) Actualmente el SAG cuenta con insuficientes indicadores para el monitoreo y control de sus objetivos y productos estratégicos; particularmente carece de indicadores de eficiencia (en utilización de recursos y tiempo). Se recomienda que se direcciona más el foco hacia esta última dimensión, ya que según sus propios indicadores la eficacia ha alcanzado niveles óptimos. Además, se propone incluir tableros de control operacional, cuadros de mandos y mapas estratégicos para que la estrategia pueda ser desplegada e incorporada a lo largo de toda la institución y controlar su comportamiento a nivel regional.
- 27) Se realizó un análisis y evaluación de los indicadores utilizados por la institución; se encontró que posee insuficientes indicadores para medir todos los productos estratégicos y que en el periodo de evaluación los indicadores no estaban ligados a objetivos estratégicos. Sobre esta base se diseñó una propuesta de indicadores de cumplimiento de productos estratégicos y específicos para optimizar la evaluación del desempeño estratégico de la institución. Recomendamos al SAG utilizar la batería de indicadores propuestos por esta Consultora la que intenta mejorar la medición del desempeño de la institución en todos sus productos y en todas las dimensiones que correspondan.
- 28) La Consultora utilizó la propuesta de indicadores para evaluar los productos estratégicos y específicos. La información existente no permitió poblar todos los indicadores propuestos, por ello se recomienda establecer el registro y seguimiento de los datos necesarios. Particularmente no fue posible realizar medición alguna, sí se diseñó, referente a eficiencia en el uso de los recursos).
- 29) En general, los indicadores que fue posible poblar señalan que el SAG, en términos de eficacia, alcanza la norma técnica o estándar definido por ellos, y tiene por lo tanto una eficacia suficiente en su producción. Esta evaluación de suficiente está sujeta a las limitaciones de información explicadas a lo largo de todo el documento. En el caso del producto 8, el desempeño se encuentra bajo la norma técnica.
- 30) Es importante notar que las normas técnicas utilizadas por el SAG son el estándar que cada producto debe intentar alcanzar; el lograr ese nivel (que es calificado como “suficiente”) no implica que no existan espacios de mejoras en la eficacia y eficiencia; el estándar o norma

técnica también deben ser sujetos de cuestionamiento en los procesos de planificación y de evaluación; es factible considerar el establecer cada cierto tiempo y para ciertos productos o actividades estándares más exigentes; será tarea del SAG el realizar tales cuestionamientos y revisiones bajo las consideraciones técnicas que corresponda.

31) Sin embargo, el problema surge en la eficiencia, pues el SAG no maneja información certera de indicadores asociados a los costos de los productos y actividades específicas realizadas, solo a nivel agregado. Se recomienda que se establezcan los procedimientos necesarios para el registro de los datos. Si el procedimiento y diseño es el adecuado, probablemente la implementación del ERP (Enterprise Resource Planning) contribuirá a una solución de este problema.

Uso de los recursos

32) Se recomienda la implementación de un ERP especialmente diseñado para las necesidades de la institución. Una de las principales debilidades está asociada a los sistemas de información provocando gran dificultad en la extracción y procesamiento de grandes volúmenes de datos. La institución genera información a través de sistemas que no están integrados generando con ello problemas de exactitud de los datos y ser fuente de posibles errores. Es particularmente importante conciliar las cifras de remuneraciones que surgen de diferentes fuentes.

33) Se recomienda la creación de un cargo que dependa de la División de Gestión Estratégica y que coordine con las diferentes divisiones y regiones los requerimientos de registro y procesamiento de información con el propósito de generar los reportes necesarios que permitan evaluar la gestión con indicadores de eficacia, eficiencia y productividad.

34) La división de Gestión Estratégica debiera incorporar indicadores financieros de eficiencia y productividad que permitan monitorear sistemáticamente el buen uso de los recursos asignados. En este sentido, la división debiera incorporarse al proyecto institucional que implementará el ERP para definir las necesidades de información que demandarían los nuevos indicadores.

35) El sistema debería capturar al menos la siguiente información: registro de jornadas laborales mensuales asociadas al total del subtítulo 21 (planta, honorarios y a contrata), registro de las actividades asociadas a los diferentes productos estratégicos y específicos (planta, honorarios y a contrata).

36) En materia de disciplina financiera, la institución exhibe indicadores adecuados y necesarios, todos con un 100% de cumplimiento; sin embargo, se recibieron indicadores no poblados. Adicionalmente, se propone agregar un indicador relativo a la eficacia del proceso presupuestario que indique el número de reformulaciones presupuestarias que se realizan durante cada periodo.

37) Al confrontar el comportamiento de la actividad con el gasto en remuneraciones, se percibe un aumento significativamente mayor en el gasto. Como resultado, el costo medio del producto

SAG se incrementa a una tasa promedio de 6,72% real anual en el período analizado. Se recomienda realizar un análisis de dotación y carga de trabajo que permita dimensionar si la actual dotación es suficiente, insuficiente o excesiva para el cumplimiento de la gestión del Servicio.

- 38) Al considerar todos los productos estratégicos, la productividad laboral del SAG muestra una caída de -0,11% promedio anual. En contraste, la productividad del Nivel Central presenta en promedio anual un aumento del 2,61%.
- 39) La caída en productividad de los 10 productos específicos más importantes desde el punto de vista del uso de recursos alcanza a -2,74% en promedio anual. Destacan la declinación en productividad del producto “Control Oficial de Lobesia Botrana” (-30,9%), “Trazabilidad Animal” (-15,5%) y “Productos Agrícolas del Programa Origen certificados para exportación” (-14,1%). Por otra parte, destaca el aumento en la productividad del producto “Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito” (22,6%).
- 40) Podemos concluir que la productividad laboral en el SAG permanece estancada, al tiempo que sus costos medios se incrementan significativamente en términos reales. Esto refleja un fuerte incremento en el costo por persona empleada que excede significativamente el incremento de las remuneraciones reales y el costo laboral unitario en la economía como un todo. Existen diferencias importantes a este respecto entre los productos específicos, algunos de los cuales presentan incrementos importantes de productividad que les permiten absorber el efecto de las mayores remuneraciones sobre sus costos medios. Por otro lado, hay productos donde se generan importantes caídas en productividad las que amplifican el aumento en sus costos medios.
- 41) A nivel agregado y durante el periodo evaluado, el SAG exhibe una clara tendencia a reducir su eficiencia puesto que ha aumentado su nivel de costo medio y a la vez ha mostrado caídas en productividad. En resumen, tenemos que en el año de inicio de la evaluación (2013) SAG gastó menos recursos y a la vez entregó un mayor número de productos y servicios comparado con el final del periodo evaluado (2016). Es decir, el problema de costos del SAG parece relacionarse a una cierta ineficiencia a nivel agregado de su actividad durante el periodo evaluado. Las caídas o estancamiento en la productividad son las que en parte explican los incrementos en el costo medio o costo por unidad de producto, donde el costo laboral representa el grueso.
- 42) Es decir, se observa que la productividad o bien se reduce o no se incrementa proporcionalmente de modo de poder compensar las mayores remuneraciones que se pagan; la consecuencia es un fuerte incremento de los costos por unidad de producto. Es muy posible que los programas de incentivos y aumento de las remuneraciones del SAG sean necesarios para atraer el personal debidamente calificado, pero si ese es el caso la raíz del problema de mayores costos unitarios del SAG se encuentra en la eficiencia en el uso de sus recursos humanos.
- 43) Estando por cumplirse 10 años del programa de Lobesia Botrana, y dada la caída en su productividad y su relevancia presupuestaria, se recomienda un estudio de tasas de prevalencia

e incidencia que señalen en forma cuantitativa el comportamiento de la plaga, analizar su gestión y resultados en el tiempo transcurrido, para así intentar optimizar el eficiente uso de los recursos.

En este capítulo hemos indicado una serie de recomendaciones; a fin de dar señales respecto a las prioridades, creemos que los esfuerzos se deberían centrar en:

- a) Revisar el objetivo estratégico 4 que está más bien orientado a procesos.
- b) Evaluar la categoría estratégica del producto estratégico 9; parece más bien una actividad intermedia.
- c) El producto 6 (normativas fiscalizadas) debiera ser monitoreado y parte de la información pública.
- d) Establecer mecanismos de mayor comunicación y coordinación bidireccional entre regiones y el Nivel Central.
- e) Evaluar el diseño organizacional de la División de Subdirección Nacional y División de Gestión Estratégica.
- f) Establecer mecanismos para que las programaciones y metas regionales sean consistentes con la realidad y recursos de cada región
- g) Incentivar el desempeño institucional con metas más desafiantes.
- h) Formulario H y el producto *“Porcentaje de enfermedades de importancia zoonosaria ausentes en Chile en el año t respecto al total de enfermedades de importancia zoonosaria para el año t”*: evaluarlo los doce meses del año y midiendo separadamente la identificación del brote y el control
- i) Incluir tableros de control operacional, cuadros de mandos y mapas estratégicos
- j) Mejorar las herramientas de monitoreo, sobre todo de eficiencia. Para ello se propone una batería de indicadores que intenta mejorar la medición del desempeño y cubrir áreas que en la actualidad no están plenamente evaluadas (eficiencia)
- k) Implementación de un ERP especialmente diseñado para las necesidades de la institución junto a la creación de un cargo dependiente de la División de Gestión Estratégica que coordine con las diferentes divisiones y regiones los requerimientos de registro y procesamiento de información.
- l) Realizar un análisis de dotación y carga de trabajo.
- m) Realizar una conciliación de los datos de remuneraciones que surgen de diferentes sistemas.
- n) Recoger y procesar toda la información pertinente que permita determinar con rigurosidad las razones detrás del incremento de los costos medios y de las reducciones de productividad. Se debe prestar particular atención a la eficiencia del recurso humano y el costo laboral puesto que éste representa el grueso del gasto total del SAG.

Glosario

1. ACHIPIA: Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria.
2. AFC: Agricultura Familiar Campesina.
3. ARTICULO REGLAMENTADO: cualquier planta, producto vegetal, lugar de almacenamiento, de empackado, medio de transporte, contenedor, suelo y cualquier otro organismo, objeto o material capaz de albergar o dispersar plagas que se considere que debe estar sujeto a medidas fito sanitarias.
4. APL: Acuerdos de Producción Limpia.
5. BSC: Balanced Scorecard.
6. CDC: Convenio de desempeño colectivo.
7. CDD: Convenio desempeños altos directivos públicos.
8. CFA: Centros de Faenamiento para autoconsumo.
9. CIREN: Centro de Información de Recursos Naturales.
10. CIPF: Convención Internacional de Protección Fitosanitaria
11. CMI: Cuadro de Mando Integral.
12. CNR: Comisión Nacional de Riego.
13. CONAF: Corporación Nacional Forestal.
14. CR: Centros de responsabilidad.
15. CUARENTENA: Confinamiento oficial de artículo reglamentados para observaciones e investigaciones, o para inspección, prueba, o tratamiento adicional.
16. DIA: Declaración de Impacto Ambiental.
17. EIA: evaluación de impacto Ambiental.
18. FIA: Fundación para la Innovación Agraria.
19. FUCOA: Fundación de Comunicaciones, Capacitación y Cultura del Agro.
20. FURI: Formulario Único de Registro de Información en los Controles Fronterizos.
21. INDAP: Instituto de Desarrollo Agropecuario.
22. INFOR: Instituto Forestal.
23. INIA: Instituto de Investigaciones Agropecuarias.
24. ME: Mapa Estratégico.
25. MINAGRI: Ministerio de Agricultura.
26. MINSAL: Ministerio de Salud
27. MPI: Ministerio de Industrias Primarias de Nueva Zelanda.
28. NVWA: Autoridad de Seguridad alimentaria y Productos de consumo de los Países Bajos.
29. NIMF: Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias
30. ODEPA: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias.
31. OEC: Observatorio de Complejidad Económica.
32. OECD: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
33. OGM: material genéticamente modificado; OGM; cualquier organismo vivo que posea una combinación nueva de material genético obtenido mediante la aplicación de la biotecnología moderna
34. OIE: Organización Mundial de Sanidad Animal.
35. ONPF: Organización Nacional de Protección Fitosanitaria
36. PABCO: Programa de Planteles de Animales Bajo Certificación Oficial.

37. PLAGA CUARENTENARIA: Plaga de importancia económica potencial para el área en peligro aun cuando la plaga no esté presente o si está presente no está ampliamente distribuida y se encuentra bajo control oficial.
38. PLAGA: Cualquier especie, raza o biotipo vegetal o animal o agente patógeno dañino para las plantas o productos vegetales.
39. PMG: Programas de Mejoramiento de la Gestión.
40. PRRS: Síndrome reproductivo respiratorio del cerdo, por su nombre en inglés *Porcine reproductive and respiratory síndrome virus*
41. SAG: Servicio Agrícola Ganadero.
42. SECCIÓN ARP: Sección de Análisis de riesgo de plaga
43. SECCION DE AUTORIZACION Y CONTROL DE OGM: Sección de autorización y control de organismos genéticamente modificados
44. SEIA : Sistema Evaluación de Impacto Ambiental
45. SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria de Argentina.
46. SIAC: Sistema Integrado de Atención Ciudadana.
47. SLA: Acuerdos de niveles de Servicio o Service Level Agreement.
48. SIG: Sistema de Información Geográfica.
49. TB Bovina : Tuberculosis Bovina
50. USDA: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos por su sigla en inglés, United States Department of Agriculture
51. RCA: Resolución de Calificación Ambiental
52. PMG: Programa Mejoramiento de la Gestión.

VOLUMEN II
Anexos al documento
“Evaluación del Gasto Institucional
del Servicio Agrícola y Ganadero:
Informe Final Corregico”

Mayo de 2018

Confidencial

*Preparado para la Dirección de Presupuestos
por Le Fort Economía y Finanzas*



glefortv@levf.cl

Tel: (+562) 2382 3504

Contenido

1.	<i>ENTREVISTAS REALIZADAS.....</i>	<i>4</i>
2.	<i>RESUMEN RESOLUCIONES EXENTAS UTILIZADAS PARA ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>9</i>
3.	<i>SISTEMAS INFORMÁTICOS UTILIZADOS POR EL SAG</i>	<i>21</i>
4.	<i>NORMATIVA LEGAL ASOCIADA A NIVEL DE PRODUCTOS ESPECÍFICOS PROVISTOS POR EL SAG.....</i>	<i>26</i>
5.	<i>MAPA ESTRATÉGICO REALIZADO POR IMC CLÚSTER PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2015-2018.....</i>	<i>64</i>
6.	<i>PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO</i>	<i>65</i>
7.	<i>PROPUESTA INDICADORES PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL SAG.....</i>	<i>66</i>
8.	<i>INDICADORES PROPUESTOS: RESULTADOS, NUMERADOR Y DENOMINADOR</i>	<i>71</i>
9.	<i>BATERÍA DE INDICADORES PARA MEDICIÓN DESEMPEÑO FUTURA</i>	<i>84</i>
11.	<i>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL POR SECTOR / OFICINA SECTORIAL.....</i>	<i>92</i>
12.	<i>GASTO EN VIÁTICOS POR OFICINA SECTORIAL.....</i>	<i>111</i>
13.	<i>GASTO EN HORAS EXTRAS POR OFICINA SECTORIAL.....</i>	<i>116</i>
14.	<i>GASTO EN HONORARIOS POR OFICINA SECTORIAL.....</i>	<i>121</i>
15.	<i>ENCUESTA USADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN ..</i>	<i>126</i>
16.	<i>CONVENIO DESEMPEÑO DIRECTIVO PÚBLICO (CDD).....</i>	<i>140</i>
17.	<i>METODOLOGÍA: PONDERADOR DE PRODUCTO ESTRATÉGICO Y PRODUCTO ESPECÍFICO E ÍNDICES AGREGADOS.....</i>	<i>141</i>
18.	<i>DEFINICIONES EXTERNALIDADES Y TIPOS DE BIENES EN CONTEXTO DEL SAG</i>	<i>146</i>
19.	<i>NIVEL DE ACTIVIDAD POR SUBINDICADOR DE CADA PRODUCTO ESPECÍFICO</i>	<i>150</i>

1. Entrevistas realizadas

A continuación un listado de algunos funcionarios del SAG y MINAGRI entrevistados en nuestro proceso de entender esta institución tan compleja como lo es el SAG, obteniendo tanto información cuantitativa como cualitativa. A todos ellos y a los que se escapan de esta lista nuestro agradecimiento por su disposición y ayuda.

REGIÓN	CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO
REGIÓN ARICA Y PARINACOTA	Director Regional	Ricardo Porcel Rivera
	Jefe Centro de Producción Insectos Estériles	Carlos Sarabia. Saavedra
	Jefe de Oficina Sectorial Arica	Miguel Prado. Tamblay
	Encargado Regional de Recursos naturales Renovables	Luis Toledo Niklitschek
	Encargado Regional Protección Pecuaria	Claudio Pérez Zapata
	Jefe Centro de Operaciones Mosca de la Fruta (S)	Macarena Salvo Valle
	Encargado Regional Controles Fronterizos	Agneta Hiche Meza
	Encargada Regional de Gestión Estratégica	Erika Vizcarra Ugalde
	Analista Informático Gestión Estratégica	Adolfo Pinto Alcoreza
	Médico Veterinaria Inspector Oficial Planta Faenadora Ariztía Aves de Exportación	Claudia Rojas
	Jefe de Equipo Inspector Planta Faenadora Ariztía Aves de Exportación	Carolina Toledo Parra
Médico Veterinario Oficina Sectorial Arica	Rodrigo Fuentes Mella	
REGIÓN VALPARAÍSO	Director Regional	Javier Araya Benavente
	Encargado Regional de Recursos naturales Renovables	Aurora Espinoza Soto

	Encargado Regional Protección Agrícola	María Rosa Mery Messina
	Encargado Regional de Gestión Estratégica	Rodrigo Hernández Muñoz
	Analista Gestión Estratégica	Jorge Mondaca Torres
	Analista Gestión Estratégica	Aileen Álvarez Jara
	Coordinadora Regional de Exportaciones Agrícolas y Forestal	Pamela Rivera Galarce
	Encargado Regional Administración y Finanzas	Rodrigo González Cisterna
REGIÓN ARAUCANÍA	Director Regional	Eduardo Figueroa Goycolea
	Médico Veterinaria Inspector Oficial Frigorífico Temuco de Exportación de Carne Bovina	Ingrid Mendoza Noack
	Jefe de Equipo Inspector Oficial Frigorífico Temuco de Exportación de Carne Bovina	Paula Merino Pérez
	Jefe de Oficina Sectorial Temuco	Francisco Castillo Castillo
	Coordinadora Regional de Exportaciones Agrícolas y Forestal	Alejandra Abarzúa Hernández
	Encargado Regional Administración y Finanzas	América Pulgar Ríos
	Coordinador Regional Programa Lobesia Botrana y Programa de la Papa	Isaul Saavedra Vicencio
	Profesional Programa Mosca de la Fruta Oficina Sectorial Temuco	Andrés Pacheco Curriel
	Profesional Programa de Vigilancia Agrícola Oficina Sectorial Temuco	Marcela Serrano
	Finanzas Sectorial Oficina Temuco	Gisselle González Hermosilla
	Encargado Regional Control de Gestión y Proyectos Transversales	Leonardo Silva

<p>REGIÓN LIBERTADOR BERNARDO OHIGGINS</p>	<p>Director Regional</p> <p>Jefe de Oficina Sectorial Rancagua</p> <p>Jefe de Oficina Sectorial San Fernando (S)</p> <p>Supervisor Programa Mosca de la Fruta San Fernando</p> <p>Jefe de Oficina de Exportaciones Agrícolas y Forestales de Rancagua</p> <p>Supervisora Exportaciones Agrícolas y Forestales Rancagua</p> <p>Gestión Presupuestaria Oficina Rancagua</p> <p>Coordinadora Regional Programa Lobesía Botrana</p> <p>Médico Veterinaria Inspector Oficial Planta Faenadora Aves de Exportación</p> <p>Jefe de Equipo Inspector Oficial Planta Faenadora de Cerdos de Exportación</p> <p>Unidad Recursos Naturales</p> <p>Encargada Regional Gestión y Finanzas</p> <p>Unidad Control de Gestión</p> <p>Encargado Regional Protección Agrícola y Forestal</p> <p>Apoyo Profesional Protección Agrícola y Forestal</p>	<p>Juan Rodrigo Sotomayor</p> <p>Pedro Gómez Rojas</p> <p>Marco Morales Bascuñán</p> <p>Marco Morales Bascuñán</p> <p>Cristian Bravo Díaz</p> <p>Claudia Meza Díaz</p> <p>Paula Cerda Tapia</p> <p>Marcela Idalsoaga Villegas</p> <p>Valeria Díaz Silva</p> <p>Manuel Neira Campos</p> <p>Paula Silva</p> <p>Alicia Guajardo</p> <p>Paulina Parada</p> <p>Claudio Moore</p> <p>Marcela Martínez</p>
<p>REGIÓN METROPOLITANA</p>	<p>Director Regional Metropolitana</p> <p>Unidad Planificación y Presupuesto</p>	<p>Oscar Concha</p> <p>Jimena González</p> <p>Maritza Pino</p>

	<p>Encargada Planificación Estratégica Regional</p> <p>Encargado Finanzas</p> <p>Encargada Exportación Agrícola</p> <p>Jefa Oficina Aeropuerto Arturo Benítez</p> <p>Coordinador Regional Exportación Agrícola</p> <p>Oficina Aeropuerto Arturo Benítez- Encargada Pasajeros y Pecuario</p> <p>Jefe Oficina Metropolitana</p>	<p>Eduardo Valdés</p> <p>Orieta Orellana</p> <p>Olga Aros</p> <p>Pablo Reyes</p> <p>Marta Rojas</p> <p>Juan Valenzuela</p>
<p>LABORATORIO Y ESTACIONES CUARENTENARIAS LO AGUIRRE</p>	<p>Jefe Laboratorio y Estación Cuarentenaria de Lo Aguirre</p> <p>Planificador de Lo Aguirre y de la Red de Laboratorios</p> <p>Soporte de Tecnología (ofimática)</p> <p>Encargado de Compras</p> <p>Encargada de Gestión de Laboratorio</p>	<p>Michel Agredo</p> <p>Luis Chirinos</p> <p>Fernando Alarcón</p> <p>Marcelo Baeza</p> <p>Rebeca Castillo</p>
<p>NIVEL CENTRAL SAG</p>	<p>Director Nacional</p> <p>Sub-Director Nacional</p> <p>Jefe de la División de Recursos Naturales Renovables</p> <p>Jefe de la División de Protección Agrícola y Forestal</p> <p>Jefa de División de Gestión Estratégica</p> <p>Jefa Departamento Control de Gestión</p> <p>Jefe Departamento de Tecnología de la Información</p> <p>Jefe de División Pecuaria</p>	<p>Ángel Sartori Arellano</p> <p>Oscar Camacho Inostroza</p> <p>José Roberto Rojas Cornejo</p> <p>Rodrigo Astete Rocha</p> <p>Rita Sagredo Urra</p> <p>Sandra Tramón Cárdenas</p> <p>Gonzalo Yáñez Cárcamo</p> <p>José Ignacio Gómez Mesa</p>

	Jefe Departamento de Estudios	Ramón Paredes
MINAGRI	Subsecretario	Claudio Temicier
	Asesor Técnico	Ramiro Sanhueza

2. Resumen Resoluciones Exentas Utilizadas para Análisis de Estructura Organizacional

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
3210/2001	28/12/2001	1787/1994	MODIFICA	Departamento Auditoría Interna	- Denominación.
					- Misión.
					- Dependencia.
					- Funciones.
					- Atribuciones
- Obligaciones.					
6384/2008	21/11/2008	3210/2001	MODIFICA	Departamento Auditoría Interna	- Denominación: cambia a División Auditoría Interna.
			REEMPLAZA		-Obligaciones: se agrega una más.
6755/2008	10/12/2008	3210/2001	MODIFICA	División Auditoría Interna	-Obligaciones: se agrega una.
7236/2010	19/11/2010	3210/2001	MODIFICA	División Auditoría Interna	-Obligaciones: se agregan cuatro.
9274/2015	10/12/2015	4703/2014	MODIFICA	Departamento de Comunicaciones	-Denominación: cambia a Departamento de Comunicaciones y Participación Ciudadana.
			CREA	Subdepartamento de Transparencia y Participación Ciudad	- Denominación.
			ASIGNA		- Dependencia: Departamento de Comunicaciones y Participación Ciudadana.
					- Funciones: 5 funciones asignadas.
1333/2016		887/2013	CREA		- Denominación.

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
	16/03/2016				- Dependencia: directa del Director Nacional.
		ESTABLECE	División de Gestión Estratégica	- Estructura: Dep. Planificación, Dep. Control de Gestión, Dep. de Tecnología de Información, Dep. de Estudios. - Funciones: 7 funciones.	
		ESTABLECE	Departamento de Planificación	- Misión. - Estructura: Subdep. de Planificación Estratégica, Subdep. de Gestión Presupuestaria. - Funciones.	
		ESTABLECE	Departamento de Control de Gestión	- Misión. - Estructura: Subdep. de Seguimiento y Evaluación, Subdep. de Gestión de Procesos. - Funciones.	
		ESTABLECE	Departamento de Tecnologías de Información	- Misión. - Estructura: Subdep. de Operaciones, Subdep. De Sistemas, Subdep. De Modernización y Comercio Electrónico. - Funciones.	
		ESTABLECE	Departamento de Estudios	- Misión.	

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
					- Estructura: Subdep. de Estudios y Análisis Estratégicos, Subdep. de Estudios Tarifarios. - Funciones.
			DESIGNA	División de Gestión Estratégica/ Jefe(a)	- Funciones: 4 funciones.
			DELEGA	División de Gestión Estratégica/ Jefe(a)	- Facultades.
		784/2000	DEROGA		
1332/2016	16/03/2016	2485/2015	ESTABLECE	División Subdirección Nacional	- Estructura: Dep. Laboratorios y Estaciones Cuarentenarias, Dep. Administración y Finanzas, Dep. para las Personas, Dep. Transacciones Comerciales y Autorización de Terceros. - Funciones: 6 funciones
			ESTABLECE	Departamento de Laboratorios y Estaciones Cuarentenarias	- Estructura: Subdep. Laboratorios y Estación Cuarentenaria Agrícola, Subdep. Laboratorios y Estación Cuarentenaria Pecuaria, Subdep. Laboratorio de Semillas, Subdep. De Química e Inocuidad de los

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
					Alimentos, Sección Biotecnología, Sección de Gestión. - Funciones subdep.: para todos los subdep.
			ESTABLECE	Departamento de Administración y Finanzas	-Funciones: 6 funciones. - Estructura: Subdep. Finanzas, Subdep. Infraestructura y Servicios, Subdep. de Compras y Contrataciones, Sección Gestión. - Funciones subdep.: para todos los subdep.
			ESTABLECE	Departamento Para las Personas	- Funciones: 8 funciones. - Estructura: Subdep. de Personal, Subdep. Desarrollo, Subdep. de Gestión (Sección Remuneraciones), Subdep. de Bienestar (Sección Calidad de Vida y Acción Social, Sección Gestión y Planificación, Sección de Preparación y Apoyo a la Jubilación). - Funciones subdep: para todos.
			ESTABLECE	Departamento Transacciones	- Funciones: 2 funciones. Obligaciones: 6 obligaciones.

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
				Comerciales y Autorización de Terceros	
			DELEGA	Jefe/a Departamentos	- Facultades nuevas para cada departamento.
		887/2013	DEROGA		
		964/2013			
		2014/2013			
		8092/2013			
		1635/2014			
		3519/1996			
299/2014					
2197/2016	02/05/2016	4355/2014	ESTABLECE	División de Protección Pecuaria	-Estructura: Dep. Sanidad Animal, Dep. de Inocuidad y exportaciones, Dep. de Proyectos Transversales, Sección de Gestión.
			ESTABLECE	Departamento de Sanidad Animal	-Estructura: Subdep. Regulación de importaciones pecuarias, Subdep. Vigilancia y Control de Enfermedades, Subdep. Registro de Medicamentos Veterinarios, Sección de Análisis de Riesgo y Gestión Sanitaria. - Funciones: para cada subdep.

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
			ESTABLECE	Departamento de Inocuidad y Exportaciones	-Estructura: Subdep. Rubros Cárnicos, Subdep. Rubros procesados y mercado nacional, Subdep. Control de contaminantes. - Funciones: para cada subdep.
			ESTABLECE	Departamento de Proyectos Transversales	-Estructura: Subdep. de Información Pecuaria, Subdepartamento de alimentos animales, Subdep. de control predial para exportación, Subdep. de Bienestar Animal, Sección de Gestión. - Funciones: para cada subdep.
			DEROGA		
3149/2016	15/06/2016		ESTABLECE	Estructura Regional	-Estructura: específica por región, cada una con una dirección regional y oficinas territoriales dependientes de la dirección. - Funciones: funciones generales para todas las oficinas. - Jurisdicciones: jurisdicción para cada oficina según territorio asignado.

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
		Explícitamente: "toda resolución relativa a estructura organizacional anterior a la presente resolución."	DEROGA		
4964/2016	05/09/2016	5492/2012	ESTABLECE	División de Protección Agrícola y Forestal	-Estructura: Departamento de Regulación y Certificación Fitosanitaria, Departamento de Sanidad Vegetal, Departamento de Regulación y Control de Insumos y Productos Silvoagrícolas, Sección de Gestión.
			ESTABLECE	Departamento de Regulación y Certificación Fitosanitaria	- Funciones: 9 nuevas funciones -Estructura: Subdep. de Requisitos Fitosanitarios de Exportación, Subdep. de Seguimiento y Control, Subdep. de Regulaciones Fitosanitarias de Importación.
					- Funciones: funciones para cada Subdepartamento.

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
			ESTABLECE	Departamento de Sanidad Vegetal	-Estructura: Subdep. de Vigilancia y Control de Plagas Agrícolas, Subdep. de Vigilancia y Control de Plagas Forestales, Subdep. Programa Nacional de Moscas de la Fruta, Subdep. Programa Nacional Lobesia botrana, Sección Inteligencia Fitosanitaria. - Funciones: funciones para cada Subdepartamento.
			ESTABLECE	Departamento de Regulación y Control de Insumos y Productos Silvoagrícolas	-Estructura: Subdep. de Viñas, Vinos y Bebidas Alcohólicas, Subdep. de Plaguicidas y Fertilizantes, Sección de Autorización y Control de Organismos Genéticamente Modificado (OGM), Sección de Viveros y Depósitos de Plantas, Sección de Gestión. - Funciones: funciones para cada Subdepartamento.
			DEROGA		
735/2017	03/02/2017		ESTABLECE		- Funciones: 11 nuevas funciones.

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
				División de Protección de Recursos Naturales Renovables	- Estructura: Departamento de Vida Silvestre, Departamento de Gestión Ambiental, Departamento de Sistema de Información Geoespacial, Departamento de Agricultura Orgánica, Departamento de Protección y Conservación de Suelo y Aguas, Sección de Gestión.
			CREA	Departamento de Vida Silvestre	-Funciones: 5 nuevas funciones.
			CREA	Departamento de Gestión Ambiental	-Funciones: 8 nuevas funciones.
			CREA	Departamento de Sistema de Información Geoespacial	-Funciones: 4 nuevas funciones.
			CREA	Departamento de Agricultura Orgánica	-Funciones: 7 nuevas funciones.
			CREA	Departamento de Protección de Suelos y Aguas	-Funciones: 7 nuevas funciones.
			CREA	Sección de Gestión	-Funciones: 2 nuevas funciones.
		176/1994			
		3518/1996	DEROGA		
		97/1997			

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
		1949/2002			
		1321/2010			
		1319/2010			
		2575/2011			
		1320/2010			
835/2017	07/02/2017		ESTABLECE CREA	Estructura Organizacional General del Nivel Central	- Estructura: División Subdirección Nacional, División Estratégica, División de Protección Agrícola y Forestal, División de Protección Pecuaria, División Semillas, División de Protección de los Recursos Naturales Renovables, División de Asuntos Internacionales, División Jurídica, División de Auditoría Interna y Departamento de Comunicaciones.
1148/2017	21/02/2017		ESTABLECE	División de Asuntos Internacionales	- Estructura: Departamento de Negociaciones Internacionales, Departamento de Control de Frontera, Sección de Gestión. Funciones: 4 nuevas funciones transversales.

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
			ESTABLECE	Departamento de Negociaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura: Subdep. de Acuerdos Internacionales, Subdep. de Comercio Internacional, Subdep. de Cooperación y Desarrollo. - Funciones: 4 nuevas funciones transversales. - Funciones por Subdepartamento.
			ESTABLECE	Departamento de Control de Frontera	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura: Subdep. de Control de Equipajes y Medios de Transporte, Subdep. de Control de Importaciones y Tránsitos, Subdep. de Desarrollo y Tecnología en Control de Frontera. - Funciones: 4 nuevas funciones transversales. - Funciones por Subdepartamento.
			ESTABLECE	Sección de Gestión	- Funciones: 1 función.
		La resolución explicita: "a contar de la fecha de la total tramitación del presente acto administrativo, toda otra	DEROGA		

Número Resolución Exenta	Fecha	Resoluciones Consideradas/Afectadas	Resuelvo	Departamento/Unidad	Modificaciones del Departamento/Unidad
		Resolución anterior que establezca una estructura organizacional distinta para la División de Asuntos Internacionales del SAG."			
1211/2017	23/02/2017		ESTABLECE	División Semillas	- Estructura: Dep. de Certificación y Comercio de Semillas y Plantas Frutales, Departamento de Registro de Variedades Protegidas, Sección de Gestión. - Funciones: por departamento, Subdepartamento y sección.
			ESTABLECE	Departamento de Certificación y Comercio de Semillas y Plantas Frutales	- Estructura: Subdep. de Certificación de Semillas y Plantas Frutales, Subdep. de Comercio de semillas y plantas frutales. - Funciones: por Subdepartamento.
			ESTABLECE	Departamento de Registro de Variedades Protegidas	- Funciones: 6 nuevas funciones.
			ESTABLECE	Sección de Gestión	- Funciones: 1 nueva función.
			DEROGA		
		4174/2011			

3. Sistemas informáticos utilizados por el SAG

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Agendamiento	Sistema de agendamiento de servicios SAG
agendamientousda (P)	Sistema Agendamiento Usda
agendamientov2 (P)	Sistema de agendamiento de servicios SAG
agendamientov3 (P)	Sistema de agendamiento de servicios SAG
alfresco (P)	
aviar (P)	Sistema Aviar
bbvo	
bdeclara (P)	boletín de declaraciones
Berries (P)	Sistema Frambuesas
boslagos (P)	
bolobo (P)	Sistema Boletín lobesia
bsanidadagricola	Sistema Boletín Sanidad Agrícola
bsanidadforestal	Sistema Boletín Sanidad Forestal
ceropapelProd (P)	Sistema Cero papel
certificacionchina (P)	Sistema Certificación China
certificado_sag (P)	Sistema Certificación Cites
CERTIFICADO_SAG_MP (P)	Sistema Certificación
chamilo (P)	Sistema de cursos E-learning
CHSP (P)	
cites (P)	registro de cites
control_rechazo (P)	Sistema Control Rechazos
copata (P)	Sistema Portal pagos
datacenter (P)	
dbpac (P)	Sistema Participación ciudadana
dbVigilanciaSAG (P)	
defensa_agricola	Sistema Requisitos Fitosanitarios Exportaciones
dexon_2011 (P)	Sistema Inventario de activos DTI
dexon_contratos (P)	Sistema Inventario de activos DTI
dexon_ct (P)	Sistema Inventario de activos DTI
dexon_ctr (P)	Sistema Inventario de activos DTI
dexon_produccion (P)	Sistema Inventario de activos DTI
dotacion_hsa	registro de contratos de honorarios
dpa (P)	Sistema Consulta Situación Fitosanitaria
ecert (P)	sistema ECERT
ecertecze (P)	
emmasag (P)	Plan manejo de registro de impacto ambiental
encuesta (P)	
estadisticadpa (P)	Sistema de Estadísticas DPA
expopec2011 (P)	Sistema ECZE

EXPOPEC2011_CONSULT A	Sistema ECZE
FAC_ELEC	
FDF (P)	
fisc_anim (P)	
fiscalización (P)	registro de fiscalizaciones SAG
hsi (P)	
imagenes_dpaf (P)	Sistema Imágenes
importProd (P)	Sistema importaciones SAG
infraestructura (P)	
inspector (P)	Sistema Inspectores
intranet (P)	Sistema Intranet
ISOSYSTEM - producción	
isosystem (P)	
knowledge (P)	Sistema Biblioteca
Livestock(P)	Sistema Intertrace
lobesia (P)	Sistema Lobesia
lobesia (P)	Sistema Lobesia
maestro_expo (P)	Sistema Exportaciones
maestrosag (P)	parámetros generales de bases de datos
mngr_cms (P)	
multiuerto (P)	Sistema Multiuerto
multiuerto_consulta (P)	Sistema Consulta multiuerto
nfuri (P)	Sistema Furi formulario único de intercepciones
Nfurihistorico (P)	Sistema Furi Histórico
normativa (P)	Sistema Normativa biblioteca
open_csm (P)	Sistema Semillas
open_pcch (P)	
open_rnc (P)	Sistema Cazadores
operaciones (P)	
PCOLB_2 (P)	
ppnet (P)	Sistema Meta4
ppto (P)	
proyecto (P)	
RAC - ORACLE	
regplanta (P)	Sistema Plantas y Firmas Autorizadas
regplantav2 (P)	Sistema Plantas y Firmas Autorizadas
repodelfos (P)	Sistema Reportes DELFOS
reportes_multiuerto	Sistema Reportes Multiuerto
reqmercado_pecuario (P)	Sistema Requisitos pecuaria
requisitos_mercado (P)	Sistema Requisitos USDA (por país)
requisitos_semillas (P)	Requisitos fitosanitarios para la exportación de Material de Propagación
rnfs (P)	

RV	Sistema Registro de variedades
sag_avion (P)	
sag_courier (P)	Sistema control de exportaciones S.A.G Courier
sag_finanzas (P)	
sag_meteo (P)	base de datos meteorológica
sag_nacional (P)	Sistema control de exportaciones S.A.G
sag_pecuario (P)	Módulo de exportaciones S.A.G Pecuaria
sag_pf (P)	
sag_record (P)	
sag_sitioweb (P)	Sag_sitioweb_Histórico
sag_tarifas2010 (P)	Sistema de Tarifas
sag_usda (P)	Sistema de importaciones y exportaciones SAG Aeropuerto
sag1 (P)	
sagpide (P)	Sistema PIDE
sancionatorio (P)	Sistema Sancionatorio
sanidadanimal (P)	Sistema Sanidad Animal
scg (P)	Sistema EERR
segcom (P)	Sistema Seguimiento Compra
segcom_antofagasta (P)	Sistema Seguimiento Compra Antofagasta
segcom_araucania (P)	Sistema Seguimiento Compra Araucanía
segcom_arica (P)	Sistema Seguimiento Compra Arica
segcom_atacama (P)	Sistema Seguimiento Compra Atacama
segcom_aysen (P)	Sistema Seguimiento Compra Aysén
segcom_biobio (P)	Sistema Seguimiento Compra Biobío
segcom_coquimbo (P)	Sistema Seguimiento Compra Coquimbo
segcom_loaguirre (P)	Sistema Seguimiento Compra Lo Aguirre
segcom_loslagos (P)	Sistema Seguimiento Compra Los lagos
segcom_losrios (P)	Sistema Seguimiento Compra Los Ríos
segcom_magallanes (P)	Sistema Seguimiento Compra Magallanes
Segcom_maule (P)	Sistema Seguimiento Compra Maule
Segcom_metropolitana (P)	Sistema Seguimiento Compra Metropolitana
Segcom_ohiggins (P)	Sistema Seguimiento Compra O'Higgins
Segcom_tarapaca (P)	Sistema Seguimiento Compra Tarapacá
Segcom_valparaiso (P)	Sistema Seguimiento Compra Valparaíso
segper (P)	registro seguimiento de personas
seguimiento (P)	
SGA - ISOSYSTEM (P)	Sistema Residuos
sgdoc (P)	
sgs121 (P)	
sgs30 (P)	
sicex (P)	Sistema SICEX
Sicex_SAG (P)	Sistema SICEX
sigberries (P)	registro de frambuesas
sigtra_sag (P)	Sistema SIRSD Web

SIP (P)	
sipec (P)	sistema pecuario
sipec_bdweb (P)	sistema pecuario
SIRSD (P)	Plan manejo de registro de impacto ambiental
sisacr (P)	
sisact (P)	
sisboss (P)	
siscerog (P)	Sistema de Registro Certificación orgánica
siscerog_prod	Sistema de Registro Certificación orgánica
siscus (P)	
SisInteV2	
sislab (P)	
sismagro (P)	antiguo registro agrícola
sismagro_vrc (P)	antiguo registro agrícola
sismagrov2 (P)	antiguo registro agrícola
sispdex (P)	Sistema de Registro Productores Exportación México
Sisregusa (P)	Sistema Registro SdP - USA
sistema_informatico (P)	
sistema_semilleros (P)	
sistemas_open (P)	
sisveg (P)	registro de muestras laboratorio
SISVEG_REPORTES (P)	Reportes Sisveg
sitiosag (P)	sitio web
situacion_fitosanitaria (P)	registro de plagas y hospedantes
sjs (P)	Sistema Jurídico antiguo
sjs_expediente (P)	Sistema Jurídico
snaa (P)	Sistema Anillos de aves silvestres
solicitud_inspeccion (P)	
soportesipec (P)	sistema Sipec (para soporte)
SOPORTESIPECSAG	sistema Sipec (para soporte)
SPG (P)	sistema de seguimiento agrícola
SPM	
SRA (P)	Sistema Registro Agrícola
svyvr (P)	Sistema Viñas y vinos
sysmdf (P)	
tadinfo_xxx_schema	
TEMPO_MILLENIUM	Sistema Tempo Milunium
tenedores (P)	Sistema Tenedores
usmap (P)	
web (P)	Sistema Medicamentos
wpboletin (P)	Sistema Boletín SAG
wpbtuberculosis (P)	Sistema Boletín Tuberculosis
wsipec (P)	Sistema Wsipec
wsipec_ayuda (P)	Sistema Wsipec (ayuda)

wsippec_reportes (P)	Sistema Wsipecc Reportes
YATES - delfos (P) [sag2005]	Sistema Delfos ERP
YATES - delfos (P) [sagbie]	Sistema Bienestar ERP

Fuente: Elaboración propia

4. Normativa Legal asociada a nivel de Productos específicos provistos por el SAG.

PRODUCTO ESTRATÉGICO	SUB-PRODUCTO	PRODUCTO ESPECÍFICO	NORMATIVA LEGAL ASOCIADA
<p>1. Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional.</p>	<p>1.3 Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo, de acuerdo a las disposiciones del Servicio</p>	<p>4768 Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.75/1989 Orgánica del SAG. .Modificada por la Ley 19.283/1994. ○ Decreto con Fuerza de Ley RR.AA. N° 16/1963, sobre Sanidad y Protección Animal. ○ Decreto Ley N° 3.557/1980 y sus modificaciones, sobre Protección Agrícola. ○ Decreto Ley N° 873/1975. Aprueba Convención Internacional de Especies amenazadas de fauna y flora silvestres. ○ Ley N°20.161/2007 de Declaración Jurada. ○ Resoluciones SAG que norman sobre materias de controles fronterizos. ○ Ley N° 19.473/1996 que establece regulaciones de caza captura de fauna silvestre y fija exigencias para demostrar origen de animales incluidos en CITES
	<p>1.4 Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito por territorio nacional.</p>	<p>6324 Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley N° 3.557/1980, que establece disposiciones sobre Protección Agrícola. ○ Resolución N°3.815/2003 que establece normas para la importación de Artículos Reglamentados o mercancías peligrosas para los vegetales.

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución N°3.589/2012 que establece categorización de Productos según su riesgo de plagas. ○ Resolución N° 6319/2013 Establece requisitos fitosanitarios para el control de <i>Halyomorpha halys</i> (Hemiptera, Pentatomidae). ○ Resolución N° 1.523/ 2001. Establece normas para la internación e introducción al medio ambiente de organismos vegetales vivos modificados de propagación. ○ D.L N°1.764/1977, fija normas para la investigación, producción y comercio de semillas, y su - Reglamento General D.S N°188/ 1978. ○ Ley N° 19.342/1994 que Regula Derechos de Obtentores de Nuevas Variedades Vegetales. ○ Ley de Alcoholes N° 18.455/1985 y su Reglamento. ○ DFL RRA N° 16/1963 de sanidad y protección animal. ○ Resolución general N° 1.254/1999, exigencias sanitarias generales para la internación a Chile de animales y aves. ○ Resolución N° 1.150/2000, exigencias sanitarias para la internación de animales y productos de origen animal. ○ Resolución N° 3.138/1999, Establece requisitos de habilitación para establecimientos de producción pecuaria que deseen exportar animales o sus productos a Chile.
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 19.162/1992. Establece el Sistema Obligatorio de Clasificación de Ganado, Tipificación y Nomenclatura de sus Carnes y Regula el Funcionamiento de Mataderos, Frigoríficos y Establecimientos de la Industria de la Carne. ○ <u>Ley N° 20.358/2009. Establece el sistema de trazabilidad del ganado y de la carne.</u> <p>Artículo N° 25, de la Ley de Caza N° 19.473/1996. Regulación Fauna Silvestre Exótica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto N° 18/2011, del Ministerio de Agricultura. Establece medidas de aplicación del convenio sobre comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres (CITES), en flora no forestal. ○ Ley de Caza N° 19.473/1996. Sustituye texto de la Ley N° 4.601, sobre caza, y artículo 609 del código civil. ○ Decreto N° 307/1979, Reglamento de alimentos para animales. ○ Resolución N° 557/1980, Nómina de ingredientes autorizados en alimentación animal. ○ Resolución N° 736/1992, Aflatoxinas. ○ Resolución N° 1.233/2013, Requisitos alimentos para mascotas. ○ Resolución N° 1.992/2006, Lista de aditivos autorizados en alimentación animal.
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto N° 25/ 2005 del Ministerio de Agricultura. Reglamento de productos farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario. ○ Resoluciones, normativas, protocolos y/o planes de trabajo específicos que establecen requisitos para la importación de mercancías de competencia SAG. ○ NIMF 15. ○ Ley 18.164/1982 de Destinación Aduanera ,que dispone la inspección y autorización previa del Servicio
	1.5 Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos de competencia del SAG establecidos y sistema cuarentenario silvoagropecuario de pre y posfrontera.	6074 Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos pecuarios establecidos y sistema cuarentenario de prefrontera.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.755/1989, Orgánica del SAG Modificada por la Ley 19.283/1994 ○ Ley N° 19.162/1992 (Ley de Carne) ○ Decretos N° RRA 16/1993 Sanidad y protección animal; N° 307/1979 Reglamento de Alimentos para Animales y N° 25/2005 Reglamento de Productos Farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario. ○ Resoluciones Generales y Específicas de Importación.
	.	6325 Sistema cuarentenario pecuario de posfrontera.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.755/1989, Orgánica del SAG .Modificada por la Ley 19.283/1994 ○ Ley N° 19.162/1992 (Ley de Carne) ○ Decretos N° RRA 16/1993 Sanidad y protección animal; N° 307/1979 Reglamento de Alimentos para Animales y N° 25/2005 Reglamento de

			<p>Productos Farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resoluciones Generales y Específicas de Importación.
		6075 Requisitos de ingreso, importación o tránsito de productos silvoagrícolas establecidos y sistema cuarentenario de pre frontera.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley N° 3.557/1980, que establece disposiciones sobre Protección Agrícola. ○ Ley N° 18.755/1989, Orgánica del SAG .Modificada por la Ley 19.283/1994
		6076solicitudes de Importación de OGMs evaluadas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución 1523 de 2001, que establece normas para la internación e introducción al medio ambiente de organismos vegetales vivos modificados de propagación”. ○ Procedimiento P-PA-DA-004, sobre Importación y liberación de organismos vegetales vivos modificados.
		6326 Sistema cuarentenario silvoagrícola de pos frontera.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley N° 3.557/1980 del Ministerio de Agricultura ○ Resolución N° 6.383 de 2003 que “Establece los requisitos para ingreso de material vegetal a Cuarentena Posentrada”. ○ Resolución N° 7.315 de 2013 que “Establece regulaciones para ingreso de material vegetal a nivel de Cuarentena Posentrada Predial”. ○ Resolución N° 633 de 2003 y sus modificaciones, que ”Establece regulaciones para el ingreso de material vegetal a nivel de Cuarentena Pos entrada In Vitro”.

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución N° 7.316 /2013“Establece Regulaciones para ingreso de Material Vegetal a Nivel de Cuarentena Pos entrada Absoluta y de Filtro. ○ Ley N° 18.755/1989, Orgánica del SAG .Modificada por la Ley 19.283/1994
2. Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias.	2.5 Trazabilidad animal	4648 Trazabilidad animal.	<ul style="list-style-type: none"> ○ La Ley N° 18.755/1989, Orgánica del Servicio Agrícola Ganadero Modificada por la Ley 19.283/1994; el DFL RRA N° 16/1993, sobre Sanidad y Protección Animal. ○ Ley N° 19.162/1992, que establece el Sistema Obligatorio de Clasificación de Ganado, Tipificación y Nomenclatura de sus Carnes y Regula Funcionamiento de Mataderos, Frigoríficos y Establecimientos de la Industria de la Carne. ○ Ley N° 20.596/2012, que Mejora la Fiscalización para la Prevención del Delito de Abigeato; los Decretos N° 46, de 1978. ○ Reglamento para la Prevención y Control de la Fiebre Aftosa, N° 56, de 1983, Reglamento de Ferias de Animales, N° 240, de 1993. ○ Reglamento General de Transporte de Ganado Bovino y de Carnes, todos del Ministerio de Agricultura, y las Resoluciones N° 7.219, de 2006, que Crea el Programa de Información Pecuaria y N° 6.774, de 2015, que Actualiza el Programa Oficial de

			Trazabilidad Animal, ambas del Servicio Agrícola y Ganadero.
	2.6 Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias.	4947 Vigilancia y Control oficial de moscas de la fruta.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 3.557 de 1980 sobre Protección Agrícola. ○ Resolución 3.080 de 2003 y sus modificaciones, sobre criterios de regionalización de plagas cuarentenarias para el territorio de Chile. ○ Resolución N° 3513 de 1995 y que es modificada por Resolución N° 1095 de 2000. Declara a Chile como país libre de <i>Ceratitis capitata</i> (Wied).
		5282 Vigilancia y control oficial de plagas agrícola.	<p><i>Nacionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ DL. 3.557 / 1980. "Establece disposiciones sobre protección agrícola", en el Título II: artículos 4°, 5° y 6° señala respectivamente: listado de Plagas bajo control oficial, aviso al SAG de la detección de plagas nuevas (Denuncia fitosanitaria) y comprobación de la ocurrencia de plaga (Verificación de la denuncia). ○ Ley Orgánica 18.755 / 1989 y modificada por la Ley 19.283/1994, en el Artículo 3, letras b y c, relacionado con el mantenimiento de un sistema de vigilancia silvoagropecuaria y la adopción de medidas tendientes a evitar la introducción de plagas al territorio nacional. ○ Resolución 3.080 de 2003 y sus modificaciones, que establece criterios

			<p>de regionalización en relación a las plagas cuarentenarias para el territorio de Chile.</p> <p><i>Internacionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF), de la FAO, nuevo texto revisado, 1997, señala la responsabilidad del Servicio como Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF), de realizar la vigilancia (fitosanitaria) de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados: ○ NIMF N° 6 (1997), "Directrices para la vigilancia", ○ NIMF N° 4 (1995), "Requisitos para el establecimiento de áreas libres de plaga", ○ NIMF N°8 (1998) ,"Determinación de la situación de una plaga en un área", ○ NIMF N°10 (1999), "Requisitos para el establecimiento de lugares de producción libres de plagas y sitios de producción libres de plagas". ○ NIMF N° 11 (2001), "Análisis de Riesgo de Plagas para Plagas Cuarentenarias". ○ NIMF N° 16 (2002), "Plagas No Cuarentenarias Reglamentadas", El Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la Organización Mundial del Comercio (OMC), 1994, que señala los métodos de inspección,
--	--	--	--

			muestreo y pruebas, la prevalencia de plagas concretas y la existencia de zonas libres de plagas, entre otras materias relacionadas con un sistema de vigilancia.
		5592 Control oficial de Lobesia Botrana.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 3.557 de 1980 sobre Protección Agrícola. ○ Resolución N°3.080 de 2003 y sus modificaciones, sobre Criterios de regionalización de plagas de cuarentenarias para el territorio de Chile. ○ Resolución N° 4287 de junio de 2014 que "Declara el control obligatorio de la polilla del racimo de la vid y deroga Resolución N° 6853 de 2013". ○ Resoluciones de Control Oficial de Lobesia Botrana emitidas y vigentes por los Directores (as) Regionales del SAG.
		. 5740 Control oficial de plagas cuarentenarias de la Papa.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 3.557 de 1980 sobre Protección Agrícola. ○ Resolución N° 3.080 de 2003 y sus modificaciones, sobre Criterios de regionalización de plagas de cuarentenarias para el territorio de Chile. ○ Resolución N° 2104/ 2003 y sus modificaciones. Declara área libre de Globodera rostochiensis, Globodera pallida, Thecaphora solani y Ralstonia solanacearum (raza3, biovar2), al área comprendida por la Provincia de

			Arauco, Región del Biobío y la Región de La Araucanía a Magallanes.
		5846 Vigilancia y control oficial de plagas forestales.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley N° 3.557 de 1980 y sus modificaciones, sobre Protección Agrícola. ○ Ley N° 18.755/1989 Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero, modificada por la ley N° 19.283/1994. ○ Resolución 3.080 de 2003 y sus modificaciones, sobre Criterios de regionalización de plagas cuarentenarias para el territorio de Chile. ○ Decreto exento N°23/07. Ministerio de Agricultura. Establece puntos habilitados de frontera para el tránsito por el territorio nacional de productos vegetales, animales, productos y subproductos de origen vegetal y animal e insumos agrícolas y pecuarios, y deroga decreto que indica. ○ Resolución N°133 de 2005, que establece regulaciones cuarentenarias para el ingreso de embalajes de madera. ○ Resolución N°2859 de 2007, que modifica Resolución N°133/05 que establece regulaciones cuarentenarias para el ingreso de embalajes de madera. ○ Resolución N°7008 de 2013, que modifica Resolución N°133/05 que establece regulaciones cuarentenarias

			<p>para el ingreso de embalajes de madera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución N° 3.526/2014 que declaró el control obligatorio de Leptocybe Invasa.
		5742 Monitoreo, Vigilancia y Control de enfermedades endémica	<ul style="list-style-type: none"> ○ DFL RRA N° 16, de 1963, que establece normas sobre Sanidad Animal. ○ Decreto Exento N° 389 del 14 de noviembre del 2014, que establece enfermedades de declaración obligatoria para la aplicación de medidas sanitarias.
		. 5743 Erradicación de Brucelosis Bovina.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto N° 564/1961; Deroga el decreto que indica y establece las medidas sanitarias para el combate de la "brucelosis". ○ Resolución N° 7.551/2012, Establece medidas de vigilancia para la detección de brucelosis bovina y deroga resoluciones N° 3114 Y 2200. ○ Resolución N° 1.503/2015, Establece pruebas oficiales para el diagnóstico de la brucelosis bovina en el marco del programa nacional de erradicación y deroga resolución exenta N° 6.552, de 2013
		6230 Control y erradicación de PRRS.	<ul style="list-style-type: none"> ○ DFL RRA N° 16, de 1963, que establece normas sobre Sanidad Animal. ○ Decreto Exento N° 389 del 14 de noviembre del 2014, que establece enfermedades de declaración

			<p>obligatoria para la aplicación de medidas sanitarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto N° 235/2002, que aprueba Reglamento para la Erradicación de la enfermedad infecto contagiosa denominada Síndrome Disgenésico y Respiratorio del cerdo o PRRS.
		5744 Control y erradicación de TB Bovina.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución Exenta 2.762/2011, establece control obligatorio de la TBb y sus modificaciones
		6231 Vigilancia y Control oficial de Plagas de los Pinos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley N° 3.557/1980, sobre Protección Agrícola. ○ Ley N° 18.755/1989, Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero. Modificada por la Ley 19.283/1994 ○ Resoluciones N° 2.758/2009, N° 8.060/2010, N°1.406/2012, N°1.407/2012 y N° 6.951/2015, y sus modificaciones, sobre control obligatorio de Sirex noctilio y de medidas fitosanitarias y las resoluciones regionales correspondientes. ○ Resolución N° 1.742/2003, N° 1.424/2008, N° 4.310/2008 y N° 1.754/2011, sobre control obligatorio de Fusarium circinatum y resoluciones regionales correspondientes. ○ Resolución N° 5.088/2014 que declaró el control obligatorio de Pissodes castaneus. ○ Resoluciones N° 1.463/2014 y N° 1.465/2014, de los Directores SAG O'Higgins y El Maule, que establecen

			<p>medidas de emergencia contra <i>Hylotrupes bajulus</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución 3.080 de 2003 y sus modificaciones, sobre Criterios de regionalización de plagas cuarentenarias para el territorio de Chile.
		6046 Vigilancia de Enfermedades Exóticas	<ul style="list-style-type: none"> ○ DFL RRA N° 16, de 1963, que establece normas sobre Sanidad Animal. - Decreto Exento N° 389 del 14 de noviembre del 2014, que establece enfermedades de declaración obligatoria para la aplicación de medidas sanitarias.
4. Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada	4.12 Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada.	6077 Normativa e Instrumentos de Gestión Ambiental (SEIA; APL) aplicados.	<ul style="list-style-type: none"> ○ D.S. 40/2012 que reglamenta el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA).
		6078 Normativa Relativa a Vida Silvestre aplicada	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley de Caza N° 4.601/1929, modificada por la Ley N° 19.473/1996 y su Reglamento.

		6079 Normativa sobre protección de suelos aplicada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ D.L. N° 1.939/1977, del Ministerio de Bienes Nacionales. ○ Art. 55 del DFL 458, de 1976 o Ley General de Urbanismo y Construcción. ○ Art. 46 de la Ley 18.755 de 1989, Orgánica del SAG .Modificada por la Ley19.283/1994 ○ D.L. N° 3.516, de 1980, del Ministerio de Agricultura. ○ N° 6, art. 17, Ley 18.248/1983, Código de Minería. ○ D.F.L. RRA N° 25/1963, del Ministerio de hacienda sobre protección de especies guaníferas y extracción de guano de covaderas. ○ Decreto N° 2/2005 que sustituye al Reglamento sobre Concesiones Marítimas fijados por D.S. N° 660/1988, de la Subsecretaría de Marina, relativo a la presencia de aves guaníferas sobre y en inmediaciones de concesiones marítimas.
		6080 Normativa de Productos Orgánicos Agrícolas aplicada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 20.089/2006, crea el Sistema Nacional de Certificación de productos orgánicos agrícolas. ○ DS N° 36/2006, que reglamenta la Ley y D.S N° 17/2007 Norma técnica.
		6081 Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 20.412/2010, establece el "Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios".

			<ul style="list-style-type: none"> ○ D.S. N° 51/2011 del MINAGRI (D.O.14.04.12), establece el Reglamento del Programa.
	4.5 Información sistematizada y actualizada del territorio silvoagropecuario	4996 Información sistematizada y actualizada del territorio silvoagropecuario/	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.755/1989, Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero .Modificada por la Ley 19.283/1994
5. Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.	5.3 Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.	5829 Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.755/1989, Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero .Modificada por la Ley 19.283/1994.Art 3, letras f, i, j.
6. Normativa de competencia del SAG fiscalizada.	6.13 Normativa de recursos naturales renovables fiscalizada.	4704. Normativa ambiental fiscalizada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 20.417/2010. Establece los requisitos para la elaboración de los subprogramas de fiscalización.
		4991 Ley N° 19.473 Flora no forestal y fauna nativa fiscalizada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley de Caza N° 4.601/1920, modificada por la Ley N° 19,473/1996 art. 19 y 26, letras j, k ,l y m y el D.S. N° 5/98, modificado por D.S. N° 53/2004 y D.S N°65/2015, que reglamenta la Ley de Caza, art. 65, 66 y 55. ○ Normativa relativa a flora de acuerdo a los Decretos N°366/1944, 908/1941, 129/1971 y otros.
		5188 Ley N°20.089 Producción Orgánica fiscalizada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 20.089/2006, crea el Sistema Nacional de Certificación de productos orgánicos agrícolas. ○ DS N° 36/2006, que reglamenta la Ley ○ D.S N° 17/2007 Norma técnica.

		5919 Ley N° 18.450 de fomento al Riego y Drenaje fiscalizada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.450/1985, Ley de fomento a la Inversión Privada en Obras de Riego y Drenaje. Resolución N° 1093/2006 de la Comisión Nacional de riego (CNR) que delega funciones al SAG. Además, Convenio anual de Transferencia y Colaboración entre CNR y SAG.
	6.15 Normativa pecuaria fiscalizada.	4666 Normativa pecuaria nacional y en terceros países fiscalizada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto N° 307/1979 Reglamento de Alimentos para animales- Ley 20.380/2009 (sobre protección de los animales) ○ Decreto N°28/2013 que aprueba reglamento sobre protección de los animales que provean de carne, pieles, plumas y otros productos al momento del beneficio en establecimientos industriales. ○ Decreto N°29/2013 que aprueba reglamento sobre protección de los animales durante su producción industrial, su comercialización y en otros recintos de mantención de animales. ○ Decreto N°30/2013 que aprueba reglamento sobre protección del ganado durante el transporte de Animales. ○ Ley N°19.162/1992 (Ley de carnes). ○ Decreto 94/2008; Decreto 239/1993; ○ Decreto 240/1993; Decreto 32/2002 ○ Ley N° 18.755/1989, Orgánica del SAG Modificada por la Ley 19.283/1994

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto del Ministerio de Agricultura N° 25 de 2005, Reglamento de Productos Farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario.
	6.16 Normativa silvoagrícola fiscalizada.	4725 Ley de bebidas alcohólicas fiscalizada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.455/1985, que fija normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres. ○ Decreto N° 78 de 1986, del Ministerio de Agricultura, Reglamento de la ley N° 18.455. ○ Decreto N° 464 de 1986, del Ministerio de Agricultura, que establece zonificación vitícola y fija normas para su utilización. ○ Decreto N° 521 de 1999, del Ministerio de Agricultura, que fija Reglamento de la denominación origen Pisco.
		4731 Ley de plaguicidas y fertilizantes fiscalizada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley N°3.557/1980, que "Establece Disposiciones sobre Protección Agrícola" y sus modificaciones. ○ Ley N°18.755 de 1989 "Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero" y sus modificaciones. ○ Resolución Exenta N°3.670 de 1999 del Servicio Agrícola y Ganadero que "Establece ○ Disposiciones para la Autorización de Plaguicidas de Uso Agrícola"; y Resolución 1.557/2014 de "Establece exigencias para la autorización de plaguicidas".

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución Exenta N°2.195 de 2000 del Servicio Agrícola y Ganadero que “Establece los Requisitos que deben cumplir las Etiquetas de los Envases de los Plaguicidas de Uso Agrícola” y su modificación. ○ Resolución Exenta N°92 de 2002 del Servicio Agrícola y Ganadero que “Establece normas para ingreso de muestras de plaguicidas para experimentación”. ○ Resoluciones Exentas que prohíben la comercialización de determinados plaguicidas. ○ Resolución SAG N°2.410 de 1997 (Declaración Semestral de Ventas). ○ Resolución SAG N°432 de 2015 (Declaración Anual Plaguicidas Caducados) que deroga l ○ Resolución SAG N°1899 de 1999 Ley N°20.096 de 2006 Establece mecanismos de control aplicables a las sustancias agotadores de la capa de ozono, que en su artículo 27 establece la declaración trimestral de Bromuro de Metilo. ○ Resolución SAG N°3.577 de 2006 (Establece obligación de declarar trimestralmente usos de Bromuro de Metilo). ○ Resolución N° 2.195 de 2000, modificada por Resolución N° 79 de 2004, que regula Etiquetado de Plaguicidas.
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución N° 1.038 de 2003, que norma la internación y formulación nacional de plaguicidas.
		4670 Ley de sanidad vegetal de viveros y depósitos de plantas fiscalizada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley N°3.557/ de 1980 “Disposiciones sobre Protección Agrícola”. ○ Resolución N°981 del 2011 y sus modificaciones. ○ Resolución de Viveros Hortícolas. ○ Resoluciones de plagas cuarentenarias bajo control oficial, en lo relacionado con el material de propagación.
		4671 Fiscalización de Material de Propagación genéticamente modificados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución 1523 de 2001, que establece normas para la internación e introducción al medio ambiente de organismos vegetales vivos modificados de propagación
		6082 Programa de monitoreo de residuos en productos hortofrutícolas y control de la inocuidad en frambuesa de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley 3557/1980, que establece disposiciones sobre Protección Agrícola. ○ Resolución N° 3410/2002, establece requisitos de la cadena de exportación de frambuesas.
	6.4 Normativa de semillas y plantas frutales fiscalizada.	4644 Normativa de comercio de semillas y plantas frutales y vides fiscalizada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley de Semillas (DL 1.764 de 1977), su Reglamento General (DS N° 188 de 1978) y el Reglamento para Semillas y Plantas Frutales (DS N° 195 de 1979). ○ Ley 19.342/1994 Regula derechos de obtentores de nuevas variedades vegetales y su reglamento.

	6.18 Normativa que regula la transacción comercial de productos agropecuarios fiscalizada.	6236 Normativa que regula las transacciones comerciales de productos agropecuarios fiscalizada	- Ley 20.656 / 2013 Regula las Transacciones Comerciales de Productos Agropecuarios.
7. Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados.	7.1 Productos Silvoagrícolas de Exportación certificados.	4727 Denominación de origen y otras características de vinos y bebidas espirituosas certificada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.455/1985, que fija normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres. ○ Decreto N° 78 de 1986, del Ministerio de Agricultura, Reglamento de la ley N° 18.455. ○ Decreto N° 464 de 1986, del Ministerio de Agricultura, que establece zonificación vitícola y fija normas para su utilización. ○ Decreto N° 521 de 1999, que fija Reglamento de la denominación origen Pisco.
		4738 Productos agrícolas del Programa Origen certificados para exportación.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.755/1989, Ley Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero .Modificada por la Ley 19.283/1994 ○ Decreto Ley N° 3.557 de 1980, sobre Protección Agrícola. ○ Resolución Exenta N° 292 de 1997, del Servicio Agrícola y Ganadero que establece normas para la certificación fitosanitaria de productos de exportación y deroga resolución que indica. ○ Decreto del Ministerio de Relaciones Exteriores N° 144 de 2007, que promulga texto revisado de la

			<p>Convención Internacional de Protección Fitosanitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución Exenta N° 6.651 de 2010, del Servicio Agrícola y Ganadero que oficializa sistema para certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos forestales de exportación del Programa Forestal. ○ Resolución 6.590 de 2009 que oficializa el sistema para la certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos vegetales de exportación del Programa Origen. ○ Resolución 2.928 de 2010 que modifica Resolución N° 6.590 de 2009 que oficializa sistema para la certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos vegetales de exportación Programa Origen. ○ Resolución Exenta N° 2.455 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que oficializa sistema y requisitos para la certificación fitosanitaria de material de propagación de exportación. ○ Resolución Exenta N° 2653 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que
--	--	--	--

			<p>actualiza sistema para la certificación fitosanitaria de exportaciones del Programa de Pre-embarque entre el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal, La Asociación de Exportadores de Fruta de Chile, A.G. y el Servicio Agrícola y Ganadero.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución Exenta N° 14 de 1990, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por las labores de inspección que realiza el Servicio Agrícola y Ganadero y deroga Decreto N° 50 de 1983 del Ministerio de Agricultura. ○ Decreto Exento N° 142 de 1990, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por las labores de inspección que realiza el Servicio Agrícola y Ganadero. ○ Resolución Exenta N° 1.844/1991, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija estándares para inspección fitosanitaria semilleros de exportación. ○ Resolución Exenta N° 1922 de 1995, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija estándares para inspección fitosanitaria de semillas de exportación. ○ Decreto Exento N° 607 de 2006, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por la inspección y certificación de productos forestales de exportación.
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Exento N° 104 de 2008, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por labores de inspección y certificación de productos hortofrutícolas de exportación y modifica DS N° 142 de 1990. ○ La Resolución N° 394/1988, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifa y tiempo estándar por supervisión y tratamiento en frío en cámaras frigoríficas, exportación de frutas a Japón. ○ Resolución SAG N° 187 de 2009, Fija Estándares para inspección fitosanitaria semilleros de trébol rosado de exportación. ○ Decreto Exento N° 766 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que modifica Decreto N° 607 exento, de 2006, que fija tarifas por la inspección y certificación de productos forestales de exportación. ○ Decreto Exento N° 197/2015 que fija tarifas para los análisis de identificación de especies de Pseudococcus a través de la técnica de PCR-RT. ○ Normas Internacionales de Medidas Fitosanitarias (NIMF). ○ Requisitos fitosanitarios establecidos por las autoridades fitosanitarias de los países de destino.
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Protocolos, Planes de trabajo u otros Acuerdos firmados con los países de destino. Procedimientos, instructivos, documentos generales y formularios que regulan el proceso de certificación fitosanitaria de productos agrícolas y forestales de exportación. ○ Instructivo Operacional del Programa de Pre-Embarque SAG/USDA-APHIS/ASOEX.
		4739 Material de Propagación certificado para exportación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.755/1989, Ley Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero .Modificada por la Ley 19.283/1994 ○ Decreto Ley N° 3.557 de 1980, sobre Protección Agrícola. ○ Resolución Exenta N° 292 de 1997, del Servicio Agrícola y Ganadero que establece normas para la certificación fitosanitaria de productos de exportación y deroga resolución que indica. ○ Decreto del Ministerio de Relaciones Exteriores N° 144 de 2007, que promulga texto revisado de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. ○ Resolución Exenta N° 6.651 de 2010, del Servicio Agrícola y Ganadero que oficializa sistema para certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos forestales de exportación del Programa Forestal.

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución 6.590 de 2009 que oficializa el sistema para la certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos vegetales de exportación del Programa Origen. ○ Resolución 2.928 de 2010 que modifica Resolución N° 6.590 de 2009 que oficializa sistema para la certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos vegetales de exportación Programa Origen. ○ Resolución Exenta N° 2.455 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que oficializa sistema y requisitos para la certificación fitosanitaria de material de propagación de exportación. ○ Resolución Exenta N° 2653 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que actualiza sistema para la certificación fitosanitaria de exportaciones del Programa de Pre-embarque entre el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal, La Asociación de Exportadores de Fruta de Chile, A.G. y el Servicio Agrícola y Ganadero.
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución Exenta N° 14 de 1990, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por las labores de inspección que realiza el Servicio Agrícola y Ganadero y deroga Decreto N° 50 de 1983 del Ministerio de Agricultura. ○ Decreto Exento N° 142 de 1990, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por las labores de inspección que realiza el Servicio Agrícola y Ganadero. ○ Resolución Exenta N° 1.844/1991, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija estándares para inspección fitosanitaria semilleros de exportación. ○ Resolución Exenta N° 1922 de 1995, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija estándares para inspección fitosanitaria de semillas de exportación. ○ Decreto Exento N° 607 de 2006, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por la inspección y certificación de productos forestales de exportación. ○ Decreto Exento N° 104 de 2008, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por labores de inspección y certificación de productos hortofrutícolas de exportación y modifica DS N° 142 de 1990. ○ La Resolución N° 394/1988, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifa y tiempo estándar por
--	--	--	---

			<p>supervisión y tratamiento en frío en cámaras frigoríficas, exportación de frutas a Japón.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución SAG N° 187 de 2009, Fija Estándares para inspección fitosanitaria semilleros de trébol rosado de exportación. ○ Decreto Exento N° 766 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que modifica Decreto N° 607 exento, de 2006, que fija tarifas por la inspección y certificación de productos forestales de exportación. ○ Decreto Exento N° 197/2015 que fija tarifas para los análisis de identificación de especies de Pseudococcus a través de la técnica de PCR-RT. ○ Normas Internacionales de Medidas Fitosanitarias (NIMF). ○ Requisitos fitosanitarios establecidos por las autoridades fitosanitarias de los países de destino. ○ Protocolos, Planes de trabajo u otros Acuerdos firmados con los países de destino. <p>Procedimientos, instructivos, documentos generales y formularios que regulan el proceso de certificación fitosanitaria de productos agrícolas y forestales de exportación. Instructivo Operacional del Programa de Pre-Embarque SAG/USDA-APHIS/ASOEX.</p>
--	--	--	--

		<p>4757 Productos forestales y embalajes de madera certificados para exportación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.755/1989, Ley Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero .Modificada por la Ley 19.283/1994 ○ Decreto Ley N° 3.557 de 1980, sobre Protección Agrícola. ○ Resolución Exenta N° 292 de 1997, del Servicio Agrícola y Ganadero que establece normas para la certificación fitosanitaria de productos de exportación y deroga resolución que indica. ○ Decreto del Ministerio de Relaciones Exteriores N° 144 de 2007, que promulga texto revisado de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. ○ Resolución Exenta N° 6.651 de 2010, del Servicio Agrícola y Ganadero que oficializa sistema para certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos forestales de exportación del Programa Forestal. ○ Resolución 6.590 de 2009 que oficializa el sistema para la certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos vegetales de exportación del Programa Origen. ○ Resolución 2.928 de 2010 que modifica Resolución N° 6.590 de 2009
--	--	---	--

			<p>que oficializa sistema para la certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos vegetales de exportación Programa Origen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución Exenta N° 2.455 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que oficializa sistema y requisitos para la certificación fitosanitaria de material de propagación de exportación. ○ Resolución Exenta N° 2653 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que actualiza sistema para la certificación fitosanitaria de exportaciones del Programa de Pre-embarque entre el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal, La Asociación de Exportadores de Fruta de Chile, A.G. y el Servicio Agrícola y Ganadero. ○ Resolución Exenta N° 14 de 1990, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por las labores de inspección que realiza el Servicio Agrícola y Ganadero y deroga Decreto N° 50 de 1983 del Ministerio de Agricultura. ○ Decreto Exento N° 142 de 1990, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por las labores de inspección que realiza el Servicio Agrícola y Ganadero.
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución Exenta N° 1.844/1991, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija estándares para inspección fitosanitaria semilleros de exportación. ○ Resolución Exenta N° 1922 de 1995, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija estándares para inspección fitosanitaria de semillas de exportación. ○ Decreto Exento N° 607 de 2006, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por la inspección y certificación de productos forestales de exportación. ○ Decreto Exento N° 104 de 2008, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por labores de inspección y certificación de productos hortofrutícolas de exportación y modifica DS N° 142 de 1990. ○ La Resolución N° 394/1988, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifa y tiempo estándar por supervisión y tratamiento en frío en cámaras frigoríficas, exportación de frutas a Japón. ○ Resolución SAG N° 187 de 2009, Fija Estándares para inspección fitosanitaria semilleros de trébol rosado de exportación. ○ Decreto Exento N° 766 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que modifica Decreto N° 607 exento, de 2006, que fija tarifas por la inspección
--	--	--	---

			<p>y certificación de productos forestales de exportación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Exento N° 197/2015 que fija tarifas para los análisis de identificación de especies de Pseudococcus a través de la técnica de PCR-RT. ○ Normas Internacionales de Medidas Fitosanitarias (NIMF). ○ Requisitos fitosanitarios establecidos por las autoridades fitosanitarias de los países de destino. ○ Protocolos, Planes de trabajo u otros Acuerdos firmados con los países de destino. <p>Procedimientos, instructivos, documentos generales y formularios que regulan el proceso de certificación fitosanitaria de productos agrícolas y forestales de exportación. Instructivo Operacional del Programa de Pre-Embarque SAG/USDA-APHIS/ASOEX.</p>
		<p>5189 Productos agrícolas del Programa SAG/USDA certificados para exportación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.755/1989, Ley Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero .Modificada por la Ley 19.283/1994 ○ Decreto Ley N° 3.557 de 1980, sobre Protección Agrícola. ○ Resolución Exenta N° 292 de 1997, del Servicio Agrícola y Ganadero que establece normas para la certificación fitosanitaria de productos de exportación y deroga resolución que indica. ○ Decreto del Ministerio de Relaciones Exteriores N° 144 de 2007, que promulga texto

			<p>revisado de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Resolución Exenta N° 6.651 de 2010, del Servicio Agrícola y Ganadero que oficializa sistema para certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos forestales de exportación del Programa Forestal. o Resolución 6.590 de 2009 que oficializa el sistema para la certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos vegetales de exportación del Programa Origen. o Resolución 2.928 de 2010 que modifica Resolución N° 6.590 de 2009 que oficializa sistema para la certificación fitosanitaria de exportación y fija requisitos para la inspección, tratamiento, verificación y certificación fitosanitaria de productos vegetales de exportación Programa Origen. o Resolución Exenta N° 2.455 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que oficializa sistema y requisitos para la certificación fitosanitaria de material de propagación de exportación. o Resolución Exenta N° 2653 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que actualiza sistema para la certificación fitosanitaria de exportaciones del Programa de Pre-embarque entre el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal, La
--	--	--	---

			<p>Asociación de Exportadores de Fruta de Chile, A.G. y el Servicio Agrícola y Ganadero.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Resolución Exenta N° 14 de 1990, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por las labores de inspección que realiza el Servicio Agrícola y Ganadero y deroga Decreto N° 50 de 1983 del Ministerio de Agricultura. o Decreto Exento N° 142 de 1990, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por las labores de inspección que realiza el Servicio Agrícola y Ganadero. o Resolución Exenta N° 1.844/1991, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija estándares para inspección fitosanitaria semilleros de exportación. o Resolución Exenta N° 1922 de 1995, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija estándares para inspección fitosanitaria de semillas de exportación. o Decreto Exento N° 607 de 2006, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por la inspección y certificación de productos forestales de exportación. o Decreto Exento N° 104 de 2008, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifas por labores de inspección y certificación de productos hortofrutícolas de exportación y modifica DS N° 142 de 1990. o La Resolución N° 394/1988, del Servicio Agrícola y Ganadero que fija tarifa y tiempo estándar por supervisión y tratamiento en frío en cámaras frigoríficas, exportación de frutas a Japón.
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> o Resolución SAG N° 187 de 2009, Fija Estándares para inspección fitosanitaria semilleros de trébol rosado de exportación. o Decreto Exento N° 766 de 2013, del Servicio Agrícola y Ganadero que modifica Decreto N° 607 exento, de 2006, que fija tarifas por la inspección y certificación de productos forestales de exportación. o Decreto Exento N° 197/2015 que fija tarifas para los análisis de identificación de especies de Pseudococcus a través de la técnica de PCR-RT. o Normas Internacionales de Medidas Fitosanitarias (NIMF). o Requisitos fitosanitarios establecidos por las autoridades fitosanitarias de los países de destino. o Protocolos, Planes de trabajo u otros Acuerdos firmados con los países de destino. Procedimientos, instructivos, documentos generales y formularios que regulan el proceso de certificación fitosanitaria de productos agrícolas y forestales de exportación. <p>Instructivo Operacional del Programa de Pre-Embarque SAG/USDA-APHIS/ASOEX.</p>
	<p>7.2 Productos pecuarios, animales e insumos de uso en animales destinados a la exportación certificados.</p>	<p>5776 Inspección y Certificación de animales vivos, productos pecuarios y alimentos para animales destinados a la exportación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Requisitos terceros países contenidos en WEB SAG o Resolución N° 7078/2011 , que Actualiza el sistema nacional de inscripción de establecimientos exportadores de productos de origen pecuario para consumo humano, establece condiciones para ser

			<p>inscritos como tal, delega funciones y deroga resolución N° 2561 de 2003.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución N° 2592/2003, que Establece requisitos para la inspección y certificación sanitaria de exportación de productos y subproductos comestibles de origen animal. ○ Decreto N° 682/1942, que Reglamenta las exportaciones de productos animales. ○ ○ Convenio de delegación MINSAL-SAG
		5731 Verificación analítica en productos de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Requisitos terceros países contenidos en WEB SAG ○ Resolución N° 3673 de 1999 del Servicio Agrícola y Ganadero que Crea proyecto de control en residuos en productos pecuarios de exportación.
	7.3 Semillas y plantas certificadas varietalmente.	4654 Semillas agrícolas y plantas frutales certificadas.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley 1764 de 1977, Ley de Semillas. ○ Decreto de Agricultura 188 de 1978, Reglamento General. ○ Normas Generales de Certificación (Resolución N° 372 de 2014) ○ Normas Específicas de Certificación de Semillas por Especie y Grupo de Especies. ○ Decreto de Agricultura 195 de 1979, Reglamento General. ○ Normas Específicas de Certificación de Plantas Frutales.

	7.7 Declaración de aptitud para consumo humano de productos de origen animal.	5993 Inspección médico veterinaria en mataderos nacionales para consumo humano y CFA delegados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Convenios de delegación MINSAL-SAG. ○ Norma General Técnica N° 62, sobre Inspección Médico Veterinaria de las Reses de Abasto y de sus Carnes y Criterios para la Calificación de Aptitud para el Consumo Humano, aprobada por Resolución Exenta N° 711, de 16 de julio de 2002, del Ministerio de Salud. ○ Norma General Técnica N° 117 sobre Inspección Médico Veterinaria de Aves de Corral y sus Carnes, aprobada por Decreto Exento N° 1375, de 13 de agosto de 2010, del Ministerio de Salud ○ Decreto supremo N° 977, de 1996, del Ministerio de Salud, Reglamento Sanitario de los Alimentos.
8. Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios.	8.8 Medicamentos de uso veterinario, insumos destinados a la alimentación animal e insumos y productos de uso silvoagícola autorizados y/o registrados.	4753 Plaguicidas autorizados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto Ley 3557/1980, que establece disposiciones sobre Protección Agrícola. ○ Resolución 3670 de 1999, que "Establece Disposiciones para la Autorización de Plaguicidas de Uso Agrícola".
		5787 Medicamentos veterinarios registrados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18.755 /1989 Orgánica del SAG. Modificada por Ley 19.283/1994 ○ Decreto del Ministerio de Agricultura N° 25 de 2005, Reglamento de Productos Farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario.

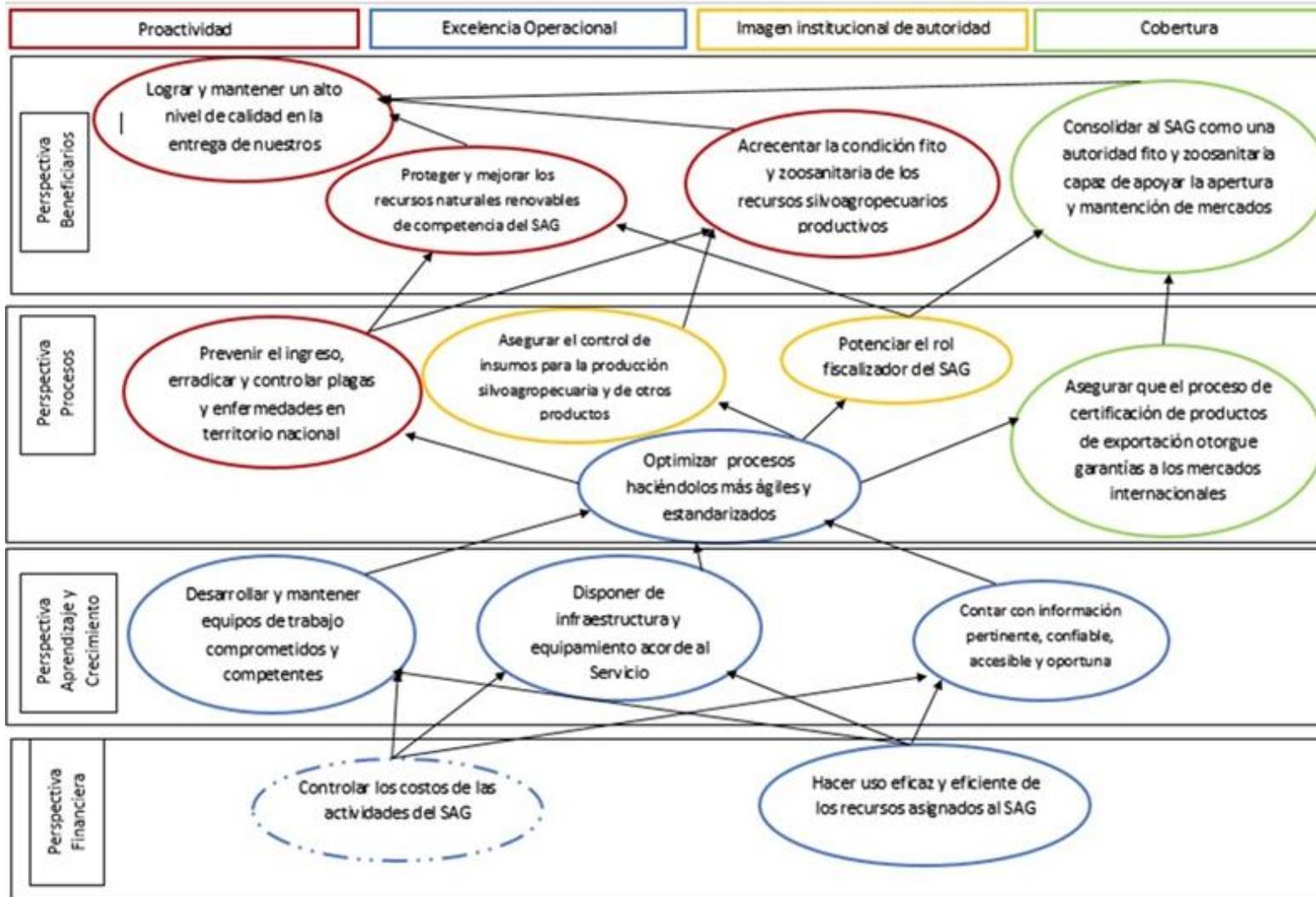
	8.9 Variedades vegetales inscritas en el registro de variedades protegidas.	5786 Variedades vegetales inscritas en el registro de variedades protegidas.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley 19.342/1994 que “Regula Derechos de Obtentores de Nuevas Variedades Vegetales” ○ Reglamento Núm. 373/1996.- Visto: la Ley N° 19.342, que regula derechos de obtentores de nuevas variedades vegetales ○ Decreto N°198/2015, que “Fija tarifas para actividades vinculadas al Registro de Variedades Protegidas y al Registro de Variedades Aptas para Certificación y modifica Decreto N° 538 exento, de 2007.
9. Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario.	9.1 Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario.	4783 Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decreto 36/2002 del Ministerio de Agricultura Regula el Funcionamiento del Fondo de Mejoramiento del Patrimonio Sanitario
10. Análisis de Laboratorio realizados.	10.9 Análisis de Laboratorio realizados.	4987 Análisis pecuarios.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Norma NCh-ISO 17025
		4993 Análisis de semillas.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reglas internacionales de análisis de la ISTA(Asociación Internacional de Análisis de Semillas) Normas específicas de la certificación de semillas.
		4994 Análisis de biotecnología.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Norma NCh-ISO 17025 ○ Normas establecidas por el Joint Research Centre (JRC) - European Commission.
		4995 Análisis agrícolas y forestales.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley N° 18755/89 modificada por ○ Ley N° 19.283/94, Orgánica del SAG. ○ Resolución exenta N° 584 del 9 de marzo de 2001
		6237 Análisis de Química Ambiental y Alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> ○ Norma NCH – ISO 17025.

		5620 Análisis de química enológica.	<ul style="list-style-type: none">○ Ley N° 18755/89 modificada por○ Ley N° 19.283/94, Orgánica del SAG.○ Resolución exenta N° 584 del 9 de marzo de 2001○ Ley 18.455/1985 Ley de alcoholes.
--	--	-------------------------------------	--

5. Mapa Estratégico realizado por IMC Clúster para Planificación Estratégica 2015-2018



6. Propuesta de Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

7. Propuesta Indicadores para evaluación de Desempeño del SAG

Set de Indicadores Propuestos	Indicador Desagregado	Métrica
1A) Porcentaje de lotes de mercancías de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso (Resultado/Eficacia)	a) Porcentaje de lotes de mercancías pecuarias de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso	Número de lotes de mercancías del ámbito pecuario inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso/Número de lotes de mercancías del ámbito pecuario presentados a inspección o verificación en el Punto de Ingreso
	b) Porcentaje de lotes de mercancías agrícolas de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso	Número de lotes de mercancías del ámbito silvoagrícola inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso/Número de lotes de mercancías del ámbito silvoagrícola presentados a inspección o verificación en el Punto de Ingreso
1B) Porcentaje de enfermedades de importancia zoonosana ausentes en Chile en un periodo de 12 meses respecto al total de enfermedades de importancia zoonosana para el periodo de 12 meses (móvil) (Producto/Eficacia)	Porcentaje de enfermedades de importancia zoonosana ausentes en Chile en un periodo de 12 meses respecto al total de enfermedades de importancia zoonosana para el periodo de 12 meses Enfermedades: 1) Brote fiebre aftosa (sí o no), 2) Brote enfermedad vesicular del cerdo (sí o no), 3) Brote peste bovina (sí o no), 4) Brote peste de los pequeños rumiantes (sí o no), 5) Brote perineumonía contagiosa bovina (sí o no), 6) Brote fiebre del valle del rift (sí o no), 7) Brote lengua azul (sí o no), 8) Brote viruela ovina y caprina (sí o no), 9) Brote peste equina, 10) Brote peste porcina clásica (sí o no), 11) Brote peste porcina africana (sí o no), 12) Brote influenza aviar altamente patógena (sí o no), 13) Brote new castle velogénico viscerotrópico (sí o no), 14) Brote scrapie (sí o no), 15) Brote aujesky (sí o no) y 16) Brote encefalopatía espongiiforme bovina (sí o no).	Número de enfermedades de importancia zoonosana ausentes en Chile/Número total de enfermedades de importancia zoonosana

<p>1C) Porcentaje de intercepciones realizadas sobre el total de inspecciones en los distintos tipos puntos de ingresos. (Resultado/Eficiencia-Eficacia)</p>	<p>a) Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos marítimos</p>	<p>Número de intercepciones realizados en los ingresos marítimos en el año t/Total de inspecciones en los puntos de ingresos marítimos en el año t</p>
	<p>b) Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos aéreos</p>	<p>Número de intercepciones realizados en los ingresos aéreo en el año t/Total de inspecciones en los puntos de ingresos aéreo en el año t</p>
	<p>c) Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos terrestres</p>	<p>Número de intercepciones realizados en los ingresos terrestre en el año t/Total de inspecciones en los puntos de ingresos terrestre en el año t</p>
<p>1D) Costo promedio de inspección a equipaje acompañado y medios de transporte en Control Fronterizos (Resultado-Economía/Eficiencia)</p>	<p>a) Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso terrestres al país.</p>	<p>Costo total en inspección de equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos terrestres/total de número de inspecciones a equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos terrestres</p>
	<p>b) Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso marítimos al país.</p>	<p>Costo total en inspección de equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos marítimos/total de número de inspecciones a equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos marítimos</p>
	<p>c) Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso aéreos al país.</p>	<p>Costo total en inspección de equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos aéreos /total de número de inspecciones a equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en puntos de ingresos aéreos</p>
<p>2A) Porcentaje de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades y plagas exóticas en el año t, respecto de lo programado según plan anual de vigilancia de enfermedades plagas o de importancia económica en el año t. (Resultado/Eficacia)</p>	<p>Porcentaje de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades pecuaria exóticas o de importancia económica en el año t, respecto del plan anual de vigilancia de enfermedades de importancia económica en el año t.</p>	<p>Número de establecimiento inspeccionados para vigilancia de enfermedades y plagas exóticas pecuarias año t/ Programación de establecimientos a inspeccionar en el año t de acuerdo a norma técnica</p>

	Porcentaje de detección de plagas forestales cuarentenarias mediante prospecciones y trapeo en el año t sobre el total de revisiones según programa anual forestal en el año t	Número de detecciones de plagas forestales en año t/ Programación plan anual de vigilancia forestal en año t de acuerdo a norma técnica
	Porcentaje de detección de plagas agrícolas mediante prospecciones y trapeo en el año t respecto de las revisiones según el plan anual de vigilancia agrícola en el año t	Número de detecciones de plagas agrícolas en año t/ Programación plan anual de vigilancia agrícola en año t de acuerdo a norma técnica
2B) Porcentaje de trampas revisadas de manera mensual de acuerdo a norma técnica (Producto/Eficiencia)	Porcentaje de trampas de mosca de la fruta revisadas al año según norma técnica	Número de trampas de mosca de la fruta revisadas/Total de revisiones según norma técnica
	Porcentaje de trampas de lobesia botrana revisadas al año según norma técnica	Número de trampas de lobesia botrana revisadas/ Total de revisiones según norma técnica
2C) Costo promedio de las inspecciones de Vigilancia y Control de Moscas de la Fruta. (Resultado-Economía/Eficiencia)		Costo total de programa de Vigilancia y Control de Mosca de la fruta/ Número total de inspecciones de Mosca de la fruta
2D) Costo promedio de las inspecciones de Vigilancia y Control oficial de Lobesia Botrana (Resultado-Economía/Eficiencia)		Costo total de programa de Vigilancia y Control de lobesia botrana / Número total de inspecciones de Lobesia Botrana
4A) Porcentaje de informes emitidos por el SAG en relación a EIA /DIA dentro del plazo reglamentario en el año t (Resultado/Eficacia)		Número de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA año t/ Número de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA dentro del plazo reglamentario en el año t
5A) Tiempo promedio de elaboración de estudios técnicos para apoyar la generación acuerdos, según las demandas de los exportadores para competir en los mercados internacionales (Resultado/Eficacia)		Tiempo total de demora en lo que compromete el SAG, es decir, la elaboración del estudio técnico en la generación de acuerdos según demandas de exportadores para competir en mercados internacionales / Número de acuerdos para competir en mercados internacionales
6A) Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización		Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de los recursos naturales/

(Proceso/Eficacia)	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa recursos naturales renovables.	Programación de fiscalizaciones de recursos naturales.
	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa pecuaria.	Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de normativa pecuaria./ Programación de fiscalizaciones de normativa pecuaria.
	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa silvoagrícola.	Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de normativa silvoagrícola./ Programación de fiscalizaciones de normativa silvoagrícola.
	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa de semillas y plantas frutales.	Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de semillas y plantas frutales/ Programación de la normativa de semillas y plantas frutales
6B) Costo promedio del plan anual de fiscalización (Producto/Eficiencia)	A) Costo promedio de cumplimiento plan anual de normativa recursos renovables	Costo total de programas de plan anual de fiscalización normativas recursos naturales/número de fiscalizaciones normativas recursos naturales
	B) Costo promedio de cumplimiento plan anual normativa pecuaria	Costo total de programas de plan anual de fiscalización normativas pecuarias/número de fiscalizaciones normativas pecuarias
	C) Costo promedio cumplimiento plan anual normativa silvoagrícola	Costo total de programas de plan anual de fiscalización normativas silvoagrícolas/número de fiscalizaciones normativas silvoagrícolas
	D) Costo promedio cumplimiento plan anual normativa semillas y plantas frutales	Costo total de programas de plan anual de fiscalización normativas semillas y plantas frutales/número de fiscalizaciones semillas y plantas frutales
7A) Porcentaje de certificaciones fito y zoonosanitarias no reemitidos por causa SAG (Resultados/Eficacia-Calidad)		Número de certificaciones no reemitidas por causa del SAG/ Total de certificaciones solicitadas
7B) Porcentaje de exportadores que califican la atención de certificaciones en nivel superior de satisfacción en		N° de exportadores que califican la atención de proceso de certificación en nivel superior en año T / total de

<p>año t respecto al total de exportadores encuestados en el proceso de certificación en el año t</p> <p>(Producto/Calidad)</p>		<p>exportadores encuestados en el proceso de certificación en el año T</p>
<p>8A) Porcentaje de solicitudes resueltas de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimentos para animales</p> <p>(Resultado/Eficacia)</p>		<p>Número de solicitudes resueltas de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimento para animales en t/Total de solicitudes Presentadas productos en veterinarios, plaguicidas y alimento para animales en t</p>
<p>10. Análisis de Laboratorio realizados.</p> <p>(Producto/Calidad)</p>	<p>10A) Tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a las muestras de Denuncias de Emergencias Pecuarias.</p>	<p>Número de solicitudes resueltas de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimento para animales en t/Total de solicitudes Presentadas productos en veterinarios, plaguicidas y alimento para animales en t</p>

8. Indicadores Propuestos: Resultados, Numerador y Denominador

Producto	Num Ind	Num SubInd	Descripción Indicador	VALOR			
				2013	2014	2015	2016
1	1A)	1	Porcentaje de lotes de mercancías pecuarias de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso	100%	100%	100%	98.756%
		2	Porcentaje de lotes de mercancías agrícolas de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso	100%	100%	100%	98.648%
	1B)	3	Porcentaje de enfermedades de importancia zoonositaria ausentes en Chile en un periodo de 12 meses respecto al total de enfermedades de importancia zoonositaria para el periodo de 12 meses	100%	100%	100%	100%
	1C)	4	Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos marítimos	0.311%	0.298%	0.488%	0.619%
		5	Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos aéreos	1.839%	2.358%	1.806%	1.785%
		6	Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos terrestres	1.506%	0.966%	0.973%	0.992%

		7	Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso terrestres al país.	S/I	S/I	S/I	S/I
	1D)	8	Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso marítimos al país.	S/I	S/I	S/I	S/I
		9	Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso aéreos al país.	S/I	S/I	S/I	S/I
2	2A)	10	Porcentaje de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades exóticas o de importancia económica en el año t, respecto del plan anual de vigilancia de enfermedades de importancia económica en el año t.	S/I	S/I	S/I	S/I
		11	Porcentaje de detección de plagas forestales cuarentenarias mediante prospecciones y trapeo en el año t sobre el total de revisiones según programa anual forestal en el año t	0.044%	0.085%	0.222%	0.071%
		12	Porcentaje de detección de plagas agrícolas mediante prospecciones y trapeo en el año t respecto de las revisiones según el plan anual de vigilancia agrícola en el año t	67.657%	67.691%	65.896%	67.657%
	2B)	13	Porcentaje de trampas de mosca de la fruta revisadas al año	S/I	S/I	91.733%	176.174%

		14	Porcentaje de trampas de lobesia botrana revisadas al año	252.822%	114.604%	94.991%	97.359%
	2C)	15	Costo promedio de las inspecciones de Vigilancia y Control de Moscas de la Fruta.	S/I	S/I	S/I	S/I
		16	Costo promedio de las inspecciones de Vigilancia y Control oficial de Lobesia Botrana	S/I	S/I	S/I	S/I
4	4A)	17	Porcentaje de informes emitidos por el SAG en relación a EIA /DIA dentro del plazo reglamentario en el año t	98.693%	98.743%	99.797%	99.793%
5	5A)	18	Tiempo promedio de elaboración de estudios técnicos para apoyar la generación acuerdos, según las demandas de los exportadores para competir en los mercados internacionales	S/I	S/I	S/I	S/I
6	6A)	19	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa recursos naturales renovables.	137.722%	116.323%	124.066%	111.717%
		20	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa pecuaria.	105.691%	110.241%	102.768%	101.056%

		21	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa silvoagrícola.	103.725%	106.315%	101.879%	101.761%
		22	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa de semillas y plantas frutales.	82.101%	100.192%	102.245%	101.696%
	6B)	23	Costo promedio de cumplimiento plan anual de normativa recursos renovables	S/I	S/I	S/I	S/I
		24	Costo promedio de cumplimiento plan anual normativa pecuaria	S/I	S/I	S/I	S/I
		25	Costo promedio cumplimiento plan anual normativa silvoagrícola	S/I	S/I	S/I	S/I
		26	Costo promedio cumplimiento plan anual normativa semillas y plantas frutales	S/I	S/I	S/I	S/I
7	7A)	27	Porcentaje de certificaciones fito y zoosanitarias no reemitidos por causa SAG	99.938%	99.943%	99.922%	99.966%

	7B)	28	Porcentaje de exportadores que califican la atención de certificaciones en nivel superior de satisfacción en año t respecto al total de exportadores encuestados en el proceso de certificación en el año t	S/I	S/I	S/I	S/I
8	8A)	29	Porcentaje de solicitudes resueltas de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimentos para animales	S/I	50.201%	50.120%	60.917%
10	10A)	30	Tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a las muestras de Denuncias Emergenciales Pecuarias.	4.846	5.562	4.299	4.934

					VALOR			
Producto	Num Ind	Num SubInd	Descripción Indicador		2013	2014	2015	2016
1	1A)	1	Porcentaje de lotes de mercancías pecuarias de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso	Numerador	22,505	27,868	33,147	39,126
				Denominador	22,505	27,868	33,147	39,619
		2	Porcentaje de lotes de mercancías agrícolas de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso-	Numerador	52,118	47,869	53,896	80,346
				Denominador	52,118	47,869	53,896	81,447
	1B)	3	Porcentaje de enfermedades de importancia zoonositaria ausentes en Chile en un periodo de 12 meses respecto al total de enfermedades de importancia zoonositaria para el periodo de 12 meses	Numerador	16	16	16	16
				Denominador	16	16	16	16

1C)	4	Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos marítimos	Numerador	962	875	1,432	2,056
			Denominador	309,688	293,153	293,153	332,029
	5	Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos aéreos	Numerador	63,634	82,085	67,464	73,885
			Denominador	3,460,126	3,480,502	3,735,289	4,140,330
	6	Porcentaje de intercepciones sobre el total de inspecciones realizadas en los puntos de ingresos terrestres	Numerador	96,276	62,824	73,286	85,178
			Denominador	6,393,563	6,506,090	7,530,064	8,584,891
1D)	7	Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso terrestres al país.		S/I	S/I	S/I	S/I

		8	Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso maritimos al país.		S/I	S/I	S/I	S/I
		9	Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso aereos al país.		S/I	S/I	S/I	S/I
2	2A)	10	Porcentaje de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades exoticas o de importancia económica en el año t, respecto del plan anual de vigilancia de enfermedades de importancia económica en el año t.	Numerador	645	518	1454	1603
				Denominador	1514	1374	1849	2121
		11	Porcentaje de detección de plagas forestales cuarentenarias mediante prospecciones y trapeo en el año t sobre el total de revisiones según programa anual forestal en el año t	Numerador	15	33	88	21
				Denominador	33,794	38,639	39,671	29,372

	12	Porcentaje de detección de plagas agrícolas mediante prospecciones y trampeo en el año t respecto de las revisiones según el plan anual de vigilancia agrícola en el año t	Numerador	6,468	6,277	5,698	6,468
			Denominador	9,560	9,273	8,647	9,560
2B)	13	Porcentaje de trampas de mosca de la fruta revisadas al año	Numerador	S/I	S/I	15,624	717,398
			Denominador	S/I	S/I	17,032	407,210
	14	Porcentaje de trampas de lobesia botrana revisadas al año	Numerador	449,527	519,782	674,364	566,893
			Denominador	177,804	453,548	709,924	582,271
2C)	15	Costo promedio de establecimientos inspeccionados para mosca de la fruta.		S/I	S/I	S/I	S/I

		16	Costo promedio de establecimientos inspeccionados para lobesia botrana		S/I	S/I	S/I	S/I
4	4A)	17	Porcentaje de informes emitidos por el SAG en relación a EIA /DIA dentro del plazo reglamentario en el año t, respecto al N° de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA en el año t.	Numerador	1,284	1,178	982	963
				Denominador	1,301	1,193	984	965
5	5A)	18	Tiempo promedio de generación acuerdos, según las demandas de los exportadores para competir en los mercados internacionales		S/I	S/I	S/I	S/I
6	6A)	19	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa recursos naturales renovables.	Numerador	5,962	4,789	5,212	5,616
				Denominador	3,577	3,250	3,304	4,089
		20	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa pecuaria.	Numerador	8,882	10,524	10,122	11,014

			Denominador	8,318	9,598	9,876	10,921
	21	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa silvoagrícola.	Numerador	12,279	13,284	14,044	13,984
			Denominador	11,838	12,495	13,785	13,742
	22	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa de semillas y plantas frutales.	Numerador	1,321	1,562	1,503	1,499
			Denominador	1,609	1,559	1,470	1,474
6B)	23	Costo promedio de cumplimiento plan anual de normativa recursos renovables		S/I	S/I	S/I	S/I
	24	Costo promedio de cumplimiento plan anual normativa pecuaria		S/I	S/I	S/I	S/I

		25	Costo promedio cumplimiento plan anual normativa silvoagrícola		S/I	S/I	S/I	S/I
		26	Costo promedio cumplimiento plan anual normativa semillas y plantas frutales		S/I	S/I	S/I	S/I
7	7A)	27	Número de certificaciones fito y zoosanitarias no reemitidos por causa del SAG que garantizan el cumplimiento de la exigencia sanitaria / total certificaciones fito y zoosanitarias solicitadas.	Numerador	162,684	146,251	145,478	165,427
				Denominador	162,785	146,334	145,591	165,484
	7B)	28	Porcentaje de exportadores que califican la atención de certificaciones en nivel superior de satisfacción en año t respecto al total de exportadores encuestados en el proceso de certificación en el año t	Numerador	S/I	S/I	S/I	S/I
				Denominador	S/I	S/I	S/I	S/I
8	8A)	29	Número de solicitudes resueltas de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimentos para animales	Numerador	S/I	875	1,045	1,236

			resueltas sobre total de solicitudes presentadas	Denominador	S/I	1,743	2,085	2,029
10	10A)	30	Tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a las muestras de Denuncias Emergenciales Pecuarias.	Numerador	5,515	6,691	8,736	7,697
				Denominador	1,138	1,203	2,032	1,560

9. Batería de Indicadores para Medición Desempeño Futura

Productos Estratégicos	Set de Indicadores Propuestos	Indicador Desagregado	Métrica	Justificación
<p>1. Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, controlados para ingreso, importación o tránsito por territorio nacional.</p> <p>Nº de Objetivos Vinculados: 1, 2, 4</p>	<p>Porcentaje de lotes de mercancías de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso-</p>	<p>a) Porcentaje de lotes de mercancías pecuarias de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso b) Porcentaje de lotes de mercancías agrícolas de competencia del SAG inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso-</p>	<p>Numero de lotes de mercancías del ambito pecuario y silvoagricola inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso / Numero de lotes de mercancías del ambito pecuario y silvoagrícola presentados a inspección o verificación en el Punto de Ingreso</p>	<p>El indicador permite evaluar si se inspeccionan realmente todos los lotes de mercancía ingresados. La inspección y verificación del ingreso de lotes de mercancías de importación es una función que tiene una alta importancia económica, política y social por cuanto es esencial proteger la fito y zoonosidad, la salud humana, el medio ambiente y la biodiversidad del país.</p>
	<p>Porcentaje de enfermedades de importancia zoonositaria ausentes en Chile en un periodo de 12 meses respecto al total de enfermedades de importancia zoonositaria para el periodo de 12 meses</p>		<p>Numero de enfermedades de importancia zoonositaria ausentes en Chile / Numero total de enfermedades de importancia zoonositaria</p>	<p>Se deja este indicador ya que es importante controlar las enfermedades de importancia zoonositarias ausentes en Chile, se modifica que no se mida 1 vez al año, sino que enfermedades ausentes en los últimos 12 meses.</p>

	<p>Costo promedio de inspección a equipaje acompañado y medios de transporte en Control Fronterizos</p>	<p>a) Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso terrestres al país. b) Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso marítimos al país. c) Costo promedio en la realización de las inspecciones de equipaje acompañado y medios de transportes en los puntos de ingreso aéreos al país.</p>	<p>Costo total en inspección de equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronteriz/ total de inspecciones a equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados.</p>	<p>Es importante conocer si el costo de realizar las inspecciones está subiendo año a año o se mantiene constante, esto gracias a las tecnologías debería bajar y se debería representar en este indicador si se invirtiera en tecnología</p>
	<p>Porcentaje de intercepciones detectadas sobre el total de inspecciones a los medios de transporte realizados en los puntos de ingresos</p>	<p>a) Porcentaje de intercepciones en medios de transporte marítimo sobre total de medios de transporte ingresados al país en modalidad marítima b) Porcentaje de intercepciones en medios de transporte aéreo sobre total de medios de transporte ingresados al país en modalidad aérea c) Porcentaje de intercepciones en medios de transporte terrestre sobre total de medios de transporte ingresados al país en modalidad terrestre</p>	<p>Número de intercepciones realizados medios de transporte en el año t/Total de medios de transporte ingresados al país en año t</p>	<p>Se desea evaluar la eficiencia del SAG en las intercepciones realizadas en medios de transporte. Este indicador es importante para monitorear posibles amenazas de ingreso de plagas o enfermedades por medio de transporte, es decir inspección a naves, se propone crear 3 subindicadores para control MARÍTIMO; AÉREO y TERRESTRE</p>

<p>2. Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias. Nº de Objetivos Vinculados: 1, 2, 4</p>	<p>Porcentaje de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades y plagas exóticas en el año t, respecto de lo programado según plan anual de vigilancia de enfermedades plagas o de importancia económica en el año t.</p>	<p>Porcentaje de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades exóticas o de importancia económica en el año t, respecto del plan anual de vigilancia de enfermedades de importancia económica en el año t.</p>	<p>Número de establecimiento inspeccionados para vigilancia de enfermedades y plagas exóticas año t/ Programación de establecimientos a inspeccionar en el año t</p>	<p>El indicador pretende monitorear enfermedades pecuarias de importancia económica, además este indicador permite evaluar el avance en la ejecución del programa de vigilancia según lo establecido en el plan anual de vigilancia de enfermedades.</p>
		<p>Porcentaje de detección de plagas forestales mediante prospecciones y trampeo en el año t respecto de lo programado según el plan anual de vigilancia forestal en el año t</p>	<p>Número de detecciones de plagas forestales en año t/ Programación plan anual de vigilancia forestal en año t</p>	<p>El indicador pretende monitorear plagas forestales cuarentenarias es decir que no están normalmente en Chile, además este indicador permite evaluar el avance en la ejecución del programa de vigilancia según lo establecido en el plan anual de vigilancia de plagas forestales</p>

		<p>Porcentaje de detección de plagas agrícolas mediante prospecciones y trampeo en el año t respecto de lo programado según el plan anual de vigilancia agrícola en el año t</p>	<p>Número de detecciones de plagas agrícolas en año t/ Programación plan anual de vigilancia agrícola en año t</p>	<p>El indicador pretende monitorear plagas agrícolas cuarentenarias, es decir que no están normalmente en Chile, además este indicador permite evaluar el avance en la ejecución del programa de vigilancia según lo establecido en el plan anual de vigilancia de plagas agrícolas</p>
	<p>Porcentaje de trampas revisadas de manera mensual de acuerdo a norma técnica</p>	<p>Porcentaje de trampas de mosca de la fruta revisadas al mes</p>	<p>Número de trampas de mosca de la fruta revisadas en la semana/Total de trampas de mosca de la fruta instaladas</p>	<p>Se debe maximizar la utilización de las trampas de mosca de la fruta, con el objetivo de que no pase mucho tiempo una trampa activada y no se ha revisado, con el numerador se monitorea nivel de captura y posible población de la plaga.</p>
		<p>Porcentaje de trampas de lobesia botrana revisadas al mes</p>	<p>Número de trampas de lobesia botrana revisadas en la semana/Total de trampas de lobesia botrana instaladas</p>	<p>Se debe maximizar la utilización de las trampas de lobesia botrana, con el objetivo de que no pase mucho tiempo una trampa</p>

				activada y no se ha revisado, con el numerador se monitorea nivel de captura y posible población de la plaga.
	Costo promedio de establecimiento inspeccionados para el año t	A) Costo promedio de establecimientos inspeccionados para mosca de la fruta. B) Costo promedio de establecimientos inspeccionados para lobsia botrana	Costo total de programa de Vigilancia y Control de plaga mosca de la fruta y lobsia botrana / total de plagas vigiladas y controladas	Se debe hacer un monitoreo al costo de prevención/erradicación de estas plagas de importancia económica para conocer si sube o baja en el tiempo y tomar decisiones con respecto a ello.
4. Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada. Nº de Objetivos Vinculados: 2, 4	Porcentaje de informes emitidos por el SAG en relación a EIA /DIA dentro del plazo reglamentario en el año t, respecto al N° de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA en el año t.		Numero de informes emitidos por el SAG en relacion a EIA/DIA año t/ Numero de informes emitidos por el SAG en relacion a EIA/DIA dentro del plazo reglamentario en el año t	Es importante controlar el tiempo de respuesta y oportunidad de los estudios de impacto ambiental desde que exista alguna alerta de impacto ambiental
5. Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de mercados, en el ámbito bilateral y multilateral.	Tiempo promedio de generación acuerdos, según las demandas de los exportadores para competir en los mercados internacionales		Tiempo total de demora en generación de acuerdos según demandas de exportadores para competir en mercados internacionales / Número de acuerdos	El indicador permite monitorear el tiempo de reacción a la gestión de las actividades para la eliminación de obstáculos sanitarios para poder comercializar en el

<p>Nº de Objetivos Vinculados: 1, 3, 4</p>			<p>para competir en mercados internacionales</p>	<p>extranjero. Además, se recomienda mostrar el desempeño de este producto puesto que además tributa a los objetivos 2, 3 y 4.</p>
<p>6. Normativa de competencia del SAG fiscalizada. Nº de Objetivos Vinculados: 1, 2, 4</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa recursos naturales renovables.</p>	<p>Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de los recursos naturales/ Programación de fiscalizaciones de recursos naturales.</p>	<p>Para la adecuada medición del desempeño se considera más representativo utilizar un indicador para cada producto específico en lugar de un solo indicador agregado a nivel de producto estratégico como lo contempla el formulario H. Además, se debe conocer si cada Ley o Norma (Ej: Ley de la Carne, fiscalización de mataderos, etc.) es implementada en su completitud y que no hay subvenciones de desempeño entre las distintas actividades.</p>
		<p>Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa pecuaria.</p>	<p>Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de normativa pecuaria./ Programación de fiscalizaciones de normativa pecuaria.</p>	
		<p>Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa silvoagrícola.</p>	<p>Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de normativa silvoagrícola./ Programación de fiscalizaciones de</p>	

			normativa silvoagropecuaria.	
		Porcentaje de cumplimiento del plan anual de fiscalización de la normativa de semillas y plantas frutales.	Número de fiscalizaciones realizadas por mes respecto de semillas y plantas frutales/ Programación de semillas y plantas frutales	
	Costo promedio del plan anual de fiscalización	A) Costo promedio de cumplimiento plan anual de normativa recursos renovables B) Costo promedio de cumplimiento plan anual normativa pecuaria C) Costo promedio cumplimiento plan anual normativa silvoagropecuaria D) Costo promedio cumplimiento plan anual normativa semillas y plantas frutales	Costo total de programas de plan anual de fiscalización / número de fiscalizaciones	Es importante monitorear el costo de las fiscalización y su evolución en los años, ojalá separada por división del SAG.
7. Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados. Nº de Objetivos Vinculados: 1, 3, 4	Número de certificaciones fito y zoonosanitarias no reemitidos por causa del SAG que garantizan el cumplimiento de la exigencia sanitaria / total certificaciones fito y zoonosanitarias solicitadas.		Número de certificaciones no reemitidas por causa del SAG/ Total de certificaciones solicitadas	Se monitorea la eficacia puesto que se verifica el número de certificaciones correctamente realizadas en tiempo establecido respecto a todas las solicitadas. Este indicador, por su métrica, permite además conocer el

				aumento o disminución de certificaciones correctamente emitidos a través del tiempo.
<p>8. Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios.</p> <p>Nº de Objetivos Vinculados: 4</p>	<p>Número de solicitudes de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimentos para animales resueltas sobre total de solicitudes presentadas</p>		<p>Número de solicitudes de productos de uso veterinarios, plaguicidas y alimento para animales/Total de solicitudes Presentadas productos en veterinarios, plaguicidas y alimento para animales</p>	<p>Indicador de eficacia alineado a objetivo de producto estratégico</p>
<p>10. Análisis de Laboratorio realizados.</p> <p>Nº de Objetivos Vinculados: 1, 2, 4</p>	<p>Tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a las muestras de Denuncias Emergenciales Pecuarías.</p>		<p>Número de muestras serológicas recibidas por denuncias en el año t / Sumatoria del tiempo de respuesta de análisis de las muestras serológicas recibidas por denuncias en el año t</p>	<p>Es importante que las muestras de laboratorio sean oportunamente analizadas y recibidas para la toma de decisiones, recordar que es un departamento de soporte muy importante para los análisis de esta institución, se debe controlar.</p>

11. Ejecución presupuestaria anual por sector / oficina sectorial

Año	Unidad Demandante	Nombre Sector	Presupuesto (M\$)	Devengo (M\$)	Ejecución Presupuestaria
2013	0	<i>Institucional</i>	44.047.746	43.488.283	98,73%
	1000	Sede Regional 1a Región	439.107	437.966	99,74%
	1002	Centro de Producción de Insectos Estériles	488.862	488.586	99,94%
	1201	Sector Arica	941.778	936.869	99,48%
	1207	Centro de Operaciones Campaña Mosca	317.234	316.264	99,69%
	1301	Sector Parinacota	136.083	134.753	99,02%
	2000	Sede Regional 2a Región	167.563	166.868	99,59%
	2101	Sector Antofagasta	139.130	138.670	99,67%
	2201	Sector Loa	345.497	334.461	96,81%
	3000	Sede Regional 3a Región	471.281	470.723	99,88%
	3101	Sector Copiapó	229.492	228.883	99,73%
	3301	Sector Huasco	113.357	113.279	99,93%
	4000	Sede Regional 4a Región	1.181.401	1.176.600	99,59%
	4101	Sector Elqui	323.715	322.784	99,71%
	4201	Sector Coapa	131.291	124.812	95,07%
	4301	Sector Limarí	282.965	279.240	98,68%
	5000	Sede Regional 5a Región	1.416.843	1.404.759	99,15%
	5001	Laboratorio Regional	60.751	60.498	99,58%
	5002	Sector El Sauce	714.639	711.805	99,60%
	5101	Sector Valparaíso	878.461	876.412	99,77%
5201	Sector Isla de Pascua	104.460	104.213	99,76%	
5301	Sector Los Andes	150.483	148.843	98,91%	
5401	Sector Petorca	107.952	107.892	99,94%	

5501	Sector Quillota	307.564	307.485	99,97%
5601	Sector San Antonio	358.334	358.316	100,00%
5701	Sector San Felipe	221.928	221.655	99,88%
6000	Sede Regional 6a Región	1.834.040	1.833.690	99,98%
6101	Sede Rancagua	1.155.162	1.154.251	99,92%
6117	Sector San Vicente	729.060	728.862	99,97%
6301	Sector San Fernando	282.903	282.862	99,99%
6310	Sector Santa Cruz	106.275	106.144	99,88%
7000	Sede Regional 7a Región	2.440.786	2.440.083	99,97%
7101	Sector Talca	280.038	280.027	100,00%
7201	Sector Cauquenes	97.396	97.396	100,00%
7301	Sector Curicó	913.513	913.511	100,00%
7401	Sector Linares	504.875	504.859	100,00%
7404	Sector Parral	104.466	104.466	100,00%
8000	Sede Regional 8a Región	1.390.371	1.388.533	99,87%
8001	Laboratorio Regional de Chillan	81.901	81.694	99,75%
8101	Sector Concepción	135.117	133.009	98,44%
8110	Sector Talcahuano	259.937	257.161	98,93%
8201	Sector Arauco	127.058	126.801	99,80%
8301	Sector Los Ángeles	266.983	266.501	99,82%
8305	Sector Mulchén	152.687	152.488	99,87%
8401	Sector Chillan	259.759	258.645	99,57%
8402	Sector Bulnes	141.493	140.221	99,10%
8416	Sector San Carlos	194.936	194.510	99,78%
9000	Sede Regional	2.463.610	2.462.366	99,95%
9101	Sector Temuco	376.673	374.664	99,47%
9111	Sector Nueva Imperial	164.566	164.448	99,93%

9120	Sector Villarrica	151.581	151.485	99,94%
9201	Sector Angol	159.148	158.797	99,78%
9211	Sector Victoria	201.939	201.490	99,78%
10000	Sede Regional 10a Región	455.736	454.983	99,83%
10001	Laboratorio Regional de Osorno	433.534	433.534	100,00%
10101	Sector Puerto Montt	510.471	510.425	99,99%
10109	Sector Puerto Varas	1.262.560	1.262.510	100,00%
10201	Sector Castro	567.428	567.427	100,00%
10202	Sector Ancud	236.532	236.532	100,00%
10301	Sector Osorno	1.084.706	1.083.958	99,93%
10305	Sector Rio Negro	824.747	824.747	100,00%
10401	Sector Palena	228.316	228.316	100,00%
11000	Sede Regional 11a Región	1.368.286	1.365.672	99,81%
11101	Sector Coyhaique	215.488	214.553	99,57%
11201	Sector Puerto Aysén	82.953	82.839	99,86%
11301	Sector Cochrane	31.292	31.241	99,84%
11401	Sector Chile Chico	121.433	121.428	100,00%
12000	Sede Regional 12a Región	838.431	836.325	99,75%
12101	Sector Magallanes	271.923	270.924	99,63%
12201	Sector Puerto Williams	12.358	12.358	100,00%
12301	Sector Tierra del Fuego	215.295	215.056	99,89%
12401	Sector Ultima Esperanza	185.984	186.456	100,25%
13000	Sede Regional R.M.	1.524.743	1.501.463	98,47%
13003	Control Fronterizo Pudahuel	640.317	639.934	99,94%
13124	Sector Comercio Exterior	479.858	468.900	97,72%
13126	Sector Metropolitana	550.886	548.362	99,54%
13401	Sector Sur - Maipo	736.784	727.685	98,77%

13501	Sector Melipilla	267.144	259.939	97,30%
13601	Sector Talagante	316.771	314.356	99,24%
14002	División Jurídica	82.188	81.589	99,27%
14004	Departamento Control de Gestión	369.106	350.713	95,02%
14005	Dpto. Administración y Finanzas	1.237.598	1.232.696	99,60%
14006	Departamento Tecnología de la Información	2.734.814	2.689.165	98,33%
14007	Departamento Comunicaciones	132.599	127.370	96,06%
14008	División Asuntos Internacionales	660.811	656.838	99,40%
14009	Auditoría Interna	55.808	44.741	80,17%
14010	Departamento de las Personas	516.887	505.105	97,72%
14011	Laboratorio Lo Aguirre de Santiago	2.014.936	1.989.617	98,74%
14012	División Semillas	85.269	82.030	96,20%
14013	División de Recursos Naturales Renovables	374.326	365.024	97,51%
14014	División Protección Pecuaria	1.606.699	1.497.018	93,17%
14015	División Protección Agrícola y Forestal	1.332.339	1.311.241	98,42%
14016	Subdirección Nacional	4.226	3.984	94,28%
14017	Dirección Nacional	241.735	228.367	94,47%
15000	Sede Regional Los Ríos	1.539.977	1.539.923	100,00%
15108	Oficina Sectorial Panguipulli	79.509	79.502	99,99%
15501	Oficina Sectorial Valdivia	192.333	192.315	99,99%
15510	Oficina Sectorial Paillaco	110.775	110.763	99,99%
15512	Oficina Sectorial Río Bueno	94.043	94.043	100,00%
16000	Sede Región de Tarapacá	412.252	411.751	99,88%
16101	Oficina Sectorial Iquique	521.702	517.433	99,18%
16405	Oficina Sectorial Pica	13.822	13.771	99,63%

2013 Total	96.931.918	95.944.805	98,98%
-----------------------	-------------------	-------------------	---------------

Año	Unidad Demandante	Nombre Sector	Presupuesto (M\$)	Devengo (M\$)	Ejecución Presupuestaria
2014	0	<i>Institucional</i>	53.473.162	53.278.941	99,64%
	1000	Sede Regional 1a Región	540.280	539.189	99,80%
	1002	Centro de Producción de Insectos Estériles	611.585	610.945	99,90%
	1201	Sector Arica	872.346	871.220	99,87%
	1207	Centro de Operaciones Campaña Mosca	328.363	327.854	99,85%
	1301	Sector Parinacota	409.494	408.644	99,79%
	2000	Sede Regional 2a Región	214.618	214.173	99,79%
	2101	Sector Antofagasta	137.275	137.258	99,99%
	2201	Sector Loa	395.547	394.025	99,62%
	3000	Sede Regional 3a Región	356.974	355.158	99,49%
	3101	Sector Copiapó	317.582	315.057	99,20%
	3301	Sector Huasco	153.045	151.818	99,20%
	4000	Sede Regional 4a Región	1.640.284	1.628.611	99,29%
	4101	Sector Elqui	412.793	407.189	98,64%
	4201	Sector Choapa	147.395	146.550	99,43%
	4301	Sector Limarí	329.811	327.063	99,17%
	5000	Sede Regional 5a Región	1.705.465	1.700.902	99,73%
	5001	Laboratorio Regional	75.139	74.711	99,43%
	5002	Sector El Sauce	717.727	717.537	99,97%
	5101	Sector Valparaíso	649.330	648.715	99,91%
5201	Sector Isla de Pascua	97.200	97.084	99,88%	
5301	Sector Los Andes	89.536	89.142	99,56%	
5401	Sector Petorca	108.971	107.797	98,92%	
5501	Sector Quillota	297.529	296.361	99,61%	

5601	Sector San Antonio	367.674	366.704	99,74%
5701	Sector San Felipe	277.590	276.822	99,72%
6000	Sede Regional 6a Región	2.497.557	2.497.238	99,99%
6101	Sede Rancagua	1.167.677	1.167.481	99,98%
6117	Sector San Vicente	896.717	896.583	99,99%
6301	Sector San Fernando	310.599	310.517	99,97%
6310	Sector Santa Cruz	149.967	149.549	99,72%
7000	Sede Regional 7a Región	2.542.271	2.541.692	99,98%
7101	Sector Talca	279.217	279.112	99,96%
7201	Sector Cauquenes	141.549	141.537	99,99%
7301	Sector Curicó	978.569	978.421	99,98%
7401	Sector Linares	576.249	576.210	99,99%
7404	Sector Parral	119.235	119.208	99,98%
8000	Sede Regional 8a Región	1.449.499	1.446.665	99,80%
8001	Laboratorio Regional de Chillan	84.716	84.362	99,58%
8101	Sector Concepción	151.760	148.629	97,94%
8110	Sector Talcahuano	281.067	280.121	99,66%
8201	Sector Arauco	131.538	131.257	99,79%
8301	Sector Los Ángeles	299.215	297.780	99,52%
8305	Sector Mulchén	151.923	151.027	99,41%
8401	Sector Chillan	490.327	486.633	99,25%
8402	Sector Bulnes	225.511	223.287	99,01%
8416	Sector San Carlos	223.354	221.086	98,98%
9000	Sede Regional	2.092.610	2.090.682	99,91%
9101	Sector Temuco	378.931	377.702	99,68%
9111	Sector Nueva Imperial	187.325	187.219	99,94%
9120	Sector Villarrica	183.590	183.406	99,90%

9201	Sector Angol	171.316	170.973	99,80%
9211	Sector Victoria	241.590	241.467	99,95%
10000	Sede Regional 10a Región	585.325	585.318	100,00%
10001	Laboratorio Regional de Osorno	378.394	378.394	100,00%
10101	Sector Puerto Montt	388.720	388.650	99,98%
10109	Sector Puerto Varas	976.747	976.747	100,00%
10201	Sector Castro	456.088	456.088	100,00%
10202	Sector Ancud	144.635	144.635	100,00%
10301	Sector Osorno	856.761	856.755	100,00%
10305	Sector Rio Negro	597.986	597.986	100,00%
10401	Sector Palena	205.854	205.924	100,03%
11000	Sede Regional 11a Región	1.374.092	1.360.836	99,04%
11101	Sector Coyhaique	233.544	229.274	98,17%
11201	Sector Puerto Aysén	92.356	91.582	99,16%
11301	Sector Cochrane	32.146	31.521	98,06%
11401	Sector Chile Chico	127.195	127.090	99,92%
12000	Sede Regional 12a Región	692.210	692.015	99,97%
12101	Sector Magallanes	300.351	299.700	99,78%
12201	Sector Puerto Williams	12.726	12.726	100,00%
12301	Sector Tierra del Fuego	180.676	180.596	99,96%
12401	Sector Ultima Esperanza	150.101	150.101	100,00%
13000	Sede Regional R.M.	2.036.415	2.026.381	99,51%
13003	Control Fronterizo Pudahuel	915.949	914.994	99,90%
13124	Sector Comercio Exterior	532.568	532.568	100,00%
13126	Sector Metropolitana	498.374	498.366	100,00%
13401	Sector Sur - Maipo	753.637	753.636	100,00%
13501	Sector Melipilla	273.448	272.818	99,77%

13601	Sector Talagante	335.871	335.812	99,98%
14002	División Jurídica	136.409	134.817	98,83%
14004	Departamento Control de Gestión	263.195	254.388	96,65%
14005	Dpto. Administración y Finanzas	1.588.453	1.579.597	99,44%
14006	Departamento Tecnología de la Información	2.224.970	2.191.194	98,48%
14007	Departamento Comunicaciones	147.403	145.678	98,83%
14008	División Asuntos Internacionales	682.010	679.980	99,70%
14009	Auditoría Interna	31.261	29.056	92,95%
14010	Departamento de las Personas	538.294	530.328	98,52%
14011	Laboratorio Lo Aguirre de Santiago	2.226.436	2.199.502	98,79%
14012	División Semillas	97.837	91.765	93,79%
14013	División de Recursos Naturales Renovables	412.792	408.009	98,84%
14014	División Protección Pecuaria	1.564.271	1.513.364	96,75%
14015	División Protección Agrícola y Forestal	1.882.695	1.873.776	99,53%
14016	Subdirección Nacional	30.671	30.276	98,71%
14017	Dirección Nacional	241.181	237.581	98,51%
15000	Sede Regional Los Ríos	1.368.684	1.368.415	99,98%
15108	Oficina Sectorial Panguipulli	117.146	117.014	99,89%
15501	Oficina Sectorial Valdivia	195.835	195.736	99,95%
15510	Oficina Sectorial Paillaco	112.183	112.173	99,99%
15512	Oficina Sectorial Rio Bueno	117.934	117.804	99,89%
16000	Sede Región de Tarapacá	190.562	189.984	99,70%
16101	Oficina Sectorial Iquique	547.735	546.735	99,82%
16405	Oficina Sectorial Pica	5.134	5.134	100,00%
2014 Total		108.985.852	108.522.133	99,57%

Año	Unidad Demandante	Nombre Sector	Presupuesto (M\$)	Devengo (M\$)	Ejecución Presupuestaria
2015	0	<i>Institucional</i>	20.772.018	20.520.832	98,79%
	1000	Sede Regional 1a Región	3.622.300	3.619.554	99,92%
	1002	Centro de Producción de Insectos Estériles	524.876	523.778	99,79%
	1201	Sector Arica	849.427	847.629	99,79%
	1207	Centro de Operaciones Campaña Mosca	332.300	332.053	99,93%
	1301	Sector Parinacota	438.954	438.074	99,80%
	2000	Sede Regional 2a Región	1.555.180	1.551.773	99,78%
	2101	Sector Antofagasta	147.590	147.047	99,63%
	2201	Sector Loa	415.835	413.807	99,51%
	3000	Sede Regional 3a Región	1.629.736	1.629.240	99,97%
	3101	Sector Copiapó	325.070	322.827	99,31%
	3301	Sector Huasco	163.001	161.704	99,20%
	4000	Sede Regional 4a Región	4.008.878	3.979.995	99,28%
	4101	Sector Elqui	362.818	359.344	99,04%
	4201	Sector Choapa	176.492	173.607	98,37%
	4301	Sector Limarí	290.575	282.893	97,36%
	5000	Sede Regional 5a Región	7.259.256	7.246.544	99,82%
	5001	Laboratorio Regional	97.219	97.218	100,00%
	5002	Sector El Sauce	776.695	776.670	100,00%
	5101	Sector Valparaíso	671.390	671.341	99,99%
5201	Sector Isla de Pascua	102.852	102.852	100,00%	
5301	Sector Los Andes	392.392	392.348	99,99%	
5401	Sector Petorca	92.563	92.215	99,62%	

5501	Sector Quillota	428.770	428.702	99,98%
5601	Sector San Antonio	353.445	353.273	99,95%
5701	Sector San Felipe	270.165	269.989	99,93%
6000	Sede Regional 6a Región	5.747.664	5.747.408	100,00%
6101	Sede Rancagua	1.272.251	1.270.772	99,88%
6117	Sector San Vicente	948.957	948.221	99,92%
6301	Sector San Fernando	315.863	315.773	99,97%
6310	Sector Santa Cruz	169.828	169.688	99,92%
7000	Sede Regional 7a Región	6.835.308	6.834.996	100,00%
7101	Sector Talca	288.649	288.436	99,93%
7201	Sector Cauquenes	149.165	149.117	99,97%
7301	Sector Curicó	967.228	966.256	99,90%
7401	Sector Linares	542.879	542.427	99,92%
7404	Sector Parral	121.941	121.910	99,97%
8000	Sede Regional 8a Región	5.206.524	5.200.568	99,89%
8001	Laboratorio Regional de Chillan	83.533	83.357	99,79%
8101	Sector Concepción	158.380	157.296	99,32%
8110	Sector Talcahuano	321.343	321.086	99,92%
8201	Sector Arauco	145.083	145.000	99,94%
8301	Sector Los Ángeles	349.024	348.685	99,90%
8305	Sector Mulchén	196.430	196.054	99,81%
8401	Sector Chillan	601.685	599.265	99,60%
8402	Sector Bulnes	287.322	286.383	99,67%
8416	Sector San Carlos	229.783	229.642	99,94%
9000	Sede Regional	5.537.031	5.534.065	99,95%
9101	Sector Temuco	378.979	378.636	99,91%
9111	Sector Nueva Imperial	431.502	431.348	99,96%

9120	Sector Villarrica	255.900	255.834	99,97%
9201	Sector Angol	235.094	234.798	99,87%
9211	Sector Victoria	248.982	247.995	99,60%
10000	Sede Regional 10a Región	3.911.585	3.910.235	99,97%
10001	Laboratorio Regional de Osorno	366.509	366.466	99,99%
10101	Sector Puerto Montt	592.891	592.687	99,97%
10109	Sector Puerto Varas	1.143.041	1.140.177	99,75%
10201	Sector Castro	526.148	469.298	89,20%
10202	Sector Ancud	226.953	226.884	99,97%
10301	Sector Osorno	1.010.913	1.010.573	99,97%
10305	Sector Rio Negro	698.282	692.248	99,14%
10401	Sector Palena	153.637	153.632	100,00%
11000	Sede Regional 11a Región	3.451.830	3.449.366	99,93%
11101	Sector Coyhaique	270.137	268.620	99,44%
11201	Sector Puerto Aysén	110.339	110.284	99,95%
11301	Sector Cochrane	42.418	42.407	99,97%
11401	Sector Chile Chico	149.452	149.420	99,98%
12000	Sede Regional 12a Región	3.167.857	3.160.771	99,78%
12101	Sector Magallanes	334.714	332.762	99,42%
12201	Sector Puerto Williams	13.786	13.668	99,15%
12301	Sector Tierra del Fuego	195.392	194.831	99,71%
12401	Sector Ultima Esperanza	162.604	162.483	99,93%
13000	Sede Regional R.M.	8.010.159	8.005.933	99,95%
13003	Control Fronterizo Pudahuel	952.042	951.506	99,94%
13124	Sector Comercio Exterior	613.811	613.643	99,97%
13126	Sector Metropolitana	478.543	478.270	99,94%
13401	Sector Sur - Maipo	537.616	536.762	99,84%

13501	Sector Melipilla	233.121	233.113	100,00%
13601	Sector Talagante	252.432	252.352	99,97%
14002	División Jurídica	108.799	108.238	99,48%
14004	Departamento Control de Gestión	199.657	194.421	97,38%
14005	Dpto. Administración y Finanzas	1.442.939	1.441.405	99,89%
14006	Departamento Tecnología de la Información	2.789.548	2.782.529	99,75%
14007	Departamento Comunicaciones	178.760	178.255	99,72%
14008	Div. Asuntos Internacionales	605.978	601.450	99,25%
14009	Auditoría Interna	29.773	28.187	94,67%
14010	Departamento de las Personas	505.691	503.018	99,47%
14011	Laboratorio Lo Aguirre de Santiago	2.423.142	2.412.927	99,58%
14012	División Semillas	77.997	77.767	99,71%
14013	División de Recursos Naturales Renovables	396.013	395.195	99,79%
14014	División Protección Pecuaria	1.606.363	1.605.725	99,96%
14015	División Protección Agrícola y Forestal	2.078.601	2.078.150	99,98%
14017	Dirección Nacional	218.146	217.890	99,88%
14019	División de Gestión Estratégica	51.034	50.912	99,76%
15000	Sede Regional Los Ríos	3.137.268	3.132.996	99,86%
15108	Oficina Sectorial Panguipulli	141.205	140.597	99,57%
15501	Oficina Sectorial Valdivia	175.967	175.264	99,60%
15510	Oficina Sectorial Paillaco	116.959	116.942	99,99%
15512	Oficina Sectorial Río Bueno	125.652	125.609	99,97%
16000	Sede Región de Tarapacá	1.475.523	1.474.443	99,93%
16101	Oficina Sectorial Iquique	607.890	601.611	98,97%
16405	Oficina Sectorial Pica	38.686	38.684	100,00%

2015 Total	124.223.927	123.740.930	99,61%
-----------------------	--------------------	--------------------	---------------

Año	Unidad Demandante	Nombre Sector	Presupuesto (M\$)	Devengo (M\$)	Ejecución Presupuestaria
2016	0	<i>Institucional</i>	20.717.647	20.528.068	99,08%
	1000	Sede Regional 1a Región	3.874.715	3.871.656	99,92%
	1002	Centro de Producción de Insectos Estériles	717.431	713.609	99,47%
	1201	Sector Arica	891.026	890.474	99,94%
	1207	Centro de Operaciones Campaña Mosca	322.204	322.710	100,16%
	1301	Sector Parinacota	411.791	411.594	99,95%
	2000	Sede Regional 2a Región	1.696.108	1.693.284	99,83%
	2101	Sector Antofagasta	143.485	143.842	100,25%
	2201	Sector Loa	357.910	353.672	98,82%
	3000	Sede Regional 3a Región	1.674.635	1.674.480	99,99%
	3101	Sector Copiapó	339.399	339.282	99,97%
	3301	Sector Huasco	158.435	158.026	99,74%
	4000	Sede Regional 4a Región	3.412.513	3.378.199	98,99%
	4101	Sector Elqui	373.150	371.078	99,44%
	4201	Sector Choapa	175.898	175.096	99,54%
	4301	Sector Limarí	313.314	310.768	99,19%
	5000	Sede Regional 5a Región	7.715.634	7.707.024	99,89%
	5001	Laboratorio Regional	85.478	85.382	99,89%
	5002	Sector El Sauce	809.646	809.569	99,99%
	5101	Sector Valparaíso	1.313.426	1.310.648	99,79%
	5201	Sector Isla de Pascua	109.910	109.709	99,82%
	5301	Sector Los Andes	428.887	428.818	99,98%
	5401	Sector Petorca	112.862	112.540	99,71%

5501	Sector Quillota	450.489	450.364	99,97%
5601	Sector San Antonio	365.998	365.962	99,99%
5701	Sector San Felipe	243.325	242.824	99,79%
6000	Sede Regional 6a Región	6.404.645	6.394.693	99,84%
6101	Sede Rancagua	1.244.106	1.229.362	98,81%
6117	Sector San Vicente	935.482	927.250	99,12%
6301	Sector San Fernando	314.207	314.053	99,95%
6310	Sector Santa Cruz	163.208	162.807	99,75%
7000	Sede Regional 7a Región	7.391.816	7.391.722	100,00%
7101	Sector Talca	325.838	325.832	100,00%
7201	Sector Cauquenes	143.266	143.266	100,00%
7301	Sector Curicó	1.028.665	1.028.584	99,99%
7401	Sector Linares	562.934	562.924	100,00%
7404	Sector Parral	116.240	116.235	100,00%
8000	Sede Regional 8a Región	5.544.891	5.543.257	99,97%
8001	Laboratorio Regional de Chillan	100.304	99.454	99,15%
8101	Sector Concepción	145.590	145.279	99,79%
8110	Sector Talcahuano	338.820	338.059	99,78%
8201	Sector Arauco	131.427	131.208	99,83%
8301	Sector Los Ángeles	326.808	325.976	99,75%
8305	Sector Mulchén	171.864	171.728	99,92%
8401	Sector Chillan	500.867	499.226	99,67%
8402	Sector Bulnes	272.585	272.015	99,79%
8416	Sector San Carlos	228.949	228.672	99,88%
9000	Sede Regional	5.787.890	5.786.975	99,98%
9101	Sector Temuco	328.217	327.712	99,85%
9111	Sector Nueva Imperial	185.311	184.659	99,65%

9120	Sector Villarrica	212.100	212.021	99,96%
9201	Sector Angol	223.147	222.639	99,77%
9211	Sector Victoria	228.670	228.585	99,96%
10000	Sede Regional 10a Región	4.205.122	4.173.588	99,25%
10001	Laboratorio Regional de Osorno	353.362	353.353	100,00%
10101	Sector Puerto Montt	402.295	401.151	99,72%
10109	Sector Puerto Varas	687.489	667.483	97,09%
10201	Sector Castro	378.390	378.390	100,00%
10202	Sector Ancud	231.757	220.931	95,33%
10301	Sector Osorno	932.443	919.516	98,61%
10305	Sector Rio Negro	686.861	652.415	94,98%
10401	Sector Palena	172.890	161.235	93,26%
11000	Sede Regional 11a Región	3.594.184	3.593.264	99,97%
11101	Sector Coyhaique	272.596	271.613	99,64%
11201	Sector Puerto Aysén	109.128	108.619	99,53%
11301	Sector Cochrane	29.614	29.596	99,94%
11401	Sector Chile Chico	151.919	151.903	99,99%
12000	Sede Regional 12a Región	3.325.119	3.324.274	99,97%
12101	Sector Magallanes	318.874	317.978	99,72%
12201	Sector Puerto Williams	15.766	15.541	98,57%
12301	Sector Tierra del Fuego	221.305	220.675	99,72%
12401	Sector Ultima Esperanza	173.591	172.918	99,61%
13000	Sede Regional R.M.	10.775.402	10.769.468	99,94%
13003	Control Fronterizo Pudahuel	972.310	972.205	99,99%
13124	Sector Comercio Exterior	660.528	659.634	99,86%
13126	Sector Metropolitana	515.977	513.055	99,43%
13401	Sector Sur - Maipo	580.197	578.597	99,72%

13501	Sector Melipilla	238.708	238.202	99,79%
13601	Sector Talagante	268.176	267.821	99,87%
14002	División Jurídica	166.818	166.222	99,64%
14004	Departamento Control de Gestión	151.870	146.244	96,30%
14005	Dpto. Administración y Finanzas	2.627.626	2.625.077	99,90%
14006	Departamento Tecnología de la Información	3.417.952	3.359.954	98,30%
14007	Departamento Comunicaciones	134.578	134.366	99,84%
14008	Div. Asuntos Internacionales	839.710	836.352	99,60%
14009	Auditoría Interna	23.650	23.147	97,87%
14010	Departamento de las Personas	495.676	495.209	99,91%
14011	Laboratorio Lo Aguirre de Santiago	2.277.661	2.273.164	99,80%
14012	División Semillas	66.611	66.498	99,83%
14013	División de Recursos Naturales Renovables	394.619	394.404	99,95%
14014	División Protección Pecuaria	1.569.211	1.566.811	99,85%
14015	División Protección Agrícola y Forestal	2.216.912	2.194.022	98,97%
14016	Subdirección Nacional	60.565	59.929	98,95%
14017	Dirección Nacional	220.564	219.271	99,41%
14019	División de Gestión Estratégica	21.732	20.819	95,80%
14020	Planificación	19.160	18.058	94,25%
14021	Estudios	1.807	1.183	65,44%
15000	Sede Regional Los Ríos	3.399.517	3.399.487	100,00%
15108	Oficina Sectorial Panguipulli	144.779	144.779	100,00%
15501	Oficina Sectorial Valdivia	143.905	143.747	99,89%
15510	Oficina Sectorial Paillaco	111.088	111.088	100,00%
15512	Oficina Sectorial Río Bueno	130.832	130.832	100,00%

	16000	Sede Región de Tarapacá	1.630.624	1.629.337	99,92%
	16101	Oficina Sectorial Iquique	490.452	489.922	99,89%
	16405	Oficina Sectorial Pica	25.472	25.472	100,00%
2016 Total			131.630.556	131.081.690	99,58%
Total general			461.772.254	459.289.558	99,46%

12. Gasto en viáticos por oficina sectorial

Unidad Demandante	Nombre Sector	2013	2014	2015	2016	Var 2013-2016	Var promedio anual
0	<i>Institucional</i>	0	0	0	0		
1000	Sede Regional 1a Región	31.267	33.944	33.305	34.756	11,2%	3,7%
1002	Centro de Producción de Insectos Estériles	49.491	65.163	128.956	131.021	164,7%	43,7%
1201	Sector Arica	203.738	228.512	229.541	235.544	15,6%	5,1%
1207	Centro de Operaciones Campaña Mosca	25.880	30.123	31.945	34.501	33,3%	10,1%
1301	Sector Parinacota	24.710	63.636	63.714	67.620	173,7%	54,6%
2000	Sede Regional 2a Región	18.658	23.735	22.005	24.016	28,7%	9,7%
2101	Sector Antofagasta	26.652	27.664	27.756	36.752	37,9%	12,2%
2201	Sector Loa	61.521	116.264	127.958	128.931	109,6%	33,3%
3000	Sede Regional 3a Región	19.558	22.268	19.436	19.737	0,9%	0,9%
3101	Sector Copiapó	23.478	27.025	30.405	35.417	50,9%	14,7%
3301	Sector Huasco	11.570	14.639	17.381	19.037	64,5%	18,3%
4000	Sede Regional 4a Región	18.376	22.913	30.573	24.199	31,7%	12,4%
4101	Sector Elqui	23.467	28.743	26.563	32.567	38,8%	12,5%
4201	Sector Choapa	15.967	21.559	23.354	24.312	52,3%	15,8%
4301	Sector Limarí	12.429	16.419	22.047	24.103	93,9%	25,2%
5000	Sede Regional 5a Región	85.045	105.648	132.544	124.037	45,8%	14,4%
5001	Laboratorio Regional	4.473	7.623	12.430	13.929	211,4%	48,5%
5002	Sector El Sauce	194.670	222.624	247.349	252.894	29,9%	9,2%
5101	Sector Valparaíso	172.727	208.100	247.970	229.036	32,6%	10,7%
5201	Sector Isla de Pascua	4.219	2.832	2.635	2.099	-50,2%	-20,1%
5301	Sector Los Andes	20.318	18.299	20.762	29.553	45,5%	15,3%

5401	Sector Petorca	10.368	14.720	15.143	15.164	46,3%	15,0%
5501	Sector Quillota	19.629	29.129	33.598	35.485	80,8%	23,1%
5601	Sector San Antonio	11.994	15.063	17.428	17.220	43,6%	13,4%
5701	Sector San Felipe	18.599	20.623	26.594	27.913	50,1%	14,9%
6000	Sede Regional 6a Región	36.638	49.388	49.644	47.655	30,1%	10,4%
6101	Sede Rancagua	20.258	26.701	29.839	32.544	60,6%	17,5%
6117	Sector San Vicente	11.841	16.692	20.108	20.809	75,7%	21,6%
6301	Sector San Fernando	13.201	19.036	19.770	20.986	59,0%	18,1%
6310	Sector Santa Cruz	11.348	12.420	14.254	14.725	29,8%	9,2%
7000	Sede Regional 7a Región	42.939	54.052	66.247	65.670	52,9%	15,9%
7101	Sector Talca	20.780	24.655	33.218	32.155	54,7%	16,7%
7201	Sector Cauquenes	11.173	12.675	15.036	13.271	18,8%	6,8%
7301	Sector Curicó	26.415	34.751	61.513	62.705	137,4%	36,8%
7401	Sector Linares	17.713	24.551	32.890	41.839	136,2%	33,3%
7404	Sector Parral	11.799	13.143	17.784	19.627	66,3%	19,0%
8000	Sede Regional 8a Región	37.745	39.007	44.228	52.682	39,6%	11,9%
8001	Laboratorio Regional de Chillan	5.130	7.378	5.003	4.803	-6,4%	2,5%
8101	Sector Concepción	9.400	8.934	10.921	11.320	20,4%	7,0%
8110	Sector Talcahuano	2.658	3.762	5.700	6.568	147,1%	36,1%
8201	Sector Arauco	12.226	13.454	15.960	18.357	50,1%	14,6%
8301	Sector Los Ángeles	19.551	22.076	24.231	26.627	36,2%	10,9%
8305	Sector Mulchén	10.119	12.315	16.815	18.018	78,1%	21,8%
8401	Sector Chillan	14.663	19.207	21.934	22.324	52,2%	15,7%
8402	Sector Bulnes	11.634	14.985	17.002	18.389	58,1%	16,8%
8416	Sector San Carlos	16.319	23.989	21.276	24.737	51,6%	17,3%
9000	Sede Regional	55.736	59.050	69.478	74.471	33,6%	10,3%
9101	Sector Temuco	23.348	29.057	35.159	39.115	67,5%	18,9%

9111	Sector Nueva Imperial	11.626	12.179	15.299	15.011	29,1%	9,5%
9120	Sector Villarrica	25.223	29.422	31.006	33.625	33,3%	10,2%
9201	Sector Angol	12.409	15.657	16.806	17.980	44,9%	13,5%
9211	Sector Victoria	25.406	28.949	31.204	33.247	30,9%	9,4%
10000	Sede Regional 10a Región	40.767	51.332	56.613	70.739	73,5%	20,4%
10001	Laboratorio Regional de Osorno	75.939	82.463	83.198	92.986	22,4%	7,1%
10101	Sector Puerto Montt	14.498	16.926	16.504	18.807	29,7%	9,4%
10109	Sector Puerto Varas	17.098	18.745	19.625	17.476	2,2%	1,1%
10201	Sector Castro	7.791	7.078	8.333	8.045	3,3%	1,7%
10202	Sector Ancud	6.426	7.034	7.037	6.509	1,3%	0,7%
10301	Sector Osorno	39.764	49.905	57.170	57.196	43,8%	13,4%
10305	Sector Rio Negro	11.691	10.701	12.576	13.777	17,8%	6,2%
10401	Sector Palena	19.457	21.050	23.507	22.247	14,3%	4,8%
11000	Sede Regional 11a Región	23.097	22.107	21.875	27.781	20,3%	7,2%
11101	Sector Coyhaique	28.225	31.225	35.157	37.934	34,4%	10,4%
11201	Sector Puerto Aysén	7.601	8.750	8.870	8.833	16,2%	5,4%
11301	Sector Cochrane	7.737	8.409	10.113	9.833	27,1%	8,7%
11401	Sector Chile Chico	24.263	26.264	28.400	29.116	20,0%	6,3%
12000	Sede Regional 12a Región	21.218	50.284	58.684	50.419	137,6%	46,5%
12101	Sector Magallanes	30.338	27.117	27.409	21.705	-28,5%	-10,1%
12201	Sector Puerto Williams	614	231	897	1.758	186,3%	107,3%
12301	Sector Tierra del Fuego	21.653	26.812	24.490	23.188	7,1%	3,3%
12401	Sector Ultima Esperanza	28.104	34.318	32.451	33.117	17,8%	6,2%
13000	Sede Regional R.M.	18.710	32.502	43.755	40.642	117,2%	33,7%
13003	Control Fronterizo Pudahuel	135.668	158.085	165.840	182.642	34,6%	10,5%
13124	Sector Comercio Exterior	100.246	126.243	149.245	157.930	57,5%	16,7%
13126	Sector Metropolitana	32.056	39.342	46.636	46.340	44,6%	13,5%

13401	Sector Sur - Maipo	24.370	31.152	36.665	34.753	42,6%	13,4%
13501	Sector Melipilla	17.560	26.401	24.075	23.146	31,8%	12,6%
13601	Sector Talagante	13.328	19.323	22.462	23.590	77,0%	22,1%
14002	División Jurídica	1.750	2.748	2.542	2.131	21,8%	11,1%
14004	Departamento Control de Gestión	4.265	7.083	4.549	2.234	-47,6%	-6,9%
14005	Dpto. Administración y Finanzas	6.390	13.365	15.093	10.869	70,1%	31,4%
14006	Departamento Tecnología de la Información	1.395	1.328	251	63	-95,5%	-53,6%
14007	Departamento Comunicaciones	2.709	4.056	3.722	3.181	17,4%	9,0%
14008	Div. Asuntos Internacionales	42.712	41.633	56.476	44.905	5,1%	4,2%
14009	Auditoría Interna	8.549	11.092	9.020	11.718	37,1%	13,7%
14010	Departamento de las Personas	3.908	8.890	6.395	2.640	-32,4%	13,6%
14011	Laboratorio Lo Aguirre de Santiago	478.995	472.793	546.107	575.006	20,0%	6,5%
14012	División Semillas	15.741	18.319	17.782	18.805	19,5%	6,4%
14013	División de Recursos Naturales Renovables	28.562	37.780	32.642	32.414	13,5%	6,0%
14014	División Protección Pecuaria	60.207	58.334	66.079	53.583	-11,0%	-2,9%
14015	División Protección Agrícola y Forestal	73.750	107.268	101.867	69.700	-5,5%	2,9%
14016	Subdirección Nacional	1.478	1.312		5.010	238,9%	
14017	Dirección Nacional	8.231	11.793	17.722	16.300	98,0%	28,5%
14019	División de Gestión Estratégica			4.374	857		
14020	Planificación				449		
14021	Estudios				195		
15000	Sede Regional Los Ríos	34.640	39.438	39.581	47.914	38,3%	11,8%
15108	Oficina Sectorial Panguipulli	17.172	20.143	23.857	22.599	31,6%	10,2%
15501	Oficina Sectorial Valdivia	15.916	16.457	22.103	21.140	32,8%	11,1%
15510	Oficina Sectorial Paillaco	12.875	15.014	17.173	16.298	26,6%	8,6%

15512	Oficina Sectorial Rio Bueno	9.843	11.888	12.082	13.139	33,5%	10,4%
16000	Sede Región de Tarapacá	18.423	18.230	22.010	40.767	121,3%	35,0%
16101	Oficina Sectorial Iquique	66.246	78.108	86.499	69.305	4,6%	2,9%
16405	Oficina Sectorial Pica	954	1.641	2.119	2.916	205,8%	46,3%
Total general		3.309.030	3.947.265	4.465.351	4.553.748	37,6%	11,5%

13. Gasto en horas extras por oficina sectorial

Unidad Demandante	Nombre Sector	2013	2014	2015	2016	Var 2013-2016	Var promedio anual
1000	Sede Regional 1a Región	22.366	23.290	28.759	26.485	18,4%	6,6%
1002	Centro de Producción de Insectos Estériles	20.546	27.049	41.337	48.123	134,2%	33,6%
1201	Sector Arica	263.515	243.535	239.550	261.868	-0,6%	0,0%
1207	Centro de Operaciones Campaña Mosca	1.364	1.500	3.115	1.978	45,0%	27,0%
1301	Sector Parinacota	19.064	71.779	65.071	65.406	243,1%	89,2%
2000	Sede Regional 2a Región	9.366	15.922	12.999	11.051	18,0%	12,2%
2101	Sector Antofagasta	37.784	35.801	30.067	46.103	22,0%	10,7%
2201	Sector Loa	61.527	122.564	121.049	102.302	66,3%	27,5%
3000	Sede Regional 3a Región	8.077	9.268	8.975	9.282	14,9%	5,0%
3101	Sector Copiapó	18.644	19.002	18.559	20.966	12,5%	4,2%
3301	Sector Huasco	4.370	6.655	7.798	6.327	44,8%	16,9%
4000	Sede Regional 4a Región	5.299	7.569	15.640	8.865	67,3%	35,4%
4101	Sector Elqui	26.607	36.305	39.891	39.061	46,8%	14,7%
4201	Sector Choapa	2.633	3.938	3.982	6.131	132,8%	34,9%
4301	Sector Limarí	5.970	6.886	9.450	7.004	17,3%	8,9%
5000	Sede Regional 5a Región	32.063	54.819	60.525	54.874	71,1%	24,0%
5001	Laboratorio Regional	1.000	3.297	5.104	4.571	357,1%	91,4%
5002	Sector El Sauce	173.351	190.444	211.407	196.228	13,2%	4,6%
5101	Sector Valparaíso	92.550	110.577	105.588	100.427	8,5%	3,4%
5201	Sector Isla de Pascua	4.618	6.686	8.670	8.604	86,3%	24,6%
5301	Sector Los Andes	5.392	6.053	8.002	15.507	187,6%	46,1%
5401	Sector Petorca	1.185	3.227	3.868	4.683	295,1%	71,1%

5501	Sector Quillota	16.246	23.580	27.389	25.562	57,3%	18,2%
5601	Sector San Antonio	91.320	94.488	133.472	139.409	52,7%	16,4%
5701	Sector San Felipe	11.828	13.955	20.137	23.741	100,7%	26,7%
6000	Sede Regional 6a Región	38.168	40.685	35.918	33.810	-11,4%	-3,7%
6101	Sede Rancagua	38.838	47.068	56.193	49.575	27,6%	9,6%
6117	Sector San Vicente	28.153	42.917	60.224	51.186	81,8%	25,9%
6301	Sector San Fernando	10.813	12.669	11.259	10.226	-5,4%	-1,0%
6310	Sector Santa Cruz	2.654	3.919	5.025	3.554	33,9%	15,5%
7000	Sede Regional 7a Región	20.714	27.479	30.106	32.087	54,9%	16,3%
7101	Sector Talca	12.299	18.646	30.159	32.426	163,6%	40,3%
7201	Sector Cauquenes	2.100	2.284	3.761	3.787	80,4%	24,7%
7301	Sector Curicó	22.385	27.125	34.125	37.025	65,4%	18,5%
7401	Sector Linares	14.073	21.204	22.042	24.165	71,7%	21,4%
7404	Sector Parral	2.812	4.351	4.419	5.778	105,5%	29,0%
8000	Sede Regional 8a Región	27.029	22.911	28.420	36.469	34,9%	12,4%
8001	Laboratorio Regional de Chillan	1.367	1.923	2.199	2.308	68,8%	20,0%
8101	Sector Concepción	2.178	3.147	3.844	3.907	79,4%	22,8%
8110	Sector Talcahuano	7.213	8.887	15.450	15.753	118,4%	33,0%
8201	Sector Arauco	4.351	5.376	6.770	6.908	58,8%	17,2%
8301	Sector Los Ángeles	7.155	8.888	10.318	11.467	60,3%	17,2%
8305	Sector Mulchén	1.255	2.235	2.424	2.197	75,0%	25,7%
8401	Sector Chillan	1.488	5.782	9.173	7.474	402,1%	109,5%
8402	Sector Bulnes	728	2.424	2.458	4.054	456,7%	99,7%
8416	Sector San Carlos	958	3.225	1.779	4.548	374,6%	115,8%
9000	Sede Regional	20.717	22.950	28.210	31.458	51,8%	15,1%
9101	Sector Temuco	22.658	26.136	38.645	47.096	107,9%	28,4%
9111	Sector Nueva Imperial	2.864	4.900	4.715	5.060	76,7%	24,9%

9120	Sector Villarrica	29.140	34.334	36.245	44.493	52,7%	15,4%
9201	Sector Angol	4.671	8.006	7.002	6.935	48,5%	19,3%
9211	Sector Victoria	30.358	36.367	37.408	48.155	58,6%	17,1%
10000	Sede Regional 10a Región	3.301	9.458	11.752	20.383	517,5%	94,7%
10001	Laboratorio Regional de Osorno	1.037	583	1.238	544	-47,6%	4,2%
10101	Sector Puerto Montt	9.692	9.844	7.795	9.341	-3,6%	0,2%
10109	Sector Puerto Varas	7.791	8.776	6.363	7.435	-4,6%	0,7%
10201	Sector Castro	380	808	111	807	112,3%	216,8%
10202	Sector Ancud	350	401	211	17	-95,2%	-41,6%
10301	Sector Osorno	49.843	62.120	68.663	67.556	35,5%	11,2%
10305	Sector Rio Negro	450	1.913	1.386	1.265	181,1%	96,3%
10401	Sector Palena	15.030	14.903	16.091	15.391	2,4%	0,9%
11000	Sede Regional 11a Región	1.257	1.356	1.403	969	-22,9%	-6,5%
11101	Sector Coyhaique	33.143	43.316	52.547	52.177	57,4%	17,1%
11201	Sector Puerto Aysén	1.491	1.661	924	1.068	-28,4%	-5,8%
11301	Sector Cochrane	670	595	489	629	-6,1%	-0,1%
11401	Sector Chile Chico	26.357	28.491	33.272	31.550	19,7%	6,6%
12000	Sede Regional 12a Región	2.673	21.218	17.622	21.587	707,6%	233,1%
12101	Sector Magallanes	44.884	36.491	37.801	36.714	-18,2%	-6,0%
12201	Sector Puerto Williams	100	200	0	313	212,8%	
12301	Sector Tierra del Fuego	15.150	18.030	13.216	15.875	4,8%	4,1%
12401	Sector Ultima Esperanza	23.880	34.779	34.698	34.184	43,2%	14,6%
13000	Sede Regional R.M.	14.445	26.959	43.895	43.350	200,1%	49,4%
13003	Control Fronterizo Pudahuel	138.196	82.222	76.253	81.208	-41,2%	-13,8%
13124	Sector Comercio Exterior	50.781	60.855	59.736	69.234	36,3%	11,3%
13126	Sector Metropolitana	12.699	26.501	26.568	18.629	46,7%	26,4%
13401	Sector Sur - Maipo	24.305	36.616	29.189	25.297	4,1%	5,7%

13501	Sector Melipilla	6.562	11.648	10.860	8.218	25,2%	15,5%
13601	Sector Talagante	8.213	10.147	7.786	6.772	-17,6%	-4,2%
14002	División Jurídica	121	2.497	439	3.120	2474,5%	829,6%
14004	Departamento Control de Gestión	2.922	1.314	322	270	-90,8%	-49,0%
14005	Dpto. Administración y Finanzas	250.573	245.177	158.675	21.066	-91,6%	-41,4%
14006	Departamento Tecnología de la Información	167	93	0	0	-100,0%	
14007	Departamento Comunicaciones	20	1.220	965	588	2792,2%	1946,4%
14008	Div. Asuntos Internacionales	1.429	1.830	4.640	1.715	20,0%	39,5%
14009	Auditoría Interna	1.808	1.481	1.240	151	-91,6%	-40,7%
14010	Departamento de las Personas	9.763	19.992	21.682	17.509	79,3%	31,3%
14011	Laboratorio Lo Aguirre de Santiago	3.894	5.543	4.428	3.434	-11,8%	-0,1%
14012	División Semillas	550	417	0	207	-62,4%	
14013	División de Recursos Naturales Renovables	384	1.153	2.366	1.610	319,7%	91,2%
14014	División Protección Pecuaria	3.395	3.083	3.986	3.389	-0,2%	1,7%
14015	División Protección Agrícola y Forestal	4.838	4.450	3.236	2.055	-57,5%	-23,9%
14016	Subdirección Nacional		0				
14017	Dirección Nacional	168	2.780	4.249	3.070	1732,5%	528,3%
14019	División de Gestión Estratégica				0		
14020	Planificación				0		
15000	Sede Regional Los Ríos	9.627	11.428	9.901	10.862	12,8%	5,0%
15108	Oficina Sectorial Panguipulli	15.783	23.605	26.516	21.362	35,3%	14,1%
15501	Oficina Sectorial Valdivia	7.417	7.965	6.946	5.913	-20,3%	-6,8%
15510	Oficina Sectorial Paillaco	881	1.430	2.485	1.481	68,1%	31,9%
15512	Oficina Sectorial Río Bueno	1.350	1.912	1.732	3.135	132,2%	37,7%
16000	Sede Región de Tarapacá	16.487	14.217	18.168	27.563	67,2%	21,9%
16101	Oficina Sectorial Iquique	92.591	97.725	106.147	101.990	10,2%	3,4%

16405	Oficina Sectorial Pica	91	0	808	518	468,1%	
Total general		2.210.764	2.583.229	2.697.497	2.597.984	17,5%	5,9%

14. Gasto en honorarios por oficina sectorial

Unidad Demandante	Nombre Sector	2013	2014	2015	2016	Var 2013-2016	Var promedio anual
0	<i>Institucional</i>	0	0	0	0		
1000	Sede Regional 1a Región	55.437	80.112	145.040	118.185	113,2%	35,7%
1002	Centro de Producción de Insectos Estériles	116.315	121.002	68.572	79.892	-31,3%	-7,6%
1201	Sector Arica	260.717	218.002	191.142	223.855	-14,1%	-3,9%
1207	Centro de Operaciones Campaña Mosca	64.637	52.083	47.742	49.042	-24,1%	-8,3%
1301	Sector Parinacota	39.148	94.911	142.104	142.547	264,1%	64,2%
2000	Sede Regional 2a Región	42.945	56.728	63.839	69.266	61,3%	17,7%
2101	Sector Antofagasta	13.644	19.199	19.502	12.531	-8,2%	2,2%
2201	Sector Loa	36.932	12.008	5.105	14.775	-60,0%	21,5%
3000	Sede Regional 3a Región	110.046	68.629	81.709	58.740	-46,6%	-15,6%
3101	Sector Copiapó	86.040	112.047	118.333	127.142	47,8%	14,4%
3301	Sector Huasco	49.307	56.565	57.122	59.031	19,7%	6,3%
4000	Sede Regional 4a Región	67.357	86.096	78.138	86.742	28,8%	9,9%
4101	Sector Elqui	192.588	233.295	182.560	190.905	-0,9%	1,3%
4201	Sector Choapa	61.045	47.525	49.079	60.544	-0,8%	1,5%
4301	Sector Limarí	192.654	198.971	142.184	172.853	-10,3%	-1,2%
5000	Sede Regional 5a Región	298.561	452.122	298.735	143.861	-51,8%	-11,4%
5001	Laboratorio Regional	27.822	29.398	31.289	33.843	21,6%	6,8%
5002	Sector El Sauce	233.982	219.766	212.097	265.386	13,4%	5,2%
5101	Sector Valparaíso	262.429	225.306	206.571	206.345	-21,4%	-7,5%

5201	Sector Isla de Pascua	50.901	50.893	45.785	57.183	12,3%	4,9%
5301	Sector Los Andes	27.166	18.818	23.558	213.215	684,9%	266,5%
5401	Sector Petorca	51.784	37.658	23.838	47.026	-9,2%	11,1%
5501	Sector Quillota	206.818	170.706	232.234	256.310	23,9%	9,6%
5601	Sector San Antonio	184.584	170.294	114.417	123.907	-32,9%	-10,8%
5701	Sector San Felipe	133.459	134.746	136.370	112.669	-15,6%	-5,1%
6000	Sede Regional 6a Región	465.088	492.941	497.059	477.110	2,6%	0,9%
6101	Sede Rancagua	966.171	961.529	1.030.044	1.016.436	5,2%	1,8%
6117	Sector San Vicente	610.475	759.987	741.138	753.254	23,4%	7,9%
6301	Sector San Fernando	192.704	219.151	190.190	200.600	4,1%	2,0%
6310	Sector Santa Cruz	28.492	39.756	62.463	72.119	153,1%	37,4%
7000	Sede Regional 7a Región	117.857	147.966	165.361	168.238	42,7%	13,0%
7101	Sector Talca	137.980	136.686	109.085	139.878	1,4%	2,4%
7201	Sector Cauquenes	41.336	89.100	86.235	84.625	104,7%	36,8%
7301	Sector Curicó	724.686	787.711	706.385	751.986	3,8%	1,6%
7401	Sector Linares	342.448	385.934	359.478	350.846	2,5%	1,1%
7404	Sector Parral	27.738	48.874	36.778	35.521	28,1%	16,0%
8000	Sede Regional 8a Región	20.224	66.576	68.624	89.555	342,8%	87,6%
8001	Laboratorio Regional de Chillan	34.277	33.882	32.680	44.997	31,3%	11,0%
8101	Sector Concepción	62.247	75.717	65.330	54.040	-13,2%	-3,1%
8110	Sector Talcahuano	183.036	200.635	198.038	220.012	20,2%	6,5%
8201	Sector Arauco	52.744	55.529	56.580	41.464	-21,4%	-6,5%
8301	Sector Los Ángeles	124.776	153.852	156.549	143.129	14,7%	5,5%
8305	Sector Mulchén	74.020	64.888	72.669	55.914	-24,5%	-7,8%
8401	Sector Chillan	149.895	296.705	333.418	274.046	82,8%	30,8%
8402	Sector Bulnes	60.694	113.453	139.279	134.432	121,5%	35,4%
8416	Sector San Carlos	106.655	109.238	100.222	92.042	-13,7%	-4,7%

9000	Sede Regional	158.324	170.820	139.280	174.893	10,5%	5,0%
9101	Sector Temuco	196.030	179.412	175.501	139.831	-28,7%	-10,3%
9111	Sector Nueva Imperial	64.383	83.459	75.145	72.384	12,4%	5,3%
9120	Sector Villarrica	40.472	48.457	59.004	58.220	43,9%	13,4%
9201	Sector Angol	74.740	76.052	105.428	104.857	40,3%	13,3%
9211	Sector Victoria	89.244	103.809	99.154	82.387	-7,7%	-1,7%
10000	Sede Regional 10a Región	50.673	63.055	67.008	59.076	16,6%	6,3%
10001	Laboratorio Regional de Osorno	30.525	30.426	27.791	24.141	-20,9%	-7,4%
10101	Sector Puerto Montt	43.599	37.257	18.733	21.239	-51,3%	-17,0%
10109	Sector Puerto Varas	46.206	53.492	59.276	61.371	32,8%	10,0%
10201	Sector Castro	66.241	60.508	63.057	71.568	8,0%	3,0%
10202	Sector Ancud	6.592	6.896	7.821	7.588	15,1%	5,0%
10301	Sector Osorno	253.249	246.348	267.073	286.950	13,3%	4,4%
10305	Sector Rio Negro	10.550	21.703	14.182	13.730	30,1%	22,6%
10401	Sector Palena	31.516	38.734	37.712	35.825	13,7%	5,1%
11000	Sede Regional 11a Región	65.670	55.416	50.670	48.821	-25,7%	-9,3%
11101	Sector Coyhaique	93.479	90.518	97.497	113.802	21,7%	7,1%
11201	Sector Puerto Aysén	46.867	54.719	63.438	67.486	44,0%	13,0%
11301	Sector Cochrane	1.307	1.228			-100,0%	
11401	Sector Chile Chico	37.544	36.337	44.134	50.004	33,2%	10,5%
12000	Sede Regional 12a Región	30.571	12.506	44.367	51.470	68,4%	70,6%
12101	Sector Magallanes	136.773	157.492	170.869	185.157	35,4%	10,7%
12201	Sector Puerto Williams	6.420	7.682	8.583	9.630	50,0%	14,5%
12301	Sector Tierra del Fuego	94.672	93.357	105.553	122.351	29,2%	9,2%
12401	Sector Ultima Esperanza	62.430	47.799	47.102	71.269	14,2%	8,8%
13000	Sede Regional R.M.	501.846	621.458	1.067.818	1.115.193	122,2%	33,4%
13003	Control Fronterizo Pudahuel	221.786	522.715	540.776	551.694	148,8%	47,1%

13124	Sector Comercio Exterior	240.390	248.089	240.058	281.122	16,9%	5,7%
13126	Sector Metropolitana	338.731	271.560	226.030	248.851	-26,5%	-8,8%
13401	Sector Sur - Maipo	599.791	604.940	390.287	420.795	-29,8%	-8,9%
13501	Sector Melipilla	155.446	154.340	95.345	97.302	-37,4%	-12,3%
13601	Sector Talagante	230.977	246.438	132.881	135.495	-41,3%	-12,5%
14002	División Jurídica	20.346	12.609	4.671	3.476	-82,9%	-42,2%
14004	Departamento Control de Gestión	16.966	37.472	52.257	62.958	271,1%	60,3%
14005	Dpto. Administración y Finanzas	97.144	126.837	128.862	148.274	52,6%	15,7%
14006	Departamento Tecnología de la Información	170.360	234.366	273.103	395.945	132,4%	33,0%
14007	Departamento Comunicaciones	13.565	34.286	31.553	31.391	131,4%	48,1%
14008	Div. Asuntos Internacionales	57.888	30.880	6.168	1.000	-98,3%	-70,2%
14009	Auditoría Interna	17.273	0			-100,0%	
14010	Departamento de las Personas	36.123	33.989	30.907	20.632	-42,9%	-16,1%
14011	Laboratorio Lo Aguirre de Santiago	115.130	108.424	123.458	108.366	-5,9%	-1,4%
14012	División Semillas	9.840	10.065		3.918	-60,2%	
14013	División de Recursos Naturales Renovables	27.166	28.823	27.720	20.906	-23,0%	-7,4%
14014	División Protección Pecuaria	158.906	225.063	286.031	310.356	95,3%	25,7%
14015	División Protección Agrícola y Forestal	288.883	188.217	234.703	219.126	-24,1%	-5,6%
14016	Subdirección Nacional		13.938		7.409		
14017	Dirección Nacional	41.223	44.960	26.667	27.213	-34,0%	-9,9%
14019	División de Gestión Estratégica			31.163	0		
14020	Planificación				16.892		
15000	Sede Regional Los Ríos	40.374	52.610	96.237	128.681	218,7%	49,0%

15108	Oficina Sectorial Panguipulli	30.028	41.522	60.687	72.614	141,8%	34,7%
15501	Oficina Sectorial Valdivia	123.941	117.810	94.989	68.768	-44,5%	-17,3%
15510	Oficina Sectorial Paillaco	39.748	33.336	32.680	31.606	-20,5%	-7,1%
15512	Oficina Sectorial Rio Bueno	40.802	48.162	56.143	61.120	49,8%	14,5%
16000	Sede Región de Tarapacá	47.222	39.378	10.506	5.203	-89,0%	-46,8%
16101	Oficina Sectorial Iquique	68.826	83.345	108.958	135.197	96,4%	25,3%
16405	Oficina Sectorial Pica	12.714	3.493	13.380		-100,0%	36,9%
Total general		12.891.376	14.203.601	14.197.086	14.791.594	14,7%	4,8%

15. Encuesta usada para el levantamiento de información

En el proceso de levantamiento de información además de las entrevistas y visitas en terreno, se preparó y realizó una encuesta a nivel nacional para recopilar información principalmente en los aspectos de Planificación y Control de Gestión. La encuesta fue realizada de manera *online* y se envió a los correos facilitados por el SAG de los siguientes puestos de trabajo:

1. Director Regional.
2. Jefe/A de Oficina (sectorial)
3. Encargados/as Regionales.
4. Jefe/A División/Departamentos.
5. Jefe/A Departamento Soporte.
6. Jefe/A Subdepartamento Soporte.
7. Jefe/A Subdepartamento Técnico
8. Jefe/A División Técnica.
9. Jefe/A Departamento Técnico.
10. Jefe/A División Soporte

La encuesta de respuesta anónima se realizó con un recolector entre los días 21 y 30 de diciembre. El ratio de respuesta fue bastante bajo, principalmente a nivel nacional. Destacamos la activa participación y colaboración de los funcionarios a nivel regional. A continuación se muestra el ratio general y por cada puesto de trabajo:

Puesto	Totales	Respuesta	Tasa de Respuesta
Director Regional	15	1	6.67%
Jefe/A de Oficina (sectoriales)	69	13	18.84%
Encargados Regionales	89	23	25.84%
Divisiones/Departamentos	13	1	7.69%
Jefe/A Departamento Soporte	11	0	0.00%
Jefe/A Subdepartamento Soporte	18	3	16.67%
Jefe/A Subdepartamento Técnico	32	5	15.63%
Jefe/A División Técnica	5	0	0.00%
Jefe/A Departamento Técnico	16	1	6.25%
Jefe/A División Soporte	4	1	25.00%
Total	272	48	17.65%

Estructura Encuesta

El diseño de la encuesta se muestra a continuación:

Pregunta 1. Bajo su experiencia, nombre al menos 3 acciones, programas, proyectos o resultados de su unidad que han ayudado al mandato del SAG.

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 2. ¿Considera que falta algún producto estratégico que debería proveer el SAG?

Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.

- A) Sí
- B) No.
- C) No Aplica.

Pregunta 3. En el caso que respondió sí, indique cuál(es)

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 4. ¿Considera que hay algún producto estratégico que no debería proveer el SAG?

Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.

- A) Sí
- B) No.
- C) No Aplica.

Pregunta 5. En el caso que respondió sí, indique cuál(es)

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 6. ¿Qué opina sobre el producto 9: Proyecto cofinanciamiento con privados para mejoramiento patrimonio sanitario? ¿Debería ser producto estratégico que debe proveer el SAG? ¿Lo utiliza?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 7. Indique el cargo a quien reporta administrativamente.

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 8. Indique la frecuencia de uso de los siguientes canales de comunicación con su superior administrativo. Seleccione la frecuencia más cercana.

Tipo Respuesta: CUADRÍCULA DE VARIAS OPCIONES.

Filas:

- a) Correo electrónico
- b) Reuniones físicas
- c) Reuniones videoconferencias
- d) Reuniones vía telefónicas

Columnas:

- 1. Nunca

2. Una vez al año
3. Semestralmente
4. Trimestralmente
5. Mensualmente
6. Semanalmente
7. Diariamente

Pregunta 9. Indique el cargo a quien reporta funcionalmente.

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 10. Indique la frecuencia de uso de los siguientes canales de comunicación con su superior funcional. Seleccione la frecuencia más cercana.

Tipo Respuesta: CUADRÍCULA DE VARIAS OPCIONES.

Filas:

- a) Correo electrónico
- b) Reuniones físicas
- c) Reuniones videoconferencias
- d) Reuniones vía telefónicas

Columnas:

1. Nunca
2. Una vez al año
3. Semestralmente
4. Trimestralmente
5. Mensualmente
6. Semanalmente
7. Diariamente

Pregunta 11. Describa su nivel de participación en el proceso de definición estratégica del SAG.

Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.

- A) No participo.
- B) Solamente a nivel consultivo.
- C) Consultivo, considerando mis respuestas posteriormente.
- D) Participación activa desde el inicio del proceso.

Pregunta 12. ¿Cómo se comunica la misión, visión y objetivos estratégicos a los trabajadores de su unidad? Indique los métodos utilizados (reuniones regionales, nacionales, periodicidad, comunicación vía mail, etc.)

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 13. ¿Considera los indicadores del PMG (IDI) motivantes en su cumplimiento? *6=NO APLICA *

Tipo Respuesta: ESCALA LINEAL

Escala 1 a 6.

1= Totalmente en desacuerdo.
5= Totalmente de acuerdo.
6=NO APLICA.

Pregunta 14. ¿Considera los indicadores del CDC motivantes en su cumplimiento? *6=NO APLICA
Escala 1 a 6.
1= Totalmente en desacuerdo.
5= Totalmente de acuerdo.
6=NO APLICA.

Pregunta 15. Justifique su respuesta anterior
Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 16. ¿Considera los indicadores del CDD motivantes en su cumplimiento? *6=NO APLICA
Escala 1 a 6.
1= Totalmente en desacuerdo.
5= Totalmente de acuerdo.
6=NO APLICA.

Pregunta 17. Justifique su respuesta anterior
Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 18. Describa su nivel de participación en el proceso de definición de los indicadores del PMG (IDI).
Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.
A) No participo.
B) Solamente a nivel consultivo.
C) Consultivo, considerando mis respuestas posteriormente.
D) Participación activa desde el inicio del proceso.

Pregunta 19. Describa su nivel de participación en el proceso de definición de los indicadores del CDC.
Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.
A) No participo.
B) Solamente a nivel consultivo.
C) Consultivo, considerando mis respuestas posteriormente.
D) Participación activa desde el inicio del proceso.

Pregunta 20. Describa su nivel de participación en el proceso de definición de los indicadores del CDD.
Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.
A) No participo.
B) Solamente a nivel consultivo.
C) Consultivo, considerando mis respuestas posteriormente.

D) Participación activa desde el inicio del proceso.

Pregunta 21. ¿Considera que los indicadores usados para evaluar su desempeño reflejan su labor real?

Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.

A) Sí

B) No.

Pregunta 22. Justifique su respuesta anterior

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 23. Indique su opinión sobre los sistemas de información del SAG respecto de las siguientes dimensiones: Disponibilidad, Calidad de Información (¿Entrega lo que necesito?), Oportunidad de Información (¿Obtengo la información a tiempo?), Sencillez.

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

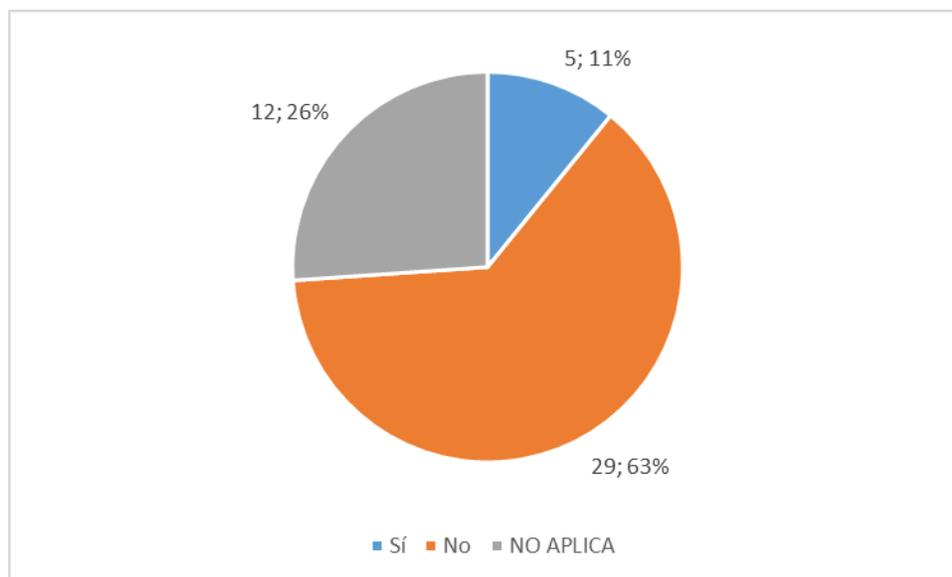
Pregunta 24. En general, ¿En qué aspectos de Control de Gestión le gustaría que mejorase el SAG?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

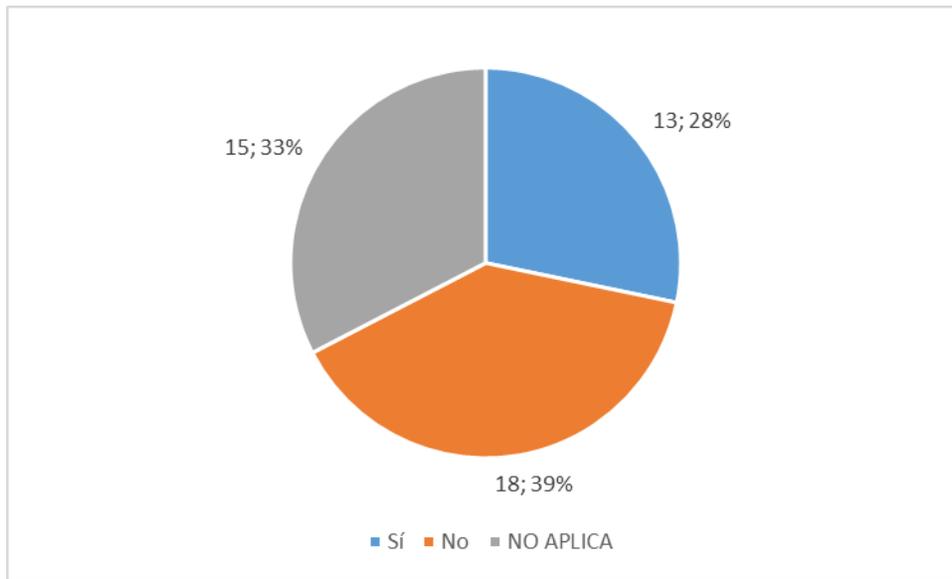
Resumen Respuestas

A continuación se muestran las respuestas recopiladas de solamente las del OPCIÓN MÚLTIPLE y ESCALA LINEAL. En el caso de las respuesta tipo PÁRRAFO, sus análisis son considerados dentro del cuerpo del informe. No serán mostradas las respuestas en esta sección para mantener el anonimato de los encuestadores.

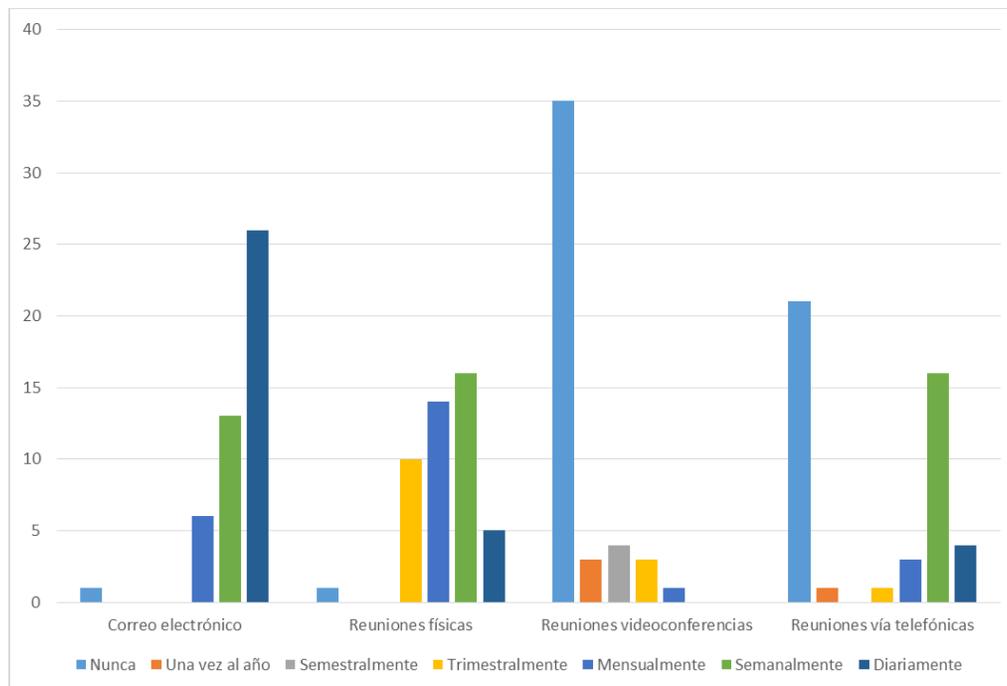
Pregunta 2. ¿Considera que falta algún producto estratégico que debería proveer el SAG?



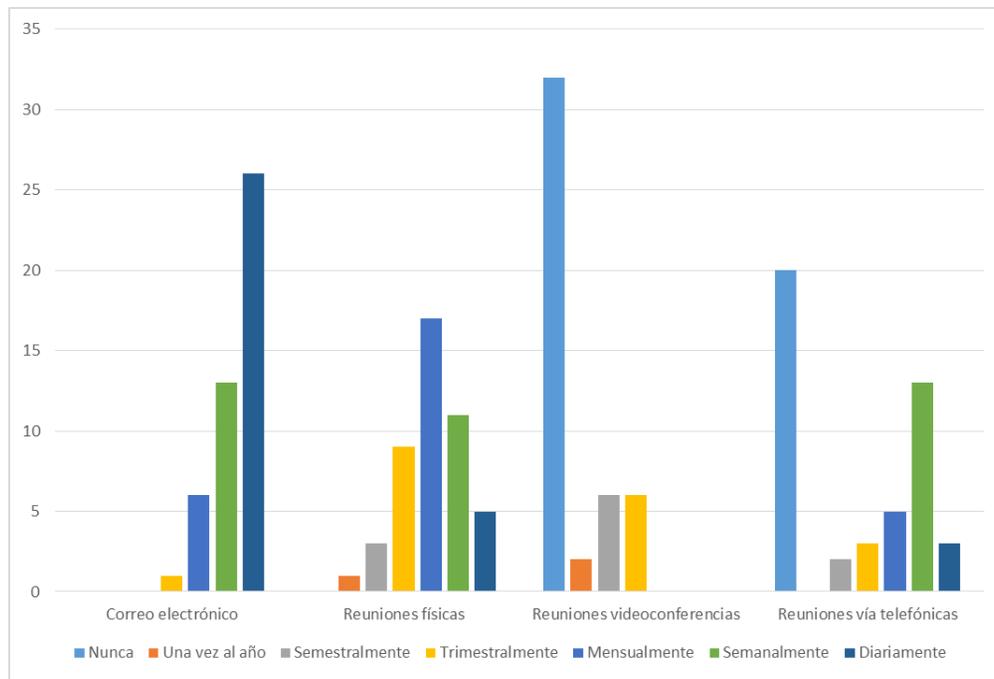
Pregunta 4. ¿Considera que hay algún producto estratégico que no debería proveer el SAG?



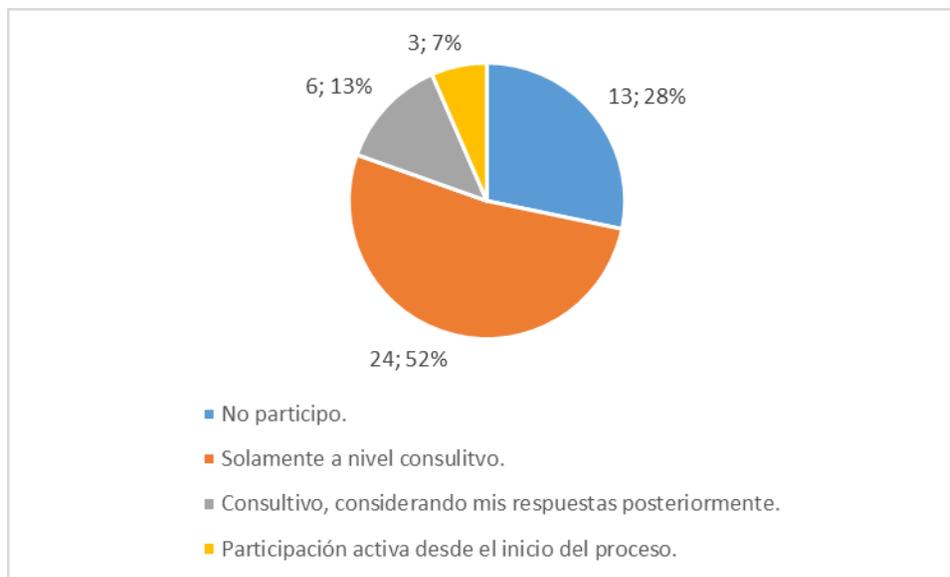
Pregunta 8. Indique la frecuencia de uso de los siguientes canales de comunicación con su superior administrativo. Seleccione la frecuencia más cercana.



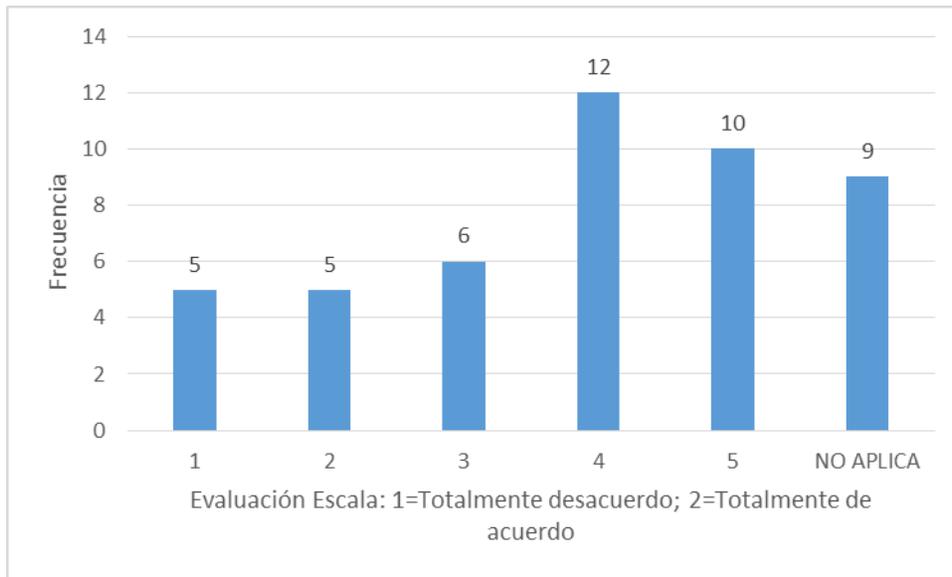
Pregunta 10. Indique la frecuencia de uso de los siguientes canales de comunicación con su superior funcional. Seleccione la frecuencia más cercana.



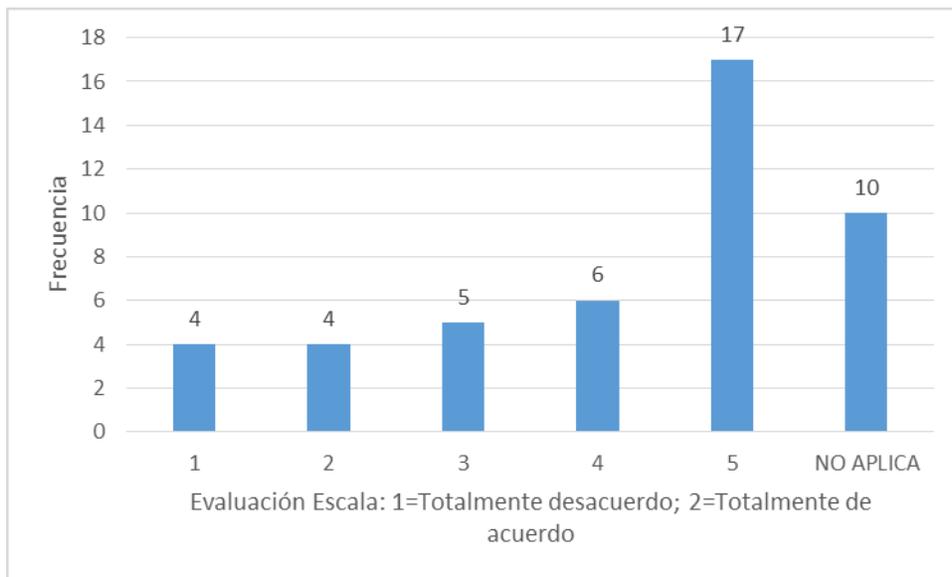
Pregunta 11. Describa su nivel de participación en el proceso de definición estratégica del SAG.



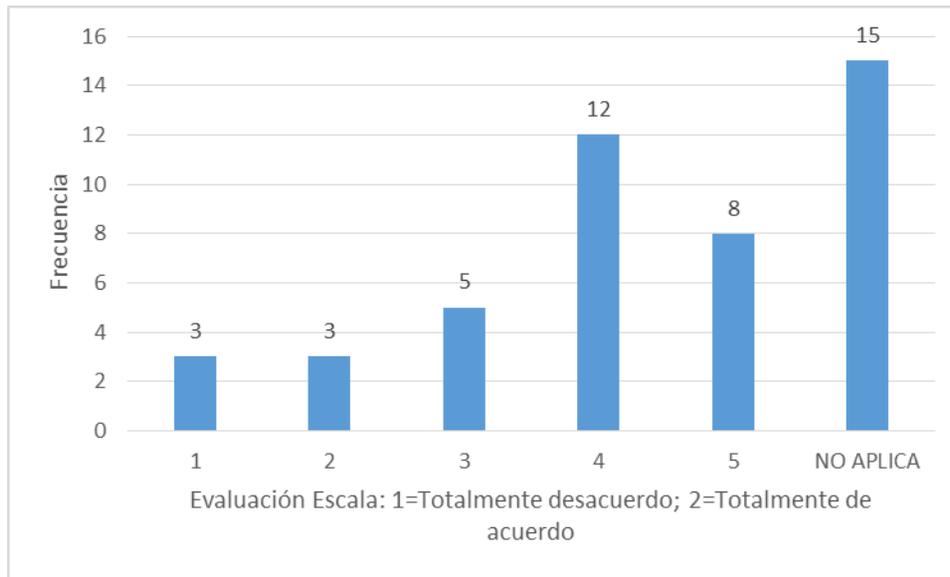
Pregunta 13. ¿Considera los indicadores del PMG (IDI) motivantes en su cumplimiento?



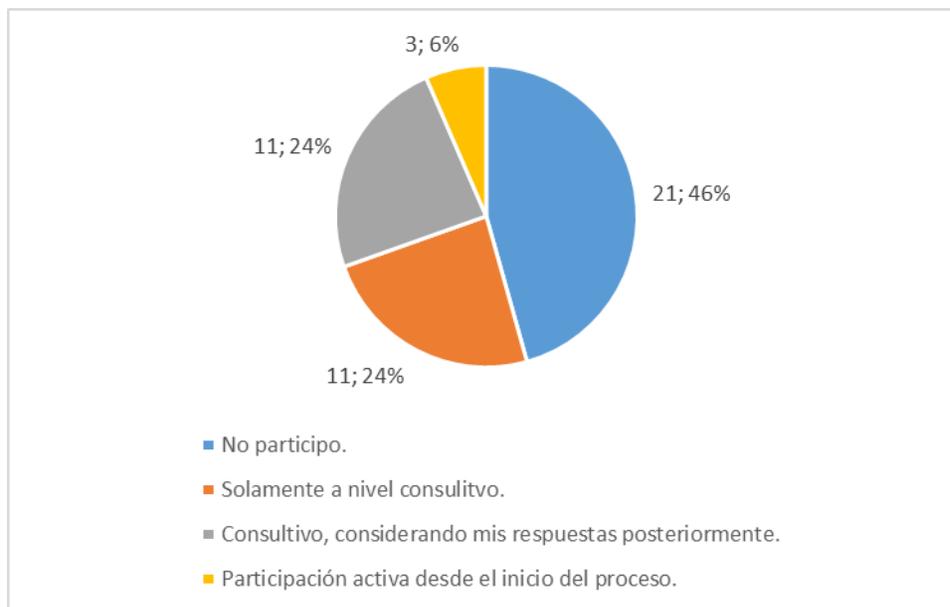
Pregunta 14. ¿Considera los indicadores del CDC motivantes en su cumplimiento?



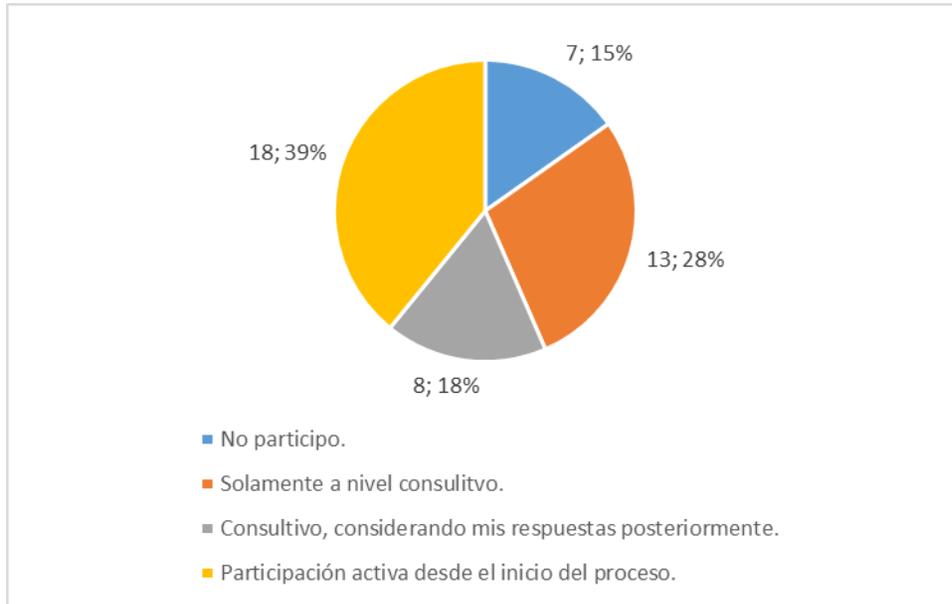
Pregunta 16. ¿Considera los indicadores del CDD motivantes en su cumplimiento?



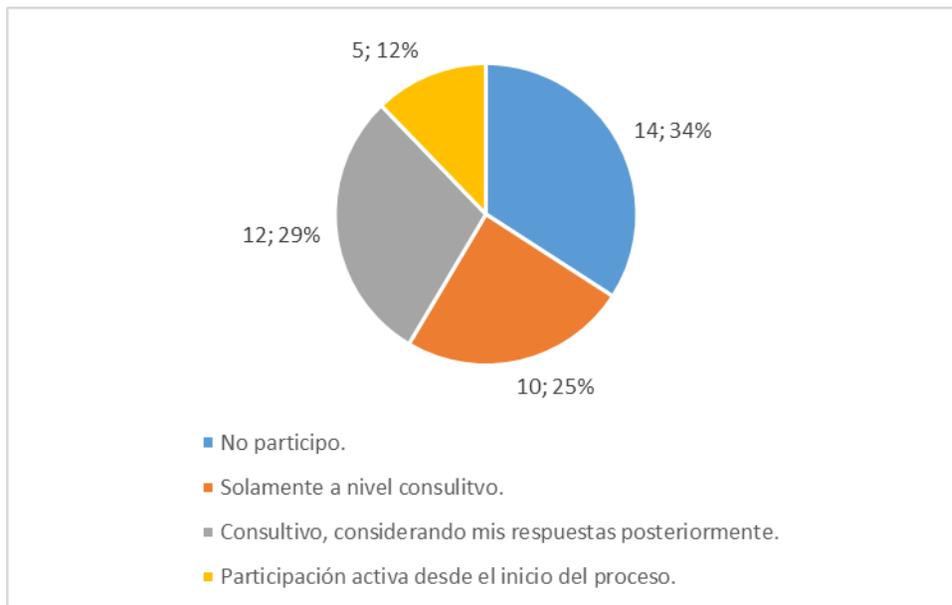
Pregunta 18. Describa su nivel de participación en el proceso de definición de los indicadores del PMG (IDI).



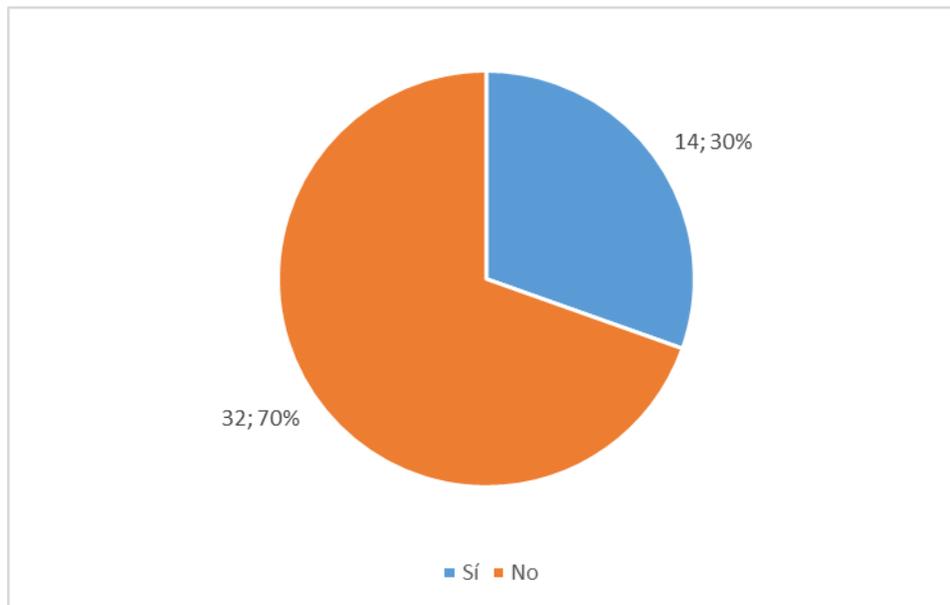
Pregunta 19. Describa su nivel de participación en el proceso de definición de los indicadores del CDC.



Pregunta 20. Describa su nivel de participación en el proceso de definición de los indicadores del CDD.



Pregunta 21. ¿Considera que los indicadores usados para evaluar su desempeño reflejan su labor real?



Encuesta División Control de Gestión

Al igual que la encuesta realizada a nivel nacional, también se realizó una encuesta a la Jefa de Estratégica. Por temas confidenciales, el detalle de las respuestas no será mostrado a continuación, sino que son solamente utilizados para efectos de análisis en el capítulo 2 de evaluación del informe.

A continuación se muestra el diseño de la encuesta realizada.

Pregunta 1. Enliste los organismos a los cuales el SAG como institución debe reportar y dar cuenta de su desempeño.

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 2. Para cada organismo enlistado anteriormente, señale el mecanismo de reportaría y su periodicidad (reuniones, informes, videoconferencias, etcétera).

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 3. ¿Existe un comité asesor de Dirección Nacional para temas estratégicos? (Distinto a la División Estratégica)

Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.

- A) Sí
- B) No.

Pregunta 4. En el caso que haya seleccionado 'Sí', indique sus funciones, quiénes la componen (cargos) y la periodicidad en que se reúnen con el director

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 5. Indique cuál de los siguientes son mecanismo de coordinación entre Directores Regionales utilizados actualmente en el SAG.

Tipo Respuesta: CHECK LIST.

Opciones: Encuentros Nacionales, Comités de Coordinación y Control de Gestión por Zonas Regionales Reuniones por Videoconferencias, Repostería Periódica, Otro: (INDICAR).

Pregunta 6. Para cada mecanismo anteriormente seleccionado, indique su frecuencia (diaria, mensual, anual, etcétera)

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 7. Describa el funcionamiento del sistema de turnos y distribución de Jornadas. ¿Quién lo programa y valida?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 8. ¿Por qué el área de TI no pertenece a la estructura regional?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 9. ¿Cuáles son los actuales pilares estratégicos del SAG? (existe visualización en formulario A1 2012-2014, pero ya no están reportados en formulario A1 2015- 2018)

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 10. ¿Cada cuánto se monitorea e informa el avance de los indicadores de gestión del SAG? Selecciona la periodicidad más cercana para cada uno de las siguientes opciones.

Tipo Respuesta: CUADRÍCULA DE VARIAS OPCIONES.

Filas:

- a) Indicadores Internos no mostrados en IDI (PMG), CDC y CDD.
- b) Indicadores Desempeño Institucional (PMG)
- c) CDC
- d) CDD

Columnas:

- 1. Diariamente
- 2. Semanalmente
- 3. Mensualmente
- 4. Trimestralmente
- 5. Semestralmente
- 6. Anualmente

Pregunta 11. ¿Existen estudios relacionados la carga laboral del trabajo en el SAG?

Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.

- A) Sí
- B) No.

Pregunta 12. En el que se haber seleccionado no, Indique a continuación los principales hallazgos del estudio.

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 13. Indique las causas del cumplimiento y no cumplimiento de las metas asociadas a los IDI.

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 14. Indique las causas del cumplimiento y no cumplimiento de las metas asociadas a los CDC

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 15. Indique las causas del cumplimiento y no cumplimiento de las metas asociadas a los CDD

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 16. ¿Cómo se valida que en aquellos indicadores donde se evalúa lo programado esté de acuerdo a las normas técnicas? Describa el proceso de validación.

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 17. ¿Existen indicadores de CDD individuales? ¿Tienen acceso a estos indicadores?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 18. ¿Se ha realizado un estudio sobre la relación de montos asignados (presupuesto) con el nivel de producción o volumen de actividad obtenidas?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Indique por que no se ha realizado.

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 19. ¿Cuáles son los principales objetivos del sistema de capacitación de personas?

Tipo Respuesta: OPCIÓN MULTIPLE.

- C) Sí
- D) No.

Pregunta 20. Justifique su respuesta anterior

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 21. ¿Cuáles son las fases o procedimientos para la implementación del sistema de capacitación de personas?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 22. ¿Cuáles han sido los principales resultados del sistema de capacitación de personas?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 23. Sobre el sistema de inducción ¿Qué es este sistema?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 25. Sobre el sistema de inducción ¿Cuáles son los principales objetivos?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 24. Sobre el sistema de inducción ¿Cómo se implementa?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 25. Sobre el sistema de inducción ¿Cuáles son los principales resultados?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 26. Para la evaluación del desempeño por División y Región ¿Qué mecanismos se utilizan (además de IDI, CDC y CDD)? ¿Cuál es el procedimiento para la posterior evaluación de desempeño?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

Pregunta 27. En la encuesta de satisfacción de clientes internos Arica tuvo muy baja tasa de respuestas (4 personas) ¿Qué conclusiones se obtuvieron de la indagación de esta baja tasa?

Tipo Respuesta: PÁRRAFO.

16. Convenio Desempeño Directivo Público (CDD)

De acuerdo a lo preceptuado por el inciso cuarto del artículo sexagésimo primero de la Ley N° 19.8821, los jefes superiores de un servicio suscribirán un convenio de desempeño con el ministro o el subsecretario, cuando éste se encuentre por delegación del primero, dentro del plazo máximo de sesenta días corridos², contado desde su nombramiento definitivo o de su renovación.

En el caso de directivos del segundo nivel de jerarquía, el convenio será suscrito con el jefe superior respectivo, a propuesta de éste. Tratándose de los hospitales, el convenio de desempeño deberá suscribirlo el director de dicho establecimiento con los subdirectores médicos y administrativos respectivos, a propuesta de éste.

Los convenios de desempeño tendrán una duración de tres años y deberán sujetarse al modelo e instrucciones que imparta la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En la proposición de convenio se incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar en el área de responsabilidad del directivo en cada año, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos. Dichas metas y objetivos deberán ser coherentes con los determinados para el servicio de conformidad con sus sistemas de planificación, presupuestos y programas de mejoramiento de la gestión.

Por lo tanto, los CDD forman parte del sistema de gestión institucional³, los objetivos y metas de los CDD están alineados y coherentes con las prioridades y definiciones estratégicas ministeriales e institucionales, contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y son instrumentos públicos que apoyan la rendición de cuentas de la gestión del directivo a la ciudadanía.

¹ <https://sgs.serviciocivil.cl/convenios-faq>

² <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=211480>

³ <http://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/01/convenios-de-desempeno-directivo-sag-federico-errazuriz.pdf>

17. Metodología: Ponderador de Producto Estratégico y Producto Específico e Índices Agregados.

Un índice es un indicador que describe los cambios de una variable de interés en el tiempo, es decir, nos permite estudiar su evolución durante un periodo determinado. En particular, los ponderadores utilizados buscan poder agregar los índices el Costo Promedio y Productividad Media por Producto Específico, para con ello estudiar la eficiencia que ha tenido cada Producto Estratégico durante el periodo de la evaluación 2013-2016.

Producto Estratégico

El cálculo para cada el Costo Promedio por producto Estratégico corresponde a4:

$$\text{CostoPromedio. Prod}_{jt} = \sum_{i=0}^{N_j} \frac{\text{Gasto}_{prom(2013-2016)_{ji}}}{\text{Gasto}_{prom(2013-2016)_j}} * \text{CostoProm}_{jit}$$

Donde N_j corresponde al número de productos específicos para el producto estratégico j , i corresponde al producto específico perteneciente al producto estratégico j , $\text{Gasto}_{prom(2013-2016)_i}$ corresponde al gasto promedio realizado entre 2013 y 2016 por el producto específico i perteneciente al producto estratégico j , $\text{Gasto}_{prom(2013-2016)_j}$ corresponde al gasto promedio devengado entre 2013 y 2016 por el producto estratégico j y CostoProm_{jit} corresponde al costo promedio realizado en el periodo t por el producto específico i perteneciente al producto estratégico j .

Este índice de Costo Promedio por producto estratégico podemos simplificarlo como

$$\text{CostoPromedio. Prod}_{jt} = \sum_{i=0}^{N_j} \alpha_{ji} * \text{CostoProm}_{jit}$$

Donde α_{ji} corresponde a un ponderador que mide la proporción del gasto promedio realizada por el producto específico i perteneciente al producto estratégico j , en relación al gasto promedio del producto específico j . El valor de α_{ji} para cada producto estratégico puede observarse en el “Cuadro Ponderador α por Producto Específico”

⁴ Es importante señalar, que para la creación de los índices se consideraron solamente aquellos productos específicos que tuvieron actividades durante todo el periodo de la evaluación.

Ponderador α por Producto Especifico

Producto Estratégico	Producto Especifico	α
1	4768	74,7%
1	5726	1,6%
1	5727	2,9%
1	5889	17,6%
1	6074	0,4%
1	6075	2,5%
1	6076	0,2%
2	4648	9,5%
2	4947	23,1%
2	5282	9,5%
2	5283	0,0%
2	5592	32,6%
2	6231	0,0%
2	5846	6,0%
2	5740	2,9%
2	5742	4,5%
2	5743	3,9%
2	5744	3,7%
2	6046	4,3%
2	6230	0,0%
4	6077	4,8%
4	6078	3,7%
4	6079	4,8%
4	6081	84,2%
4	4996	2,5%
5	5829	100,0%

6	4725	12,2%
6	4704	3,4%
6	4991	18,6%
6	5188	5,2%
6	5919	2,5%
6	4666	17,8%
6	4670	9,7%
6	4671	5,8%
6	4731	13,3%
6	6082	6,7%
6	4644	4,8%
7	4727	1,2%
7	4738	30,6%
7	4739	3,8%
7	4757	2,7%
7	5189	13,8%
7	5731	5,4%
7	5776	31,1%
7	4654	2,0%
7	5993	9,5%
8	4753	39,9%
8	5787	36,2%
8	5786	23,9%
9	4783	100,0%
10	4987	38,3%
10	4993	7,7%
10	4994	2,8%
10	4995	36,8%

10	5620	5,6%
10	6237	8,9%

De manera análoga, el cálculo para el índice de Productividad Media por Producto se puede simplificar como:

$$Prod. Media. Prod_{jt} = \sum_{i=0}^{N_j} \alpha_{ji} * Prod. Med_{jit}$$

Donde α_{ji} sigue siendo el mismo ponderador, mientras que $Prod. Med_{jit}$ corresponde a la Productividad Media en el periodo t del producto específico i perteneciente al producto estratégico j.

Producto SAG

Utilizando una metodología similar, agregamos la información de Costo Promedio y Productividad media por Producto Estratégico para poder obtener una conclusión general en ámbito de eficiencia con el agregador “Producto SAG”

El cálculo para cada el Costo Promedio Producto SAG corresponde a⁵:

$$CostoPromedio. SAG_t = \sum_{j=0}^N \frac{Gasto_{(2013)_j}}{Gasto_SAG_{(2013)}} * CostoPromedio. Prod_{jt}$$

Donde N corresponde al número de Productos Estratégicos (9), $Gasto_{(2013)_i}$ corresponde al gasto realizado en 2013 por el Producto Estratégico j, $Gasto_SAG_{(2013)}$ corresponde al gasto total devengado en 2013 por el SAG, y $CostoPromedio. Prod_{jt}$ corresponde al Costo Promedio realizado en el periodo t por el producto estratégico j.

Este índice de Costo Promedio por producto estratégico podemos simplificarlo como

$$CostoPromedio. SAG_t = \sum_{i=0}^{N_j} \beta_j * CostoPromedio. Prod_{jt}$$

⁵ Es importante señalar, que para la creación de los índices se consideraron solamente aquellos productos específicos que tuvieron actividades durante todo el periodo de la evaluación.

Donde β_j ⁶ corresponde a un ponderador que mide la proporción del gasto realizada en el periodo inicial (2013) por el Producto Estratégico j en relación al gasto total del SAG en el periodo inicial. El valor de β_j para cada producto estratégico puede observarse en el “Cuadro Ponderador β por Producto Estratégico”

Ponderador β por Producto Estratégico

Producto Estratégico	β
1	16,87%
2	27,61%
4	21,30%
5	0,21%
6	7,86%
7	20,54%
8	0,43%
9	0,29%
10	4,89%

De manera análoga, el cálculo para calcular el índice de Productividad Media de Producto SAG podemos simplificarla como

$$Prod. Media. SAG = \sum_{i=0}^{N_j} \beta_j * Prod. Media. Prod_{jt}$$

Donde β_j sigue siendo el mismo ponderador, mientras que $Prod. Media. Prod_{jt}$ corresponde a la Productividad Media del Producto específico j en el periodo t.

⁶ A diferencia del ponderador α_{ji} , en este caso se utiliza solamente un año base (2013) en vez del promedio del gasto, debido a que todos los Productos Estratégicos presentan un nivel de gasto en el periodo inicial, cosa que no sucedía con los productos específicos.

18. Definiciones Externalidades y Tipos de Bienes en Contexto del SAG

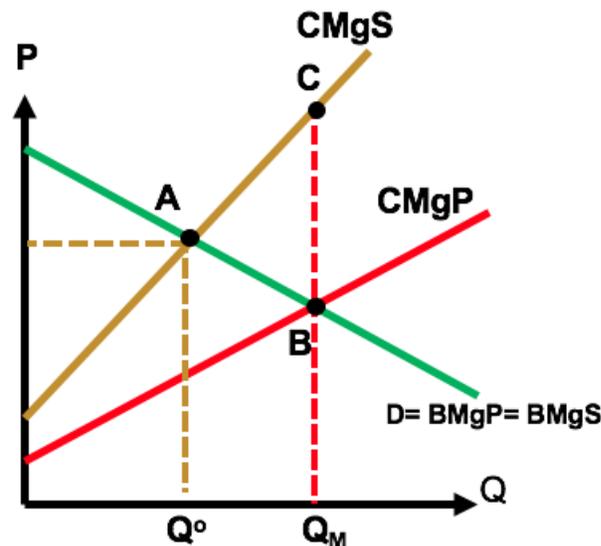
Externalidades

En economía una externalidad ocurre siempre que las acciones de una parte afectan negativa (o positivamente) a terceros, sin embargo, la parte actuante no asume todos los costos consecuentes (o no recibe todos los beneficios) de su acción. Las externalidades pueden ser positivas o negativas y se pueden dar tanto en la producción (oferta) como en el consumo (demanda) (Stiglitz, 2000).

Bajo este contexto, los beneficios y costos privados corresponden a los beneficios y costos soportados directamente por la o las partes que realizan la acción, en cambio los beneficios y costos sociales corresponden a los beneficios y costos privados más los beneficios y costos externos de la acción que afectan a otros no participantes en esta, sea este cualquier tercero.

Un caso particular de externalidad corresponde a una externalidad *negativa en la producción*, es decir, cuando la producción de una empresa afecta el bienestar de los demás actores, los cuales no son compensados por la firma. En este caso en equilibrio la cantidad producida por el mercado resulta ser superior a la óptima, generando una pérdida de eficiencia económica debido a las unidades extras que se producen a un costo marginal social que excede al beneficio marginal.

Externalidades Negativas en la Producción



Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en el cuadro *Externalidades Negativas en la Producción* el costo privado de producir una unidad (CmgP) es inferior al costo marginal social (CmgS). Así, en el equilibrio la cantidad producida por el mercado (Qm) resulta ser superior a la óptima (Qo), generando una pérdida de eficiencia económica, debido a las unidades extras producidas a un Cmg Social mayor que el beneficio, lo que genera un triángulo de pérdida social (área ABC de la figura). En el caso particular del SAG, el servicio elimina externalidades negativas por el lado de la producción además de proveer bienes que generan externalidades positivas por el lado del consumo. Algunos ejemplos sobre productos entregados por el servicio que cumplen con lo anterior son:

1. El programa de incentivos para la sustentabilidad agroambiental de los suelos tiene como propósito la recuperación del potencial productivo de los suelos agropecuarios degradados y la mantención de los niveles de mejoramiento ya alcanzados en el país. En este contexto, este programa soluciona la degradación y erosión de los suelos lo que se puede catalogar como una externalidad negativa en la producción en general.
2. La aplicación de distintos controles sanitarios en las fronteras por parte del SAG genera externalidades positivas al mantener al país libre de plagas y enfermedades pecuarias. O, provee un bien público al generar un ambiente libre de plagas.

Bien Público, Bien Privado o Bien Mixto

De acuerdo con Stiglitz (2000) los bienes pueden ser clasificados de varias formas dependiendo de la existencia de dos principios que se dan en el consumo de los bienes: *exclusión* y *rivalidad*.

El principio de *exclusión* se relaciona directamente con la posibilidad de excluir del consumo de un bien o servicio a un agente económico que no pague por él. Los bienes y servicios privados son excluibles, quien no paga no lo adquiere, esto es puede ser apropiado por su productor quien lo transfiere solo contra el pago. Los bienes o servicios no excluibles no son apropiables debido a que esta apropiación no es factible técnica o económicamente. El resultado de la no exclusión es que esos bienes y servicios no serán provistos en forma privada. Esto es, si el bien o servicio no es provisto o regulado públicamente, no existiría la provisión de ellos, o su provisión será menor a la óptima y por tanto insuficiente. Un ejemplo de bien no excluible corresponde a la mantención al país libre de plagas ya que beneficia a toda la población y no es posible excluir a ningún ciudadano del beneficio que genera. En tanto que un bien excluible en el caso del SAG corresponde a las certificaciones de productos ya que el proceso se puede realizar exigiendo un pago previo de una tarifa por parte del productor del bien certificado.

La *rivalidad* se refiere a los casos en que el consumo de un bien o servicio por parte de un consumidor reduce o elimina el consumo del mismo por parte de otro. Los bienes de consumo privados están sujetos a rivalidad, una manzana que se la come un consumidor no está

disponible para el consumo de otro. Por el contrario, que un bien o servicio sea de consumo no rival implica que luego de ser adquirido y consumido por un consumidor el costo marginal de que otro agente acceda al mismo bien es cero. Como el costo marginal de este usuario marginal es cero, el cobro por dicho bien debería ser cero. Ahora, es necesario dejar establecido que para su producción los bienes no rivales tienden a presentar elevados costos fijos y bajos costos variables lo que explica el hecho de que la producción de unidades adicionales presente un costo marginal que tiende a cero. Por ejemplo, en el caso del SAG tenemos que la mantención al país libre de plagas también cumple con el principio de no rivalidad ya que al momento que proveer de este bien a un productor y exportador nacional el costo marginal para que otro productor pueda acceder al beneficio de consumir o insumir este bien en su propio proceso productivo es de 0.

El cuadro *Clasificación de los bienes Producción* muestra la definición del tipo de bien según los principios de rivalidad y exclusión, considerando algunos ejemplos sobre productos provistos por el SAG. Como se puede apreciar, los bienes públicos puros corresponden a aquellos bienes que no son rivales ni presentan el principio de exclusión. La principal falencia de este tipo de bienes o servicios aparece en su financiamiento, ya que, quienes deberían adquirir este tipo de bien son los beneficiarios directos, pero es imposible excluir a otros agentes que no tengan la suficiente disposición o posibilidad de pagar por su consumo; esto constituye el problema del *free rider*⁷, donde no existen incentivos a pagar por parte de estos agentes.

Para decidir cuál es la cantidad de bienes públicos a proveer es importante discernir entre cómo se podría hacer de forma teórica, es decir, si los agentes económicos estuvieran dispuestos a revelar sus preferencias, y de cómo sucede en la práctica donde el mecanismo habitual es la decisión colectiva. Particularmente en el contexto del SAG, la decisión respecto a la cantidad a producir corresponde al Estado y a la sociedad en conjunto, decisión que se debe realizar en base a el proceso político en una democracia, con la participación de los agentes sociales en las decisiones que pueden afectar, entre otros, el medio ambiente y a los recursos naturales.

⁷ Agentes que adoptan un comportamiento estratégico consistente en no revelar sus preferencias por el bien y su disposición a pagar por éste.

Clasificación de los bienes Producción

	NO RIVAL	RIVAL
NO EXCLUSION	<p>BIENES PUBLICOS PUROS: <u>Ejemplo:</u> Control oficial de Lobesia botrana.</p>	<p>BIENES MIXTOS: <u>Ejemplo:</u> Certificación de exportaciones Pecuarías</p>
EXCLUSION	<p>BIENES MIXTOS: <u>Ejemplo:</u> Información sistematizada y actualizada del territorio silvoagropecuario</p>	<p>PRIVADOS, PERO PROVISTOS PUBLICAMENTE POR LA EXISTENCIA DE EXTERNALIDADES: <u>Ejemplo:</u> Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Stiglitz (2000) y algunos de los productos entregados por SAG. El análisis completo por producto estratégico y productos específicos se detallará en la siguiente sección.

A diferencia con la definición jurídica de bien público la cual indica que un bien público es, aquel que pertenece o es provisto por el Estado a cualquier nivel a través de todos aquellos organismos que forman parte del sector público, en economía que un bien sea público no implica necesariamente que la provisión deba ser realizada por un ente u organismo público ya que existen ciertos bienes públicos que son financiados y provistos por el mismo mercado; esto, mediante diferentes mecanismos como son los subsidios, concesiones, la formación de clubes privados, patentes y derechos de propiedad intelectual, entre otros. Para decidir si un bien público debe ser provisto pública o privadamente se hace necesario comparar el ahorro de costos (principalmente transaccionales) con la pérdida que se genera a partir de las distorsiones ocasionadas por su financiamiento el cual generalmente es a través de impuestos, es decir, se hace necesario estudiar el nivel eficiencia en la producción del bien.

Adicionalmente, existen otros tipos de bienes tales como los bienes privados o mixtos los cuales son provistos mayoritariamente por el sector privado, sin embargo, algunos son provistos de manera compartida con el sector público o privadamente, pero con financiamiento público por motivos de eficiencia (por ejemplo, la presencia de externalidades positivas o la minimización de externalidades negativas).

19. Nivel de actividad por Subindicador de cada producto específico

Producto Estratégico	Producto Específico	Código Subindicador	Nombre Código del Subindicador
1	4768	8234	Número de pasajeros inspeccionados
		8238	Número de medios de transporte inspeccionados en el control fronterizo
		11204	Número de supervisiones a Controles fronterizos efectuadas
	6074	12677	Número de solicitudes de autorización de monografías de insumos destinados a la alimentación animal resueltas
	6075	12547	Número de ARP finalizados
	6076	12557	Número de solicitudes de eventos de OGMs finalizadas
	6324	12770	Número total de partidas pecuarias presentadas a inspección en la región en el año t.
		13629	Número total de partidas pecuarias presentadas a inspección en la región en el año t.
		11724	Número de lotes de productos silvoagrícolas reglamentados de importación presentados a inspección o verificación
		12994	Número de lotes o partidas de plaguicidas de importación presentados a inspección o verificación.
		12995	Número de lotes o partidas de fertilizantes de importación presentados a inspección o verificación.
		12996	Número de lotes o partidas de vinos, bebidas alcohólicas, alcoholes, mostos y vinagres de importación presentados a inspección o verificación.
		12997	Número de camiones o contenedores en tránsito controlados en el punto de salida
		12998	Número total de camiones o contenedores en tránsito controlados en los puntos de ingreso
		13579	Número de lotes de productos silvoagrícolas reglamentados de importación presentados a inspección o verificación

		13870	Número de lotes de mercancías del ámbito silvoagrícola inspeccionados o verificados en el Punto de Ingreso.	
		13929	Número de camiones o contenedores en tránsito controlados en el punto de salida	
		13930	Número total de camiones o contenedores en tránsito controlados en los puntos de ingreso	
		13949	Número de lotes de mercancías del ámbito pecuario inspeccionado o verificado en el Punto de Ingreso.	
	6325	10784	Número de enfermedades de importancia zoonosológica ausentes en Chile	
		13557	Número de enfermedades de importancia zoonosológica ausentes en Chile	
		13833	Número de enfermedades de importancia zoonosológica ausentes en Chile	
	6326	12425	Número de variedades o clones, producto de cuarentenas absolutas evaluadas en la ECA, con solicitud de levantamiento en el año t	
		12474	Número de Cuarentenas de Post Entrada establecidas en el año t	
		12888	Número de Cuarentena Posentrada Predial resueltas	
		12889	Número de Cuarentena de Posentrada Absoluta resueltas	
		13205	Número de variedades o clones, producto de cuarentenas absolutas evaluadas en la ECA, con solicitud de levantamiento en el año t	
		13474	Número de Cuarentena Posentrada Predial resueltas	
		13475	Número de Cuarentena Posentrada Absoluta resueltas	
		13843	Número de Cuarentena Posentrada Predial resueltas	
		13844	Número de Cuarentena Posentrada Absoluta resueltas	
		13845	Número de Cuarentena Posentrada In vitro resueltas	
	2	4648	12145	Número de predios inscritos en el Programa Oficial de Trazabilidad Animal en el año t-1.
		4947	7266	Número de brotes confirmados erradicados
			8247	Número de captura simple eliminadas

	8250	Número de revisiones a rutas del SNDMF realizadas
	11889	Sumatoria de las pupas machos estériles entregados (mill).
5282	10602	Número de revisiones a trampas realizadas
	12150	Número de estaciones de prospección agrícola general realizadas
	12286	Número de supervisiones realizadas en Programa Vigilancia Agrícola
	12287	Número de supervisiones realizadas a los Programas Control Oficial Agrícola.
	12299	Número de estaciones de prospección realizadas para detectar PPV
	12300	Número de estaciones de prospección realizadas para detectar PSA
	12301	Número de estaciones de prospección realizadas para detectar H. Vitripennis
	12484	Número de estaciones de prospección realizadas para detectar P. oleae
	12485	Número de estaciones de prospección realizadas para detectar Monilinia frutícola
	12487	Número de fiscalizaciones realizadas en áreas reglamentadas por Psa
	12488	Número de fiscalizaciones realizadas en áreas NO reglamentadas por Psa
	13086	Número de fiscalizaciones a Programa de Control Oficial de PPV realizadas
	13089	Número de fiscalizaciones a Programa de Control Oficial de PSA realizadas
	13092	Número de fiscalizaciones a Programa de Control Oficial de Monilinia frutícola realizadas
	13876	Número de estaciones de prospección agrícola específica realizadas.
13877	Número de revisiones a trampas realizadas.	
5592	10823	Número de revisiones a trampas de Lobesia botrana en el mes t
	13095	Número de revisiones de trampas de Lobesia botrana realizadas
	13101	Número de fiscalizaciones de la normativa de Control Oficial de Lobesia botrana realizadas
5740	12118	Número de fiscalizaciones al comercio y transporte de papas realizadas en el área libre
	13763	Número de fiscalizaciones al comercio y transporte realizadas en el área libre
	13897	Número de fiscalizaciones al comercio y transporte de papas realizadas en el área libre

	5742	10870	Número de denuncias correctamente resueltas según notificación de conformidad emitida por la División en el año t
		12496	Número de supervisiones realizadas año t SDG
		12703	Número de establecimientos muestreados para monitoreo de enfermedades endémicas en el año t
		12704	Número de establecimientos apícolas, equinos y porcinos inspeccionados y/o muestreados
		12773	Número de denuncias por síndrome abortivo resueltas de acuerdo a la norma técnica en el periodo.
		13681	Número de establecimientos muestreados respecto de los programados para monitoreo de enfermedades endémicas para la especie apícola definidos en plan anual de vigilancia en el año t.
		13904	Número de denuncias atendidas de enfermedades recibidas en el plazo establecido en el año t
	5743	11597	Número de predios que se levante cuarentena por brucelosis bovina en el año t
	5744	12359	Número de charlas divulgativas dentro del programa de desarrollo ganadero realizadas en el año t
		12761	Número Predios bovinos clasificados como infectados al año t, respecto a su estatus sanitario de TB
		12764	Número total de predios bovinos según censo 2007
	5846	10839	Número de estaciones de encuesta o prospección realizadas (excepto plagas bajo control oficial de los pinos)
		10840	Número de revisiones de trampas forestales realizadas (excepto plagas bajo control oficial de los pinos)
		11660	Número lotes embalajes inspeccionados en puerto de ingreso
11661		Número lotes embalajes inspeccionados en lugares de destino	

		13215	Número de estaciones de prospección forestal realizadas
		13435	Número de supervisiones realizadas al Programa Vigilancia y Control Oficial Forestal
		13901	Número de revisiones de trampas forestales realizadas
	6046	12189	Número de establecimientos muestreados para vigilancia de Influenza aviar realizado de lo programado
		12634	Número de establecimientos apícolas, equinos y porcinos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades exóticas.
		13108	Número de establecimientos inspeccionados y/o muestreados para vigilancia de enfermedades exóticas.
	6230	13642	Número de visitas a establecimientos industriales para las acciones del plan nacional de control y erradicación de PRRS en el año t.
		13646	Número de establecimientos no industriales muestreados para vigilancia de PRRS en el año t.
	6231	10838	Número de parcelas cebo cosechadas (excepto plagas bajo control oficial de los pinos)
		13788	Número de parcelas cebo cosechadas para plagas de los pinos bajo Control Oficial
4	4996	10927	Número de aplicaciones de análisis territorial creadas con SIG en la Región
		13837	Número de talleres SIG realizados en el año t / Número de talleres SIG programados en el año t
	6077	12570	Número de informes emitidos por el SAG en relación a EIA/DIA año t
	6078	12655	Número de estudios y/o catastros sobre vida silvestre realizados
	6079	12621	Número de informes relativos a terrenos rústicos fiscales elaborados en el periodo.
		12624	Número de informes relativos a autorización de construcción en predios rústicos elaborados
		12628	Número de planos sobre subdivisión de predios rústicos certificados
		12776	Número de informes sobre concesiones mineras y marítimas elaborados.
	6081	12664	Planes de Manejo Fiscalizados en Terreno

5	5829	11781	Número de posiciones SAG presentadas en el ámbito de comercio agropecuario bilateral y multilateral del Servicio.
6	4644	6142	Superficie de semilleros corrientes de T.S.P verificada
		8366	Número de viveros de plantas frutales fiscalizados
		8369	Actividades de difusión realizadas a comerciantes, agricultores, productores, viveristas y estudiantes
		8585	Número de fiscalizaciones realizadas a comerciantes de semillas establecidos
		10545	Número de fiscalizaciones a comerciantes informales
		10557	Número de fiscalizaciones a comerciantes de semillas establecidos programadas y realizadas
		13329	Número de supervisiones realizadas al proceso de fiscalización del comercio de semillas y viveros de plantas frutales en el año t
	4666	6220	Número fiscalizaciones realizadas / programadas a mataderos en el año t
		8321	Número fiscalizaciones realizadas / programadas a CFA en el año t
		11173	Número de supervisiones al sistema de inspección de establecimientos faenadores de consumo nacional realizadas
		11224	Número de fiscalizaciones realizadas y programadas a Medios de Transporte de ganado y carne
		11244	Número de fiscalizaciones a supermercados y carnicerías realizadas
		12106	Número de fiscalizaciones realizadas y programadas a fábricas de harina de pescado en el año t
		12108	Número de fiscalizaciones realizadas y programadas a fábricas y elaboradoras de alimentos y suplementos para rumiantes en el año t
12110	Número de fiscalizaciones realizadas y programadas a fábricas y elaboradoras de alimentos y suplementos para mascotas en el año t		

	12112	Número de fiscalizaciones realizadas y programadas a fábricas y elaboradoras de alimentos y suplementos para aves, cerdos y peces que no utilizan medicamentos en el año t.
	12114	Número de fiscalizaciones realizadas y programadas a fábricas y elaboradoras de aditivos en el año t
	12123	Número de fiscalizaciones realizadas a fábricas de ingredientes de origen animal en el año t
	12125	Número de fiscalizaciones realizadas a fábricas y elaboradoras de alimentos y suplementos para aves, cerdos y peces que utilizan medicamentos en el año t.
	12128	Número de fiscalizaciones realizadas a locales de expendio de insumos destinados a la alimentación de especies de abasto en el año t
	12132	Número de laboratorios de producción farmacéutica veterinaria fiscalizados en el año t.
	12136	Número de fiscalizaciones a establecimientos de expendio de productos farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario que expenden Ketamina, realizadas en el año t
	12138	Número de fiscalizaciones realizadas a establecimientos de expendio de productos farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario que expenden anabólicos realizadas en el año t.
	12140	Número de fiscalizaciones a establecimientos importadores de productos farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario realizadas en el año t
	12141	Número de fiscalizaciones a establecimientos de expendio de productos farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario que no venden anabólicos ni ketamina y que venden medicamentos para especies de abasto realizadas en el año t
	12142	Número de fiscalizaciones a establecimientos de expendio de productos farmacéuticos de uso exclusivamente veterinario que no venden anabólicos ni ketamina y que venden medicamentos para especies que no son de abasto realizadas en el año t

	12718	Número de fiscalizaciones realizadas a entidades certificadoras en el año t	
	12720	Número de Fiscalizaciones realizadas a plantas despostadoras en el año t	
	12722	Número de Fiscalizaciones realizadas a establecimientos frigoríficos en el año t	
	12724	Número de Fiscalizaciones realizadas a medios de transporte de ganado bovino en el año t.	
	12727	Número de Fiscalizaciones realizadas a medios de transporte de carne en el año t	
	12729	Número de Fiscalizaciones realizadas a supermercados en el año t	
	12731	Número de Fiscalizaciones realizadas a carnicerías independientes en el año t	
	13147	Número de fiscalizaciones realizadas a procesadoras de carnes en el año t	
	13149	Número de Fiscalizaciones realizadas a cadenas de carnicerías en el año t	
	13539	Número de fiscalizaciones realizadas / programadas a Mataderos Móviles en el año t	
	13653	Número de fiscalizaciones realizadas y programadas a importadores de ingredientes, suplementos, aditivos y alimentos de uso animal en el año.	
	13780	Número fiscalizaciones realizadas a establecimientos faenadores en el año t.	
	13781	Número fiscalizaciones realizadas a establecimientos de producción industrial en el año t.	
	13782	Número fiscalizaciones realizadas a recintos feriales en el año t	
	13783	Número de fiscalizaciones realizadas a transportes de ganado en el año	
	4670	12080	Número de fiscalizaciones a viveros realizadas y programadas
		12081	Número de fiscalizaciones a depósitos de plantas realizadas y programadas
		13438	Número de supervisiones realizadas al Programa Fiscalización de viveros y depósitos de plantas
4671	8357	Número de semilleros o ensayos sin responsabilidad delegada aprobados	
	8358	Número de semilleros o ensayos con responsabilidad delegada aprobados	
	13582	Número de supervisiones con Cumplimiento de las directrices técnicas del Programa de Fiscalización de material de propagación genéticamente modificado	

		13583	Número de supervisiones realizadas al Programa de Fiscalización de material de propagación genéticamente modificado.
	4704	12586	Número de Actividades de fiscalización ambiental de RCA realizadas de competencia del SAG en el año t
	4725	7282	Número de fiscalizaciones a Productores afectos a la Ley de Bebidas Alcohólicas realizadas
		7284	Número de fiscalizaciones a distribuidores afectos a la Ley de Bebidas Alcohólicas realizadas
		7286	Número de fiscalizaciones a Otras instancias afectas a la Ley de Bebidas Alcohólicas realizadas
		13124	Número total de inspecciones a plantas pisqueras realizadas
		13219	Número de fiscalizaciones a plantaciones de vides realizadas y programadas
		13522	Número de Fiscalizaciones en operativo de vendimia afectos a la ley de Bebidas Alcohólicas realizadas y programadas
		13858	Número de fiscalizaciones a plantas pisqueras realizadas y programadas
	4731	7354	Número Fiscalizaciones de uso de plaguicidas a explotaciones agrícolas y forestales realizadas
		7355	Número Fiscalizaciones de comercio de plaguicidas realizadas
		11844	Número Fiscalizaciones de uso de plaguicidas a estaciones experimentales realizadas
		11845	Número Fiscalizaciones a formuladoras de plaguicidas nacionales realizadas
		13444	Número de supervisiones realizadas al Programa de Fiscalización de plaguicidas y fertilizantes
		13885	Número Fiscalizaciones de comercio de fertilizantes realizadas
	4991	7380	Número de tenedores con fauna silvestre fiscalizados y programados
		7406	Número de cazadores fiscalizados
		7412	Número de fiscalizaciones a flora nativa realizadas

		8723	Número de fiscalizaciones relativas a flora nativa realizadas
		11747	Número de denuncias de fauna atendidas
		12749	Número de denuncias por ataque de carnívoros silvestres atendidas según manual de procedimiento
		13024	Número de supervisiones realizadas al proceso de fiscalización de Tenedores de Fauna de Vida Silvestre en el año t
	5188	12612	Número de etapas realizadas para la actualización(modificación) de la normativa de Agricultura Orgánica en el año t
		10445	Número de fiscalizaciones realizadas a certificadoras orgánicas y asociaciones de agricultores ecológicas en el año t
		10449	Número de fiscalizaciones a operadores orgánicos (productores, procesadores, comercializadores) realizadas y programadas...
		13026	Número de supervisiones realizadas al proceso de fiscalización de Agricultura Orgánica en el año t
	5919	12631	Número de fiscalizaciones del cumplimiento de la norma sobre permanencia y funcionamiento de obras bonificadas de riego realizadas
	6082	12523	Número de muestras realizadas
7	4654	12193	Número de solicitudes de certificación muestreadas
		12203	Número total de semilleros inspeccionados
		12990	Total de Informes de Inspección digitadas en el Sistema
	4727	6350	Número de certificados de exportación aprobados
		8808	Número de inspecciones a plantas pisqueras realizadas
		12294	Número de supervisiones de plantaciones de vides programadas y realizadas
		13122	Número de documentos de exportación de vinos, bebidas alcohólicas, mostos y vinagres visados por SAG
	4738	9662	Número de certificados fitosanitarios del Programa Origen emitidos

		10979	Número de solicitudes de servicios del programa de origen aceptadas por la oficina sectorial
4739		12163	Número de solicitudes de servicios del Programa MAPRO aceptadas por la oficina Sectorial
		12166	Número de certificados fitosanitarios del Programa MAPRO emitidos
4757		12285	Número de certificados fitosanitarios del Programa Forestal emitidos
		12533	Número de supervisiones realizadas a terceros autorizados para certificación de embalajes de madera de exportación
5189		12058	Número de certificados fitosanitarios del Programa SAG/USDA emitidos
		12542	Número de servicios del Programa SAG-USDA realizados por la oficina sectorial
		13297	Número de planillas de despacho del Programa SAG-USDA emitidas por la oficina
5731		11186	Número de muestras obtenidas a nivel predial en el año t
5776		10989	Número de visitas de supervisión realizadas a MVA asesores planteles PABCO por especie
		10998	Número de certificados zoonosanitarios emitidos
		11003	Número total de visitas de inspección para inscripción y modificación por ampliación realizadas en el año t
		11209	Número de supervisiones a establecimientos pecuarios de exportación de productos de consumo humano con equipo de inspección permanente realizadas
		12147	Número de supervisiones SIIO programadas y realizadas
		12490	Número Talleres realizados en el año t
		12493	Número de supervisiones realizadas año t
		12754	Número de solicitudes de inspección para la exportación pecuaria atendidas en el periodo t
		13067	Número de visitas de supervisión realizadas por el MVO al MVA de los planteles PABCO bovinos en el año t

		13070	Número de visitas de supervisión realizadas por el MVO al MVA de los planteles PABCO ovinos en el año t
		13073	Número de visitas de supervisión realizadas por el MVO al MVA de los planteles PABCO caprinos en el año t
		13076	Número de visitas de supervisión realizadas por el MVO al MVA de los sectores de cada plantel PABCO aves de corral en el año t
		13079	Número de visitas de supervisión realizadas por el MVO al MVA de los planteles PABCO porcinos en el año t
		13130	Número de certificados zoosanitarios de exportación emitidos en el año t.
		13868	Número total de certificados zoosanitarios de exportación emitidos en el año t
	5993	12316	Número de supervisiones al sistema de inspección de establecimientos faenadores de consumo nacional programadas y realizadas
8	4753	7674	Número de solicitudes de autorizaciones de nuevos plaguicidas verificadas dentro del plazo
		13043	Número total de solicitudes de autorización, renovación o modificación de plaguicidas resueltas
	5786	12211	Número de variedades con informe anual
	5787	11020	Número de solicitudes de registro de medicamentos veterinarios resueltas
		12172	Número de solicitudes de control de serie para productos biológicos de tipo farmacológico resueltas
		12175	Número de solicitudes de control de serie para productos biológicos de tipo inmunológico resueltas
9	4783	12715	Número de publicaciones de resultados de evaluaciones ex post de los proyectos del Fondo SAG
10	4987	7330	Número de muestras analizadas entre el 01/01/año t al 31/12/año t
	4993	7400	Número de muestras analizadas entre el 01/01/año t al 31/12/año t

		12241	Número de laboratorios regionales SAG y laboratorios autorizados supervisados en el año t
		13383	Número de laboratorios autorizados supervisados en el año t, en el ámbito de semillas
		13386	Número de laboratorios regionales SAG de Semillas supervisados en el año t
	4994	7414	Número de muestras analizadas en el laboratorio de Biotecnología entre el 01/01/año t al 31/12/año t
	4995	7419	Número de muestras analizadas en el laboratorio Agrícola y Forestal entre el 01/01/año t al 31/12/año t
		12244	Número de laboratorios regionales SAG y laboratorios autorizados supervisados en el año t
		13377	Número de laboratorios autorizados Agrícolas supervisados en el año t
		13380	Número de laboratorios Agrícolas regionales SAG supervisados en el año t
	5620	10388	Número de muestras analizadas en los laboratorios de Química Enológica entre el 01/01/año t al 31/12/año t
	6237	10679	Número de muestras analizadas entre el 01/01/2014 al 31/12/2014
		12253	Número de laboratorios autorizados supervisados en el año
		10686	Número de muestras analizadas entre el 01/01/2014 al 31/12/2014
		12256	Número de laboratorios autorizados supervisados en el año
		13392	Número de muestras analizadas en Química Ambiental y Alimentaria entre el 01/01/año t al 31/12/año t
		13398	Número de laboratorios autorizados supervisados en Química Ambiental y Alimentaria en el año t