
BALANCE
DE GESTIÓN INTEGRAL
AÑO 2004

**INSTITUTO DE DESARROLLO
AGROPECUARIO (INDAP).**

SANTIAGO DE CHILE

Dirección Nacional
Agustinas 1465, Santiago, Teléfono (56 -2) 6908000
www.indap.cl

Índice

1. Carta del Jefe de Servicio.....	04
•	
2. Identificación de la Institución.....	07
• Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución	08
• Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio	09
• Principales Autoridades.....	11
• Definiciones Estratégica.....	12
- Misión Institucional.....	12
- Objetivos Estratégicos.....	12
- Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos.....	13
- Clientes / Beneficiarios / Usuarios.....	14
- Productos Estratégicos vinculado a Clientes / Beneficiarios / Usuarios	14
• Recursos Humanos.....	15
- Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo	15
- Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo	16
- Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo	17
• Recursos Financieros	18
- Recursos Presupuestarios año 2004	18
3. Resultados de la Gestión	19
• Cuenta Pública de los Resultados	20
- Balance Global	20
- Resultados de la Gestión Financiera	24
- Resultados de la Gestión por Productos Estratégicos	30
• Cumplimiento de Compromisos Institucionales	47
- Informe de Programación Gubernamental	47
- Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas	48
• Avances en Materias de Gestión	50
- Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión	50
- Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo	52
- Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales	57
- Avances en otras Materias de Gestión	58
• Proyectos de Ley	62
4. Desafíos 2005	63

5. Anexos	65
• Anexo 1: Indicadores de Desempeño Presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2004	66
• Anexo 2: Otros Indicadores de Desempeño	70
• Anexo 3: Programación Gubernamental	72
• Anexo 4: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas	74
• Anexo 5: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004	78
• Anexo 6: Transferencias Corrientes	80
• Anexo 7: Iniciativas de Inversión	81
• Anexo 8: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos	84

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo	15
Cuadro 2: Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo	16
Cuadro 3: Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo	17
Cuadro 4: Ingresos Presupuestarios Percibidos año 2004	18
Cuadro 5: Gastos Presupuestarios Ejecutados año 2004	18
Cuadro 6: Ingresos y Gastos años 2003 – 2004	24
Cuadro 7: Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2004	26
Cuadro 8: Indicadores de Gestión Financiera	29
Cuadro 9: Cumplimiento Convenio Incentivo Colectivo año 2004	52
Cuadro 10: Cumplimiento de Indicadores de Desempeño año 2004	66
Cuadro 11: Avance Otros Indicadores de Desempeño año 2004	70
Cuadro 12: Cumplimiento Programación Gubernamental año 2004	72
Cuadro 13: Cumplimiento Compromisos de Programas/Instituciones Evaluadas ...	74
Cuadro 14: Cumplimiento PMG 2004	78
Cuadro 15: Cumplimiento PMG años 2001 – 2003	79
Cuadro 16: Transferencias Corrientes	80
Cuadro 17: Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2004.....	83
Cuadro 18: Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos	84

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato	15
Gráfico 2: Dotación Efectiva año 2004 por Estamento	16
Gráfico 3: Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo	17
Gráfico 4: Avance de Inversión en Préstamos.....	31
Gráfico 5: Tasa de Recuperaciones sobre Vencimientos Acumulados.....	33
Gráfico 6: Porcentaje de Morosidad.....	34
Gráfico 7: Pérdidas de Cartera.....	35
Gráfico 8: Número de Créditos con (BAF).....	37
Gráfico 9: Monto de Créditos otorgados (BAF).....	37
Gráfico 10: Monto de Créditos (FAD).....	39
Gráfico 11: N° de Créditos otorgados (FAD).....	39

1. Carta del Jefe de Servicio

El año 2004 se caracterizó por los avances logrados por la Institución en los ámbitos de: fomento (productivo y gestión crediticia) y mejoramiento en procesos de gestión interna lo que finalmente repercute en una mejor atención al cliente. En este contexto, se presenta el Balance de Gestión Integral, correspondiente al año 2004, para lo cual se dispuso de un presupuesto total de \$101.523 millones.

Entre los logros más importantes se puede señalar:

- La alta cobertura total alcanzada: 115.967 agricultores/as (RUT), a los cuales se les otorgaron créditos e incentivos, superándose la histórica meta de los 100 mil pequeños agricultores apoyados por el Estado anualmente.
- La excelente ejecución presupuestaria: la que alcanzó a un 99%, cifra superior en un 6% respecto al año 2003. Esto cobra importancia cuando se observan las cifras que componen la presente Cuenta de Gestión, poniendo en evidencia un mejoramiento de los resultados de las distintas acciones del Instituto, con una ejecución presupuestaria que está logrando un adecuado y positivo impacto en la actividad de la pequeña empresa agrícola.

Los buenos resultados, dan cuenta que la Agricultura Familiar Campesina (AFC), no sólo es una forma de vida, sino que es una actividad económico-productiva que adquiere cada vez mayor relevancia para el desarrollo del país. El financiamiento ha sido un factor clave para lograr el desarrollo sustentable de ésta. Tradicionalmente este ha sido un sector donde la banca privada no ha tenido una participación muy extendida, debido a su tamaño y niveles de desarrollo. Por ello, INDAP ha sido un actor trascendental de la Política de Estado para el desarrollo sustentable y apoyo a la familia campesina, centrando sus esfuerzos en dotarla con un sistema de financiamiento eficiente y de mayor alcance. Ello ha significado que la AFC, además de los programas de apoyo técnico, innovación tecnológica y fortalecimiento de la gestión, ha contado con diversas alternativas para el financiamiento de sus necesidades de capital de trabajo y de gastos de operación.

Uno de los ejes de acción de INDAP es la “**asistencia financiera**” caracterizada por una política de disciplina y de diversificación de instrumentos que, fortaleciendo la relación público-privado, busca ampliar las plataformas y los recursos disponibles para el financiamiento de la microempresa agrícola. Las cifras muestran que los objetivos definidos tuvieron resultados exitosos:

- Las colocaciones de créditos directos alcanzaron los \$31.705 millones, beneficiando a 45.391 clientes (RUT).
- Las recuperaciones, alcanzaron \$33.924 millones, lo que representa el 98.8% de lo establecido en la Ley de Presupuestos. Este nivel de recuperaciones fue posible de ser alcanzado gracias a una substancial mejora de calidad de la cartera colocada durante estos últimos años (gestión de cobranza más disciplinada), que ha permitido poner al día deudas morosas.
- La morosidad de la cartera, experimentó una mejoría notable, pasando desde más de un 30% el 2002, a un 18,7% a fines de 2003, llegando a un 11,1% en diciembre de 2004.
- La gestión crediticia, además de disminuir drásticamente la morosidad, muestra una gran reducción de las pérdidas estimadas por el riesgo de no pago de los créditos morosos. Estas pérdidas llegaron a representar una cifra de 4,6% de la cartera vigente, tasa estimada como

razonable, por cuanto representa un descenso paulatino desde cifras que en años anteriores superaban el 10%.

- En materia de Articulación Financiera, fue un año de ampliación de la oferta a la familia campesina. Las 3.342 operaciones crediticias realizadas por privados el 2003, crecieron a 7.891. Hubo más del doble de créditos otorgados por instituciones privadas, representando un financiamiento de \$7.448 millones adicional para la microempresa agrícola.
- A través del Fondo de Administración Delegada, consistente en el traspaso de recursos a entidades financieras para que ellas financien nuevas carteras de crédito a microempresarios agrícolas, ya se ha traspasado un total de \$4.700 millones.
- Por otra parte en el ámbito de **"fomento productivo"**, se extendió a todo el país el nuevo sistema de financiamiento para inversiones de proyectos prediales, a través del Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), que busca apoyar de manera integral los requerimientos del cliente para asegurar un desarrollo adecuado de su negocios lo que se traduce en un sistema de incentivos más simple, integral y flexible, de modo de dar respuestas más oportunas y pertinentes a las realidades regionales y a las oportunidades para los pequeños agricultores que traen aparejadas los tratados de libre comercio suscritos por Chile.
- Se ha realizado un gran esfuerzo para que los pequeños productores de carne bovina cumplan con los requisitos de trazabilidad único modo de estar en condiciones para participar en la cadena de exportación a la Unión Europea.
- A través del Programa de Asistencia Técnica, se atendieron 22.000 personas.
- En el ámbito del financiamiento de Obras de Riego, se logró revertir la tendencia a la baja de hectáreas de riego intervenidas con inversión directa registrada en los últimos años, alcanzando 8.452 hectáreas.
- A través del Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos, se logró recuperar para la AFC aproximadamente 115.000 hectáreas, cifra que representa un 5.3% más que el año 2003.
- Se incorporaron 1.200 productores al Programa de Buenas Prácticas Agrícolas, en la línea de asegurar acciones que constituyen la posibilidad para que la familia campesina aproveche las oportunidades de los tratados de libre comercio.
- INDAP apoyó la inserción de la pequeña agricultura en la propiedad de la Bolsa de Productos Agropecuarios, instancia que es una apuesta de futuro para los representantes del sector.
- Se entregó apoyo a 31.594 clientes en alianza con 196 municipios del Programa de Desarrollo Local –PRODESAL–.

Otro de los pilares importantes de la gestión, ha sido el desarrollo de un sistema de gestión de calidad, de hecho el año 2004 fue el año de la Calidad, en alianza estratégica con el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (Chile Calidad), organismo dependiente de CORFO. En este contexto, se desarrolla tres ámbitos de trabajo durante el año 2004: clientes, funcionarios y resultados. Logrando exitosos avances que se dan a conocer a través de este documento.

Hoy INDAP fortalecido, ha superado los cuestionamientos que alguna vez se hicieron a la existencia de una Institución de fomento para los campesinos, desarrollando una labor técnica específica y compleja, de permanente y creciente impecabilidad. Las cifras demuestran la realización de una tarea bien hecha, producto del esfuerzo de funcionarios que desarrollan sus labores de servicio

público en las 111 oficinas institucionales. Todo lo anterior ha estado a disposición de los y las campesinas de nuestro país.

Durante el año 2005 se desea consolidar los avances 2004, a través del logro de los siguientes desafíos:

- Mantener la política de disciplina financiera y mejorar los indicadores de calidad de cartera, con el objetivo de mantener un sistema de financiamiento directo, eficiente y estable.
- Expansión del Programa de Articulación Financiera a través del crecimiento del Bono de Articulación Financiera. La meta es llegar a 12.000 operaciones. Se aumentará en \$4.000 millones adicionales el Fondo de Administración Delegada, quedando en casi \$9.000 millones disponibles para nuevos créditos.
- Plan Ganadero INDAP-SAG: 15.000 productores de carne bovina se integren al proceso de trazabilidad, para obtener el dispositivo de identificación individual. Se espera que 1.250 nuevos productores finalicen este proceso y logren la habilitación como Predio PABCO, alcanzando 2.000 predios en el período 2004-2005 que estén en condiciones de exportar.
- En el Programa de Riego: 6.300 hectáreas equivalentes y en Suelos se pretende recuperar 120.000 hectáreas.
- En el programa de Buenas Prácticas Agrícolas, incorporar 1.200 nuevos agricultores, para llegar a 2.280.
- Implementación, a nivel nacional de la Solicitud Única de Financiamiento.
- El Sistema de Supervisión de Proyectos se extenderá a los Programas: Desarrollo de Inversiones (PDI), Sistema de Asistencia Técnica (SAT) y los Programas de Gestión Crediticia.
- Realizar evaluaciones a los Programas de Recuperación de Suelos Degradados, Bono Familiar y Riego. Además de un Segundo Estudio de Satisfacción de clientes. Realizar el diseño del Sistema de Información Geográfica Nacional. Poner en operación el Cuadro de Mando Integral con el Plan de Gestión de Calidad.

Atentamente,



RICARDO HALABI CAFFENA
DIRECTOR NACIONAL
INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
INDAP

2. Identificación de la Institución

- Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución
- Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio
- Principales Autoridades
- Definiciones Estratégicas
 - Misión Institucional
 - Objetivos Estratégicos
 - Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos
 - Clientes / Beneficiarios / Usuarios
 - Productos Estratégicos vinculado a Clientes / Beneficiarios / Usuarios
- Recursos Humanos
 - Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo
 - Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo
 - Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo
- Recursos Financieros
 - Recursos Presupuestarios año 2004

• Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución

La normativa y las disposiciones que rigen la Institución son:

LEYES

- Ley Orgánica de INDAP N°18.910 / 90 modificada por la Ley N° 19.253/93.
- Ley N°19.604/99 Establece Incentivos a la Agricultura
- D.F.L 235/99 Establece incentivo por Recuperación de Suelos Degradados
- Ley de Avales N°19.901/2003
- Ley 18.450/85 modificada por Ley N°19.316, que fija normas y establece incentivo para el fomento de la inversión privada en obras de riego y drenaje de predios.

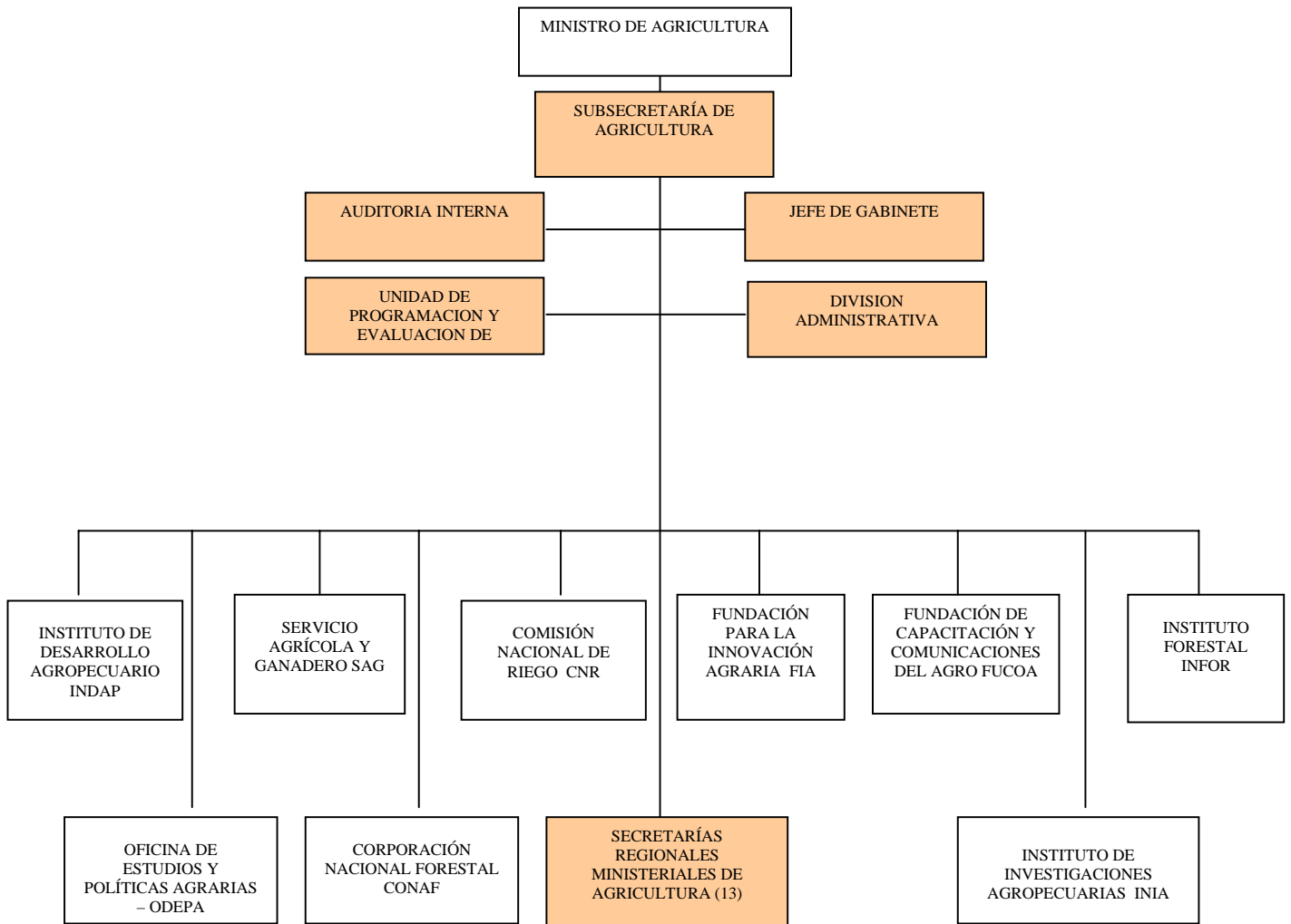
REGLAMENTOS

- Reglamento General de Crédito
- Reglamento DFL 235, que establece el Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados
- Modifica Reglamento Recuperación de Suelos Degradados Decreto Supremo N°71/02 que modifica D.S N°202 del 14.12.01 del Ministerio de Agricultura, que establece reglamento del DFL 235 de 1999.
- Reglamento Ley de Avales Decreto N° 59 del Ministerio de Agricultura de 27.10.03.
- Reglamento Ley 18.450. Decreto 397/97 del Ministerio de Agricultura, que Aprueba Reglamento Ley N°18.450 sobre normas para fomento de inversión privada en obras de riego y drenaje.

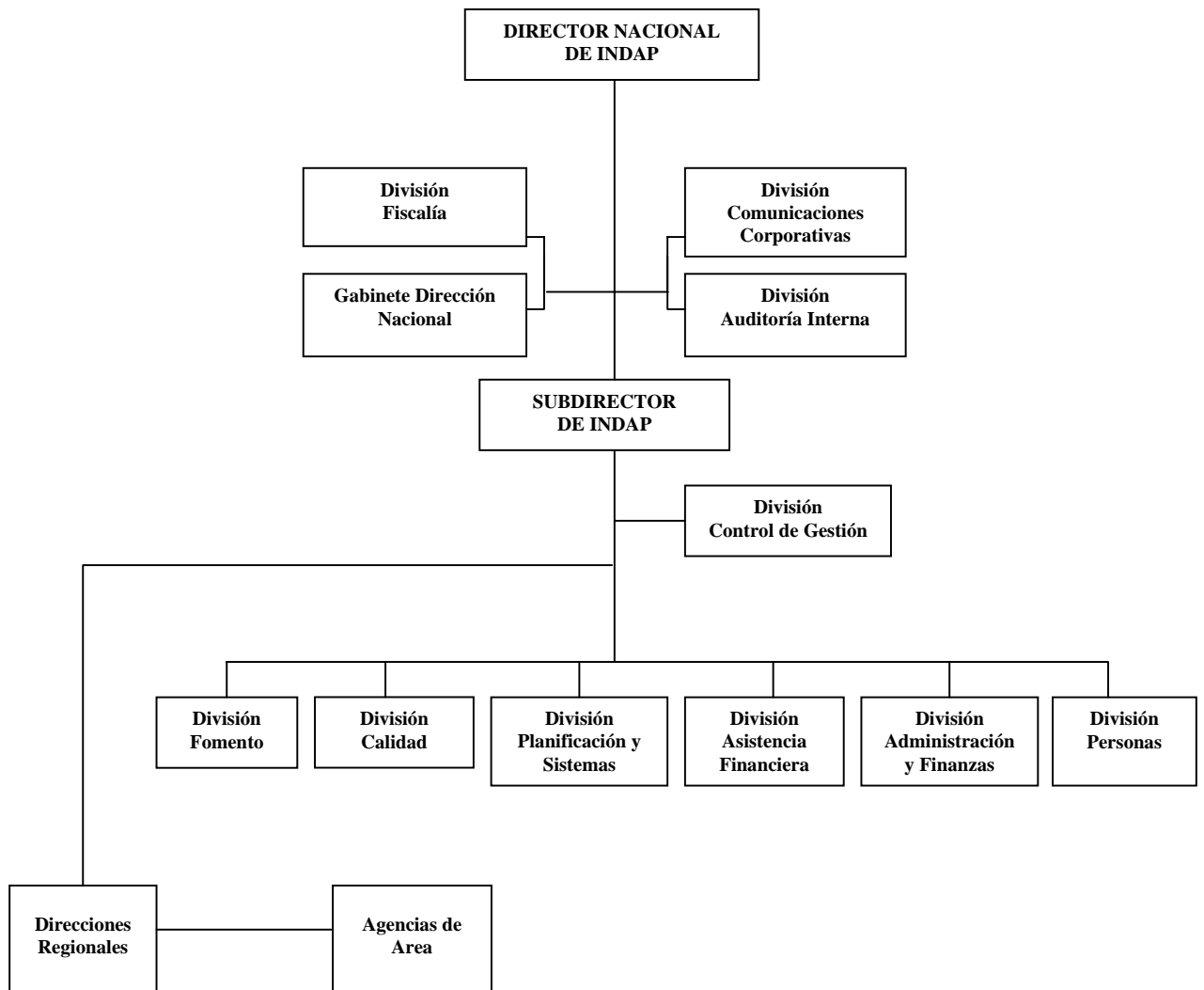
OTRAS RELEVANTES

- Resolución Exenta N°75/03 Nueva Organización Administrativa de INDAP contenida en el Documento " Diseño de Estructura y Funciones".
- Resolución Exenta N°471/03 Aprueba Nueva Organización Administrativa Regional de INDAP para regiones que indica.
- Resolución Exenta N°516/03 Aprueba Nueva Organización Administrativa Regional de INDAP para regiones que indica.
- Resolución Exenta N°727/03 que modifica y complementa R.E N°75 sobre Nueva Organización Administrativa de INDAP.

- Organigrama de Ubicación en la Estructura del Ministerio



- Organigrama Institucional de INDAP



- **Principales Autoridades**

Cargo	Nombre
Director Nacional	Ricardo Halabí Cafena
Sub Director Nacional	Arturo Sáez Chatterton
Fiscal	Gerardo Bravo Riquelme
Jefe División Fomento	Mauricio Contreras Guerra
Jefe División Calidad	Ana María Correa López
Jefe División Planificación y Sistemas	Gustavo Rivera Urrutia
Jefe División Asistencia Financiera	Pablo Coloma Correa
Jefe División Personas	Juan Francisco Cantillana
Jefe División Administración y Finanzas	Alejandra Rodríguez Godoy
Jefe División Auditoría Interna	Nelson Zúñiga Cadiz
Jefe División Control Gestión	Marta Vega Patri
Jefe División Comunicaciones	Noelle Pascal Cheetham

• Definiciones Estratégicas

- Misión Institucional

Promover condiciones, generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la agricultura familiar campesina y sus organizaciones.

- Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Facilitar la integración creciente y sostenida de los productos y servicios de la agricultura familiar campesina en los mercados nacionales e internacionales, en contexto de crecientes exigencias de calidad a procesos y productos agroalimentarios y de la sustentabilidad ambiental de las actividades productivas silvoagropecuarias ¹ .
2	Dotar a la Agricultura Familiar Campesina de una oferta de servicios e instrumentos de fomento productivo que la habiliten para hacer negocios.
3	Fortalecer la asociatividad de la Agricultura Familiar Campesina, expresada en la existencia de organizaciones eficientes y efectivas que contribuyan a su desarrollo tanto en su dimensión económica productiva como de su representación gremial.

¹ Objetivo estratégico modificado según recomendación de la Subsecretaría de Agricultura.

- **Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos**

Número	Nombre - Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales:		
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios de Asesoría Técnica (SAT). ▪ Centros de Gestión (CEGES). ▪ Redes Prorubros. ▪ Proyecto de Desarrollo Organizacional (PRODES) – Fondo para la Asociación Campesina (FONDAC). 	1, 3
Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de inversiones:		
2	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI): <ul style="list-style-type: none"> • Componente Riego Individual • Componente Modernización Agrícola • Componente Modernización Ganadera • Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD). • Riego Asociativo. 	2
Préstamos:		
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito Corto Plazo. ▪ Crédito Largo Plazo Normal. ▪ Crédito Largo Plazo Forestal. ▪ Crédito Largo Plazo de Riego. 	1,2
Articulación Financiera:		
4	<ul style="list-style-type: none"> • Bono de Articulación Financiera (BAF). • Fondo de Administración Delegada (FAD). 	1, 2
Servicios de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales:		
5	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Desarrollo Local para Comunidades Pobres (PRODESAL.) • Programa Orígenes. • Programa de Formación y Capacitación de Mujeres Rurales. • Convenio Programación IV Región. • Bono de Producción Agrícola Familiar 	2, 3

- Clientes / Beneficiarios / Usuarios

Número	Nombre
1	Pequeños productores y productoras agropecuarios individuales
2	Empresas asociativas campesinas.
3	Pequeños productores y productoras agropecuarios individuales pertenecientes a segmentos o territorios especiales.

- Productos Estratégicos vinculado a Clientes / Beneficiarios / Usuarios

Número	Nombre – Descripción Producto Estratégico	Clientes/beneficiarios/usuarios a los cuales se vincula
1	Servicios para el Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños Productores y Productoras Agropecuarios Individuales. • Empresas Asociativas Campesinas
2	Incentivos para el Mejoramiento y Desarrollo de Inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños Productores y Productoras Agropecuarios Individuales. • Empresas Asociativas Campesinas. • Pequeños Productores y Productoras Agropecuarios Individuales pertenecientes a segmentos o a territorios especiales².
3	Préstamos	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños Productores y Productoras Agropecuarios Individuales. • Empresas Asociativas Campesinas.
4	Articulación Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños Productores y Productoras Agropecuarios Individuales. • Empresas Asociativas Campesinas.
5	Servicios de fomento para segmentos y territorios especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños Productores y Productoras Agropecuarios Individuales pertenecientes a segmentos o territorios especiales.

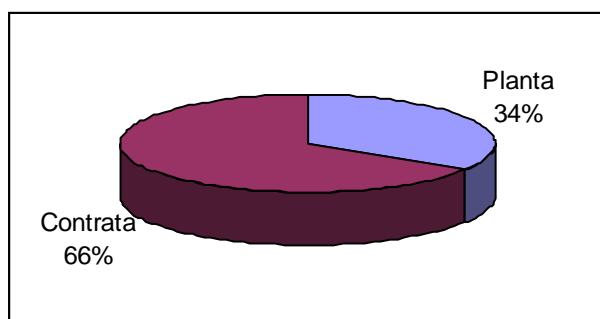
² Los pequeños productores que pertenecen a segmentos o territorios especiales se identifican por el tipo de instrumento entregado por INDAP, en el caso del PDI también atiende demandas del sector más vulnerable, ya que la demanda de los clientes puede incluir componentes de inversión predial o asociativa.

- **Recursos Humanos**

- **Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo³**

Cuadro 1 Dotación Efectiva ⁴ año 2004 por tipo de Contrato y Sexo			
	Mujeres	Hombres	Total
Planta	153	305	458
Contrata	323	563	886
Honorarios ⁵	0	0	0
Otro	0	0	0
TOTAL	476	868	1.344

Gráfico 1: Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato



³ Dotación efectiva al 31/12/04, Fuente: Informe Trimestral de Dotación

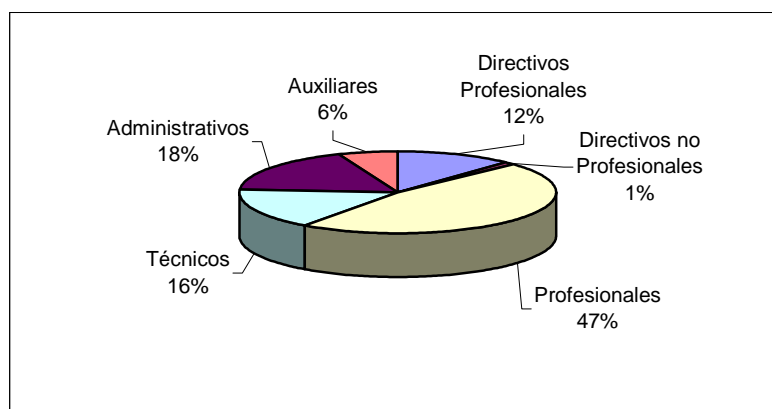
⁴ Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

⁵ Considera sólo el tipo "honorario asimilado a grado".

- **Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo**

Cuadro 2 Dotación Efectiva ⁶ año 2004 Por Estamento y Sexo			
	Mujeres	Hombres	Total
Directivos Profesionales ⁷	45	115	160
Directivos no Profesionales ⁸	4	11	15
Profesionales ⁹	196	434	630
Técnicos ¹⁰	42	176	218
Administrativos	131	109	240
Auxiliares	58	23	81
Otros ¹¹	0	0	0
TOTAL	476	868	1.344

Gráfico 2: Dotación Efectiva año 2004 por Estamento



⁶ Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

⁷ Se debe incluir a Autoridades de Gobierno, Jefes superiores de Servicios y Directivos Profesionales.

⁸ En este estamento, se debe incluir a Directivos no Profesionales y Jefaturas de Servicios Fiscalizadores.

⁹ En este estamento, considerar al personal Profesional, incluido el afecto a las Leyes Nos. 15.076 y 19.664, los Fiscalizadores y Honorarios asimilados a grado.

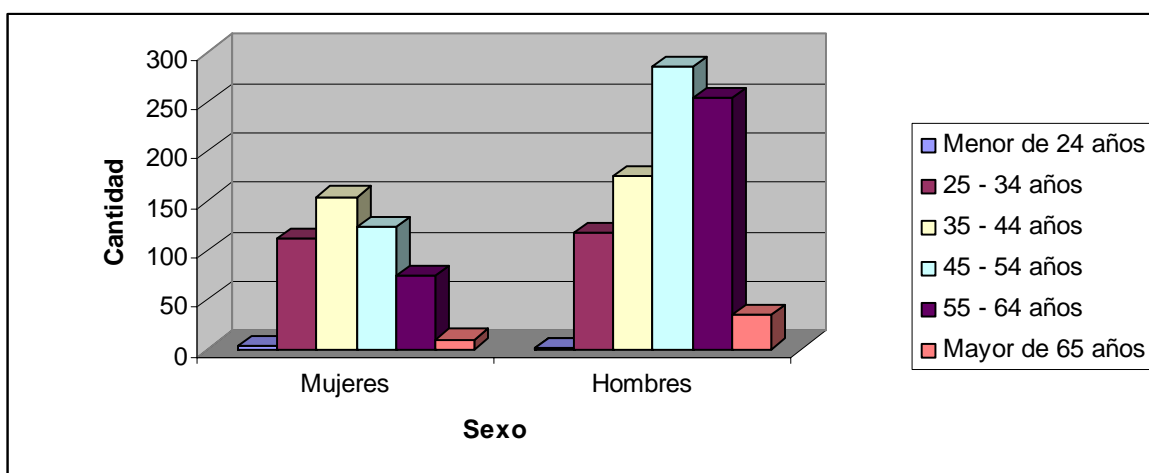
¹⁰ Incluir Técnicos Profesionales y No profesionales.

¹¹ Considerar en este estamento los jornales permanentes y otro personal permanente.

- Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo

Cuadro 3 Dotación Efectiva ¹² año 2004 por Grupos de Edad y Sexo			
Grupos de edad	Mujeres	Hombres	Total
Menor de 24 años	3	1	4
25 – 34 años	112	118	230
35 – 44 años	154	175	329
45 – 54 años	123	286	409
55 – 64 años	74	253	327
Mayor de 65 años	10	35	45
TOTAL	476	868	1.344

Gráfico 3: Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo



¹² Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

● Recursos Financieros

- Recursos Presupuestarios año 2004

Cuadro 4 Ingresos Presupuestarios Percibidos ¹³ año 2004	
Descripción	Monto M\$
Aporte Fiscal	59.027.049
Transferencia ¹⁴	3.707.000
Otros Ingresos ¹⁵	38.789.916
TOTAL	101.523.965

Cuadro 5 Gastos Presupuestarios Ejecutados ¹³ año 2004	
Descripción	Monto M\$
Corriente ¹⁶	60.365.751
De Capital ¹⁷	613.855
Otros Gastos ¹⁸	40.544.358
TOTAL	101.523.965

13 Esta información corresponde a los informes mensuales de ejecución presupuestaria del año 2004.

14 Corresponde a los recursos provenientes de créditos de organismos multilaterales.

15 Incluye el Saldo Inicial de Caja y todos los ingresos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

16 Los gastos Corrientes corresponden a la suma de los subtítulos 21, 22, 23, 24 y 25.

17 Los gastos de Capital corresponden a la suma de los subtítulos 30, subtítulo 31, subtítulo 33 más el subtítulo 32 ítem 83, cuando corresponda.

18 Incluye el Saldo Final de Caja y todos los gastos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

3. Resultados de la Gestión

- Cuenta Pública de los Resultados
 - Balance Global
 - Resultados de la Gestión Financiera
 - Resultados de la Gestión por Productos Estratégicos
- Cumplimiento de Compromisos Institucionales
 - Informe de Programación Gubernamental
 - Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas
- Avance en materias de Gestión
 - Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión
 - Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo
 - Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales
 - Avances en otras Materias de Gestión
- Proyectos de Ley

● Cuenta Pública de los Resultados

- Balance Global

INDAP realizó una buena gestión durante el 2004, prácticamente todos los compromisos adquiridos a través de los diferentes instrumentos (PTG, PMG, Incentivo Colectivo, Evaluación Comprehensiva del Gasto, etc.), se cumplieron.

Análisis de los desafíos del año 2004:

- **Ampliación de la Cobertura en los Servicios de Asesorías Técnicas:** se atendió a más de 22.000 agricultores, casi 20% más que el 2003, manteniendo las innovaciones implementadas el 2003 en el sentido que la asistencia técnica entregada alcanzó características especializadas enfocadas a la resolución de problemas concretos y acotada en el tiempo.
- **Apoyar a la AFC para enfrentar los nuevos acuerdos comerciales:** destaca el Nuevo Modelo de Centros de Gestión (CEGE), que permitió estandarizar el servicio que se entrega a los productores campesinos, logrando el funcionamiento de 13 centros de gestión (11 centros año 2003), los que apoyan el desarrollo empresarial de 169 empresas asociativas campesinas. Durante el año 2004 se implementó el modelo ajustado de operación, el cual consiste en cinco niveles de desarrollo para las empresas asociadas, teniendo en el Nivel 1 de "Metodología de Gestión y Desarrollo del Plan de Trabajo" un 82.2 % de las empresas participantes, en el Nivel 2 de "Registro de Información" existe un 8.9 % de las empresas, en el Nivel 3 de "Determinación de Variables Críticas del Negocio" se encuentra un 7.7 % de las empresas y en los Niveles 4 y 5 respectivamente de "Establecimiento de Metas" y de "Evaluación de Resultados y Medidas Correctivas" participan un 1.2 % de las empresas asociadas al los CEGES. En cuanto al aumento del número de CEGES la meta no se alcanzó debido a que es un trabajo que requiere mucho más tiempo de maduración, ya que implica un cambio cultural y conductual de las empresas campesinas y sus asociados, el INDAP seguirá implementando este programa en base al modelo ajustado que se mencionó anteriormente, ya que es una herramienta de progreso y desarrollo con resultados de largo plazo, estimados en cinco años.
- En la línea de asegurar acciones que constituyen la posibilidad para que la familia campesina aproveche las oportunidades de los tratados de libre comercio, se incorporaron 1.200 productores al Programa de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el rubro apícola y en berries. Existen 1.300 agricultores en proceso de habilitación para su certificación posterior y se desarrollaron manuales adaptados a la AFC. Se apoyó el proceso de inscripción de huertos de frambuesas (V y X región).
- Se ha realizado gran esfuerzo para que los pequeños productores de carne bovina cumplan con los requisitos de trazabilidad, habilitando a la AFC en el rubro exportador de carne. La etapa inicial de este proceso, emprendida por INDAP el 2004, consistió en actividades de difusión y motivación para la inscripción de los predios, con el objetivo de desarrollar un proceso de habilitación que espera contar con 15 mil predios insertos el 2005, de los cuales unos 2 mil deberán contar con su certificación de "Plantel Animal Bajo Control Oficial" –PABCO–

-
- certificados por SAG, único modo de estar en condiciones para participar en la cadena de exportación a la Unión Europea.
- El Plan Ganadero INDAP–SAG atendió a un total de 2.999 agricultores. Focalizándose en 5 regiones del país (VII a XI), en 48 comunas, seleccionándose un total de 772 productores, para apoyar procesos de habilitación según los estándares PABCO, con inversiones en infraestructura, equipamiento, capacitación y asesoría técnica. Se dispuso de un presupuesto de alrededor de \$1.400 millones, de los cuales 110 predios se encuentran en tramitación por parte del SAG para ser certificados luego de terminado el proceso de habilitación.
 - **Extensión del Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI):** se extendió a todo el país el nuevo sistema de financiamiento para inversiones de proyectos prediales. El Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), busca apoyar de manera integral los requerimientos del cliente para asegurar un desarrollo adecuado de su negocio. A través de PDI, se atendieron 6.083 clientes individuales y 163 empresas asociativas con un presupuesto ejecutado de \$9.663 millones.
 - **En materia de Articulación Financiera.** Fue un año de ampliación de la oferta a la familia campesina. Este programa de acceso al crédito, se pone a disposición del mundo campesino con financiamiento crediticio a través de Instituciones Financieras, que ha significado que las 3.342 operaciones realizadas por privados el 2003, crecieron a 7.891. Es decir, los clientes tuvieron más del doble de créditos otorgados por instituciones privadas, con un financiamiento adicional para la microempresa agrícola de \$7.448 millones.
 - A fines del 2003, comenzó a operar el Fondo de Administración Delegada, que consiste en el traspaso de recursos a estas entidades financieras privadas para que ellas los utilicen en financiar nuevas carteras de crédito a microempresarios agrícolas. Se ha traspasado \$4.700 millones.
 - Los **resultados de los indicadores financieros** muestran la excelente gestión crediticia. Las colocaciones de créditos directos alcanzaron los \$31.705 millones beneficiando a 45.391 clientes (RUT). Las recuperaciones alcanzaron \$33.924 millones, 98,8% de lo presupuestado. Esto es posible gracias a una mejora de calidad de la cartera colocada durante últimos años y a una gestión de cobranza más disciplinada, que ha permitido poner al día deudas morosas. La morosidad de la cartera, medida desde el primer día de mora hasta los 365 días, experimentó una mejoría notable, pasando desde más de un 30% el 2002, a 18,7% el 2003, llegando a un 11,1% en el 2004. Si se toma la morosidad desde los 31 días hasta un máximo de 180, que es como en muchos casos se mide esta cifra, la tasa de morosidad desciende a un 4,6%. Gran reducción de las pérdidas estimadas por el riesgo de no pago de los créditos morosos. Estas pérdidas llegaron a representar una cifra de 4,6% de la cartera vigente, tasa estimada como razonable y muy exitosa, por cuanto representa un descenso paulatino desde cifras que en años anteriores superaban el 10%.
Si se mide esta pérdida considerando perdido o castigable solamente aquellos créditos que llegan a superar los 180 días de mora, plazo en que normalmente en una institución financiera se castiga un crédito, se obtiene una pérdida para el año 2004 **de 4,0%, lo que resulta absolutamente comparable con la industria del microcrédito a nivel mundial.**
 - **Financiamiento Forestal:** INDAP colocó recursos que permitieron la plantación de 11.021 hectáreas, lo que representa un 13,6% de incremento respecto al 2003 y un 97% de cumplimiento de la meta planteada para el 2004, con un presupuesto de M\$3.838.

-
- **Seguro Agrícola:** La participación en el Seguro Agrícola de los pequeños productores de INDAP, sigue siendo significativa aunque no se logró la meta planteada. Los clientes de INDAP contrataron durante el año 5.792 pólizas, 82,7% de la meta propuesta y 0,9% menos que el 2003. Entre otras razones, el no logro de la meta se debe a insatisfacción por parte de los agricultores con las liquidaciones de siniestros.
 - Se consolidó el **Proceso de Modernización y Fortalecimiento Institucional:** puesta en marcha por primera vez en INDAP de un Sistema de Supervisión de Proyectos, iniciado en tres regiones pilotos (V, VI, y RM) y extendido a todo el país. Esta práctica ha sido asumida como imprescindible para cumplir con el objetivo de nutrir el sistema de información para la toma de decisiones durante el proceso de ejecución de los distintos programas e instrumentos de INDAP.
 - Se realizaron **Evaluaciones de Resultado e Impacto de los Programas, algunos resultados son los siguientes:**
 - **Programa PRODESAL:** los usuarios tienen mayor posibilidad de acceder a financiamiento que aquellos que no son beneficiarios, es decir, el Programa juega un rol activo en el apalancamiento de recursos. Los beneficiarios de PRODESAL mejoran la calidad y cantidad de equipamiento de sus hogares y comparados con los no beneficiarios del programa tienen mayores ingresos prediales.
 - **Convenio INDAP-PRODEMU:**
 - i. El Impacto del programa sobre los ingresos familiares es significativo: en promedio los hogares de las participantes obtienen en el año el equivalente a 2 ingresos mensuales más.
 - ii. El 87% de los emprendimientos presenta sustentabilidad en el tiempo. Este porcentaje es superior a los índices observados en las microempresas urbanas y PYMES.
 - iii. El 86% de los emprendimientos están orientados al mercado, sólo un 14% de ellos están orientados exclusivamente al autoconsumo.
 - **Programa de Modernización Agrícola y Ganadera:** la evaluación de este programa, mostró que si bien no hubo variación en el ingreso ni en el valor de los activos a escala nacional, si se apreció una mejora del ingreso ganadero entre las regiones de Coquimbo y de la Araucanía mientras que en los activos se evidenciaron mejoras para proyectos asociativos de Centro de Acopio Lecheros (CAL) y en la calidad de las instalaciones lecheras. Lo anterior se tradujo en que los beneficiarios del programa percibieron un mejor precio de la leche pese al gran aumento de importaciones y al estancamiento de la demanda interna.
 - Finalmente, la **Caracterización de los usuarios del programa crédito de INDAP** concluyó que el 57% de sus clientes tiene sobre 50 años, el 83% de ellos son jefes de hogar de los cuales el 20% son mujeres, alrededor del 78% presenta educación básica incompleta y el 45% de los clientes usan servicios financieros paralelos como son las cuentas de ahorro y otros servicios. Por otro lado, los morosos se caracterizan por ser clientes más jóvenes, con un bajo nivel de escolaridad, muestran carencia de garantías reales, han sido condonados con anterioridad y tienen una baja rentabilidad de las empresas, dadas su falta de asistencia técnica y su menor disponibilidad de tierra y regadío.

Actualmente, se encuentra en ejecución, la evaluación de impacto del Programa de Crédito.

-
- Además, se realizó la difusión del Estudio de Satisfacción de Usuarios de INDAP, en el cual un 78% de los campesinos califican la gestión de INDAP como buena o muy buena.
- El 100% de las Oficinas de Áreas y Direcciones Regionales realizaron la autoevaluación basada en el Modelo de Excelencia en Gestión de Calidad, lo que permitirá mejorar los resultados de las acciones que se realizan hacia el interior de la Institución y hacia los propios clientes. Esto ha significado una mejora en la gestión.
 - La puesta en marcha Sistema de Información Geográfica, se realizó el proceso de georeferenciación de agricultores de las regiones VII, VIII, IX y X de los programas de recuperación de suelos, asistencia técnica e inversión predial.
 - Se extendió a todas las regiones el Nuevo Modelo de Atención, que se basa en la atención integral de los proyectos productivos de la familia campesina, la atención de los ejecutivos integrales que han accedido a la capacitación y a los programas de soporte que este modelo de atención requiere. Se realizó una primera evaluación de su funcionamiento y se encuentran en evaluación e implementación las modificaciones que se están observando como necesarias.
 - La puesta en marcha blanca del Sistema (informatizado) de Solicitud Única de Financiamiento. A través de éste será posible concentrar de forma electrónica toda la línea de proceso del servicio y toda la información del cliente, agilizando tiempos de respuesta, facilitando el análisis de las demandas y su posterior ejecución.
 - En la relación de INDAP con otros servicios públicos que también desarrollan programas en fomento productivo, especial importancia y fuerza ha tomado en este contexto el Programa Chile Emprende, conformado por FOSIS, SERCOTEC, SENCE, INDAP, SUBDERE y Ministerio de Economía. Otras acciones conjuntas, son los programas focalizados en grupos específicos, como indígenas (MIDEPLAN-Orígenes); Mujeres (INDAP-PRODEMU); y la modalidad de relación intersectorial, se verifica en la participación en las mesas de análisis de políticas públicas dirigidas al agro y a grupos específicos, como las mesas de Mujer Rural, Ley de Nuevo Trato Indígena, donde INDAP ha tenido una activa participación.
 - El programa Anual de Capacitación Institucional, que considera la capacitación a funcionarios de distintos ámbitos (Jefes de Oficinas de Áreas, Ejecutivos Integrales y Administrativos) y contó con un presupuesto de \$108 millones, capacitando a un total de 1.326 funcionarios. Las capacitaciones realizadas se relacionaron con el funcionamiento y operación de los instrumentos de crédito y de incentivo, el modelo de atención al cliente, el funcionamiento del sistema de supervisión, el manejo de los sistemas de registro de información y otros. Por otra parte, también se capacitó a 370 funcionarios en materias de gestión de calidad y para insertar a INDAP en el sistema de compras públicas (Chile Compras), capacitando también a operadores de servicios de INDAP con el objetivo de adecuar la oferta privada a las exigencias del sistema de compras públicas.

- Resultado de la Gestión Financiera

Cuadro 6 Ingresos y Gastos años 2003 - 2004			
Denominación	Monto Año 2003 M\$ ¹⁹	Monto Año 2004 M\$	Notas
INGRESOS	117.149.638	101.523.965	(1)
INGRESOS DE OPERACIÓN	2.546.593	2.510.213	
VENTA DE ACTIVOS	62.061	175.596	(2)
RECUPERACIONES DE PRESTAMOS	34.546.744	31.415.324	(3)
TRANSFERENCIAS	-	3.707.000	(4)
OTROS INGRESOS	446.662	353.410	(5)
APORTE FISCAL	74.875.744	59.027.049	(6)
SALDO INICIAL DE CAJA	4.671.834	4.335.374	(7)
GASTOS	117.149.638	101.523.965	
GASTO EN PERSONAL	13.664.040	14.268.388	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3.125.498	3.198.696	(8)
INVERSIONES PREVISIONALES	-	200.512	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	41.962.044	42.698.156	(9)
INVERSIÓN REAL	587.759	613.855	
INVERSIÓN FINANCIERA	32.799.459	33.970.527	(10)
SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA	19.552.955	2.294.281	(11)
OPERACIÓN AÑOS ANTERIORES	1.186.814	1.245.100	(12)
OTROS COMPROMISOS PENDIENTES	1.774	869	(13)
SALDO FINAL DE CAJA	4.269.295	3.033.582	(14)

La composición de los ingresos propios es un 38% de los ingresos totales ejecutados, el Aporte Fiscal Libre un 56% y el Servicio de la Deuda un 2%.

(1) Los ingresos totales ejecutados el 2004 fueron un 13 % menores con relación al 2003. La ejecución de los ingresos totales fue de un 99,76 % el 2004 en relación al presupuesto asignado por Ley.

(2) Este Subtítulo presentó una ejecución de un 183 % en comparación con el año 2003. La ejecución de este Subtítulo en comparación con el presupuesto asignado fue del 112 %, principalmente por ventas de bienes inmuebles y venta de vehículos.

¹⁹ Las cifras están indicadas en M\$ del año 2004. Factor de actualización es de 1,0105 para expresar pesos del año 2003 a pesos del año 2004.

-
- (3) La ejecución de este Subtítulo fue un 9 % menor en comparación con el año 2003, esta menor ejecución producto de ajustarse a la estructura del programa de recuperaciones que presenta la institución. La ejecución alcanzó el 97% con relación al presupuesto asignado.
- (4) Estos recursos corresponden al programa BID-MIDEPLAN.
- (5) Los ingresos percibidos por este subtítulo fueron un 21% menores que los del 2003, a pesar de ello la ejecución 2004 en comparación al presupuesto asignado fue de un 112%.
- (6) El aporte fiscal ejecutado fue un 21% menor que el de 2003.
- (7) El saldo inicial de caja ejecutado fue un 7% menor que la del 2003. Se autorizó modificar el saldo inicial de caja 2004 aumentando el saldo final de caja 2003 en M\$ 712.790, con lo cual la ejecución alcanzó un 119 %.
- (8) Estos presentaron un aumento de un 2% con relación al 2003.
- (9) Las transferencias corrientes tuvieron una mayor ejecución de un 2% con respecto al 2003.
- (10) La inversión financiera creció en un 4%, con un mayor gasto ejecutado de M\$ 1.171.068.
- (11) La deuda pública se redujo en un 88% en comparación con el 2003. Esta reducción se explica por prepago del programa FIDA.
- (12) En comparación con el año 2003 las obligaciones que quedaron pendientes en el año 2004 aumentaron en un 5 %.
- (13) Estos compromisos fueron menores en un 51% en comparación con el año 2003.
- (14) En comparación con el año 2003 el saldo final de caja 2004 fue un 29% menor, lo que refleja una mayor eficacia en el uso de los recursos.

Cuadro 7
Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2004

Subt.	Item	Asíg.	Denominación	Presupuesto Inicial ²⁰ (M\$)	Presupuesto Final ²¹ (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados ²² (M\$)	Diferencia ²³ (M\$)	Notas
			INGRESOS	100.849.780	102.480.529	101.523.965	956.564	(1)
01			INGRESOS DE OPERACIÓN	1.909.236	1.909.236	2.510.213	(600.977)	(2)
04			VENTA DE ACTIVOS	25.990	157.141	175.596	(18.455)	(3)
05			RECUPERACIONES DE PRESTAMOS	32.699.556	32.386.400	31.415.324	971.076	(4)
06			TRANSFERENCIAS	2.751.840	4.349.359	3.707.000	642.359	(5)
07			OTROS INGRESOS	142.688	315.970	353.410	(37.440)	(6)
09			APORTE FISCAL	63.238.555	59.027.049	59.027.049	0	
	91		Libre	58.350.380	56.732.768	56.732.768	-	(7)
	92		Servicio De La Deuda Pública	4.888.175	2.294.281	2.294.281	0	(8)
11			SALDO INICIAL DE CAJA	81.915	4.335.375	4.335.374	0	(9)
			GASTOS	100.849.780	102.480.529	101.523.965	956.564	(10)
21			GASTO EN PERSONAL	12.895.306	14.268.388	14.268.388	-	
	01		REMUNERACIONES	11.865.562	13.210.841	13.327.059	(116.218)	(11)
	03	001	Honorarios	138.000	141.726	79.608	62.118	
		002	Horas Extras	277.468	284.960	244.963	39.997	
	05	001	Viáticos	614.276	630.861	616.758	14.103	
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3.397.084	3.380.587	3.372.503	8.084	
			Bienes y Servicios	3.295.164	3.271.977	3.264.993	6.984	
			Capacitación	101.920	108.610	107.509	1.101	
24	30		PRESTACIONES PREVISIONALES	0	200.609	200.512	97	
			PRESTACIONES PREVISIONALES	0	200.609	200.512	97	
25			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	44.620.219	45.297.485	44.265.838	1.031.647	
	31		TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO	44.126.440	44.803.706	43.781.965	1.021.741	(12)
		001	Sala Cuna y/o Jardín Infantil	98.480	113.480	112.418	1.062	
		385	Subsidio Enlace Banca Comercial	509.600	489.600	487.703	1.897	
		389	Programa para la Recuperación de Suelos Degradados	14.052.289	13.247.444	13.180.730	66.714	
		398	Subsidio Agrícola Familiar	1.471.619	1.411.619	1.395.574	16.045	
		404	Emergencias	10	83.010	82.866	144	
		407	Serv. Desarrollo Capacidades Productivas y Empresariales	7.372.797	6.914.137	6.906.568	7.569	

20 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

21 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2004

22 Ingresos y Gastos Devengados: incluye los gastos no pagados el 2004.

23 Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.

Cuadro 7
Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2004

Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial ²⁴ (M\$)	Presupuesto Final ²⁵ (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados ²⁶ (M\$)	Diferencia ²⁷ (M\$)	Notas
		408	Incentivo Mejoramiento y Desarrollo de Inversiones	11.176.110	11.440.699	11.304.796	135.903	
		409	Servicios Fomento Sectores Especiales	6.693.695	6.754.358	6.729.024	25.334	
		411	Programa Desarrollo Indígena MIDEPLAN - BID	2.751.840	4.349.359	3.582.285	767.074	
	33		TRANSFERENCIA A OTRAS ENTIDADES PUBLIC.	490.173	490.173	481.950	8.223	
		358	Programa Multimedial	81.536	81.536	81.362	174	
		359	Programa Gestión de Calidad	408.637	408.637	400.589	8.048	
	34		TRANSFERENCIAS AL FISCO	2.517	2.517	1.513	1.004	
		001	Impuestos	2.517	2.517	1.513	1.004	
	35		Aplicación Fondos De Terceros		0	-	-	
	36		Cumplimiento De Sentencias Ejecutoria.	1.089	1.089	410	679	
31			INVERSION REAL	641.319	856.057	751.732	104.325	(13)
	50		REQ. DE INVER.PARA FUNCIONAM.	25.298	25.298	25162,446	136	
	51		VEHICULOS	124.949	256.100	255.551	549	
	52		TERRENOS Y EDIFICIOS		78.070	77.524	546	
	56		INVERSION EN INFORMATICA	185.312	179.523	179.523	0	
	69		INVERSION REGIONALIZABLE	0	317.066	213.972	103.094	
		004	Inversión en Infraestructura		317.066	-	317.066	
	74		INVERSION NO REGIONALIZABLE	305.760	0	33.970.527	(33.970.527)	
32			INVERSION FINANCIERA	34.402.577	34.092.036	2.259.463	31.832.573	
	80		COMPRA DE TITULOS Y VALORES	7.563.062	2.259.463	2.259.463	-	(14)
		008	Programa Financiamiento Agrícola	7.563.062	2.259.463	31.711.064	(29.451.601)	
	81		PRESTAMOS	26.839.515	31.832.573	19.736.406	12.096.167	(15)
		001	Corto Plazo	18.523.533	19.781.261	11.974.658	7.806.603	
		002	Largo Plazo	8.315.982	12.051.312	0	12.051.312	
50			SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	4.888.175	2.294.281	2.294.281	0	
	91		DEUDA PUBLICA EXTRENA	4.888.175	2.294.281	2.294.281	0	
		001	Intereses	1.390.184	113.661	113.661	0	
		002	Amortizaciones	3.497.991	2.180.620	2.180.620	-	
60	98		OPERACIÓN AÑOS ANTERIORES	3.000	1.376.196	1.245.100	131.096	
70	99		OTROS COMPROMISOS PENDIENTES	2.100	2.100	869	1.231	
			SALDO FINAL DE CAJA		712.790	3.033.582	(2.313.792)	(16)

24 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

25 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2004

26 Ingresos y Gastos Devengados: incluye los gastos no pagados el 2004.

27 Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.

-
- (1) El Ministerio de Hacienda aprobó modificaciones a la Ley de Presupuestos incrementando los ingresos totales en un 0,91%.
 - (2) Existe un incremento en el pago de los intereses por los créditos otorgados por a agricultores, con relación a lo presupuestado por ley.
 - (3) Se aumentó el presupuesto inicial en M\$ 131.151, lográndose una ejecución de 112% con relación al presupuesto final, este incremento se explica principalmente por venta de Bienes Inmuebles y de vehículos.
 - (4) La ejecución de las Recuperaciones de Préstamos (Capital) alcanzó un 97% de lo presupuestado. Cabe señalar que se realizó una modificación presupuestaria por M\$ 313.156 para ajustarse a la estructura real del programa de recuperaciones de la institución.
 - (5) El presupuesto inicial se aumento en un 58,05 % y la ejecución alcanzó 85,23 %, saldo sin ejecutar fue producto en la tardanza en la entrega de los recursos por parte de MIDEPLAN.
 - (6) Su incremento se debe a los Ingresos, principalmente por cierre de proyectos interinstitucionales, por Licencias Médicas, Ventas de Bases, multas y costas judiciales. El presupuesto inicial se incrementó en M\$ 173.282 y se realizó una ejecución del 109% del presupuesto final.
 - (7) Con respecto al Aporte Fiscal, el Ministerio Hacienda Rebajó el Aporte Fiscal Libre el un 2, 77%, de la ejecución el 0,98% se destinó a financiar déficit de personal.
 - (8) Esta disminución en el Servicio de la Deuda Pública se explica por el prepago del programa FIDA y el saldo corresponde al programa de SECANO que quedó pendiente de pago.
 - (9) Se autorizaron modificaciones presupuestarias por M\$ 712.790 para incorporar el Saldo Final de Caja del año 2003 e incrementando el Saldo Final de Caja por el mismo monto, Decreto N° 1.221.
 - (10) La diferencial de mayor ejecución por este concepto, se financió con los suplementos posteriores al presupuesto ley y que correspondieron a: aumento financiado con aporte fiscal libre Decreto N° 622 por M\$ 577.090, aumento financiado con saldo inicial de caja Decreto N° 280 por M\$ 107.643, diferencia de reajuste año anterior, aguinaldo de Navidad, bono especial año 2004 y otros Decretos. Reajuste y aguinaldo de fin de año Decreto de Austeridad por M\$ 181.239. Aumento aprobado por el Ministerio de Hacienda N° 1.153 por M\$ 640.
 - (11) Se autorizó reajustes en Remuneraciones según Decreto N° 280 por M\$ 107.643 y se modificaron las glosas de la siguiente forma: Horas extras M\$ 7.792, Viáticos M\$ 16.585 y Honorarios M\$ 3.726.
 - (12) El 95% de saldo que presenta las transferencias al sector privado corresponden a tres asignaciones (411, 408 y 389). La razón de esta baja ejecución, en la asignación 411, se explica por demora en la entrega de fondos por parte de MIDEPLAN (M\$ 730.000 del programa orígenes, enviados el 30.12.2004), con respecto a la asignación 408, esta tiene un componente del programa orígenes que representa aproximadamente un 18% del presupuesto total de esta asignación, el cual corresponde a un aporte conjunto INDAP-MIDEPLAN-BID y debido a la demora en la entrega de los recursos por parte de MIDEPLAN no se logró una mayor ejecución y finalmente con respecto a la asignación 389 la ejecución respecto del presupuesto final autorizado fue 99,50%, quedando un saldo de M\$ 66.714 sin ejecutar.
 - (13) El saldo se explica por una ampliación de presupuesto de M\$ 214.738 por Decretos del M. de Hacienda, que determinaron un Presupuesto Final de M\$ 856.057, que permitió la compra de Vehículos, Inversión en Informática, terminar la implementación de ascensores del Edificio Institucional, para Remodelar y Reponer oficinas de Agencia de Áreas y Direcciones Regionales.
 - (14) La asignación Programa de Financiamiento agrícola sufrió una rebaja presupuestaria de M\$ 310.541 correspondiente al Decreto N° 183 (austeridad) y M\$ 4.993.058 fueron reasignados, a través de modificaciones presupuestarias solicitas al Ministerio de Hacienda, a créditos de corto y largo plazo (M\$ 1.257.728 y M\$ 7.735.330 respectivamente).
 - (15) Con respecto a los créditos de corto plazo, el presupuesto inicial fue aumentado en un 6,8 % y se logró una ejecución del 99,75% ; los créditos de largo plazo, en relación al presupuesto inicial, se incrementaron en un 45 % y se alcanzó una ejecución del 99,3%.
 - (16) Se autorizó incrementar el Saldo Final de Caja, según Decreto N° 1.221 por M\$ 712.790.

Cuadro 8
Indicadores de Gestión Financiera

Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo ²⁸			Avance ²⁹ 2004/ 2003	Notas
			2002	2003	2004		
Porcentaje de decretos modificatorios que no son originados por leyes	$[\text{N}^\circ \text{ total de decretos modificatorios} - \text{N}^\circ \text{ de decretos originados en leyes}^{30} / \text{N}^\circ \text{ total de decretos modificatorios}] * 100$	%	50	43	73	1,69	(1)
Promedio del gasto de operación por funcionario	$[\text{Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)} / \text{Dotación efectiva}^{31}]$	\$	12.391	12.597	12.996	1,03	(2)
Porcentaje del gasto en programas del subtítulo 25 sobre el gasto de operación	$[\text{Gasto en Programas del subt. 25}^{32} / \text{Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)}] * 100$	%	297	250	244	0,98	(3)
Porcentaje del gasto en estudios y proyectos de inversión sobre el gasto de operación	$[\text{Gasto en estudios y proyectos de inversión}^{33} / \text{Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)}] * 100$	%	0,05	0,89	1,23	1,38	(4)

(1) Como se aprecia claramente y así lo muestra el indicador, existe una mejor y mayor disciplina fiscal, además se produjo un cambio en las fuentes de financiamiento, utilizando mayores recursos propios.

(2) Se produjo un incremento del 3% con relación al año 2003 producto de un mayor gasto en personal debido a: la Nueva Ley Laboral, desempeño institucional y funciones críticas.

(3) Con relación al 2003 este indicador disminuyó en un 2,4% producto de un mayor gasto en personal y en bienes y servicios.

(4) El aumento de este indicador con respecto del año 2003 es producto de la ejecución de una mayor cantidad de estudios y proyectos de inversión.

²⁸ Los factores de actualización de los montos en pesos es de 1,0389 para 2002 a 2004 y de 1,0105 para 2003 a 2004.

²⁹ 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.

³⁰ Se refiere a aquellos referidos a rebajas, reajustes legales, etc.

³¹ Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

³² Corresponde a las transferencias a las que se aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

³³ Corresponde a la totalidad del subtítulo 31 "Inversión Real", menos los ítem 50, 51, 52 y 56.

- Resultado de la Gestión por Productos Estratégicos

1. PRESTAMOS:

El año 2004 representa, desde el punto de vista de la gestión crediticia la consolidación de la nueva política de disciplina financiera implantada desde el año 2002, que introdujo importantes modificaciones en el estilo de gestión de la cartera.

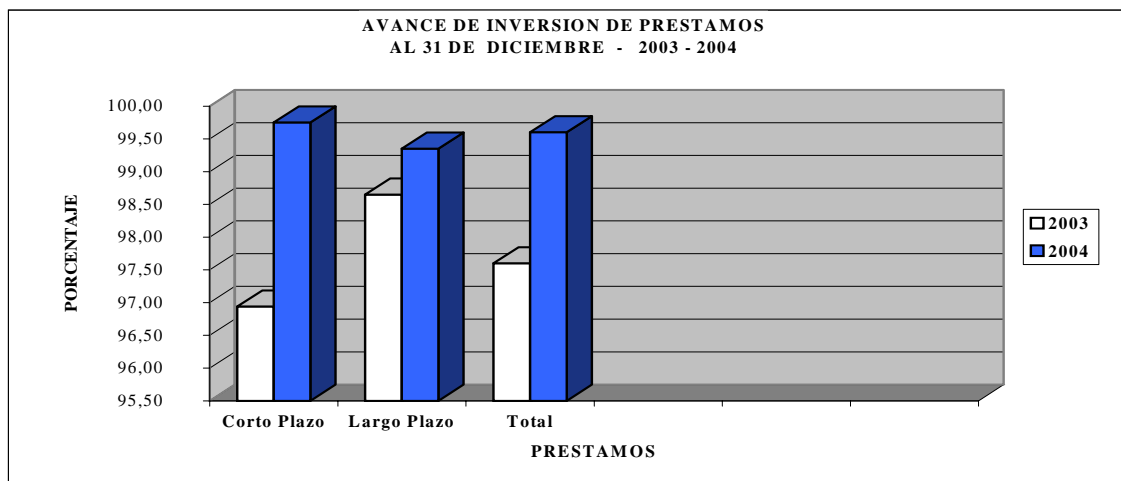
Estos buenos resultados ofrecen, frente a la escasez de crédito para la microempresa agrícola, una buena evidencia de que es posible que una institución pública opere con crédito, logrando una adecuada eficiencia en este sector. En este sentido se explica también el acelerado crecimiento que ha experimentado la colocación de créditos a microempresarios agrícolas a través de Instituciones Financieras.

1.1.CARTERA DE CREDITO: La cartera de créditos vigentes de INDAP alcanzó a diciembre de 2004 la cifra de \$55.321 millones (deuda de capital), constituida por 62.846 deudores y con un monto promedio por deudor de \$ 880.263.

Si se compara esta cartera con la de año 2003, se tiene que la Cartera Vigente de 2003 alcanzó a \$ 56.322 millones (deuda de capital), constituida por 66.543 deudores, con un monto promedio de \$ 846.405.

Las cifras anteriores reflejan una leve disminución en la cartera producto fundamentalmente de una política que tiende a la mantención del financiamiento crediticio de INDAP y a un decidido impulso a la articulación financiera que busca ampliar el financiamiento al sector a través de Instituciones Financieras. Con todo, las cifras reflejan que INDAP continúa siendo una de las mayores instituciones microcrediticias del país.

1.2.COLOCACIONES: Las colocaciones de crédito durante el año 2004 alcanzaron a \$31.705 millones, cifra superior a la del año 2003 que llegó a \$30.102 millones. Estas colocaciones representan una ejecución prácticamente total del presupuesto disponible. En los préstamos de corto plazo se ejecutó un 99,75% del presupuesto asignado y en los de largo plazo, un 99,35%.



El total de agricultores beneficiados fueron 45.391 (RUT), de los cuales 9.116 fueron mujeres(20.1%). El año 2003 se atendieron 45.347 personas y 8.711 eran mujeres (19.2%). En el siguiente cuadro se presenta la distribución de las colocaciones 2004 por regiones.

Distribución de las Colocaciones 2004 por regiones (M\$)

REGIONES	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	TOTAL
I	575.275	248.261	823.536
II	156.059	27.000	183.059
III	72.256	120.908	193.164
IV	475.814	1.040.778	1.516.592
V	1.059.830	857.271	1.917.101
VI	3.400.835	705.956	4.106.791
VII	3.868.153	1.552.279	5.417.094
VIII	2.742.512	2.170.406	4.902.598
IX	2.663.527	1.336.000	3.994.629
X	3.693.956	2.260.045	5.931.238
XI	336.481	1.126.760	1.435.768
XII	26.753	76.100	102.833
XIII	660.871	524.850	1.180.416
Total	19.732.322	12.051.312	31.704.819

1.3. RECUPERACIONES: Las recuperaciones del año 2004 alcanzaron a \$33.924 millones, lo que representa un 98,9% de la meta fijada en la Ley de Presupuestos.. A nivel de metas establecidas para las regiones, que suman una cifra superior a la meta presupuestaria, se ha alcanzado un cumplimiento del 95,81%.

En el siguiente cuadro se presenta el comportamiento regional de las recuperaciones en relación a los vencimientos de cuotas ocurridos en el año.

Comportamiento Regional Respecto de las Recuperaciones de Créditos (M\$)

Regiones	Recuperaciones Totales	Vencimientos del año	% Recuperaciones Totales	% Recuperaciones sobre Vencimientos del año
I	1.020.046	1.121.594	90,9	74.8
II	232.354	207.891	111,8	85.5
III	313.225	496.706	63,1	42.4
IV	1.389.691	1.629.958	85.3	57.1
V	2.244.178	2.578.324	87,0	65.8
VI	3.934.363	4.874.616	80,7	65.9
VII	6.024.930	6.504.498	92,6	73.0
VIII	5.317.939	5.474.844	97,1	73.0
IX	4.650.362	4.648.525	100,0	77.5
X	6.322.277	6.234.971	101,4	84.8
XI	1.057.386	806.816	131,1	81.3
XII	155.268	158.755	97,8	79.3
XIII	1.262.268	1.451.952	86,9	62.4
Total	33.924.287	36.189.450	93,7	72.9

En las Recuperaciones Totales se incluyen: las recuperaciones del período, las anticipadas de períodos posteriores y las morosas.

En los Vencimientos del año se incluyen: en el Cierre de Balance al 31 Dic. del 2003 se establecen los montos de vencimientos a recuperar el año 2004, a ello se deben agregar todos los vencimientos de colocaciones que se producen en el año y que se recuperen dentro del mismo año, más los reajustes e intereses correspondientes al Balance.

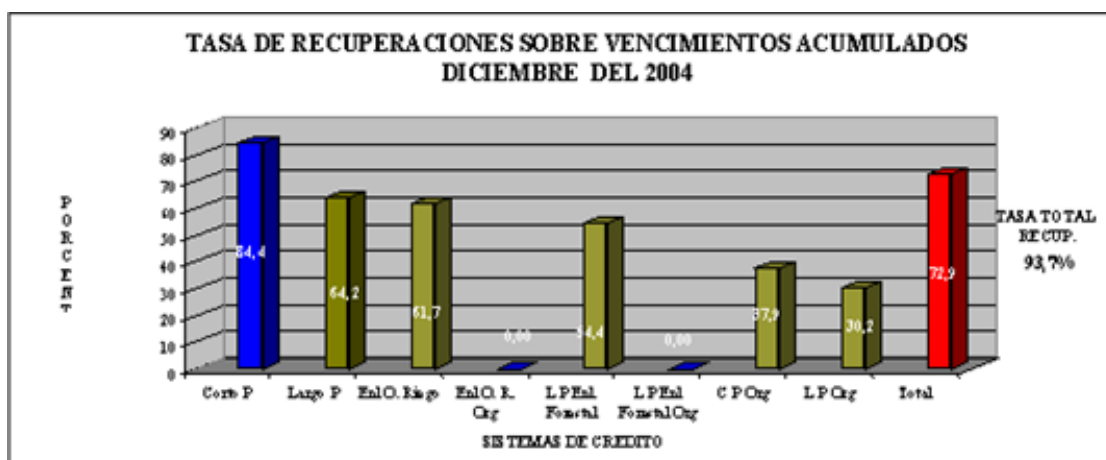
El % de Recuperaciones sobre Vencimientos corresponde a las recuperaciones logradas, exclusivamente, sobre los vencimientos del periodo.

Del cuadro se destacan los buenos niveles de recuperaciones obtenidos por las regiones II, X y XI que superaron el 80% de recuperaciones sobre vencimientos del período. Esto significa que más del

80% de las cuotas con vencimiento en el año se pagaron efectivamente. El restante 20% se reparte entre cuotas morosas y cuotas que se prorrogaron para el próximo período.

Los resultados nacionales logrados durante el año 2004, comparados con las recuperaciones obtenidas el año 2003, año de muy buenos resultados en recuperaciones, demuestran que en el año 2004 se mejoró aún más la eficiencia del proceso, ya que se subió de un 91.8% a 93.7% el porcentaje de recuperaciones totales y se subió de un 70.0% a 72.9% las recuperaciones sobre vencimientos del período. Los buenos resultados de la gestión hecha por la Institución en el ámbito de las recuperaciones se justifica en base a la aplicación de una estricta disciplina financiera, la cual consiste en mantener una Cartera de Clientes por Ejecutivo Integral, enviar oportunamente avisos de cobranza y traspaso de cartera morosa a cobranza externa, respaldado lo anterior por procedimientos claros y el establecimiento de metas en forma oportuna y coherente con las capacidades de cada centro de responsabilidad, además de un seguimiento efectivo a los compromisos y la agilización de la Cartera Morosa mediante la cobranza externa, metodología de operación que se comenzó a gestar aproximadamente desde el año 2002, cómo refuerzo de lo anterior se estableció un seguimiento periódico de todos los ámbitos financieros basados en indicadores de gestión, ya sean de recuperaciones, pérdidas de la cartera u otros, los cuales permiten ir monitoreando mes a mes la evolución de gestión financiera, tomando decisiones en base al resultado de ellos (todos los indicadores que se utilizan para el seguimiento y evaluación de los Productos Financieros están comprometidos en la Ley de Presupuestos o en el SIG de la Institución).

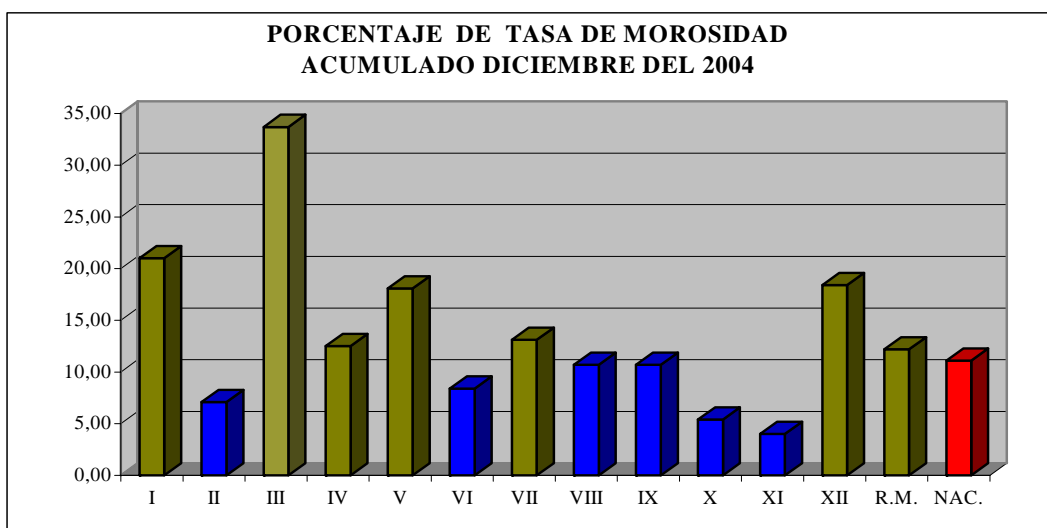
En el gráfico siguiente se presentan las tasas de recuperaciones sobre vencimientos para cada uno de los sistemas de crédito. Se puede observar un notable mejoramiento en el comportamiento de las líneas de financiamiento destinadas a clientes individuales por sobre las organizaciones campesinas. Independiente de lo anterior, cabe señalar que los porcentajes se ven fuertemente influenciados por las características de cada producto. En efecto, se observa, por ejemplo, un relativo bajo porcentajes para las líneas de enlace forestal y enlace de riego. Siendo estas líneas de una buena recuperabilidad final, el pago de las cuotas establecidas, en muchos casos no se produce en forma oportuna por retrasos en las tramitaciones de los respectivos bonos, que son la fuente de pago de dichos créditos.



1.4. MOROSIDAD: La morosidad de la cartera vigente descendió desde un 18,7% a diciembre de 2003 a un 11,1% para diciembre de 2004, resultado que refleja una sobresaliente mejoría de la cartera de créditos.

En el siguiente gráfico se aprecia el comportamiento de la morosidad de la Cartera Vigente por región. Llama la atención las muy buenas cifras alcanzadas por las regiones II, VI, X y XI, todas por debajo del 8,4%. A la vez resultan preocupante los niveles alcanzados por las regiones I, III, V y XII cuya tasa de morosidad superó el 18%, cifra que se estima elevada.

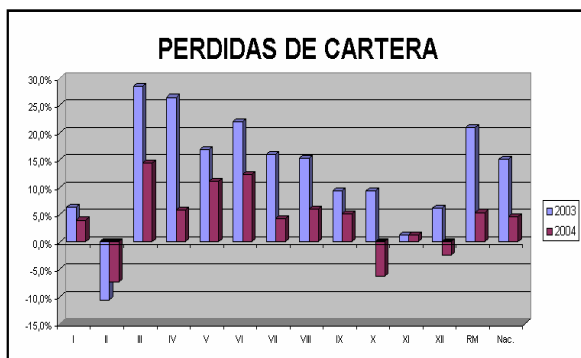
Por otra parte, el índice de riesgo de la cartera vigente medido de acuerdo a las políticas de provisiones de INDAP, alcanzó, a diciembre, a un 4%.



1.5. PROVISIONES: Al igual que la morosidad, la evolución de las provisiones por riesgo de no pago de la cartera tuvo una destacada mejoría durante el año 2004. El gasto producido por estas provisiones más otras pérdidas por castigos o condonaciones de deudas en el año, alcanzó la cifra de 4,6%, cifra que se estima buena para un programa de microcréditos y aun más si se considera que para el año anterior se alcanzó un porcentaje, medido bajo los mismos parámetros, de 15.2%.

En el gráfico que se presenta a continuación, se observan las significativas bajas que han experimentado los porcentajes de pérdidas de cartera en cada una de las regiones, entre el año 2003 y 2004. En especial destacan las cifras de las regiones II, X, XI y XII cuyas tasas fueron

inferiores al 1,3%. Por el contrario, preocupan las altas tasas alcanzadas por las regiones III, V, VI por sobre el 11,1%.



1.6. PROGRAMA DE ENLACE FORESTAL: fueron M\$3.850.843, monto que representa un crecimiento de 22.3%, respecto del año 2003. Con tales recursos se plantaron 11.021 hectáreas, lo que indica un crecimiento de 13%, respecto al año 2003. El monto colocado significó 2.403 operaciones crediticias, de las cuales 657 se entregaron a mujeres (27.6%). Con ello, se beneficiaron 4.594 personas, que adicionaron un “valor agregado” a sus predios a través de la plantación, que una vez transformada en bosque, les dará importantes beneficios adicionales, además de compartir con la sociedad, los beneficios ambientales que implica una masa forestal. Es conveniente señalar que la plantación de las 11.021 ha financiadas, requirió de alrededor de 160.000-165.000 jornadas hombre entre junio y noviembre.

1.7. ENLACE RIEGO: FINANCIAMIENTO OBRAS DE RIEGO (LEY N° 18.450): durante el año 2004, se entregaron recursos crediticios para obras de riego (Ley N° 18.450), por un monto de M\$543.436, de los cuales a crédito de enlace corresponden M\$498.153 (92%), en tanto, a crédito complementario corresponden M\$45.283 (8%).

En relación al monto de crédito de enlace entregado, M\$408.958 (82%) es financiamiento para obras “nuevas”, que se rigen con la normativa actual de febrero 2003, en tanto, los M\$89.159 (18%), son obras que rigen con normativa anterior a febrero 2003.

El crédito entregado, permitió financiar 23 obras, que beneficiarán a 795 usuarios, incorporando al riego o mejorando la calidad del mismo en 3.664, 3 has.

El detalle a nivel regional se encuentra en el cuadro siguiente.

Financiamiento Obras de Riego 2004 (Ley N° 18.450)

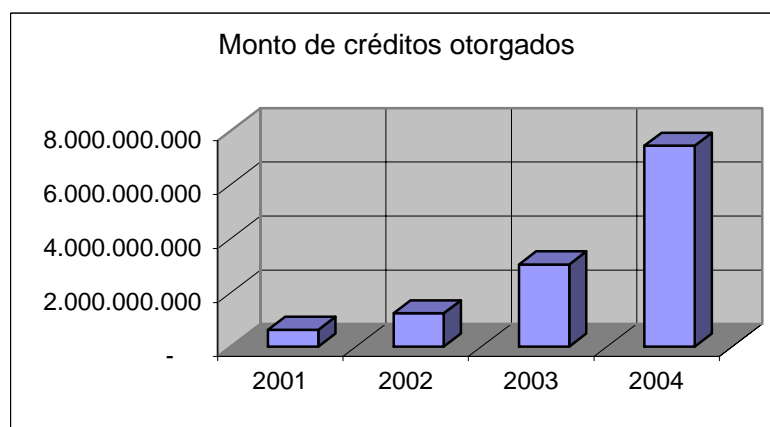
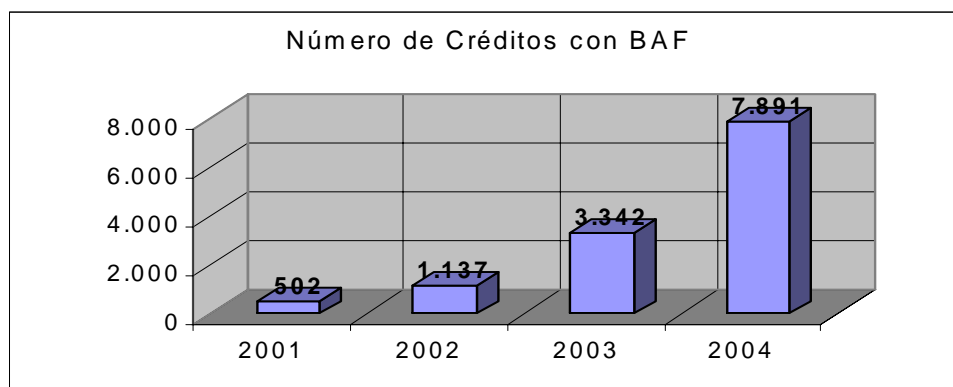
Región	Colocación de créditos (M\$)			N° obras	N° usuarios	N° ha
	Enlace	Complementario	Total			
I	70.058	6.213	76.271	5	266	46,00
II	-	-	-			
III	5.209	-	5.209	1	26	5,50
IV	2.817	1.114	3.931	1	1	2,60
V	42.734	4.100	46.834	3	3	8,50
VI	-	4.463	4.463			
VII	253.210	9.321	262.531	8	397	2.949,40
VIII	40.125	17.554	57.679	3	71	573,70
IX	-	-	-	0		
X	-	250	250	0		
XI	-	-	-	0		
XII	-	-	-	0		
RM	84.000	2.268	86.268	2	31	78,60
Total	498.153	45.283	543.436	23	795	3.664,30

En relación a las recuperaciones del crédito de enlace de riego, estas alcanzaron los M\$ 1.345.436.

2. ARTICULACIÓN FINANCIERA:

INDAP con el propósito de ampliar las fuentes de financiamiento para la Pequeña Agricultura, implementó adicionalmente a los sistemas de créditos que otorga directamente, un programa de Articulación Financiera que en el año 2004 contó con dos instrumentos de fomento que incentivan la colocación de créditos a la microempresa agrícola por parte de distintas Instituciones Financieras. Estas son el Bono de Articulación Financiera (BAF) y el Fondo de Administración Delegada (FAD).

2.1. BONO DE ARTICULACIÓN FINANCIERA (BAF). Durante el año 2004, a través de este instrumento se cursaron 7.891 operaciones crediticias por parte de Instituciones Financieras a microempresarios agrícolas por una cifra de \$7.448 millones. Esto representa un gran crecimiento respecto de las 3.342 operaciones cursadas durante el año 2003. Entre ambos años se han colocado 11.233 operaciones por \$10.497 millones.



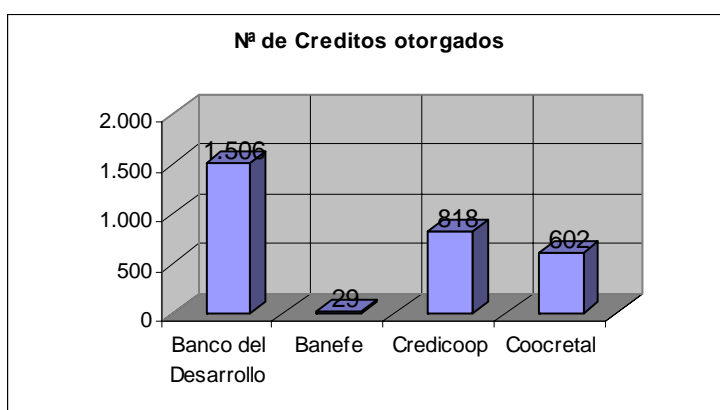
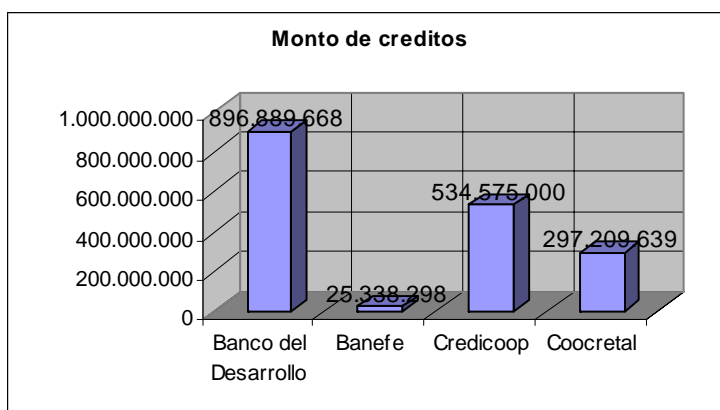
El sobrecumplimiento del indicador "Porcentaje de clientes agricultores de crédito que acceden al Bono de Articulación Financiera en relación al total de clientes agricultores programados para utilizar este instrumento" se debe a que es un Sector nuevo sin financiamiento formal, en el cual las instituciones financieras han encontrado un nuevo nicho para realizar sus negocios. Lo anterior implica que las instituciones financieras fijan metas elevadas a sus plataformas de atención

agrícolas. Por otro lado, el traspaso de más de \$ 4.000 millones a través de la Administración Delegada da un impulso mayor a la colocación de BAF, ya que ambos instrumentos son complementarios. Otra variable que puede haber influido, es que el programa PAC de Sercotec orientado a microempresarios urbanos se detuvo, lo cual implicó que algunas instituciones financieras que operaban ambos instrumentos reorientaran sus esfuerzos hacia las colocaciones rurales con el fin de captar bonificaciones.

Por otro lado, el no cumplimiento del indicador "Apalancamiento con Instituciones Financieras" se explica principalmente por el aumento del monto promedio de créditos de corto plazo utilizado por nuestros clientes, monto promedio año 2003 de \$912.362 y el año 2004 de \$1.002.745, lo que se complementa con los recursos apalancados desde el sector privado.

2.2. FONDO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA (FAD). Durante el año 2004, de los \$2.350 millones licitados a través de este fondo entre dos bancos privados y dos Cooperativas de Ahorro y Crédito, se colocaron \$1.754 millones en créditos a microempresarios agrícolas en 2.956 operaciones. Por otra parte durante el mes de diciembre de este año se agregaron nuevos recursos licitados por el fondo por \$2.259 millones, con lo cual el fondo ya acumula \$4.609 millones que continuarán siendo colocados en forma rotativa por las Instituciones que lo administran. Cabe señalar que en esta última licitación, a las cuatro Instituciones Financieras que estaban administrando recursos de este fondo, se agregaron 2 nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Este fondo ha sido diseñado de modo tal que se espera que sea capaz de generar una mínima rentabilidad que le permitirá incrementarse en el tiempo. Es así como los primeros \$2.350 millones licitados en diciembre de 2003, a través de este mecanismo, se han incrementado en el año a \$2.396 lo que representa un 1.96% de crecimiento.



3. SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y EMPRESARIALES:

Uno de los desafíos del año 2004 fue mejorar los servicios vinculados al Desarrollo de Capacidades, a través de fomentar nuevas PYMES agrícolas, como el fortalecimiento de las Redes por Rubro, y la ampliación de los Centros de Gestión (CEGES). Además, se implementaron acciones de capacitación especializada para los productores del segmento empresarial, que les permitiera incorporarse al Programa Nacional de Desarrollo de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas y al Proyecto Ganadero.

3.1. SERVICIO DE ASESORÍA TÉCNICA

Este servicio se focaliza en pequeños productores agrícolas empresarizables y sus organizaciones económico productivas, con acciones de carácter especializado, concebidas para resolver problemas determinantes que afectan la competitividad del (los) negocio (s) de los clientes.

Durante el 2004, significó un apoyo en diagnósticos a 3.443 clientes individuales y a 77 empresas asociativas, que se concentraron mayoritariamente en las regiones IV, V, VI y VII. En cuanto a las asesorías técnicas, se atendieron a 15.230 clientes individuales con un 22% de mujeres y a 317 empresas asociativas, con 7.215 socios totales. El presupuesto utilizado por este servicio ascendió a M\$ 3.102.372, atendiendo a un total de 22.000 agricultores, aumentando su cobertura respecto del 2003 en un 20 %.-

En el caso del indicador "Porcentaje de Empresas Asociativas Campesinas (EAC) con adecuado grado de satisfacción respecto de los apoyos recibidos en los ámbitos de gestión" no se midió La Encuesta de Satisfacción comprometida para el año 2004 por disponibilidad presupuestaria y priorización de las siguientes evaluaciones: Evaluación Convenio INDAP – PRODEMU (1994-2000y 2001-2003); Estudio Evaluación de Resultados e Impacto del Programa de Modernización Agrícola y Ganadera de INDAP (1998-2003); Estudio Diseño y Aplicación de una Evaluación de Resultados e Impacto del Programa PRODESAL (1998-2003); Caracterización de los Clientes del Programa de Crédito de INDAP (2004).

3.2. CENTROS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En la actualidad, existen 13 Centros de Gestión, los cuales se encuentran ubicados entre la IV y la X Región. En total se atienden 169 empresas, siendo 63 empresas individuales y 106 empresas asociativas campesinas (EAC). Considerando el impacto que la atención tiene en los socios de las empresas asociativas, la cobertura del programa Centros de Gestión, alcanza los 2.770 agricultores. El Programa Centros de Gestión está diseñado para ir incorporando gradualmente técnicas y herramientas de control de gestión en empresas agropecuarias. Para ello se han definido 5 niveles de intervención que determinan el nivel de avance de las empresas en este proceso de empresarización. , teniendo en el Nivel 1 de "Metodología de Gestión y Desarrollo del Plan de Trabajo" un 82.2 % de las empresas participantes, en el Nivel 2 de "Registro de Información" existe un 8.9 % de las empresas, en el Nivel 3 de "Determinación de Variables Críticas del Negocio" se encuentra un 7.7 % de las empresas y en los Niveles 4 y 5 respectivamente de "Establecimiento de Metas" y de "Evaluación de Resultados y Medidas Correctivas" participan un 1.2 % de las empresas

asociadas al los CEGES. Una de las metas comprometidas y que no fue posible alcanzar se encuentra el aumento del número de CEGES, meta que no se alcanzó debido a que es un trabajo que requiere mucho más tiempo de maduración, ya que implica un cambio cultural y conductual de las empresas campesinas y sus asociados, el INDAP seguirá implementando este programa en base al modelo que se mencionó anteriormente, ya que es una herramienta de progreso y desarrollo con resultados de largo plazo.

3.3. REDES DE EMPRESAS POR RUBRO

A través de este Programa se apoya la incorporación paulatina de la Agricultura Familiar Campesina a mercados que demandan productos de mayor valor agregado, se fomentan los procesos de exportación en algunos productos en que la agricultura campesina presenta ventajas competitivas, a través de diferentes vías y en distintos eslabones de la cadena de valor.

Durante el 2004 se atendieron 275 empresas asociativas campesinas y 1.617 empresas individuales. Todo ello formando un total de 31 redes regionales en los rubros Apícola, Flores, Papas, Berries, Vino, Carne, Lupino, Hortofrutícola y Leche. Además, de la conformación de la Red Nacional Apícola. El presupuesto ascendió a M\$ 179.747.-

Dada la particularidad de cada rubro, la heterogeneidad de los agricultores y solidez de sus empresas el desarrollo en redes ha sido un proceso divergente y lento.

Para impulsar su incorporación a las respectivas cadenas agroexportadoras en donde este sector participa de manera importante, se implementa Proyecto Nacional de apoyo integral al desarrollo de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en la Agricultura Familiar Campesina para los rubros Berries y Apícola, teniendo un resultado favorable en el indicador " Tasa de Variación del Total de Empresas Asociativas Campesinas encadenadas a procesos exportadores" con un 110 % de cumplimiento lo que implica seguir apoyando al sector para la integración a mercados de exportación.

3.4. EXPO MUNDO RURAL

Durante los días 9 y 12 de Diciembre se realizó en el Parque Alberto Hurtado la VII versión de la EXPO Mundo Rural. En este evento participaron 127 empresas campesinas de todo el país, se generaron 572 contactos comerciales con presencia de compradores extranjeros, tales como: suecos, mexicanos, canadienses e italianos, éstos últimos pertenecientes al Comercio Justo.

Cabe mencionar que un 71,1% de los expositores participaron en las mesas de negocios y que el nivel de ventas en stands alcanzó los M\$280.000.-

La cobertura comunicacional aumentó un 12% respecto al año 2003, superando los M\$461.000.-, principalmente en prensa, radio, televisión y medios electrónicos.

4. INCENTIVOS PARA EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DE INVERSIONES:

La globalización económica y los consecuentes cambios en la agricultura mundial han implicado nuevos comportamientos y dinámicas de la comercialización y producción de productos agroalimentarios.

Los principales temas y desafíos en esta materia, dicen relación con desarrollar apoyos en asistencia técnica e inversiones, que permitan habilitar a un número significativo de agricultores y

sus empresas asociativas, para participar de las principales cadenas agrocomerciales presentes en el sector. Esto implica continuar incorporando a este sector a programas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y sistemas de trazabilidad. Estos aparecen como herramientas estructurantes para desarrollar con éxito este proceso de encadenamiento sostenido y competitivo a las cadenas.

4.1. PROGRAMA DE DESARROLLO DE INVERSIONES

Este programa se caracteriza por poner a disposición incentivos económicos a través de una forma única de acceso y de modo simultáneo, lo que promueve el desarrollo integral de los negocios de los (as) productores (as) en los ámbitos agrícola, pecuario y de riego, según los objetivos de los proyectos y la demanda de los (as) mismos (as), se entrega uno o varios incentivos.

Los recursos de este Programa están destinados a financiar parcialmente los costos de las inversiones y, cuando corresponda, las asesorías técnicas para la formulación del proyecto de inversión y/o la ejecución de las inversiones.

Durante el 2004 éste programa se implementó en todo el país, atendiendo aproximadamente a 6.246 clientes tanto individuales como empresas asociativas. El presupuesto utilizado por este programa ascendió a \$ 9.663 millones.

En cuanto al resultado de la Componente PDI de Riego Individual se logró una mejor focalización de los recursos producto de la implementación del PDI a nivel nacional, complementando los proyectos de desarrollo agrícola, ganadero y de riego. En este sentido se tenían expectativas mucho menores en cuanto a los resultados de este programa ya que también estaba cruzado por la nueva metodología de operación impulsada en los Servicios de Asesorías Técnicas (SAT), ya que una parte importante de la demanda del programa era canalizada por la vía de los operadores que atendían permanentemente al agricultor, al cambiar la modalidad de operación del servicio la atención del cliente no es permanente, sino que focalizada en asesorías específicas, sin embargo esto no ocurrió y se logró cumplir con creces lo comprometido para el período, es decir, se alcanzó una cifra de 2.344 has equivalentes incorporadas y/o mejoradas respecto de las 1.898 programadas, teniendo como resultado un 124 % de cumplimiento del indicador "Tasa de variación de hectáreas equivalentes incorporadas al riego y/o mejoradas en su seguridad vía inversiones individuales con financiamiento directo de INDAP".

Respecto a los resultados de este producto estratégico se debe mencionar el no cumplimiento del indicador "Apalancamiento por la acción de fomento de INDAP para el desarrollo de inversiones productivas" debido a que el Indicador se encuentra mal formulado, ya que se contabiliza el aporte propio del cliente en cada proyecto que ejecute, y este aporte por Bases Técnicas del Programa es de un 20% de la inversión total, es decir, el INDAP financia el 80 % y el Cliente el 20 % restante del proyecto, además las asignaciones asociadas a ese componente tienen recursos que se invierten en soporte para la operación de los programas de fomento, lo que implica disminuir aún más el valor final de este indicador, para el año 2004 fue de un 0.17, valor muy distante de lo que teóricamente se estableció como meta.

4.2. SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LA RECUPERACIÓN DE SUELOS DEGRADADOS

El Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados corresponde a una iniciativa gubernamental orientada a la recuperación de suelos que han sufrido algún proceso de degradación. Este Sistema se orienta a revertir la situación de erosión y degradación de los suelos, que afecta a más del 62% del territorio nacional, lo cual, de acuerdo a los antecedentes disponibles corresponde a una superficie de 4,2 millones de hectáreas afectadas.

Durante el año 2004 se recuperaron 115.427 hectáreas, cumpliendo en un 99 % el indicador de "Tasa de variación de Hectáreas incorporadas a través del Programa de Recuperación de Suelos Degradados", donde del total de hectáreas intervenidas aproximadamente un 51% corresponde al subprograma Conservación de Suelos. El presupuesto ascendió a M\$ 13.180.730, atendiendo a 34.629 clientes, de los cuales 8.465 son mujeres.

El Estudio de Seguimiento del SIRSD, señala que en cuanto a los rendimientos de cultivos principales y sobre la misma superficie establecida en la Línea Base, los usuarios SIRSD en trigo suben su rendimiento de 36 qq/há a 37 qq/há. y en avena suben los rendimientos de 35 qq/há. a 40 qq/há.

En el caso del indicador " Porcentaje de clientes que se declaran satisfechos, respecto a la oportunidad en la entrega de los incentivos económicos entregados por el Programa de Recuperación de Suelos Degradados" no se midió La Encuesta de Satisfacción comprometida para el año 2004 por disponibilidad presupuestaria y priorización de las siguientes evaluaciones: Evaluación Convenio INDAP – PRODEMU (1994-2000y 2001-2003); Estudio Evaluación de Resultados e Impacto del Programa de Modernización Agrícola y Ganadera de INDAP (1998-2003); Estudio Diseño y Aplicación de una Evaluación de Resultados e Impacto del Programa PRODESAL (1998-2003); Caracterización de los Clientes del Programa de Crédito de INDAP (2004).

4.3. PROGRAMA DE RIEGO ASOCIATIVO

Los proyectos u obras de carácter extrapredial a que se refiere este programa corresponden a aquellas obras de riego y/o drenaje de uso comunitario que permiten la captación, conducción, regulación, y distribución del agua de riego entre los clientes. Los proyectos u obras de carácter mixta, corresponden a aquellas inversiones tanto en la obra extrapredial como dentro del predio de cada cliente (intrapredial). Los proyectos podrán ser apoyados en su confección por operadores externos debidamente acreditados por INDAP.

Durante el 2004 se ejecutaron 81 obras a través de las cuales se incorporaron o mejoraron un total de 6.108 hectáreas al riego. Se beneficiaron 3.933 pequeños agricultores, de los cuales 923 fueron mujeres. El presupuesto utilizado ascendió a M\$ 615.708.-

4.4. BONIFICACIÓN PARA ESTUDIOS TÉCNICOS DE RIEGO O DRENAJE

Corresponde a una línea de incentivos destinada al financiamiento de los estudios técnicos requeridos para la postulación de proyectos a los concursos de la Ley 18.450 de Fomento a la Inversión Privada en Obras de Riego y Drenaje, administrados por la Comisión Nacional de Riego. Dichos estudios deben ser presentados por consultores acreditados por el Ministerio de Obras Públicas y por INDAP.

Durante el 2004 se ejecutaron 12 obras a través de las cuales se incorporaron o mejoraron un total de 2.063,59 hectáreas al riego, beneficiando a 1.038 clientes.

5. SERVICIOS DE FOMENTO PARA SEGMENTOS Y TERRITORIOS ESPECIALES:

5.1. PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL PARA COMUNIDADES POBRES (PRODESAL)

Este servicio se estructura sobre la base de unidades de intervención de 120 a 140 familias, organizadas en un número variable de grupos naturales, quienes pueden acceder a un monto máximo anual de 1.033 UF por cada Unidad de Intervención. Es ejecutado a través de Convenios entre INDAP y los Municipios rurales, quienes son responsables de la gestión de los recursos y la contratación de los profesionales.

A través de este Servicio los productores pueden acceder a asesorías en producción y gestión, asesorías para incorporar técnicas de conservación de los recursos naturales, apoyo para el desarrollo de emprendimientos colectivos de naturaleza productiva o ambiental, apoyo para acceder a otros subsidios de fomento productivo y a la red de subsidios sociales.

Durante el 2004 se atendieron a 31.594 clientes, de los cuales 12.497 son clientes mujeres. Existen 267 unidades operativas en todas las regiones del país, excepto en la XII región. El presupuesto utilizado ascendió a M\$ 4.412.852.-

En el caso del indicador "Porcentaje de clientes de PRODESAL que se declaran satisfechos con el servicio recibido" no se midió la encuesta de satisfacción comprometida para el año 2004 por disponibilidad presupuestaria y priorización de las siguientes evaluaciones: Evaluación Convenio INDAP – PRODEMU (1994-2000y 2001-2003); Estudio Evaluación de Resultados e Impacto del Programa de Modernización Agrícola y Ganadera de INDAP (1998-2003); Estudio Diseño y Aplicación de una Evaluación de Resultados e Impacto del Programa PRODESAL (1998-2003); Caracterización de los Clientes del Programa de Crédito de INDAP (2004).

5.2. BONO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA FAMILIAR

Atendiendo a un compromiso del Presidente de la República, el Ministro de Agricultura e INDAP, en orden a implementar un programa para la entrega de un Bono de Producción Agrícola Familiar, que abarque aspectos de mejoramiento de la actividad agrícola por cuenta propia y de desarrollo de iniciativas comunitarias en los ámbitos producido y ambiental, de aquellos (as) productores (as) que se encuentran en una condición de mayor vulnerabilidad.

Durante el año 2004 se recibieron 24.667 postulaciones, de las cuales sólo se entregaron 13.109 bonos a pequeños productores de las regiones IV, V, VI y XIII.

En el período de cuatro años se ha entregado un total de 81.864 bonos, lo que representa un 82% de la meta total de 100.000 bonos que se debía entregar en un plazo de cinco años (2001 – 2005).

5.3. PROGRAMA ORÍGENES MIDEPLAN – BID

En septiembre del año 2001, adhiriendo al compromiso del Gobierno con el sector indígena, INDAP firma un Convenio con MIDEPLAN, para la ejecución del Programa Orígenes, en su componente de Desarrollo Productivo. El objetivo general de este Programa es "mejorar las condiciones de vida y promover el desarrollo con identidad de los pueblos aymara, atacameño y mapuche en el área rural, particularmente en los ámbitos económico, social, cultural, ambiental y jurídico".

En el fomento de las actividades productivas, durante el año 2004 se ejecutaron 382 Proyectos Productivos y los recursos utilizados fueron los siguientes:

Tipo de Inversión	Monto INDAP (M\$)	Monto MIDEPLAN (M\$)
Fomento inversión agrícola	676.847	1.001.338
Fomento inversión ganadera	1.020.034	1.531.033
Fomento inversión riego	363.059	149.458

En el apoyo a las comunidades se ejecutaron recurso presupuestarios por la cantidad de M\$ 710.099 para dar asesoría a la elaboración de proyectos, así como apoyar la ejecución de los proyectos productivos aprobados a las comunidades en los Planes Productivos.

5.4. PRODECOP SECANO

En este período se da continuidad al programa en las regiones VI, VII y VIII, operando bajo las siguientes componentes:

- Componente Fortalecimiento Institucional
- Componente Proyectos de Agregación de Valor (PAV)
- Componente de Desarrollo Agrícola (PDA)

Durante el 2004 se atendieron a 906 clientes, de los cuales 262 son mujeres. El presupuesto utilizado ascendió a M\$ 414.178.- en los componentes antes mencionados y de M\$ 509.831.- en el componente de Inversión Agrícola.

5.5. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MUJERES RURALES (CONVENIO INDAP PRODEMU)

Durante el año 2004 a través de éste Programa que operó en 35 provincias del país, se atendieron a 3.350 clientes mujeres distribuidas en 390 grupos. El presupuesto en tanto alcanzó los M\$ 722.820.-

En este período se realizó una evaluación de impacto del Convenio y sus principales conclusiones son las siguientes:

- Los emprendimientos registran un *índice de sustentabilidad* muy superior al que exhiben las microempresas urbanas y Pymes.
- En términos monetarios, el impacto del programa sobre los ingresos familiares es significativo, agregando una media de dos ingresos mensuales al ingreso anual del hogar.
- Desde la perspectiva de la generación de competencias para actuar sobre su entorno, los resultados de la investigación visibilizan un éxito extraordinario en los dos niveles en que este *empoderamiento* ocurre: como capacidad de actuar sobre los circuitos donde se adoptan las decisiones sociales y, sobre manera, como capacidad para desplegar actividades productivas, diversificar sus estrategias de sobrevivencia y ser sujetos activos en la ideación de su futuro.
- Finalmente, se ha insistido en que el Programa evidencia importantes y positivos *impactos indirectos* en variadas materias que, aun siendo en algunos casos de difícil medición, resultan extremadamente significativas desde la perspectiva de la rentabilidad social de la inversión.

En suma, el Programa de Formación y Capacitación del Convenio INDAP-PRODEMU se erige como un óptimo modelo de intervención social en los esfuerzos de superación de la pobreza de la mujer

rural. Su eficiencia y eficacia se asienta en tres componentes básicos: la amplitud e intensidad de la relación, donde se debe subrayar el rol esencial que cumple la figura de la Coordinadora Campesina de Área, y la combinación adecuada de apoyo financiero y recursos con un proceso íntegro de formación y capacitación.

5.6. MESA DE LA MUJER RURAL

Las Mesas Regionales de Mujer Rural, destinaron recursos financieros para su operación del orden de los M\$ 12.500.- y también recursos humanos de todas las regiones contribuyendo a mantener este espacio de interlocución entre las mujeres organizadas y las instituciones públicas y privadas que operan en el sector rural. Gracias a estos aportes las Mesas regionales han logrado coordinar y desarrollar acciones de capacitación dirigidas a las mujeres rurales, difundir información relativa a la oferta institucional a la que pueden tener acceso, realizar estudios regionales, etc.

● Cumplimiento de Compromisos Institucionales

- Informe de Programación Gubernamental

La Institución definió 9 compromisos en el Programa de Trabajo Gubernamental (PTG), de los cuales 8 se cumplieron en un 100% y uno tuvo una evaluación "Alta", alcanzando un 97% de la meta programada.

En general el proceso PTG 2004 mejoró notablemente respecto al año 2003, los compromisos trimestrales adquiridos en los diferentes objetivos, fueron cumplidos casi en su totalidad cada trimestre, lo que da cuenta, por un lado de una mejor programación y por otro refleja el mejor comportamiento en general que mostró la Institución.

Tres de los objetivos que correspondieron a proyectos específicos llevados a cabo por la Institución, son prioridades temáticas del Ministerio de Agricultura y su finalidad es apoyar a la Agricultura Familiar Campesina para enfrentar los nuevos acuerdos comerciales, estos son: "Incorporar en un sistema de Buenas Prácticas Agrícolas a 1.000 agricultores", "Facilitar las condiciones para el incremento en el número de Centros de Gestión que apoyan a empresas asociativas" y "Habilitar a pequeños productores de ganado bovino para acceder a los mercados internacionales".

Con respecto al primero de ellos, inserto en el programa de Agricultura de Calidad del MINAGRI, se superó la meta de cobertura en un 20%, se trabajó en los rubros apícola y en berries. En el caso del programa ganadero la meta también se logró con creces, se trabajó con 772 productores, la meta era 600. Estos dos objetivos están asociados a los productos estratégico "Servicio para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales" e "Incentivos para el Mejoramiento y Desarrollo de Inversiones", ya que ellos se logran a través de la implementación de los servicios de asesoría técnica, SAT y con el programa de desarrollo de inversiones, PDI.

En el caso de los centros de gestión, está asociado al producto estratégico "Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales.

Otro de los objetivos del PTG está relacionado con el producto estratégico "Articulación Financiera" y se refiere, en concreto al aumento de los Bonos de Articulación Financiera adjudicados a través de licitaciones a instituciones financieras privadas. La meta se superó en un 36%.

El programa de forestación es otra de las prioridades de MINAGRI, donde INDAP apoya con créditos de enlace para que la AFC pueda postular a estos incentivos de fomento forestal, en este caso la meta de forestación planteada en el PTG, alcanzó un cumplimiento de 97%, lo que equivale a 11.021 Hás forestadas. Este objetivo está asociado al producto estratégico "Préstamos".

- Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones³⁴ Evaluadas³⁵

En el marco de las recomendaciones de la Evaluación Comprehensiva del Gasto 2002, durante el año 2004 se dio cumplimiento a la gran mayoría de los compromisos contraídos con la Dirección de Presupuestos. Entre ellos destacan

- Revisión de Misión, Objetivos Estratégicos y Productos Estratégicos de INDAP y su consistencia con lo definido por el Ministerio de Agricultura.
- Implementación del sistema de solicitud única de financiamiento, con la identificación de usuarios individuales y miembros de grupos, vía RUT, registrando otras variables de caracterización y sus demandas.
- Construcción de una base de datos con información histórica de los usuarios desde 1998 hasta 2003, a nivel de todo el país.
- La implementación del modelo de supervisión de proyectos en todas las regiones del país, superando ampliamente el compromiso inicial de implementarlo solo en las regiones piloto en dicho año.
- Las evaluaciones de resultado e impacto del Programa de Desarrollo Local PRODESAL y del Programa de Modernización Agrícola y Ganadero. En relación al Programa de Crédito se terminó el Estudio de Caracterización de Usuarios de Crédito y está en desarrollo la Evaluación de Impacto del Programa.
- Identificación e implementación de procedimientos para sanear la cartera vencida del Programa de Crédito.
- Rediseño del Programa de integración de empresas campesinas en redes de empresas por rubro y el Programa de Centros de Gestión.

Principales Resultados de las Evaluaciones de Impacto realizadas:

En el transcurso del año 2004, la División de Calidad realizó cuatro estudios y evaluaciones.

- En la *Evaluación del convenio INDAP-PRODEMU*, las usuarias muestran una alta satisfacción con el programa (88% del total), así como también un aumento de los emprendimientos y de la tasa de reinversión.
- Por su parte la *Evaluación de resultados e impacto del programa modernización agrícola y ganadera de INDAP* mostró que si bien no hubo variación en el ingreso ni en el valor de los activos a escala nacional, si se apreció una mejora del ingreso ganadero entre las regiones de Coquimbo y de la Araucanía mientras que en los activos se evidenciaron mejoras para proyectos asociativos de Centro de Acopio Lecheros (CAL) y en la calidad de las instalaciones lecheras. Lo anterior se tradujo en que los beneficiarios del programa percibieron un mejor del precio de la leche pese al gran aumento de importaciones y al estancamiento de la demanda interna.

³⁴ Instituciones que han sido objeto de una Evaluación Comprehensiva del Gasto.

³⁵ Los programas a los que se hace mención en este punto corresponden a aquellos evaluados en el marco de la Evaluación de Programas que dirige la Dirección de Presupuestos.

-
- En cuanto al *Estudio del diseño y aplicación de una evaluación de resultados e impacto del programa PRODESAL* se apreciaron claras diferencias positivas de los beneficiarios del programa en contraste con los no beneficiarios. Éstas se relacionan con un aumento de la superficie de la vivienda al doble del ritmo de los no beneficiarios (6,9% del total), un aumento de la probabilidad de desempeño exitoso, una positiva rentabilidad derivada de la participación en el programa y un aumento de los ingresos prediales a escala nacional, siendo un 20% mayor al de los no beneficiarios. En cuanto a género se apreció un aumento en el empoderamiento de las mujeres campesinas quienes incrementaron sus emprendimientos.
 - Finalmente, la *Caracterización de los usuarios del programa crédito de INDAP* concluyó que el 57% de sus clientes tiene sobre 50 años, el 83% de ellos son jefes de hogar de los cuales el 20% son mujeres, alrededor del 78% presenta educación básica incompleta y el 45% de los clientes usan servicios financieros paralelos como son las cuentas de ahorro y otros servicios. Por otro lado, los morosos se caracterizan por ser clientes más jóvenes, con un bajo nivel de escolaridad, muestran carencia de garantías reales, han sido condonados con anterioridad y tienen una baja rentabilidad de las empresas, dadas su falta de asistencia técnica y su menor disponibilidad de tierra y regadío.

● Avances en Materias de Gestión

- Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión

El Programa de Mejoramiento de la Gestión, durante el año 2004 logró un cumplimiento de 100%, siendo aprobado los 11 sistemas.

Entre los logros alcanzados en el proceso PMG 2004, se puede señalar lo siguiente: más conocimiento de lo que es y lo que persigue el PMG; gran número de funcionarios de INDAP capacitados en temas de PMG; se ha alcanzado madurez en casi todos los sistemas, provocando cambios positivos de conducta frente al tema; mayor integración con los Organismos Técnico Validadores (OTV); buen conocimiento de los encargados en los temas; incorporación de la Asociación de Funcionarios a la Mesa Técnica del PMG y participación de las jefaturas de divisiones y de los funcionarios; avance en la apropiación del tema PMG, trabajo en equipo de la Institución en pro del cumplimiento de las metas y mayor compromiso de Directivos; mayor involucramiento de regiones en los temas PMG; más difusión y apoyo de las contrapartes regionales de manera permanente; mejor comunicación entre diversos niveles de la Institución; entrega de Informes de Avance, seguimiento continuo y compromisos reales en cada división.

Logros específicos de algunos sistemas:

Sistema Capacitación: incorporar insumos metodológicos para favorecer la interacción y aprendizaje de los participantes. Se mejoró la metodología en el diseño de las actividades de capacitación y su contenido temático.

- Las horas de capacitación aumentaron en un 23,86% respecto al año 2003.
- El número de participantes aumentó en un 18,02%.
- Se desarrolló la primera etapa del Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación y Competencias Laborales. Su funcionamiento es a contar del mes de enero del 2005. La segunda etapa contempla incorporar las competencias laborales.
- Se desarrolló el primer Manual de Inducción Digital de INDAP, con una metodología de aprendizaje e-learning, siendo una experiencia pionera dentro de la Adm. Pública.

Sistema Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo: Capacitar a través de la ACHS a funcionarios en los temas de Higiene y Seguridad tales como: Manejo a la Defensiva, Primeros Auxilios, Control del Fuego, Aspectos Legales, etc.

- Mantener la tasa de siniestralidad en el rango menor, esto es entre 0 y 32 puntos en el período.
- Cumplimiento del 100% de las acciones programadas en el plan de trabajo.
- Fortalecimiento de la estructura organizacional, donde hoy además, del comité paritario permanente, comités paritarios regionales, encargados regionales, se crea la figura de Encargado de Área, quién también participa de la gestión.
- Homogeneizar la señalética institucional, de acuerdo a las normas existente al respecto.

Sistema Evaluación de Desempeño: puesta en marcha del Sistema de Calificaciones vía página web, para su utilización, por parte de los funcionarios y funcionarias, precalificadores y calificadores pertenecientes a la Junta Calificadora Central (que incluye a las regiones II^a, XIII^a y Nivel Central), y cuyo manejo se pretende extender a varias regiones del país el año 2005.

Sistema Planificación/Control de Gestión: Registro de información en el SIG, de los centros de responsabilidad de soporte, desarrollo del módulo de verificación de la información, enlace con sistema Tesorería, FINGUB y el sistema de programación (PROA) y Módulo de Indicadores.

Sistema Compras y Contrataciones del Sector Público. Sistema de Control de Existencias está operando en Marcha Blanca en el Nivel Central, el Proyecto de Incorporación de Proveedores al Registro de Proveedores Chile-Compra está concluido y el Proyecto de Factura Electrónica se encuentra en un 80% implementado.

Sistema Enfoque de Género. 40 Centros de responsabilidad se fijaron metas relacionadas con número de créditos orientadas a mujeres.

- La totalidad de los instrumentos de INDAP han sido analizados desde la perspectiva que exige el sistema. Los instrumentos más relevantes han sido modificados, incorporando aspectos surgidos en los distintos diagnósticos realizados.
- Se elaboraron 2 cartillas, una para funcionarios y otra sobre información de crédito para clientas.

INDAP ha estado promoviendo que la mujer tiene la calidad de pequeña productora agrícola y que ella puede tener un negocio diferente al del marido y en esa calidad, ella es potencial beneficiaria de los diversos productos. Pero esta situación, aún no es generalizada, la mujer continúa siendo parte de la unidad en que todos los miembros del hogar abordan en conjunto la explotación productiva.

- Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Durante el año 2004, funcionaron 100 equipos de trabajo (centros de responsabilidad), 99 de ellos lograron más de 90 puntos, lo que les hizo acreedores del incremento por desempeño colectivo de 4%, un solo equipo logró menos de 90, alcanzando este un incremento de 2%.

De los 99 equipos, 50 de ellos lograron 100 puntos. Al igual que el PMG, el proceso de incentivo colectivo fue mejor llevado que el año 2003. Especialmente contribuyó con esto el material de respaldo, preparado por la Institución, que tiene este instrumento (manual de procedimientos, resoluciones de metas, avances periódicos), lo que permitió que en general las reglas estuvieran claras, por otro lado la incorporación de las asociaciones de funcionarios, con derecho a voz y voto fue muy positivo.

Un aspecto importante de destacar es la utilidad de los informes finales y de avance del incentivo colectivo, que permite ser consultado como material de referencia bibliográfica al momento de necesitar datos. Los resultados finales logrados son exitosos y contribuyeron al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución.

Equipos de Trabajo	Dotación Efectiva del Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas	Incremento por Desempeño Colectivo
DIRECCION REGIONAL I	26	100	4%
DIRECCION REGIONAL II	12	98	4%
DIRECCION REGIONAL III	11	96	4%
AGENCIA DE AREA VALLENAR	8	100	4%
AGENCIA DE AREA COPIAPO	2	75	2%
DIRECCION REGIONAL IV	32	98	4%
AGENCIA DE AREA LA SERENA	11	94	4%
AGENCIA DE AREA OVALLE	17	98	4%
AGENCIA DE AREA ILLAPEL	10	97	4%
AGENCIA DE AREA COMBARBALA	4	98	4%

Cuadro 9
Cumplimiento Convenio Colectivo año 2004

Equipos de Trabajo	Dotación Efectiva del Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas	Incremento por Desempeño Colectivo
DIRECCION REGIONAL V	38	100	4%
AGENCIA DE AREA PETORCA	4	97	4%
AGENCIA DE AREA LA LIGUA	8	97	4%
AGENCIA DE AREA SAN FELIPE	8	98	4%
AGENCIA DE AREA LA CALERA	4	96	4%
AGENCIA DE AREA QUILLOTA	6	96	4%
AGENCIA DE AREA LIMACHE	6	100	4%
AGENCIA DE AREA DE CASABLANCA	3	99	4%
AGENCIA DE AREA DE SAN ANTONIO	5	99	4%
DIRECCION REGIONAL VI	43	98	4%
AREA RANCAGUA	9	93	4%
AREA RENGO	7	100	4%
AREA SAN VICENTE T.T.	10	100	4%
AREA LAS CABRAS	9	91	4%
AREA SAN FERNANDO	8	97	4%
AREA LOLOL	5	100	4%
AREA SANTA CRUZ	8	91	4%
AREA COSTA SUR (MARCHIGUE)	7	99	4%
AREA COSTA NORTE (LITUECHE)	3	100	4%
DIRECCION REGIONAL VII	52	99	4%
AREA TALCA	13	99	4%
AREA SAN JAVIER	8	97	4%
AREA CURICO	10	100	4%
AREA CUREPTO	6	94	4%
AREA LINARES	15	98	4%
AREA PARRAL	10	98	4%
AREA CAUQUENES	11	100	4%
AREA SAN CLEMENTE	7	100	4%
AREA LICANTEN	6	100	4%
AREA LONGAVI	8	100	4%

Cuadro 9
Cumplimiento Convenio Colectivo año 2004

Equipos de Trabajo	Dotación Efectiva del Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas	Incremento por Desempeño Colectivo
DIRECCION REGIONAL VIII	54	100	4%
AREA CONCEPCION	9	100	4%
AREA CAÑETE	12	99	4%
AREA ARAUCO	4	100	4%
AREA SAN CARLOS	9	99	4%
AREA CHILLAN	13	100	4%
AREA BULNES	8	100	4%
AREA EL CARMEN	7	90	4%
AREA YUNGAY	7	100	4%
AREA COELEMU	7	96	4%
AREA QUIRIHUE	6	100	4%
AREA SANTA BARBARA	11	100	4%
AREA LOS ANGELES	13	100	4%
AREA YUMBEL	5	100	4%
DIRECCION REGIONAL IX	64	100	4%
AREA TEMUCO	17	93	4%
AREA CUNCO	5	93	4%
AREA NUEVA IMPERIAL	9	100	4%
AREA TEODORO SCHMIDT	7	98	4%
AREA CARAHUE	7	98	4%
AREA VILCUN	6	99	4%
AREA PUERTO SAAVEDRA	5	96	4%
AREA TOLTEN	4	98	4%
AREA PITRUFQUEN	10	100	4%
AREA LONCOCHE	6	98	4%
AREA VILLARRICA	6	98	4%

Cuadro 9
Cumplimiento Convenio Colectivo año 2004

Equipos de Trabajo	Dotación Efectiva del Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas	Incremento por Desempeño Colectivo
AREA PUCON	7	96	4%
AREA LAUTARO	7	97	4%
OFICINA GALVARINO	5	94	4%
AREA VICTORIA	5	100	4%
AREA CURACAUTIN	7	90	4%
AREA TRAIQUEN	8	100	4%
AREA ANGOL	8	100	4%
AREA COLLIPULLI	5	100	4%
DIRECCION REGIONAL X	27	100	4%
DEPTO. FOMENTO	12	99	4%
DEPTO. FINANZAS Y ADM.	17	100	4%
PROVINCIA DE VALDIVIA	54	100	4%
PROVINCIA DE OSORNO	20	95	4%
PROVINCIA DE LLANQUIHUE	32	100	4%
PROVINCIA DE CHILOE	40	97	4%
PROVINCIA DE PALENA	7	99	4%
DIRECCION REGIONAL XI	45	100	4%
DIRECCION REGIONAL XII	21	100	4%
DIRECCION REGIONAL XIII	34	100	4%
AREA NORTE	7	100	4%
AREA SAN BERNARDO	8	100	4%
AREA TALAGANTE	7	100	4%
AREA MELIPILLA	9	100	4%

Cuadro 9
Cumplimiento Convenio Colectivo año 2004

Equipos de Trabajo	Dotación Efectiva del Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas	Incremento por Desempeño Colectivo
DIRECCION CENTRAL	7	100	4%
CALIDAD	6	100	4%
FISCALIA	12	100	4%
COMUNICACIONES	3	90	4%
AUDITORIA INTERNA	10	100	4%
PLANIFICACIÓN Y SISTEMAS	26	100	4%
CONTROL DE GESTION	5	100	4%
ASISTENCIA FINANCIERA	12	97	4%
FOMENTO	34	100	4%
ADMINISTRACION Y FINANZAS	60	100	4%
PERSONAS	40	100	4%

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO GLOBAL: 98%

- **Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales**

El servicio no incorpora otro tipo de Incentivos Remuneracionales.

- Avances en otras Materias de Gestión

Gobierno electrónico y participación funcionaria.

En el área de gobierno electrónico se alcanzaron tres importantes logros. En primer lugar, INDAP dio un importante paso en materias de capacitación a distancia y promoción de la agenda de transparencia funcionaria, al realizar el primer curso de Probidad Administrativa vía e-learning, curso pionero en la materia en el sector público y que durante 2004 contó con la participación de 200 funcionarios de todo el país, generando un alto impacto en el personal por su metodología y pertinencia.

En segundo lugar, la Institución desarrolló e implementó la automatización de la totalidad del proceso de evaluación del desempeño vía web en el Nivel Central y las regiones II y Metropolitana, agilizando todas las etapas y reafirmando la transparencia del proceso. Este proceso verá materializada su segunda etapa durante el año 2005 con la implementación del sistema en las regiones VII a X.

En tercer lugar y dando cumplimiento al instructivo presidencial sobre aplicación de procedimientos electrónicos, el Departamento de Administración de Personal, logró coordinar la implementación del pago electrónico de cotizaciones a través del portal www.previred.cl, capacitando, en conjunto con profesionales de dicho portal, a la totalidad de los encargados regionales de remuneraciones, lo que finalizó exitosamente con el inicio definitivo del pago electrónico de cotizaciones a partir del mes de diciembre de 2004.

Por otro lado, en el área del fortalecimiento de la participación y de las relaciones entre el Estado y los funcionarios públicos en el marco del proceso modernizador, la Institución ha formalizado exitosamente la Mesa de Trabajo entre la Dirección Nacional y la Asociación Nacional de Funcionarios como la instancia máxima de discusión y elaboración de propuestas para el desarrollo de políticas integrales de recursos humanos y el análisis de las políticas y normas gubernamentales que inciden en el personal de INDAP, instancia se comenzó a replicar durante 2004 en diversas direcciones regionales como una forma de reconocer la diversidad y fortalecer la participación regional.

En este sentido, la División Personas de la Institución finalizó la elaboración del documento Política de Personas, documento que se formalizó con la participación de todas las instancias institucionales y funcionarias y que servirá de base a todos los procesos relativos al personal de INDAP.

A lo anterior se agrega otro logro relevante alcanzado durante 2004, que lo constituye el inicio de los estudios de Adecuación de la Dotación y de Clima Laboral, estudios que posibilitarán a la Institución contar con un óptimo diagnóstico para abordar la implementación de procesos relativos al personal desde las perspectivas institucional y humana.

Finalmente, durante 2004 la institución formalizó, a través de la División Personas, la emisión de Informes de Gestión en materias de recursos humanos, documentos que dan cuenta de la gestión en esta área, caracterizando cualitativamente los principales aspectos de la vida funcionaria e institucional.

Fortalecimiento y Modernización Institucional.

Durante el año 2004, y en el marco del Proyecto de Fortalecimiento y Modernización Institucional, los esfuerzos del INDAP estuvieron concentrados en torno a materializar la Estrategia de implementación del Modelo de Atención Integral a la totalidad de las Agencias de Área de la Institución, pilotado el 2003 en las Regiones V, VI y RM (22 Agencias de Área). Entre las iniciativas que se concretaron cabe destacar:

- **Definición y sanción del Perfil del Ejecutivo Integral:** El resultado de este trabajo se expresó en la Resolución Exenta N° 35 del 22 de Enero de 2004, con la cual quedaron oficializadas las funciones que desarrollará el nuevo Ejecutivo Integral. Esto se tradujo en el establecimiento de una plataforma de 330 Ejecutivos Integrales (EI), en todo el país, a través de la implementación de "ventanilla única" para la atención de los clientes.
- **Desarrollo de Sistemas de Soporte:**
 - Sistema de Tesorería: este es un sistema institucional, para multiusuarios en línea que contiene información al día, facilita la toma de decisiones de gestión y controla el Fondo Único. Además, entrega información confiable y de calidad, controla los avances presupuestarios de los incentivos y créditos y registra información en la Base de Datos Institucional con el respaldo de la responsabilidad técnica del operador. Se capacitó a todos los funcionarios administrativos, tanto en Agencias de Área como en Regiones en el uso y manejo de este sistema.
 - Solicitud Única de Financiamiento: Este es uno de los sistemas de apoyo creados para la automatización del proceso operativo de la Modernización de INDAP, sirviendo de soporte institucional para el nuevo modelo de operación de la Agencia de Área. Este sistema, basado en web, constituirá el núcleo de integración (complementación) de distintos sistemas institucionales (Tesorería, SICRE, PROA, Control de Gestión) y será una herramienta que permitirá mejorar y homogeneizar la información de los Clientes y servicios prestados, a nivel nacional, regional y de área.
- **Avances en la dotación de equipos computacionales y en la Red Informática Institucional:** Se dotó a las Agencias de Área con 310 nuevos computadores de última generación, de los cuales, 81 fueron entregados, durante 2003, a las ex regiones piloto (V, VI y RM). Con ello, en 2004 quedaron equipados 229 Ejecutivos Integrales. A la fecha, el 100% de los Ejecutivos cuenta con su computador personal. Además, se trabajó en el mejoramiento de la red institucional y en la optimización del ancho de banda, lo cual permite un tráfico más expedito para el funcionamiento de los distintos sistemas que operan a nivel nacional, regional y de área. La mejora significó pasar de una velocidad de 44 kbps a 327 kbps promedio en casi todo el territorio nacional.
- **Programas de Capacitación**
 - **Capacitación para Ejecutivos Integrales:** durante 2004, el Comité Bipartito de Capacitación Nacional, la División de Asistencia Financiera y la División de Fomento en conjunto con la División Personas organizaron un programa de capacitación Integral, en el cual participaron funcionarios de todo el país.

En este programa, se capacitaron 271 funcionarios que hoy cumplen la función de ejecutivos integrales.

- **Programa de Capacitación para Administrativos de las Agencias de Área**

El objetivo general de este programa es desarrollar un proceso de aprendizaje que permita instalar capacidades y conocimientos sobre el nuevo Modelo de Operación de INDAP y las herramientas que otorgan apoyo y soporte al proceso.

En el año 2004 se capacitaron, en una primera etapa, 112 funcionarios de distintas Agencias de Área. El proceso continuará durante el período 2005, con los restantes funcionarios.

Otro de los proyectos que destacan dentro del plan de modernización Institucional es el **Plan de Mejoramiento de la Calidad de Gestión de INDAP**. Este proyecto apunta a las personas y busca que ellas midan su gestión, evalúen sus fortalezas, debilidades y mejoren, en un proceso continuo hacia la excelencia, facilitando el crecimiento institucional para avanzar en un mejor servicio a los usuarios.

Este Plan se inspira principalmente en la aplicación del "Modelo de Gestión de Excelencia" impulsado por Chilecalidad (Centro Nacional de Productividad y Calidad), el cual permite la elaboración de un autodiagnóstico de la gestión institucional identificando las brechas de mejora, fortalezas, buenas prácticas y oportunidades de mejora. Todos estos insumos son los que finalmente permiten la construcción de planes de mejora en gestión que constituyen la base para alcanzar el mejoramiento continuo y el aprendizaje institucional. El Modelo aborda el gran sistema de procesos que constituye la gestión institucional en 8 criterios permitiendo una evaluación de sus principales componentes: Liderazgo, Gestión de la satisfacción de los clientes, Compromiso y desarrollo de los funcionarios y funcionarias, Planificación estratégica, Gestión de los procesos, Información y análisis, Responsabilidad social y Resultados.

Los criterios utilizados en este modelo tienen el propósito de enfocar la atención de la institución hacia aquellos principios inspiradores de la gestión, asociados objetivamente a la obtención de un alto desempeño permanente, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas sólo o principalmente en avances artificiales o condiciones no sostenibles en el largo plazo.

Los avances alcanzados en la primera etapa del Plan ejecutado durante el año 2003 (autoevaluación a nivel central y regiones) motivaron el despliegue del modelo a toda la institución. Con este propósito se diseñó la segunda fase del Plan, que consistió en aplicar un "Modelo de gestión de excelencia adaptado a las Agencias de Área de INDAP".

• **Resultados proceso 2004:**

- Diseño del Modelo de gestión de excelencia adaptado a las Agencias de Área de INDAP. En esta versión adaptada participaron representantes del Nivel Central, Direcciones Regionales y Agencias de Área, y se construyó considerando las mejoras sugeridas por INDAP a partir del proceso 2003. Asimismo, se diseñó una guía de autoevaluación con respectiva versión electrónica.
- Se realizaron **diez (10) cursos de formación** para autoevaluadores de las agencias de área capacitando a un total de 370 funcionarios y con un índice de satisfacción general con el curso sobre el 90%. Si se suma el personal capacitado el 2003, hasta la fecha más de 500 funcionarios de INDAP son expertos en el modelo de excelencia en la gestión de INDAP.

-
- Se desarrolló el **proceso de autoevaluación** en todas las Agencias de Áreas (98), el cual arrojó como producto informes de autodiagnóstico en materias relativas a la gestión para cada Agencia de Área de INDAP.

Además, se inicia la construcción de un **Cuadro de Mando Integral** a nivel Institucional, como herramienta de conducción estratégica que incorpora y ordena las iniciativas de mejoramiento de la gestión existentes incluyendo los resultados del proceso de autodiagnóstico.

Proyectos de Ley

El Servicio no tiene Proyectos de Ley en trámite en el Congreso Nacional.

4. Desafíos 2005

- En el ámbito de apoyo financiero, INDAP espera mantener durante 2005 la exitosa política de disciplina financiera que ha permitido que hoy los campesinos cuenten con un sistema de financiamiento más sólido. Para ello:
 - Se insistirá en la **Capacitación del personal encargado de la gestión crediticia**, el universo a capacitar es a todos los Jefes de Áreas y Ejecutivos Integrales y Jefes Regionales de Asistencia Financiera que suman un total 434 de funcionarios, de los cuales se capacitarán durante el año 2005 el número que sea posible de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria para tal efecto. El objetivo es mejorar la eficiencia en la colocación de los créditos, mejorar la acción de cobranza haciéndola más efectiva y oportuna y hacer un adecuado seguimiento de la calidad de la cartera de créditos, a través del uso de los indicadores de medición de la gestión crediticia, diseñados para tal efecto.
 - **Se perfeccionará el proceso de evaluación de riesgo crediticio**, para lo cual se procederá a estudiar el proceso de crédito a fin de validar las mejores prácticas, generar otras nuevas e introducir herramientas de soporte que permitan efectuar una mejor medición de riesgo crediticio.
 - Poner en ejecución el **Proceso de normalización de la Cartera Vencida de créditos**, para el año 2005 se efectuará fundamentalmente mediante dos mecanismos, el castigo contable y la renegociación o reprogramación de deudas, mediante los cuales se espera regularizar la situación de endeudamiento de 10.000 usuarios, estableciendo las siguientes medidas:
 - Creación del Depto. de Normalización de Cartera, dependiente de la División de Asistencia Financiera (Resolución Exenta N° 19 de 19.01.2005).
 - Creación de las Comisiones Regionales de Normalización de cartera (Resolución Exenta N° 19 de 19.01.2005).
 - Establecimiento de metas de regularización de cartera para el año 2005, por región, área y ejecutivo (Circular N° 6 de 22.03.2005)
 - Con la aplicación de la normativa y reglamentación diseñada para el efecto, que permitirá definitivamente castigar la cartera incobrable.
- Se mantendrá la expansión del **Programa de Articulación Financiera** a través del crecimiento del **Bono de Articulación Financiera**. La meta es llegar a las 12.000 operaciones en el año. Además, se aumentará en \$4.000 millones adicionales el **Fondo de Administración Delegada**, quedando éste en casi \$9.000 millones disponibles para nuevos créditos a la AFC.
- A partir de este año 2005, los instrumentos financieros anteriores, también abrirán su acceso a las empresas asociativas campesinas, desarrollando una nueva opción de financiamiento para los emprendimientos asociativos de la familia campesina.
- **El Plan Ganadero INDAP – SAG** tiene como desafío que 15.000 productores de carne bovina se integren al proceso de trazabilidad, en la cual se obtiene el dispositivo de identificación individual. A partir de esto, se espera que durante 2005 un total de 1.250 nuevos productores finalicen este proceso y logren la habilitación como Predio PABCO,

alcanzando así un total de 2.000 predios en el período 2004-2005 que estén en condiciones de exportar a distintos países. Finalmente, se proyecta a marzo de 2005, la presentación de 587 nuevas carpetas para evaluar por el SAG.

- En el **Programa de Riego** se espera incorporar 8.000 hectáreas equivalentes y, en el **Programa de Suelos**, se pretenden recuperar un total de 120.000 hectáreas intervenidas.
- En **Buenas Prácticas Agrícolas** se espera la incorporación de 1.200 nuevos agricultores, para llegar a un total de 2.280.
- En cuanto al ámbito de los clientes se terminará el proceso de informatización de la atención al cliente y entrega de los subsidios y créditos a través de la **implementación, a nivel nacional de la Solicitud Única de Financiamiento**.
- En el ámbito del **Sistema de Supervisión de Proyectos**, que se encuentra en funcionamiento en las 13 regiones del país, se extenderá la aplicación a los siguientes programas: Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), el Sistema de Asistencia Técnica (SAT) y los Programas de Gestión Crediticia.
- En el ámbito de los resultados, se difundirán de forma focalizada los resultados de las evaluaciones realizadas durante el año 2004, pero además se realizarán evaluaciones de resultados e impacto de los **Programas de Recuperación de Suelos Degradados, de Bono familiar y de Riego** así como un Segundo Estudio de Satisfacción de Usuarios, toda vez que resulta razonable medir la percepción de los usuarios sobre los servicios institucionales en períodos bianuales. Además se realizará el Panel de Evaluación de la DIPRES del Programa de Riego.
- Por otra parte, en el marco del **Sistema de Información Geográfica** se espera que durante el año 2005, realizar el diseño del Sistema de Información Geográfica Nacional mediante el cual será posible identificar las necesidades en torno a la información geográfica y definir los requerimientos para un sistema de alcance nacional.
- Durante este año entrará en operación en toda la institución el **Cuadro de Mando Integral** con el Plan de Gestión de Calidad.
- En cuanto al Convenio suscrito por la Subsecretaría de Agricultura y la DIBAM, Convenio de Cooperación para implementar en conjunto un Programa Nacional de Acceso Digital para la Agricultura Familiar Campesina orientado tanto a los pequeños productores como a sus empresas asociativas a partir del año 2005, el INDAP firmó un Convenio con la Subsecretaría de Agricultura y el SENCE, el cual permite el acceso a capacitación en computación agrícola a unos 2000 pequeños agricultores, por la vía del FONCAP Microempresa del SENCE. El INDAP participará en este programa aportando profesionales de las distintas Direcciones Regionales que apoyarán la evaluación de las propuestas que adjudique el SENCE a los OTECs. Además INDAP ha instalado ventanillas de información e inscripción en sus 110 Agencias de Área a lo largo del país las cuales permitirán a los pequeños agricultores informarse del programa e inscribirse en los cursos de su interés.

5. Anexos

- Anexo 1: Indicadores de Desempeño presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2004
- Anexo 2: Otros Indicadores de Desempeño
- Anexo 3: Programación Gubernamental
- Anexo 4: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas
- Anexo 5: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004
- Anexo 6: Transferencias Corrientes
- Anexo 7: Iniciativas de Inversión
- Anexo 8: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

- **Anexo 1: Indicadores de Desempeño Presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2004.**

Cuadro 10 Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2004										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2004	Cumple SI/NO ³⁶	% Cumplimiento ³⁷	Notas
				2002	2003	2004				
Servicios Financieros	Porcentaje de créditos de corto plazo recuperados	(Monto de créditos de corto plazo recuperados/Monto total créditos de corto plazo con vencimientos en el año)*100	%	84.0	90.7	93.9	90.0	Si	104.00	
Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de Inversiones	Tasa de variación de Hectáreas Incorporadas a través del Programa de Recuperación de Suelos Degradados	Enfoque de Género: No ((N° de hectáreas incorporadas año t/N° de hectáreas incorporadas año t-1)-1)*100	%	4.8 1228 40.0	-7.1 1091 29.0	1.1 1154 27.0	6.8 1160 28.0	Si	99.00	
Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de Inversiones	Tasa de variación de hectáreas equivalentes incorporadas al riego y/o mejoradas en su seguridad vía inversiones individuales con financiamiento directo de INDAP	Enfoque de Género: No ((N° de nuevas Hás. incorporadas y/o mejoradas vía inversiones individuales año t/N° de nuevas Hás. incorporadas y/o mejoradas vía inversiones individuales año t-1)-1)*100	%	-7.0 2897. 0	-17.5 2390 .0	-1.9 2344. 6	-17.5 1898. 0	Si	124.00	1
Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de Inversiones	Tasa de variación de hectáreas equivalentes incorporadas al riego y/o mejoradas en su seguridad vía inversiones asociativas con financiamiento directo de INDAP.	Enfoque de Género: No ((N° nuevas Hás. incorporadas y/o mejoradas con inversiones asociativas año t/N° nuevas Hás. incorporadas y/o mejoradas con inversiones asociativas año t-1)-1)*100	%	-7.0 9698. 0	-37.0 6109 .0	0.0 6108. 0	-17.5 6354. 0	Si	96.00	

36 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2004 es igual o superior a un 95% de la meta.

37 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2004 en relación a la meta 2004.

Cuadro 10
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2004

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2004	Cumple SI/NO ³⁸	% Cumplimiento ³⁹	Notas
				2002	2003	2004				
Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de Inversiones	Porcentaje de usuarios que se declaran satisfechos, respecto a la oportunidad en la entrega de los incentivos económicos entregados por el Programa de Recuperación de Suelos Degradados.	(N° de usuarios que se declaran satisfechos/total de usuarios apoyados por el programa)*100	%	NM	83	NM	74	No	0	2
Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales	Enfoque de Género: No Porcentaje de Empresas Asociativas Campesinas (EAC) con adecuado grado de satisfacción respecto a los apoyos recibidos en los ámbitos de gestión	(N° de empresas que declaran adecuado grado de satisfacción/N° total de EAC con Servicio de asesoría a la gestión)*100	%	NM	71	NM	45	No	0	3
Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales	Enfoque de Género: No Apalancamiento por la acción de fomento de INDAP para el desarrollo de inversiones productivas	Monto Total de Recursos Atraídos Desde el Sector Privado/Monto Total de Recursos Utilizados en el Desarrollo de Inversiones		NC	1.10	0.17	1.20	No	14.00	4
Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales	Enfoque de Género: No Porcentaje de recursos utilizados para la contratación de operadores adjudicados vía licitación, respecto del total de recursos contratados para la prestación de servicios de fomento.	(Monto total de recursos utilizados para la contratación de operadores vía licitación/Monto total de recursos contratados para la prestación de servicios de fomento)*100	%	NC	0	79	70	Si	113.00	
	Enfoque de Género: No									

38 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2004 es igual o superior a un 95% de la meta.

39 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2004 en relación a la meta 2004.

Cuadro 10
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2004

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2004	Cumple SI/NO ⁴⁰	% Cumplimiento ⁴¹	Notas
				2002	2003	2004				
Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales	Tasa de Variación del total Empresas Asociativas Campesinas encadenadas a procesos exportadores	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Empresas Asociativas Campesinas encadenadas a procesos exportadores t} / \text{N}^\circ \text{ de Empresas Asociativas Campesinas encadenadas a procesos exportadores t-1}}{1} \right) * 100$	%	NC	500	38110	25100	Si	110.00	
Servicios Financieros	Enfoque de Género: No Porcentaje de créditos de largo plazo recuperados con vencimiento en el periodo anual	(Monto de créditos de largo plazo recuperados/Monto total créditos de largo plazo con vencimientos en el año)*100	%	75.2	93.1	93.6	90.0	Si	104.00	
Programas de Fomento para segmentos y territorios (sectores) especiales	Enfoque de Género: No Porcentaje de usuarios de PRODESAL que se declaran satisfechos con el servicio recibido	(Total de usuarios que se declaran satisfechos/total de usuarios bajo servicio.)*100	%	NM	83	NM	65	No	0	5
Servicios Financieros	Enfoque de Género: No Porcentaje de recuperaciones totales	(Monto de Recuperaciones totales año t/Monto de Vencimientos totales año t)*100	%	80	92	94	90	Si	104.00	
Servicios Financieros	Enfoque de Género: No Porcentaje de agricultores de credito que acceden al Bono de Articulación Financiera en relacion al total de agricultores programados para utilizar este instrumento.	(Número de agricultores que utilizan BAF año t/Total de agricultores programados para utilizar el instrumento BAF año t)*100	%	NC	84	132	100	Si	132.00	6

40 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2004 es igual o superior a un 95% de la meta.

41 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2004 en relación a la meta 2004.

Cuadro 10
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2004

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2004	Cumple SI/NO ⁴²	% Cumplimiento ⁴³	Notas
				2002	2003	2004				
Servicios Financieros	Costo medio del bono de articulación financiera (\$)	(sumatoria de los precios promedios por proceso de licitación año t/número de procesos de licitación en el año año t)		6354 4	6503 6	6256 2	6731 7	Si	108.00	
	Enfoque de Género: No									
Servicios Financieros	Apalancamiento con Instituciones Financieras	Monto de Recursos Préstados por Instituciones Financieras a Clientes de Indap Año t/Monto Total Presupuesto de Bonos de Articulación Financiera Ejecutados año t		17	13	15	17	No	88.00	7
	Enfoque de Género: No									

Cumplimiento Global: 67 %

Notas de Justificaciones:

- 1.- Por la consolidación del Programa de Desarrollo de Inversiones PDI durante el año 2004 se produjo una mayor demanda de obras individuales logrando una mejor gestión en ésta área, el sobrecumplimiento en más de un 20 % se debe exclusivamente a una proyección menor realizada a partir de que se estaba implementando el PDI a nivel nacional y además se cruza con la implementación de la nueva operatoria del SAT, lo que implicaba que gran parte de la demanda en esta modalidad de riego era canalizada vía la antigua modalidad de trabajo que existía con los operadores, situación que no se dio. Además durante el primer semestre del año 2004 el riego es relevado por el Ministerio de Agricultura en la Agenda Agroalimentaria y Forestal 2004-2006, a partir de esa fecha se realiza un trabajo en conjunto con las regiones con el objeto de mantener el número de hectáreas incorporadas o mejoradas históricamente, ambas situaciones ayudaron a mejorar el rendimiento presupuestado para estos programas.
- 2.- La Encuesta de Satisfacción comprometida para el año 2004 no se realizó por disponibilidad presupuestaria y priorización de las siguientes evaluaciones: Evaluación Convenio INDAP – PRODEMU (1994-2000y 2001-2003); Estudio Evaluación de Resultados e Impacto del Programa de Modernización Agrícola y Ganadera de INDAP (1998-2003); Estudio Diseño y Aplicación de una Evaluación de Resultados e Impacto del Programa PRODESAL (1998-2003); Caracterización de los Clientes del Programa de Crédito de INDAP (2004).
- 3.- La Encuesta de Satisfacción comprometida para el año 2004 no se realizó por disponibilidad presupuestaria y priorización de las siguientes evaluaciones: Evaluación Convenio INDAP – PRODEMU (1994-2000y 2001-2003); Estudio Evaluación de Resultados e Impacto del Programa de Modernización Agrícola y Ganadera de INDAP (1998-2003); Estudio Diseño y Aplicación de una Evaluación de Resultados e Impacto del Programa PRODESAL (1998-2003); Caracterización de los Clientes del Programa de Crédito de INDAP (2004).
- 4.- Indicador mal formulado, ya que se contabiliza el aporte propio del cliente en cada proyecto que ejecute, y este aporte por Bases Técnicas del Programa es de un 20% de la inversión total, es decir, el INDAP financia el 80 % y el Cliente el 20 % restante del proyecto, además las asignaciones asociadas a ese componente tienen recursos que se invierten en soporte para la operación de los programas de fomento, lo que implica disminuir aún más el valor final de este indicador, para el año 2004 fue de un 0.17, valor muy distante de lo que teóricamente se estableció como meta.
- 5.- La Encuesta de Satisfacción comprometida para el año 2004 no se realizó por disponibilidad presupuestaria y priorización de las siguientes evaluaciones: Evaluación Convenio INDAP – PRODEMU (1994-2000y 2001-2003); Estudio Evaluación de Resultados e Impacto del Programa de Modernización Agrícola y Ganadera de INDAP (1998-2003); Estudio Diseño y Aplicación de una Evaluación

42 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2004 es igual o superior a un 95% de la meta.

43 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2004 en relación a la meta 2004.

de Resultados e Impacto del Programa PRODESAL (1998-2003); Caracterización de los Clientes del Programa de Crédito de INDAP (2004).

6.- se debe a que es un Sector nuevo sin financiamiento formal, en el cual las instituciones financieras han encontrado un nuevo nicho para realizar sus negocios. Lo anterior implica que las instituciones financieras fijen metas elevadas a sus plataformas de atención agrícolas. Por otro lado, el traspaso de más de \$ 4.000 millones a través de la Administración Delegada da un impulso mayor a la colocación de BAF, ya que ambos instrumentos son complementarios. Otra variable que puede haber influido, es que el programa PAC de Sercotec orientado a microempresarios urbanos se detuvo, lo cual implicó que algunas instituciones financieras que operaban ambos instrumentos reorientaran sus esfuerzos hacia las colocaciones rurales con el fin de captar bonificaciones.

7.- Se explica principalmente por el aumento del monto promedio de créditos de corto plazo utilizado por nuestros clientes, monto promedio año 2003 de \$912.362 y el año 2004 de \$1.002.745, lo que se complementa con los recursos apalancados desde el sector privado.

• Anexo 2: Otros Indicadores de Desempeño

Cuadro 11 Avance Otros Indicadores de Desempeño año 2004								
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Avance ⁴⁴ 2004/2003	Notas
				2002	2003	2004		
Servicios de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales	Eficacia/ Proceso Porcentaje de clientes atendidos a través del Servicio de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales	(Nº de clientes atendidos por el servicio de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales año t/ Nº de clientes programados atender por el Servicio de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales año t)*100	%	s.i	(57.000 / 58.000) *100= 98 %	(48.722 / 57.000) *100= 85.47 %	87 %	1
Préstamos	Eficacia/Producto Porcentaje de colocaciones totales del presupuesto de créditos del período	(Monto total colocado en créditos año t / Monto Total de Presupuesto asignado a créditos año t)* 100	%	(24.815.925 / 28.286.391) *100= 87.7 %	(30.108.643 / 30.842.906) *100= 97.6 %	(31.704.819 / 31.832.573) *100= 99.6 %	102 %	
Préstamos	Eficiencia/Proceso Pérdidas de la Cartera de Créditos	((Provisión a Dic. Año t - Provisión a Dic. Año t-1) + 90% (Cartera Vencida a Dic. Año t - Cartera Vencida a Dic. Año t-1) + 90% (Condonaciones y castigos Netos)/Cartera Vigente Promedio)*100	%	14.3%	15.2 %	4.6 %	330 %	2

⁴⁴ 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.

Cuadro 11 Avance Otros Indicadores de Desempeño año 2004								
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Avance ⁴⁵ 2004/ 2003	Notas
				2002	2003	2004		
Servicios para el Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales	Eficacia / Producto Porcentaje de Cobertura de clientes de Asesorías Técnicas (SAT)	(Nº de clientes atendidos a través de Servicios de Asesorías Técnicas año t / Universo de clientes potenciales de asesorías técnicas año t) *100	%	s.i	(18.380/ 15.000) *100= 122%	(22.000/ 15.000) *100= 127%	104%	3

1.- La variación en la cobertura de los clientes del Servicio de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales se debe fundamentalmente a que durante el año 2003 se beneficiaron vía el Bono Agrícola Familiar 22.141 clientes, mientras que durante el año 2004 se beneficiaron 13.917 clientes, lo que provoca el desequilibrio en la cobertura.

2.- La Pérdida de la Cartera es el indicador que refleja el éxito de la gestión crediticia de la Institución, ya que durante los últimos años ha tenido una baja notable gracias a una estricta disciplina financiera, la cual consiste en mantener una Cartera de Clientes por Ejecutivo Integral, enviar oportunamente avisos de cobranza y traspaso de cartera morosa a cobranza externa, respaldado lo anterior por procedimientos claros y el establecimiento de metas en forma oportuna y coherente con las capacidades de cada centro de responsabilidad, además de un seguimiento efectivo a los compromisos y la agilización de la Cartera Morosa mediante la cobranza externa.

3.- Al cambiar la modalidad de atención del Servicio de Asesoría Técnica, de una modalidad permanente a una focalizada por proyecto, se estimaba atender anualmente a 15.000 clientes potenciales de acuerdo con la demanda establecida a nivel de Agencia de Área, sin embargo, durante el año 2003 la estimación fue sobrepasada en un 22 % y en el año 2004 en un 27 %, lo que demuestra que la gestión en este ámbito ha sido exitosa.

⁴⁵ 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.

● Anexo 3: Programación Gubernamental

Cuadro 12 Cumplimiento Programación Gubernamental año 2004			
Objetivo ⁴⁶	Producto ⁴⁷	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula	Evaluación ⁴⁸
1.- Apoyar la forestación con crédito de enlace forestal, para once mil quinientas hectáreas.	Once mil quinientas hectáreas con crédito para forestación.	Préstamos	1° Trimestre: CUMPLIDO
			2° Trimestre: ALTO
			3° Trimestre: CUMPLIDO
			4° Trimestre: ALTO
2.- Adjudicación del Bono de Articulación Financiera (BAF) a través de licitaciones a instituciones financieras privadas.	6.000 BAF adjudicados, a través del proceso de Licitación.	Articulación Financiera	1° Trimestre: NO REQUIERE EVALUACIÓN
			2° Trimestre: CUMPLIDO
			3° Trimestre: CUMPLIDO
			4° Trimestre: CUMPLIDO
3.- Incorporar en un sistema de Buenas Prácticas Agrícolas a 1.000 agricultores.	Informe final que dé cuenta del número de agricultores incorporados al sistema.	Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de inversiones	1° Trimestre: CUMPLIDO
			2° Trimestre: CUMPLIDO
			3° Trimestre: CUMPLIDO
			4° Trimestre: CUMPLIDO
4.- Facilitar las condiciones para el incremento en el número de Centros de Gestión (CEGE) que apoyan a empresas asociativas campesinas.	Informe final que dé cuenta del número de CEGE y su estado de desarrollo.	Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales	1° Trimestre: CUMPLIDO
			2° Trimestre: INCUMPLIDO
			3° Trimestre: CUMPLIDO
			4° Trimestre: CUMPLIDO

46 Corresponden a actividades específicas a desarrollar en un período de tiempo preciso.

47 Corresponden a los resultados concretos que se espera lograr con la acción programada durante el año.

48 Corresponde a la evaluación realizada por la Secretaría General de la Presidencia.

Cuadro 12			
Cumplimiento Programación Gubernamental año 2004			
Objetivo ⁴⁶	Producto ⁴⁷	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula	Evaluación ⁴⁸
5.- Habilitar a pequeños productores de ganado bovino para acceder a los mercados internacionales.	Desarrollo de un programa de fomento para 600 pequeños productores de ganado bovino con potencial para exportación.	Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de inversiones	1° Trimestre: CUMPLIDO 2° Trimestre: CUMPLIDO 3° Trimestre: CUMPLIDO 4° Trimestre: CUMPLIDO

● Anexo 4: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas⁴⁹ (01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004)

Programa/Institución: Instituto de Desarrollo Agropecuario Comprehensiva del Gasto
Año Evaluación: 2002

Compromiso	Cumplimiento
Implementar un Sistema de Identificación de Usuarios. Poblar base de datos con información de usuarios históricos en resto de las regiones pilotos.	Se dispone de base de datos que recoge la información de los usuarios de los programas de subsidio para el período 1998-2002. Así mismo, se dispone de base de datos que contiene los usuarios de crédito para dicho período
Implementar un Sistema de Identificación de Usuarios. Elaborar informe con base de datos con información usuarios 2003 (RUT y variables de caracterización) para todas las regiones.	Se dispone de información de usuarios que se presentan en informe
Implementar un Sistema de Identificación de Usuarios. Informatizar el proceso de Supervisión con bases de datos de usuarios en Regiones pilotos según diseño.	Sistema de supervisión conectado a Solicitud única de financiamiento, en proceso de implementación en las regiones.
Implementar un Sistema de Identificación de Usuarios. Implementación modelo de Supervisión en regiones pilotos.	Modelo de supervisión implementado en las regiones piloto y extendido al resto del país en el primer semestre 2005
Implementar un Sistema de Identificación de Usuarios. Presentar Informe de Avance de la Evaluación(es) de impacto de los productos estratégicos: PRODESAL, Crédito y Modernización Agrícola y Ganadera.	Evaluación de Impacto de PRODESAL y Evaluación de Resultados e Impacto del Programa Modernización Agrícola y Ganadera y Caracterización de Usuarios de Crédito terminadas.
Implementar un Sistema de Identificación de Usuarios. Presentar Informe Final de la Evaluación(es) de impacto de los productos estratégicos: PRODESAL, Crédito y Modernización Agrícola y Ganadera.	evaluaciones de impacto de programas PRODESAL, Modernización Agrícola y Ganadera y Caracterización de usuarios de crédito terminadas
Implementar un Sistema de Identificación de Usuarios. Evaluar resultados de operación del Registro de Consultores para Asistencia Técnica.	Evaluación realizada. Se dispone de informe
Identificar Opciones para proveer financiamiento de largo plazo. Elaborar Informe de Operación del Fondo de Administración Delegada durante el año 2004, incluyendo % de recursos licitados, % de recursos ejecutados por las instancias operadoras (presupuesto 2004) y cobertura de usuarios del Fondo.	Se dispone de informe de la operación de Fondo de Administración Delegada del año 2004.
Identificar Opciones para proveer financiamiento de largo plazo. e) Evaluar el resultado e impacto de los programas de créditos indicando líneas de acción futura.	A partir de la Evaluación de Caracterización de Usuarios de Crédito se están estudiando líneas de acción futuras, que se complementarán con los resultados de la evaluación de impacto del programa de crédito
Identificar Opciones para proveer financiamiento de largo plazo.	Se dispone de información de análisis de crédito según lo solicitado.

⁴⁹ Se refiere a programas/instituciones evaluadas en el marco del Sistema de Evaluación que dirige la Dirección de Presupuestos.

f) Identificar los aspectos del Sistema de Información de Gestión en operación necesario de ajustar para incorporar el control y seguimiento de los productos y subproductos crediticios (largo plazo, BAF y Fondo de Administración Delegada), incorporando los indicadores mencionados en el punto c) en el SIG institucional.

g) Implementar SIG incorporando aspectos modificados.

El seguimiento de este compromiso será realizado a través del proceso regular de validación del Sistema de Planificación/Control de Gestión del PMG del INDAP.

Identificar Procedimientos para Sanear la Cartera Vencida.
Evaluar los resultados de la aplicación de la nueva metodología.

Se elaboró Evaluación de Resultados de Nueva Normativa de Créditos.

Dentro de los principales avances se encuentra el aumento de colocaciones y recuperaciones, así como la disminución de la morosidad, en comparación con igual periodo del año anterior.

Además, al analizar los datos del año 2000 al 2004, se evidencia una clara mejoría en el año 2004, en comparación con los años 2001 a 2003.

Reformular Productos Estratégicos.

b) Diseñar o rediseñar según corresponda los productos: Servicios Empresariales y aquellos orientados a Grupos Vulnerables, señalando para cada caso los criterios de selección, tiempos máximos de intervención, aporte de los clientes/beneficiarios e indicadores o variables de medición de resultados finales.

Estudio de Evaluación PRODESAL terminado, cuyos resultados se consideraron en las bases del programa para el año 2005 y permitieron fijar criterios de selección, tiempos de intervención, donde se realizaron acciones como las siguientes:

1. Rediseño de programa de integración de empresas campesinas en redes de empresas por rubro.
2. Elaboración de Bases Generales del Programa de Desarrollo Local "PRODESAL" 2005.

Reformular Productos Estratégicos.

Elaborar un informe de avance de la aplicación de los nuevos productos Servicios Empresariales y aquellos orientados a Grupos Vulnerables.

Se dispone de un informe de avance de la aplicación de los nuevos productos de Servicios Empresariales y grupos vulnerables

Reformular Productos Estratégicos.

c) Elaborar un Informe identificando las variables de caracterización de línea base de cada uno de 4 instrumentos rediseñados en INDAP.

Se elaboró documento con Variables de Línea de Base, que abarca cada uno de los 4 instrumentos rediseñados en INDAP. Este documento ya fue validado.

Se dispone a nivel del país de la Solicitud Única de financiamiento que recoge información de los usuarios y sus proyectos que incluyen las variables de caracterización necesarias que permitan construir línea base de los programas

Reformular Productos Estratégicos.

d) Identificar los aspectos del Sistema de Información de Gestión en operación, necesarios de ajustar para incorporar los rediseños de los productos estratégicos Servicio de Asesoría Técnica (SAT), Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), Productos orientados a grupos vulnerables y los Servicios Empresariales.

El seguimiento de este compromiso será realizado a través del proceso regular de validación del Sistema de Planificación/Control de Gestión del INDAP.

Durante el año 2004 el Sistema de Información para la Gestión (SIG) fue modificado en sus componentes informáticos debido al rediseño de los instrumentos SAT y PDI

Caracterizar Usuarios de los Centros de Gestión.

c) Identificar los aspectos del Sistema de Información de Gestión en operación, necesarios de ajustar para incorporar el rediseños del producto estratégico Centros de Gestión. El

Durante el año 2004 el sistema de información para la gestión (SIG) fue modificado en sus componentes informáticos debido al rediseño de los instrumentos SAT y PDI. Los principales ajustes son en el ámbito de la definición de

<p>seguimiento de este compromiso será realizado a través del proceso regular de validación del Sistema de Planificación/Control de Gestión de INDAP.</p>	<p>productos, variables de control y en la definición de los criterios y verificadores lo que permite registrar información con mayor confiabilidad</p>
<p>Evaluar Apoyo a Organizaciones. Elaborar informe con resultados de la operación FONDAC</p>	<p>Informe Resultados Evaluación del FONDAC elaborado.</p>
<p>Adaptar los Sistemas de Contabilidad. a) Elaborar metodología de asignación de gastos indirectos por producto estratégico</p>	<p>Con posterioridad a la Evaluación Comprehensiva se comenzó a implementar el Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), liderado por la DIPRES y Contraloría General de la República, al cual INDAP se integro. Este Sistema significa una nueva metodología de asignación de gastos por productos estratégicos.</p>
<p>Adaptar los Sistemas de Contabilidad. b) Diseñar estructura de centros de costos y asociando los productos estratégicos a cada uno de ellos, en el marco del Sistema de información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE).</p>	<p>Existe documento con revisión de las actividades realizadas a la fecha, correspondientes al protocolo de acuerdo. Existe estructura de centros de costo. Debido a que los productos estratégicos se acaban de definir recientemente, resta por asociarlos a los centros de costo.</p>
<p>Adaptar los Sistemas de Contabilidad. c) Implementar el Sistema de contabilidad por Centros de Costos en el marco del Sistema Financiero Contable del PMG El seguimiento de este compromiso será realizado a través del proceso regular de validación del Sistema Financiero Contable del PMG de INDAP</p>	<p>Avance del sistema según lo establecido</p>
<p>Adelantar Calendario de Asignación. Elaborar Informe con cumplimiento de la programación presupuestaria (ejecución por producto estratégico).</p>	<p>Informe de programación presupuestaria terminado</p>
<p>Realizar Evaluación de Impacto al Programa de Recuperación de Suelos Degradados en coordinación con el SAG. Elaborar Informe con información preliminar de la estructura productiva predial ex-ante de la intervención del programa de Recuperación de Suelos y de las intenciones de siembra del usuario. Dicha información será recogida a través de una ficha o formulario que se implementará junto con el plan de manejo solicitado para postular al programa durante el año 2004.</p>	<p>Este compromiso presenta el siguiente estado de avance: INDAP y SAG elaboraron en forma conjunta la Ficha de Estructura Predial respectiva (se acompaña ejemplar). La información que se recogio está siendo consolidada por INDAP y luego centralizada en el SAG. Para estos efectos se está perfeccionando un programa computacional que generará la base de datos con la información que se presentará a la DIPRES (se adjunta modelo de la base de datos).</p> <p>Cabe destacar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ficha no levanta resultados ni impacto, es sólo para conocer la estructura productiva. - Esta Ficha de Estructura Predial es completada por el operador junto con la elaboración del plan de manejo que se presenta para acceder al incentivo, tanto en el INDAP como en el SAG. - En INDAP se pueden presentar solicitudes desde enero de cada año y en el SAG cuando se realizan los llamados a concursos. Los primeros se realizaron en abril de este año y los últimos concursos se cierran en julio, variando las fechas en cada región. - Un dato relevante a tener en consideración es que los agricultores toman sus decisiones productivas a partir de mayo de cada año, cuando se inicia el "año agrícola", el que va desde el 1° de mayo al 30 de abril de cada año. La información agropecuaria más válida e importante de recoger

es la que coincide con el año agrícola, ya que es la que realmente se implementará.

- En concordancia con lo anterior, en INDAP se inició el proceso de recolección de información la segunda quincena de mayo y en el SAG desde los primeros días de abril, dependiendo de la fecha de postulación del agricultor.

- Como se explicó con anterioridad, para cumplir el compromiso al 30 de junio de 2004 se presentaría sólo la información disponible a esa fecha, tanto de INDAP como del SAG. Por las razones expuestas precedentemente se está consolidado la información recogida a la fecha, habiéndose centrado todos los esfuerzos en desplegar adecuadamente el proceso de recolección de datos.

Realizar Evaluación de Impacto al Programa de Recuperación de Suelos Degradados en coordinación con el SAG. Información productiva predial ex-ante en proceso de digitación y elaboración de informe

Presentación informe de avance con información preliminar de la estructura productiva predial ex-antes y ex-post de la intervención del programa de Recuperación de Suelos.

Realizar Evaluación de Impacto al Programa de Recuperación de Suelos Degradados en coordinación con el SAG. Propuesta de los términos de referencia del estudio entregados a Dirección de Presupuestos.

b) Presentación de Términos de Referencia de la evaluación de impacto Programa Suelos, trabajados conjuntamente con DIPRES.

- **Anexo 5: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004**

Cuadro 14 Cumplimiento PMG 2004										
Áreas de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión						Prioridad	Ponderador	Cumple
		Etapas de Desarrollo o Estados de Avance								
		I	II	III	IV	V	VI			
Recursos Humanos	Capacitación							ALTA	15%	
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo							MEDIANA	8%	
	Evaluación de Desempeño							ALTA	10%	
Calidad de Atención a Usuarios	Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS							MENOR	5%	
	Gobierno Electrónico							MEDIANA	7%	
Planificación / Control / Gestión Territorial Integrada	Planificación / Control de Gestión							ALTA	10%	
	Auditoría Interna							ALTA	15%	
	Gestión Territorial Integrada							MEDIANA	7%	
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público							MEDIANA	8%	
	Administración Financiero-Contable							ALTA	10%	
Enfoque de Género	Enfoque de Género							MENOR	5%	

Porcentaje Total de Cumplimiento: 100.00%

Sistemas Eximidos / Modificados

Sistemas	Justificación
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	Se modifica: El servicio cumple la función OIRS a través de la implementación de un sistema uniforme de información y sugerencias

Cuadro 15			
Cumplimiento PMG años 2001 - 2003			
	2001	2002	2003
Porcentaje Total de Cumplimiento PMG	100%	100%	88%

- **Anexo 6: Transferencias Corrientes⁵⁰**

Cuadro 16					
Transferencias Corrientes					
Descripción	Presupuesto Inicial 2004 ⁵¹ (M\$)	Presupuesto Final 2004 ⁵² (M\$)	Gasto Devengado ⁵³ (M\$)	Diferencia ⁵⁴	Notas
TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO					
	44.027.960	44.690.226	43.669.547	1.020.679	
Gastos en Personal	893.604	1.056.000	1.000.000	56.000	
Bienes y Servicios de Consumo	1.249.823	1.616.000	1.417.000	199.000	
Inversión Real	30.000	35.000	34.000	1.000	
Otros	41.854.533	41.983.226	41.218.547	764.679	
TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS					
	490.173	490.173	481.950	8.223	
Gastos en Personal	58.000	58.000	52.256	5.744	
Bienes y Servicios de Consumo	350.637	350.637	348.333	2.304	
Inversión Real	0	0	0	0	
Otros ⁵⁵	81.536	81.536	81.362	174	
TOTAL TRANSFERENCIAS	44.518.133	45.180.399	44.151.497	1.028.902	

50 Incluye solo las transferencias a las que se les aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

51 Corresponde al aprobado en el Congreso.

52 Corresponde al vigente al 31.12.2004.

53 Incluye los gastos no pagados el año 2004.

54 Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

55 Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

● Anexo 7: Iniciativas de Inversión⁵⁶

1. Nombre: Adquisición Oficina Indap Arica BIP N° 20155626
Tipo de Iniciativa: Ejecución
Objetivo: Mejoramiento de la infraestructura e integración de la Dirección Regional con la Agencia de Área
Beneficiarios: 22 Funcionarios pertenecientes a la Dirección Regional y a la Agencia de Área de Arica. Pequeños agricultores de la zona de Arica y alrededores.
2. Nombre: Ampliación Oficina Dirección Regional II Región BIP N° 20188380
Tipo de Iniciativa: Diseño y Ejecución
Objetivo: Ligado a la estrategia de mejoramientos de ambientes de trabajo para los funcionarios y la mejor y expedita atención de los usuarios de la institución.
Beneficiarios: 12 Funcionarios pertenecientes a la Dirección Regional y a la Agencia de Área de Calama. Pequeños agricultores de la región.
3. Nombre: Ampliación Oficina Regional y Área Copiapó BIP N° 30004137
Tipo de Iniciativa: Diseño
Objetivo: Ampliación que ordenará la distribución de funcionarios de Dirección y Agencia, además de mejorar el espacio para los usuarios.
Beneficiarios: 13 Funcionarios pertenecientes a la Dirección Regional y a la Agencia de Área de Copiapó. Pequeños agricultores de la región.
4. Nombre: Ampliación Oficina Indap Angol BIP N° 30002969
Tipo de Iniciativa: Ejecución
Objetivo: Ampliación que mejora la distribución y la atención a usuarios.
Beneficiarios: 8 Funcionarios pertenecientes a la Agencia de Área de Angol.
5. Nombre: Reposición Oficina Indap Carahue BIP N° 20139420
Tipo de Iniciativa: Ejecución
Objetivo: Ampliación que mejora la distribución y la atención a usuarios.
Beneficiarios: 7 Funcionarios pertenecientes a la Agencia de Área de Carahue. Pequeños agricultores de la zona de Carahue.
6. Nombre: Reposición Edificio Dirección Regional X Región BIP N° 30002736
Tipo de Iniciativa: Diseño
Objetivo: Mejorar la funcionalidad y seguridad del edificio regional, mejorar la atención a usuarios de la Agencia de Área, integrar funciones entre ambas dependencias y ahorrar gasto de arriendo.
Beneficiarios: 65 Funcionarios pertenecientes a la Dirección Regional y a la Agencia de Área de Puerto Montt. Pequeños agricultores de la X región

⁵⁶ Se refiere a proyectos, estudios y/o programas imputados en los subtítulos 30 y 31 del presupuesto.

7. Nombre: Construcción Oficina Agencia de Área Puerto Aysén BIP N° 20191105

Tipo de Iniciativa: Ejecución

Objetivo: Se construye reemplazando la construcción anterior, la que se encontraba muy deteriorada.

Beneficiarios: 5 Funcionarios pertenecientes a la Agencia de Área de Aysén. Pequeños agricultores de la zona de Puerto Aysén

8. Nombre: Reposición Edificio Provincial Choapa BIP N° 20190912-0

Tipo de Iniciativa: Ejecución

Objetivo: Reemplazar antigua construcción deteriorada por una Obra según las expectativas regionales.

Beneficiarios: 10 funcionarios pertenecientes a la Agencia de Área de Illapel y pequeños agricultores.

Cuadro 17
Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2004

Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado ⁵⁷	Ejecución Acumulada al año 2004 ⁵⁸	% Avance al Año 2004	Presupuesto Final Año 2004 ⁵⁹	Ejecución Año 2004 ⁶⁰	% Ejecución Año 2004	Saldo por Ejecutar	Notas
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(6) = (5) / (4)	(7) = (4) - (5)	
Adquisición Oficina Indap Arica	78.070	77.524	99%	78.070	77.524	99%	546	Terminado
Ampliación Oficina Dirección Regional II Región	1.580	1.280	81%	1.580	1.280	81%	300	Terminado
Ampliación Oficina Dirección Regional II Región	20.000	7.952	40%	20.000	7.952	40%	12.048	Continúa año 2005
Ampliación Oficina Regional y Área Copiapó	2.000	1.970	99%	2.000	1.970	99%	30	Terminado
Ampliación Oficina Indap Angol	13.402	13.546	101%	13.402	13.546	101%	(144)	Terminado
Reposición Oficina Indap Carahue	81.150	77.577	96%	81.150	77.577	96%	3.573	Terminado
Reposición Edificio Dirección Regional X Región	30.320	9.482	31%	30.320	9.482	31%	20.838	Continúa año 2005
Construcción Oficina Agencia de Área, Puerto Aysén	69.523	3.933	6%	66.023	3.933	6%	62.090	Continúa año 2005

57 Corresponde al valor actualizado de la recomendación de MIDEPLAN (último RS) o al valor contratado.

58 Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2004.

59 Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2004.

60 Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria del año 2004.

● Anexo 8: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Cuadro 18 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁶¹		Avance ⁶²	Notas
		2003	2004		
Días No Trabajados	(N° de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año t/12)/ Dotación Efectiva año t	0.65	1.29		
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.					
Rotación de Personal	(N° de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año t/ Dotación Efectiva año t) *100	5.12	4.69		
Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.					
Rotación de Personal					
Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
• Funcionarios jubilados	(N° de funcionarios Jubilados año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0.23	2.20		
• Funcionarios fallecidos	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0.38	0.15		
• Retiros voluntarios	(N° de retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100	2.11	1.61	130.7	63
• Otros	(N° de otros retiros año t/ Dotación efectiva año t)*100	2.41	0.73		
• Razón o Tasa de rotación	N° de funcionarios ingresados año t/ N° de funcionarios en egreso año t) *100	244.12	142.19	171.7	64

⁶¹ La información corresponde al período Junio 2002-Mayo 2003 y Junio 2003-Mayo 2004, exceptuando los indicadores relativos a capacitación y evaluación del desempeño en que el período considerado es Enero 2003-Diciembre 2003 y Enero 2004-Diciembre 2004.

⁶² 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. Para calcular este avance es necesario, previamente, determinar el sentido de los indicadores en ascendente o descendente. El indicador es ascendente cuando mejora la gestión a medida que el valor del indicador aumenta y es descendente cuando mejora el desempeño a medida que el valor del indicador disminuye.

⁶³ Indicador descendente. Este indicador se ve claramente afectado por la Ley del Nuevo Trato y el Incentivo al Retiro. En la medida que este indicador sea menor mejora la gestión de la Institución, es importante disminuir las renunciaciones, dado que se invierte en las personas en espera de su retribución profesional.

⁶⁴ Indicador descendente. Para la Institución es importante que esta tasa disminuya, en especial en forma sana, es decir que los movimientos que se produzcan sean los normales y no forzados, claramente se ve afectada por el impacto de la Ley del Nuevo Trato y el incentivo al retiro.

Cuadro 18
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁶⁵		Avance ⁶⁶	Notas
		2003	2004		
Grado de Movilidad en el servicio					
Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	$(N^{\circ} \text{ de Funcionarios Ascendidos}) / (N^{\circ} \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva}) * 100$	6.36	23.11		
Grado de Movilidad en el servicio					
Porcentaje de funcionarios a contrata recontractados en grado superior respecto del N° de funcionarios a contrata Efectiva.	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios recontractados en grado superior, año t}) / (\text{Contrata Efectiva año t}) * 100$	5.12	27.00		
Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	$(N^{\circ} \text{ funcionarios Capacitados año t} / \text{Dotación efectiva año t}) * 100$	83.76	98.66		68
Porcentaje de becas ⁶⁷ otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$N^{\circ} \text{ de becas otorgadas año t} / \text{Dotación efectiva año t} * 100$	0.98	2.6		69
Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de horas contratadas para Capacitación año t} / N^{\circ} \text{ de funcionarios capacitados año t})$	3.23	2.99		70

65 La información corresponde al período Junio 2002-Mayo 2003 y Junio 2003-Mayo 2004, exceptuando los indicadores relativos a capacitación y evaluación del desempeño en que el período considerado es Enero 2003-Diciembre 2003 y Enero 2004-Diciembre 2004.

66 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. Para calcular este avance es necesario, previamente, determinar el sentido de los indicadores en ascendente o descendente. El indicador es ascendente cuando mejora la gestión a medida que el valor del indicador aumenta y es descendente cuando mejora el desempeño a medida que el valor del indicador disminuye.

67 Considera las becas para estudios de pregrado, postgrado y/u otras especialidades.

68 Indicador ascendente: Durante el año 2004 se ha privilegiado la capacitación transversal a través de su programa integral de capacitación, que busca llegar al mayor número de funcionarios.

69 Indicador ascendente: Mayor número de funcionarios ha concursado y ganado las becas de la Ley del Nuevo Trato.

70 Indicador Neutro, es decir está dado por ley o por ser derechos de los funcionarios. Durante el año 2004 es importante destacar la incorporación del E-learning en la capacitación de sus funcionarios, donde cada uno de los participantes administra su propio tiempo de capacitación.

Cuadro 18 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁷¹		Avance ⁷²	Notas
		2003	2004		
Grado de Extensión de la Jornada					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año } t/12) / \text{Dotación efectiva año } t$	5.7	5.62	101.3	73
Evaluación del Desempeño ⁷⁴ Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Lista 1 % de Funcionarios	99.45	99.48		
	Lista 2 % de Funcionarios	0.55	0.45		
	Lista 3 % de Funcionarios	0	0.07		
	Lista 4 % de Funcionarios	0	0.00		

⁷¹ La información corresponde al período Junio 2002-Mayo 2003 y Junio 2003-Mayo 2004, exceptuando los indicadores relativos a capacitación y evaluación del desempeño en que el período considerado es Enero 2003-Diciembre 2003 y Enero 2004-Diciembre 2004.

⁷² 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. Para calcular este avance es necesario, previamente, determinar el sentido de los indicadores en ascendente o descendente. El indicador es ascendente cuando mejora la gestión a medida que el valor del indicador aumenta y es descendente cuando mejora el desempeño a medida que el valor del indicador disminuye.

⁷³ Indicador descendente: en la medida que mejore la gestión y se implementen nuevas tecnologías los funcionarios debieran trabajar menos horas extraordinarias.

⁷⁴ Esta información se obtiene de los resultados de los procesos de evaluación de los años correspondientes.