

**EVALUACIÓN DE PROGRAMAS GUBERNAMENTALES (EPG)**

# **INFORME FINAL** PROGRAMA SERVICIO DE ASESORÍA TÉCNICA (SAT)

**MINISTERIO DE AGRICULTURA  
INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO**

**PANELISTAS:**

Patricio Navarro Inostroza (Coordinador)

Viviana Paz Rebufel Álvarez

Víctor Hugo Zúñiga Rodríguez

**Diciembre 2022 - Junio 2023**



## **EVALUACIÓN DE PROGRAMAS GUBERNAMENTALES: INFORME FINAL Programa Servicio de Asesoría Técnica (SAT)**

La evaluación presentada en este informe fue elaborada por un Panel de Evaluación integrado por profesionales externos/as e independientes seleccionados/as. Los juicios evaluativos y recomendaciones aquí contenidas pertenecen a los y las autores/as y no necesariamente son compartidas por la Dirección de Presupuestos ni el Ministerio de Hacienda.

Este documento se encuentra disponible en la página web de la Dirección de Presupuestos: <https://www.dipres.gob.cl/>

Fecha de publicación: Agosto 2023

## TABLA DE CONTENIDOS

I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA .....	5
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA .....	5
2. CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO .....	11
3. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	16
EL SIGUIENTE CUADRO CORRESPONDE AL PRESUPUESTO INICIAL DE LA LEY DE PRESUPUESTOS DE CADA AÑO QUE CONSIDERA LA ASIGNACIÓN ESPECÍFICA AL PROGRAMA Y EL APOORTE QUE REALIZA LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE.....	16
II. EVALUACION DEL PROGRAMA.....	18
1. JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA.....	18
2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA .....	34
3. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA: EFICACIA Y CALIDAD.....	38
3.1. EFICACIA A NIVEL DE COMPONENTES (PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS).....	38
3.2. COBERTURA DEL PROGRAMA .....	55
3.3. EFICACIA A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES .....	61
3.4. CALIDAD .....	68
4. ECONOMÍA .....	76
4.1. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	76
4.2. FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	76
4.3. GASTOS DE PRODUCCIÓN Y DE ADMINISTRACIÓN .....	78
4.4. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA .....	80
4.5. ASIGNACIÓN REGIONAL DE RECURSOS .....	81
4.6. APORTES DE TERCEROS .....	82
4.7. RECUPERACIÓN DE GASTOS.....	83
5. EFICIENCIA .....	83
5.1. A NIVEL DE ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES. ....	83
5.2. A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES.....	85
5.3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	86
III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL.....	87
2. RECOMENDACIONES .....	92
IV. BIBLIOGRAFÍA .....	95
V. ENTREVISTAS REALIZADAS.....	99
VI. ANEXOS DE TRABAJO .....	102
ANEXO 1: REPORTE SOBRE EL ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA EVALUAR EL PROGRAMA.....	102
ANEXO 2(A): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	109
ANEXO 2(B): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA, PERÍODO 2019-2022 .....	113
ANEXO 2(C): ANÁLISIS DE DISEÑO DEL PROGRAMA .....	116
A. RELACIONES DE CAUSALIDAD DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA (LÓGICA VERTICAL) .....	116
B. SISTEMA DE INDICADORES DEL PROGRAMA (LÓGICA HORIZONTAL) .....	124
ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA .....	128
A. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CADA UNO DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES). ....	128
B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE Y CON OTRAS INSTITUCIONES.....	136
C. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS Y MODALIDAD DE PAGO .....	148
D. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD RESPONSABLE .....	152

**ANEXO 4: FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS .....159**  
**CUADRO 1.A .....160**  
**ASIGNACIÓN ESPECÍFICA AL PROGRAMA, PERÍODO 2019 - 2023 (EN MILES DE PESOS AÑO 2023) .....160**  
**ANEXO 5: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN CUALITATIVA .....168**  
**ANEXO 6: ENTIDADES EJECUTORAS Y ESTADO DE LOS USUARIOS .....179**  
**ANEXO 7: ACERCA DEL INDICADOR DE RESULTADO (MB/HÁ) DEL PROGRAMA SAT DEL INDAP .....184**

## MINUTA RESPUESTA A COMENTARIOS INDAP

Este panel ha recibido las últimas observaciones y aclaraciones realizadas por INDAP al Informe Final Corregido de la EPG del programa Servicio de Asistencia Técnica (SAT) de la mencionada institución. La mayoría de estos comentarios han sido un aporte a la precisión y explicación de parte importante de los elementos del informe.

No obstante, algunos de los comentarios realizados no han sido compartidos en su totalidad por el panel y a continuación se explican las razones:

1. En relación con la inconsistencia de la información sobre cobertura del programa, cabe aclarar que los comentarios de INDAP al respecto, solo confirman lo que el Panel expresa en distintos momentos del informe; que la cifra de los usuarios es un orden de magnitud porque el Programa es muy dinámico en términos de incorporación, retiros, egresos, renunciaciones, fallecimientos u otras situaciones que habitualmente ocurren en su gestión. A esta situación se agrega que los usuarios no son únicos en el período de evaluación, porque ellos presentan una permanencia promedio de 48 meses.
2. El Panel procesa y evalúa las cifras en base a la información que ha otorgado INDAP durante el desarrollo de la evaluación y considera en sus cálculos el usuario del año, sin considerar que se haya retirado o fallecido. Las diferencias de estimaciones que pueden haber surgido dan cuenta de la necesidad de definir una metodología para medir los usuarios definitivos del Programa SAT, identificando a los que se incorporan, son de arrastre y salen anualmente, con el fin de facilitar su seguimiento y monitoreo.
3. Respecto a los comentarios realizados al cuadro 27 del Informe, el panel aclara que, en la actualización del análisis de los usuarios repetidos, se incorporan las dos actividades del componente (Inversiones SAT y Proyectos de inversión SAT), excluyendo el aporte a la formulación del proyecto, porque se entiende que este subsidio está asociado a una de las actividades señaladas. Esto da como resultados los cuadros 27 a) y 27 b).
4. En cuanto al índice de repetición de usuario que reciben inversión, el panel no puede, en su trabajo evaluativo, incorporar el análisis aportado por INDAP, debido a que las matrices contienen inconsistencias. Ello se expresa en que la matriz referida al cuadro 27, identifica 2 repeticiones en el período de evaluación, mientras que la matriz correspondiente al cuadro 28, identifica hasta 3 repeticiones a nivel de región.

## I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA<sup>1</sup>

### 1. Descripción general del programa

El programa Servicio de Asistencia Técnica (SAT) se encuentra adscrito al Ministerio de Agricultura (MINAGRI), siendo la unidad ejecutora responsable el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Está regulado por Normas y Procedimientos Operativos aprobados, por Resolución Exenta N° 154.789 de fecha 15-12-2020, que Aprueba Modificación a Norma Técnica y Procedimiento Operativo del Programa vigente desde el año 2020 y fija texto refundido y sus modificaciones.

El SAT, en su modalidad actual, viene operando desde el año 2007 y no tiene establecida una fecha de término. La intervención está orientada hacia los pequeños productores<sup>2</sup> familiares y empresariales, que están articulados al mercado<sup>3</sup>. Los productores familiares se caracterizan por tener un nivel medio de ingresos y de producción, y si bien no está tan orientado al autoconsumo, en la mayoría de los casos es un productor multiactivo (66% de su ingreso proviene de la explotación silvoagropecuaria y actividades conexas). Los empresariales tienen un mayor nivel de ingresos, producción y tecnología, siendo el aporte de la explotación silvoagropecuaria al ingreso del hogar de un 86%.

El programa tiene cobertura nacional y entrega servicios de asesoría y/o asistencia técnica, junto con un subsidio para cofinanciar activos productivos. Se ejecuta por proveedores (consultores) externos contratados conforme a la Ley N°19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, cuya vigencia es de 18 meses y pueden renovarse por única vez por el mismo período.

El Consultor accede a ejecutar el programa a través de licitaciones públicas<sup>4</sup>. Este debe constituir un equipo de profesionales de base contratados a tiempo completo y/o media jornada en función del número de usuarios de cada Unidad Operativa (UO). Además, debe contemplar especialistas de tiempo parcial, cuando se requiera, cuya responsabilidad es la de resolver los puntos críticos que afectan el margen bruto del negocio principal establecido en los planes de negocios.

El SAT se organiza en UO integradas por un número variable de usuarios, idealmente por 40 a 50 agricultores, la cual considera como criterio central, que los usuarios compartan un negocio principal similar y la cercanía geográfica (puede ser una comuna o varias comunas, dependiendo de la situación territorial en cada región). Existe la participación de los usuarios en cada Unidad Operativa (UO) a través de la denominada Mesa de Control Social, conformada por representantes de los productores, la Consultora e INDAP, y debe operar al menos tres veces durante la duración del contrato SAT con los Consultores. En estas mesas se hace un seguimiento del programa, recibe la opinión y demanda de los usuarios y, promueve la articulación con otros actores territoriales para apalancar recursos<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Siempre que es posible (este documento) intenta usar un lenguaje no discriminatorio ni sexista. No obstante, para no obstaculizar la lectura, en casos que sea pertinente, se usa el masculino genérico, que la gramática española entiende que representa a hombres y mujeres en igual medida.

<sup>2</sup> La ley 18.910 del 3-2-1990 que establece la normativa que rige INDAP y la posterior ley 19.213 del 4-5-1993 que la modifica, establece en el artículo 13 que el **Pequeño Productor Agrícola**: "Es aquel que explota una superficie no superior a las 12 hectáreas de Riego Básico, cuyos activos no superen el equivalente a 3.500 Unidades de Fomento, que su ingreso provenga principalmente de la explotación agrícola, y que trabaje directamente la tierra, cualquiera sea su régimen de tenencia". Más adelante se define por **Hectárea de Riego Básico**: "La superficie equivalente a la potencialidad de producción de una hectárea física, regada de clase I de capacidad de uso, del Valle del Río Maipo.". En este mismo artículo se detalla por Región y comuna una "Tabla de Equivalencia de Hectáreas Físicas o Hectáreas de Riego Básico" que se ordenan en 4 clases de capacidad de uso del suelo. La de clase I corresponde al suelo del Valle del Río Maipo.

<sup>3</sup> Incluye a productores con emprendimientos orientados hacia el mercado de productos agrícolas y/o alimentarios de forma estable.

<sup>4</sup> Las consultoras deben estar inscritas en Mercado Público, tener experiencia acreditable de al menos 3 años en asesorías a productores agrícolas y contar con profesionales del agro con experiencia mínima de 3 años de trabajo en los rubros de los usuarios que componen la Unidad Operativa que atenderá.

<sup>5</sup> Ver en Anexo 3 punto B Estructura organizacional un mayor detalle de la Mesa de Control Social.

El programa se ordena en un Plan de negocio a 3 años que busca impactar positivamente en el crecimiento del negocio agrícola del usuario. Este plan se concibe como un conjunto organizado de acciones, en materia de asesorías técnicas e inversiones, para ejecutar la estrategia de trabajo de cada productor de acuerdo con sus necesidades. Eventualmente, estos pueden ser grupales, cuando en una misma área los agricultores tienen similares negocios (rubros) y una relativa homogeneidad en el nivel tecnológico. Sin embargo, las soluciones para incrementar el margen bruto de los negocios, debe adaptarse a las características particulares de los usuarios y centrado en el negocio principal que más aporta o puede llegar a aportar al ingreso del hogar.

Se establece que un usuario egresará exitosamente cuando logre, por 3 años consecutivos, un MB/há<sup>6</sup> de su negocio principal igual o mayor al 85% del MB/há potencial, según estándar técnico<sup>7</sup>. El periodo mínimo de permanencia en el programa son 3 años, el promedio son 4 y el máximo se ha definido en 6. El plazo se relaciona con el ciclo productivo de los rubros, donde se espera que el aumento del MB/há esté asociado a una adopción de tecnología con un tiempo mínimo de aplicación<sup>8</sup>.

Cabe consignar que el programa no tiene un diseño con enfoque de género. Sólo se consideran estadísticas con desglose de género y un menor copago del servicio de asistencia técnica durante el primer período de 18 meses a las mujeres que provienen del Programa Mujeres Rurales (Convenio INDAP-PRODEMU). Además, la Matriz de Marco Lógico tiene indicadores desglosados por género en su levantamiento.

El programa tuvo una reformulación que comenzó a realizarse en el año 2020, que consistió en reorientar el objetivo de propósito a que los agricultores incrementaran el MB/ha de su negocio principal y no, como era anteriormente, que se centraba en aumentar la productividad. Esto se fundamenta en el estudio de línea base de usuarios del INDAP<sup>9</sup>, donde se constata que los productores articulados al mercado tienen niveles de ingresos del hogar muy cercanos a la línea de pobreza. Además, se verificó que la rentabilidad de sus negocios está por debajo del potencial, medidos en términos de MB/há. Por lo tanto, el esfuerzo del SAT por mejorar la productividad del rubro principal<sup>10</sup>, no significó un mejoramiento de la rentabilidad y, por ende, el de los ingresos del hogar. En consecuencia, la reformulación involucró promover intervenciones no solo en productividad, sino que también en la disminución de costos, diferenciación de productos, nuevos mercados, agregación de valor, entre otros.

Asimismo, se precisó la población objetivo que inicialmente correspondía a la que se denominaba “Productores Comerciales” que incluía a productores insertos precariamente en el mercado, pero de forma estable; y a otros/as que realizaban esfuerzos para aumentar sus niveles de competitividad<sup>11</sup>. A partir del estudio de tipología<sup>12</sup>, INDAP reconoce 3 tipos de usuarios: los micro productores (T1) – cuya producción está orientado fundamentalmente al autoconsumo, por lo que no son apoyados por el SAT -, los productores familiares(T2) y los productores empresariales (T3), donde el SAT apoya a estos dos últimos (T2 y T3).

---

<sup>6</sup> Margen bruto por há corresponde a la cantidad producida por há y el precio obtenido por la venta de esa producción menos los costos incurridos en el proceso de producción y comercialización.

<sup>7</sup> Margen bruto potencial por há es la construcción de un estándar mediante juicios de expertos, conocimientos, estadísticas y bibliografía en que se desenvuelve un rubro integrando la información y resultados económicos relevantes de un escenario general representativo dado, factible de ser extrapolado a situaciones más particulares. Este estándar técnico no tiene establecido una periodicidad para su medición. Los componentes básicos de cada estándar son: costos variables (labores e insumos), imprevistos, costo financiero, costo total operacional e informe económico con indicadores de riqueza, eficiencia y competitividad del cultivo evaluado. Instituto de Investigaciones agropecuarias. González U., Jorge (ed.). **Comportamiento económico de cultivos anuales en el centro sur de Chile**. Boletín INIA N° 358, 130 p. Instituto de Investigaciones Agropecuarias, Chillán. 2018.

<sup>8</sup> INDAP. **Programa Servicio de Asesoría Técnica (SAT). Reformulación de Programa 2022**

<sup>9</sup> Este estudio caracteriza los 157 mil usuarios del INDAP en el año 2015. Se levantó una encuesta a una muestra aleatoria con representatividad nacional y por tipo de usuarios. Ver en este informe el anexo 3 para más detalles de esta investigación. INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. **Línea de base usuarios de INDAP 2015. Resumen Ejecutivo**. Serie y Documentos de trabajo. N° 15. 2018 enero

<sup>10</sup> Por ejemplo, en el año 2019 el porcentaje de usuarios del SAT que había mejorado su productividad alcanzó al 60%. INDAP. Informe de Cumplimiento. Indicador 2019

<sup>11</sup> INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA (2015). Óp. Cit. Pág. 19

<sup>12</sup> INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Propuesta de tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la línea base. 2018

Además, se introduce un nuevo componente que acompaña a la Asistencia Técnica, como es el subsidio a la inversión para mejorar los activos productivos de los usuarios. Ahora, la metodología de intervención se organiza en función de elaborar, financiar e implementar el plan de negocio.

Los objetivos del programa son los siguientes:

**Fin:** Contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico de la agricultura familiar<sup>13</sup> del país.

**Propósito:** Productores/as articulados/as al mercado atendidos/as por el SAT aumentan el Margen Bruto por hectárea (MB/ha) de su negocio principal al implementar adecuada tecnología, gestión y financiamiento.

### ***Descripción de los componentes***

#### **Componente 1 Asesoría Técnica para que los usuarios puedan incorporar mejores tecnologías de producción y gestión empresarial.**

Consiste en una asesoría fundamentalmente individual a todos los usuarios para incorporar mejores tecnologías de producción y gestión empresarial, siendo el número de asesorías consistente con los puntos críticos que se espera resolver. INDAP financia el 80% de su costo con un tope de \$1.215.648<sup>14</sup> por usuario, pagando contra productos establecidos en el contrato con los consultores<sup>15</sup>. El 20% restante es aportado por el usuario o a través de un crédito del INDAP con un máximo de \$162.000 por los 18 meses de duración del contrato. Para los usuarios que provengan del Programa de Desarrollo de Acción Local (PRODESAL), Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Productores Campesinos del Secano de la Región de Coquimbo (PADIS), Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI) y Mujeres Rurales el máximo será de \$40.500, por los primeros 18 meses de participación en el SAT. Excepcionalmente y por razones fundadas, el Director Regional puede autorizar a los usuarios, un aporte menor.<sup>16</sup>

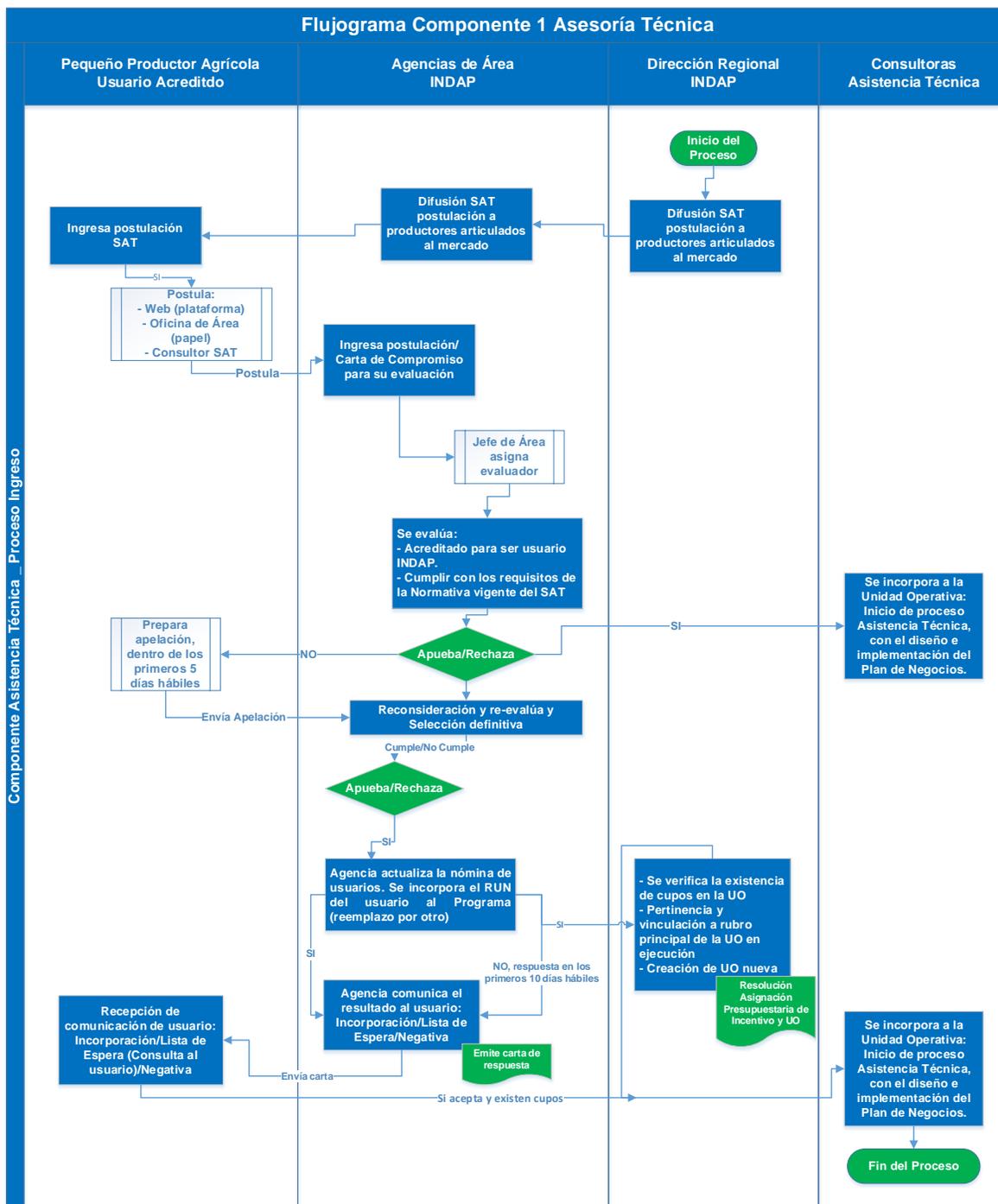
---

<sup>13</sup> La agricultura familiar es una forma de organizar la producción agrícola y silvícola, así como la pesca, el pastoreo y la acuicultura, que es gestionada y dirigida por una familia y que en su mayor parte depende de mano de obra familiar, tanto de mujeres como de hombres. La familia y la explotación están vinculadas, co-evolucionan y combinan funciones económicas, ambientales, reproductivas, sociales y culturales.

<sup>14</sup> Cifra que aparece en la RE-154.789. **Aprueba modificación a norma técnica y procedimiento operativo del programa Servicio de Asesoría Técnica (SAT) y fija texto refundido.** 15-12-2020. También se establece en esta RE que, en las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Aysén y Magallanes, así como también en la Provincia de Palena de la Región de Los Lagos y territorios insulares, el aporte de INDAP será de hasta \$1.620.864 por usuario, por los 18 meses de duración del contrato. Otras Unidades Operativas, definidas como geográficamente aisladas por las respectivas Direcciones Regionales de INDAP, y autorizadas previamente por el Director Nacional, podrán acceder al mismo monto señalado precedentemente.

<sup>15</sup> Por ejemplo, identificar las áreas a modificar para mejorar el Margen Bruto y las efectivamente realizadas; cumplimiento del número de asesoría técnicas generales y específicas comprometidas, etc.

<sup>16</sup> Los usuarios pagan directamente al consultor este copago. El consultor entrega a la Agencia de Área las boletas y/o facturas electrónicas que acrediten la realización del aporte de la totalidad de los usuarios que integran las UO respectivas, y cuyo plazo máximo de cumplimiento es la fecha establecida para la entrega de los requisitos de pago de la última cuota del contrato.



**Producción del componente:** En la etapa de **difusión**, el INDAP promueve el SAT por todos los medios y vías que estime conveniente (medios de comunicación de masas, página web, folletería, visitas, etc.). Para la **postulación**, los productores la realizan directamente en la Agencia de Área con el apoyo de un Ejecutivo del Área, o bien a través de la página web del INDAP. En cualquier caso, los usuarios tendrán que firmar su postulación al SAT y una carta de compromiso. La Agencia de Área verifica el cumplimiento de los requisitos para ser usuarios del INDAP a los postulantes que no han acreditado tal condición. En la etapa de **admisibilidad**, la Agencia de Área revisa que los nuevos usuarios cumplan con los requisitos de acceso al SAT. Los postulantes que cumplen con los requisitos son registrados en una lista de espera por la Agencia

de Área<sup>17</sup>. Los resultados de la postulación se informan a los demandantes y aquellos que fueron declarados no admisibles pueden solicitar la reconsideración de la determinación. Durante la etapa de **estructuración de las demandas**, la Dirección Regional del INDAP define el ingreso de usuarios a la UO existente, o la creación de nuevas UO, en función de cupos generados por salidas de usuarios y del presupuesto disponible.

Finalmente, el Director Regional del INDAP realiza la **asignación del incentivo** a los que serán participantes del SAT, individualizando la UO, los usuarios que la integran, los montos del incentivo aprobado y las asignaciones presupuestarias involucradas. Al usuario que es aceptado en un cupo en la Unidad Operativa (UO) que corresponde a su comuna, la entidad ejecutora le lleva a cabo el Plan de Negocios correspondiente.

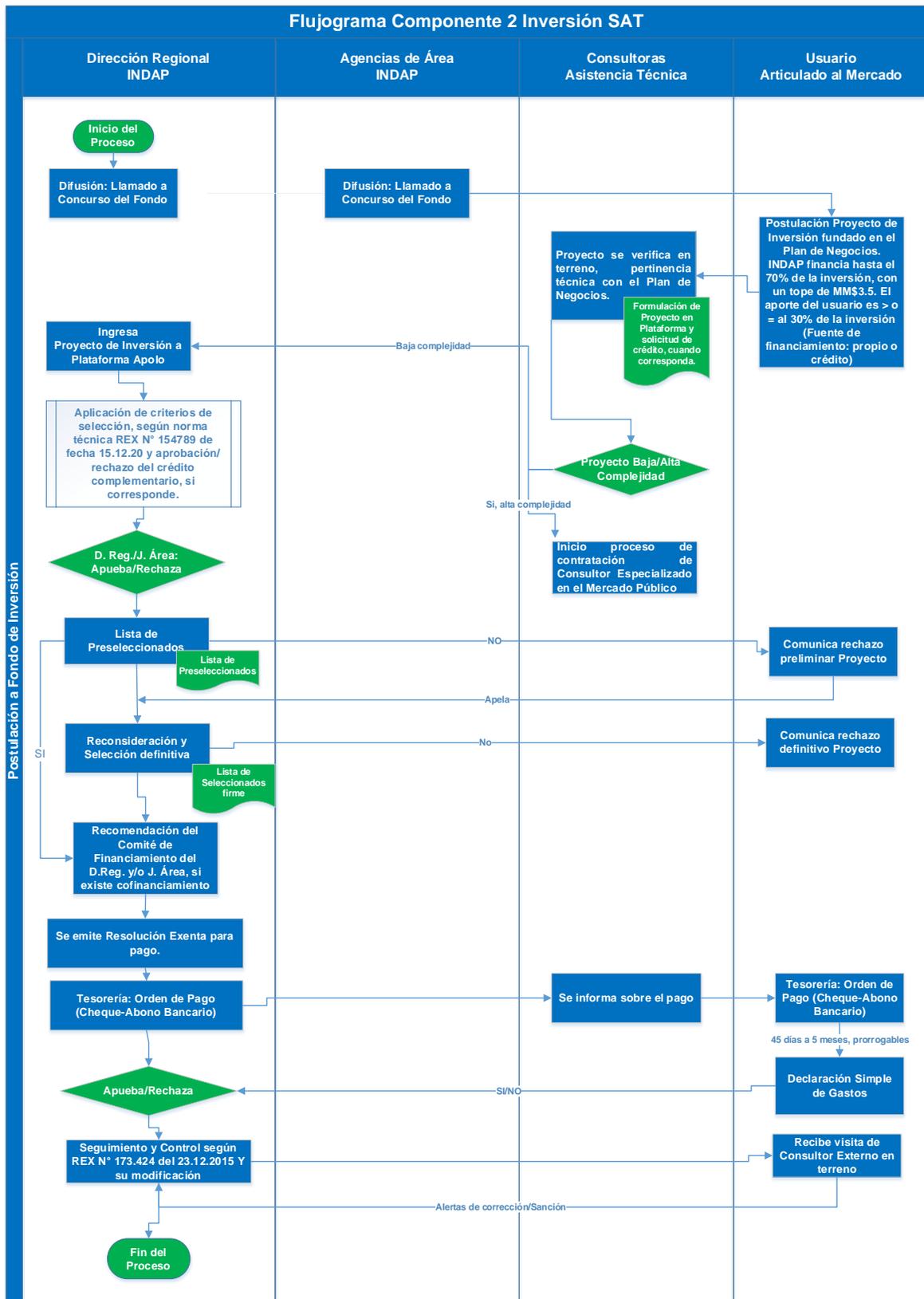
## **Componente 2 Inversión SAT para mejorar factores de producción – activos productivos.**

Se trata de un subsidio que no es universal, para cofinanciar activos que aporten en la solución de los puntos críticos del negocio principal de los productores. La inversión está sustentada en el plan de negocio y su evaluación técnico-económica debe ser favorable (VAN positivo). Este opera como un fondo concursable entre los usuarios del Programa, INDAP cofinancia hasta 70% del costo, con tope de \$3.500.000 por productor/a. INDAP puede realizar concursos estableciendo montos mínimos y/o máximos diferenciados, así como por tipo de negocio, tipos de inversiones que sea necesario fomentar y/o apoyar de modo prioritario a nivel de la UO, de las Agencias de Área o a nivel regional. El usuario debe aportar, al menos, el 30% del costo total de la inversión, sea con recursos propios o mediante crédito de INDAP. Los usuarios solo podrán recibir el subsidio a la inversión una vez, siempre y cuando ganen el concurso respectivo.

Consultores externos son los que formulan los proyectos de inversión y se considera un pago para la formulación de los de mayor complejidad técnica, y será de hasta el 10% del costo total de la inversión.

---

<sup>17</sup> Los criterios en el orden de la lista de espera varían según los tipos de cupos. Cuando se produce un cupo en alguna UO esta debe llenarse de acuerdo al rubro de esa UO, luego por la antigüedad de la demanda en ese sector geográfico disponible. Otra situación es cuando existe un listado para crear una nueva UO. En este caso, ingresa un grupo de usuarios que comparten un territorio, rubro y antigüedad de la postulación.



**Producción del Componente:** Hay una etapa de **difusión** de la licitación de los subsidios, donde los Jefes de Área o Directores Regionales informan los requisitos, las pautas y los plazos para participar. La **formulación de la inversión** tiene dos modalidades: una de baja complejidad técnica, cuya elaboración

forma parte del servicio SAT contratado para apoyar a los usuarios y, otra de mayor complejidad técnica<sup>18</sup> que será realizada por un consultor externo contratado específicamente para este fin y que debe ser distinto de la consultora y equipo que brinda el SAT a los usuarios. En la postulación a la inversión se presentan proyectos individuales cuya ejecución se realizará dentro del año y que son ingresados a la plataforma del INDAP o directamente en la Agencia de Área de su domicilio. La **evaluación de las postulaciones** la efectúan los profesionales que el Director Regional o Jefe de Área designe. Aquellas inversiones que hayan sido evaluadas favorablemente en cuanto a la calidad técnica y factibilidad económica - financiera, en donde el usuario haya decidido financiar su aporte (parcial o total) con crédito de INDAP presentan, con el apoyo del consultor SAT, su solicitud de crédito con el proyecto de inversión evaluado favorablemente. En caso de que el INDAP no otorgue el crédito, el usuario tendrá un plazo no mayor a 7 días corridos para respaldar de otra manera, si lo estima, el aporte propio del costo de la inversión. En la etapa de **selección y asignación** se entregan los resultados preliminares bajo los conceptos de “Preseleccionado con financiamiento<sup>19</sup>”, “Preseleccionado sin financiamiento” o “Rechazado”. Los postulantes que se consideren perjudicados, en el proceso de evaluación, pueden solicitar la reconsideración adjuntando los antecedentes que fundamentan su petición. Una vez finalizada la etapa de reconsideración, la Agencia de Área o Dirección Regional genera la nómina con los resultados finales de la evaluación del concurso, la que se presenta al Comité de Financiamiento de la Agencia de Área o Dirección Regional<sup>20</sup>, según corresponda, quien procede a recomendar la aprobación o rechazo de los proyectos según el marco presupuestario disponible. INDAP informa a los postulantes los resultados del concurso, mediante publicación en un lugar visible y de fácil acceso en la Agencia de Área y/o Dirección Regional. El proceso culmina en dos instancias: la **entrega y rendición de incentivos**. En cuanto a la entrega del incentivo en recursos económicos, se efectúa mediante cheque o transferencia bancaria.

INDAP supervisa entre el 5% y 15% de los planes de negocio de cada UO, verificando ejecución, implementación y uso de las inversiones financiadas. Existe, además, el seguimiento donde específicamente se revisa el MB/ ha anual que registran los consultores en la ficha de cada productor, mediante una muestra entre 5% y 15% de usuarios de las UO, priorizando aquellos que han recibido inversión. En este caso, la verificación de esta muestra es realizado por profesionales externos que no pertenecen a las Consultoras que otorgan la AT.

## 2. Caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo

### Población Potencial y Objetivo

La población potencial<sup>21</sup> y objetivo<sup>22</sup> del Programa de Servicio de Asistencia Técnica corresponde a aquel segmento de pequeños agricultores que posee dificultades para acceder a la información y al conocimiento de nuevas tecnologías para mejorar la productividad y gestión comercial de sus sistemas productivos.

En este proceso de estimación de la población potencial, se consideraron los criterios de acreditación de INDAP para ser sujeto de asistencia técnica. Estos criterios se asimilan a los requisitos para ser usuario acreditado de INDAP que corresponden a: 1) ser pequeños productores agrícolas<sup>23</sup> y campesinos, que

<sup>18</sup> Esto puede involucrar estudios de diversa índole como topografía, diseño de infraestructura y obras, plantaciones frutales, energías renovables no convencionales, etc.

<sup>19</sup> Se refiere al crédito INDAP para cubrir la parte del usuario

<sup>20</sup> El funcionamiento del Comité de Financiamiento de la Región o Agencia de Área depende del monto del crédito

<sup>21</sup> Población potencial: corresponde a la población que presenta el problema o la necesidad pública identificada en el diagnóstico del programa.

<sup>22</sup> Población objetivo: Es aquella parte de la población potencial que cumple con los criterios de focalización y que, por lo tanto, el programa planifica atender en el mediano y largo plazo. Si el problema o solución que aborda el programa tiene relación con un bien público de alcance nacional o mayor, revisar la pertinencia de analizar en detalle la población potencial y objetivo.

<sup>23</sup> La ley 18.910 del 3-2-1990 que dice relación con la normativa que rige INDAP y la posterior ley 19.213 del 4-5-1993 que la modifica, establece en el artículo 13 la siguiente definición de **Pequeño Productor Agrícola**: “Es aquel que explota una superficie no superior a las 12 hectáreas de Riego Básico, cuyos activos no superen el equivalente a 3.500 Unidades de Fomento, que su ingreso provenga principalmente de la explotación agrícola, y que trabaje directamente la tierra, cualquiera sea su régimen de

poseen una explotación agrícola con una superficie menor a las 12 Hectáreas de Riego Básico (HRB), donde sus ingresos provienen principalmente de la actividad agropecuaria y, el valor de sus activos fijos no superen las 3.500 UF y 2) que pertenezcan al 70% más vulnerable, según la Clasificación Socio-Económica (CSE) del Registro Social de Hogares (RSH).

Para la estimación de la población potencial, el Panel consideró el estudio de la Línea Base realizado por RIMISP-DEMOSCOPICA, 2018, quienes se basan en el Censo Agrícola del año 2007<sup>24</sup> y en el número de usuarios de atendidos por INDAP en el período 2010 y 2015.

A lo anterior se sumó, el estudio conjunto de INE-UC (2020) donde basados en los datos del Censo 2017, mostraron que la población rural tradicional representaba un 70,5% y que las pertenecientes a las parcelas de agrado al 29,5%<sup>25</sup>.

Por último, se consideró que dadas las cifras liberadas del VIII Censo Agropecuario y el análisis que realiza ODEPA (2022), donde se concluye que hubo una disminución de la superficie en la mayoría de los cultivos y existencias de ganadería bovina en el país, lo que da cuenta de una agricultura en proceso de transformación sustancial<sup>26</sup>. Sin embargo, lo anterior se estima también, que estas cifras dan señales de una posible subestimación para algunas regiones, razón por la cual se encuentran en proceso de revisión.

En consecuencia, la cifra estimada de la población potencial en este estudio fue de 135.297 pequeños agricultores y campesinos, considerando la cifra de 222.906 predios del VII Censo Agrícola del año 2007<sup>27</sup> de hasta de 20 hectáreas, con una tasa de disminución del orden del 2,97% anual, dado lo expuesto por los estudios arriba señalados (Cuadro 1).

Para el caso de la estimación de la población objetivo se consideró por la Propuesta de Tipología de usuarios de INDAP, generada a partir del estudio de la Línea Base de INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA del año 2018. Dicho estudio analizó múltiples variables cuantitativas de los usuarios de INDAP, con el fin de agruparlas, logrando identificar tres perfiles<sup>28</sup>. Dichos perfiles corresponden a productores de autoconsumo (T1); productores familiares (T2) y, productores empresariales (T3). En el estudio en referencia, estiman que, para el caso del Programa SAT, el perfil de los usuarios corresponde a T2 y T3. A partir de esta cifra, correspondiente a 56.904 usuarios T2 y T3 del año 2015, se aplicó una tasa de disminución equivalente a

---

tenencia". A su vez, se define como **Campesino**: "La persona que habita y trabaja habitualmente en el campo, cuyos ingresos provengan fundamentalmente de la actividad silvoagropecuaria realizada en forma personal, cualquiera que sea la calidad jurídica en que la realice, siempre que sus condiciones económicas no sean superiores a las de un pequeño productor agrícola, y las personas que integran su familia."

<sup>24</sup> Si bien, las cifras del Censo Agrícola 2021 se encuentran disponibles, estas están siendo revisadas por una mesa expertos, puesto que se detectó una subrepresentación de población en las principales regiones agrícolas del Chile. Por esta razón, estas cifras no serán consideradas en este análisis hasta contar con elementos de corrección de los números señalados en dicho levantamiento. Ver Rojas Cofré, Christian- Cáceres, Leonardo y Tapia, Bernabé. **Análisis de los Resultados del VIII Censo Agropecuario y Forestal**. ODEPA. 2022 noviembre

<sup>25</sup> Sub-Departamento de Geografía del Instituto Nacional de Estadísticas - Instituto de Estudios Urbanos y territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Parcelas de agrado desde la perspectiva censal y territorial: Casos Regionales**. Colección. Set de publicaciones post censales (Censo 2017). 2020 abril

<sup>26</sup> Rojas Cofré, Christian- Cáceres, Leonardo y Tapia, Bernabé (2022 nov).

<sup>27</sup> Si bien, las cifras del Censo Agrícola 2021 se encuentran disponibles, estas están siendo revisadas por una mesa expertos, puesto que se detectó una su representación de población en las principales regiones agrícolas del Chile. Por esta razón, estas cifras no serán consideradas en este análisis hasta contar con elementos de corrección de los números señalados en dicho levantamiento. Ver Rojas Cofré, Christian- Cáceres, Leonardo y Tapia, Bernabé. **Análisis de los Resultados del VIII Censo Agropecuario y Forestal**. ODEPA. 2022 noviembre

<sup>28</sup> Propuesta de Tipología de usuarios INDAP a partir del Estudio de la Línea Base RIMISP-DEMOSCOPICA, 2018: a) Micro productor familiar (T1): Usuario con bajos ingresos y bajos niveles de producción, con baja productividad del trabajo y más orientado al autoconsumo. b) Pequeño productor familiar (T2): Usuario con nivel medio de ingresos y de producción, con mayores niveles de productividad media del trabajo. c) Pequeño Productor Empresarial (T3): Usuario de altos ingresos relativos a los otros dos grupos, altos niveles de producción, mayoritariamente comerciales, muchos más empresariales, con un mayor índice de tecnología y una alta productividad del trabajo. Estas tres agrupaciones se obtienen a partir del análisis de las variables: Ingreso Bruto de las Ventas (IBV), Valor Bruto de la Producción (VBP), % de la mano de obra familiar en el total, Índice tecnológico y productividad media por trabajador.

la de la población objetivo, considerando las cifras expuestas en la evaluación ex ante proporcionada por INDAP.

A partir de estas cifras estimativas, la población objetivo corresponde al 37,31% de la población potencial (Cuadro 1). Las particularidades de esta población se exponen en el Cuadro 4.

**Cuadro 1. Población Potencial y Objetivo (Cifras estimativas).  
Período 2019-2022**

Año	Población		Población objetivo/ Población Potencial
	Potencial	Objetivo	
2019	148.014	55.225	37,31%
2020	143.647	53.596	37,31%
2021	139.410	52.015	37,31%
2022	135.297	50.481	37,31%

Fuente: INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA (2018). Línea base de los usuarios de INDAP 2015. Estudios y documentos de trabajo. Anexos N°s 14, 15 y 16; INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA. (2018). Propuesta de Tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la Línea Base; Sub-Departamento de Geografía del Instituto Nacional de Estadísticas - Instituto de Estudios Urbanos y territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Parcelas de agrado desde la perspectiva censal y territorial: Casos Regionales.** 2020 abril; Rojas Cofré, Christian- Cáceres, Leonardo y Tapia, Bernabé. **Análisis de los Resultados del VIII Censo Agropecuario y Forestal.** ODEPA. 2022 noviembre

#### Desde una perspectiva de género<sup>29</sup>

El Estudio de la Línea Base estableció que la composición de la población potencial era de 45% de mujeres y el 55% de hombres<sup>30</sup> (Cuadro 2 y 3). Asimismo, estimó que la composición de la población objetivo era del 39% de mujeres y el 61% de hombres<sup>31</sup> (Cuadro 2 y 3). Esta estimación se fundamenta también en la Propuesta de Tipología de Usuarios de la Línea Base de INDAP. Estas composiciones de género manifiestan una brecha que va aumentando paulatinamente desde la población potencial (5%) a la población objetivo (11%), situación que refleja la existencia de características diferenciadas entre hombres y mujeres desde el punto de vista socioeconómico, educativo y cultural para participar en el rubro agrícola, que se acentúan a medida que los usuarios avanzan en la sostenibilidad económica del rubro al que se dedican.

<sup>29</sup> Es una herramienta teórico-metodológica desarrollada para analizar los significados, prácticas, símbolos, representaciones y normas que las sociedades establecen a partir de las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, dentro de una matriz heterosexual. Se enfoca en las relaciones sociales y las estructuras de poder. Reconoce que el género es una construcción social y cultural que se produce históricamente y, por lo tanto, es factible de cambiar. Pone en evidencia que los roles sociales y culturales asignados a mujeres y hombres, no son naturales (Curso Ministerio Medio Ambiente: Por una acción climática con enfoque de género, 2022).

<sup>30</sup> Según los datos obtenidos por el Estudio de la Línea Base, esta cifra corresponde a la composición atendida por INDAP por todos sus programas, excepto el de emergencias, en el año 2015.

<sup>31</sup> Esta composición nace a partir del análisis de las características principales de cada grupo descrito en la Propuesta de Tipología de usuarios de INDAP de la Línea Base, expuesto en la nota 5 de este capítulo.

**Cuadro 2. Población Potencial y Población Objetivo por género (Cifras estimativas). Período 2019-2022.**

Año	Población Potencial		Población Objetivo	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2019	81.408	66.606	33.687	21.538
2020	79.006	64.641	32.694	20.903
2021	76.675	62.734	31.729	20.286
2022	74.413	60.884	30.793	19.687
% Variación 2019-2022	8,6%	8,6%	8,6%	8,6%

Fuente: INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA. (2018). Línea base de los usuarios de INDAP 2015. Estudios y documentos de trabajo. Anexos N°s 14, 15 y 16; INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA. (2018). Propuesta de Tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la Línea Base; Sub-Departamento de Geografía del Instituto Nacional de Estadísticas - Instituto de Estudios Urbanos y territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Parcelas de agrado desde la perspectiva censal y territorial: Casos Regionales.** 2020 abril; Rojas Cofré, Christian- Cáceres, Leonardo y Tapia, Bernabé. **Análisis de los Resultados del VIII Censo Agropecuario y Forestal.** ODEPA. 2022 noviembre

**Cuadro 3. Proporción Hombres/Mujeres respecto de Población Potencial y Población Objetivo (Cifras estimativas). Período 2019-2022.**

Año	Población Potencial				Población Objetivo			
	Hombres	Mujeres	Porcentaje de hombres respecto al total de población potencial	Porcentaje de mujeres respecto al total de población potencial	Hombres	Mujeres	Porcentaje de hombres respecto al total de población objetivo	Porcentaje de mujeres respecto al total de población objetivo
2019	81.408	66.606	55%	45%	33.687	21.538	61%	39%
2020	79.006	64.641	55%	45%	32.694	20.903	61%	39%
2021	76.675	62.734	55%	45%	31.729	20.286	61%	39%
2022	74.413	60.884	55%	45%	30.793	19.687	61%	39%
% Variación 2019-2022	8,6%	8,6%	0%	0%	8,6%	8,6%	0%	0%

Fuente: INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA. (2018). Línea base de los usuarios de INDAP 2015. Estudios y documentos de trabajo. Anexos N°s 14, 15 y 16; INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA. (2018). Propuesta de Tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la Línea Base; Sub-Departamento de Geografía del Instituto Nacional de Estadísticas - Instituto de Estudios Urbanos y territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Parcelas de agrado desde la perspectiva censal y territorial: Casos Regionales.** 2020 abril; Rojas Cofré, Christian- Cáceres, Leonardo y Tapia, Bernabé. **Análisis de los Resultados del VIII Censo Agropecuario y Forestal.** ODEPA. 2022 noviembre

Desde esta perspectiva se presenta el Cuadro 4 con las principales características de la población potencial.

**Cuadro 4. INDAP. Caracterización de usuarios potenciales del Programa SAT**

VARIABLES	PROMEDIO	
	MASCULINO	FEMENINO
<i>Edad</i>	57,81	54,31
<i>Educación</i>		
<i>Básica incompleta</i>	49,4	45
<i>Básica completa</i>	33,5	33,2
<i>Media completa</i>	14,11	18,71
<i>Universitaria</i>	3	3,2
<i>Especial</i>	-	-
<i>% Jóvenes</i>	5,3	7,4
<i>% Pueblos originarios</i>	31	43,3
<i>Ingreso total del hogar</i>	5.114.192	3.683.392
<i>Ingreso per cápita</i>	2.106.586	1.467.073
<i>% Tramo 40 RSH</i>	60	67,5
<i>Valor Bruto de la Producción</i>	3.646.460	1.913.929
<i>% autoconsumo/VBP Total</i>	17,2	23,2
<i>VBP/ha</i>	1.474.083	1.653.076
<i>Margen bruto del producto principal</i>	165.853,10	39.177,20
<i>% MO familiar dedicada a la explotación</i>	81,9	82,7
<i>Superficie total de la explotación por tramos</i>		
<i>Menos de 1 ha</i>	12,1	20,7
<i>De 1 a 2 ha</i>	11,8	16,3
<i>De 2 a 5 ha</i>	23,11	28
<i>De 5 a 10 ha</i>	20,1	16,1
<i>De 10 a 25 ha</i>	20,8	12,6
<i>Más de 25 ha</i>	12,12	6,3
<i>Superficie física trabajada</i>	8,1	4,7
<i>Superficie regada</i>	1,6	0,6
<i>% Superficie arrendada</i>	16,1	10,9
<i>Monto total de los activos</i>	11.132.597	7.063.906
<i>% con iniciación actividades</i>	29,1	12,5
<i>% de la cantidad vendida</i>	82,8	76,8
<i>Índice tecnológico</i>	0,5	0,4
<i>% que ha incorporado nuevas tecnologías</i>	43	42,2
<i>% que aplica medidas para optimizar</i>	13	9,3
<i>% que participa en organizaciones sociales</i>	69,7	75,5
<i>Satisfacción con el apoyo de INDAP</i>	5,7	5,6
<i>Cercanía a centros urbanos</i>	48,3	51,4
<i>Acceso a internet</i>	6,8	7,8

Fuente: RIMISP-DEMOSCOPICA, (2018). Línea base de INDAP.

En esta matriz se pueden apreciar las diferencias existentes entre hombres y mujeres. Estas diferencias se vinculan, primero, con la edad, donde las mujeres son más jóvenes que los hombres. Esta característica se refleja también en el porcentaje de jóvenes, que en las mujeres es mayor. En la escolaridad, donde las mujeres presentan un nivel de escolaridad levemente mayor que los hombres en la enseñanza media y universitaria, sin embargo, es más baja en la enseñanza básica. Respecto al porcentaje de pueblos

originarios, grupo integrado por más mujeres que hombres, en promedio, población donde se presentan situaciones de pobreza rural multidimensional<sup>32</sup>.

Respecto de las diferencias presentadas en los recursos de los sistemas productivos en ambos géneros y vinculado con el tema de la pobreza antes mencionado, se encuentra que el ingreso total en el hogar es menor en mujeres, el que se relaciona con el mayor porcentaje de autoconsumo de sus productos, situación que la hace más vulnerable. Esta diferencia se genera posiblemente, porque la superficie física trabajadas y bajo riego es menor en las mujeres, así como también el total de sus activos. En contraposición, se destaca en las mujeres, su participación en organizaciones y su cercanía a centros urbanos y su conexión a internet, pero poseen un bajo porcentaje de iniciación de actividades.

**Cuadro 5. SAT: Caracterización población objetivo**

Grupo	% Ingreso de la explotación en el hogar	% de usuarios jóvenes (18-35 años)	% usuarias mujeres	Tasa de pertenencia étnica	Edad del jefe del hogar	Tasa dependencia	Educación del jefe del hogar
<b>T2</b> Productor familiar	66	6	43	0.30	57.71	0.43	4.30
<b>T3</b> Productor empresarial	86	9	24	0.19	55.58	0.45	4.73

Fuente, INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA. (2018). Propuesta de Tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la Línea Base. Síntesis Cuadro 13.

Desde una perspectiva más focalizada, se observa la población objetivo está integrada por los grupos T2 y T3. Las principales diferencias que se presentan en estos grupos son en el ingreso de la explotación, el porcentaje de jóvenes y de mujeres, la etnia, la edad y la educación. Cabe destacar que la composición de las mujeres disminuye desde el grupo T2 (43%) al T3 (24%), en comparación con la participación de la población potencial que corresponde al 45%, debido a la condición de vulnerabilidad socioeconómica antes señalada.

### 3. Antecedentes presupuestarios

El siguiente Cuadro corresponde al Presupuesto inicial de la Ley de Presupuestos de cada año que considera la asignación específica al programa y el aporte que realiza la Institución Responsable.

<sup>32</sup> Ministerio de Desarrollo Social y Familia – Programa de las Naciones Unidas. **Análisis de carencias de la Pobreza Multidimensional en pandemia. Casen 2020 en pandemia.** 2021. Pág. 58; Ministerio de Desarrollo Social y Familia. **Pueblos indígenas. Síntesis de resultados. Casen 2017.** Observatorio Social. 2017. Pág 12

**Cuadro 6. Presupuesto asignado al programa en Ley de Presupuestos, 2019-2023 (miles de \$2023)**

<i>Año</i>	<i>Presupuesto inicial del programa (Asignado en Ley de Presupuesto) (a)</i>	<i>Presupuesto de la Institución Responsable (b)</i>	<i>Participación del programa en el presupuesto respecto de la Institución Responsable (%) (a/b)</i>
2019	10.900.520	370.551.642	2,9%
2020	17.067.133	378.162.713	4,5%
2021	19.217.926	366.174.969	5,2%
2022	20.111.401	354.907.553	5,7%
2023	16.079.522	350.867.821	4,6%
<i>% Variación 2019-2023</i>	47,5%	- 5,3%	

Fuente: Anexo 4

El presupuesto del INDAP ha disminuido en el periodo 2019-2023 en un 5,3%. En el mismo periodo, los recursos del Programa SAT se incrementaron en un 47,5%. Esta evolución dispar, releva una priorización del Programa SAT por sobre el promedio de los programas de la institución. Mientras que en 2019 los recursos del SAT equivalían a un 2,9% del presupuesto total del INDAP, en 2022 alcanzaron a un 5,7%.

Esta trayectoria presupuestaria se desaceleró significativamente en el nuevo presupuesto 2023, marcando una disminución en el presupuesto respecto del año 2022 de un 20%. Desde luego, esta definición presupuestaria puede recibir modificaciones durante su ejecución anual. No obstante, es una señal que indica una mayor restricción en el desarrollo del SAT.

## II. EVALUACION DEL PROGRAMA

### 1. JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

El problema que aborda el programa SAT tiene relación con los insuficientes resultados económicos de las actividades agropecuarias que realizan los pequeños productores agrícolas y que se expresa en una brecha entre el Margen Bruto (MB) obtenido por há respecto de un MB potencial (Ver Cuadro siguiente). Se debe tener presente que lo señalado dice relación con dos tipos de productores agrícolas<sup>33</sup>: **Pequeño Productor Familiar (T2)** que tiene un nivel medio de ingresos y producción donde el 66% de su ingreso proviene de la explotación silvoagropecuaria y actividades asociadas, y; **Pequeño Productor Empresarial (T3)** que tiene mayores ingresos relativos y mejores niveles de producción, mayoritariamente comerciales donde el aporte de la explotación silvoagropecuaria al ingreso alcanza a un 86%.

**Cuadro 7. Comparativo del Margen Bruto promedio por há de los pequeños productores con respecto al margen bruto potencial en 5 rubros. Año agrícola 2015/2016<sup>34</sup>**  
\$ 2023

Tipo <sup>35</sup>	Valor Bruto Producción (VBP) <sup>36</sup> por ha (a) \$	VBP del producto principal/ VB total (b/a) %	VBP del producto principal/ (b) \$	Razón VBP/ Costos totales (b/c)	Costos totales (c) \$	Margen bruto (VBP- Costos) (b-c) \$	Margen Bruto potencial (d) \$	Aporte del ingreso de la explotación al ingreso total del hogar (e) %
Comercial	3.860.170	60,7	2.343.123	2,9	807.974	1.535.150	3.577.614	82
Multiactivo	2.739.929	53,1	1.454.902	3,5	415.686	1.039.216		53

Fuente. (a) INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA Línea de base usuarios de INDAP 2015. Cuadro 7-1

(b) Cuadro 12-5; (c) Cuadro 12-1; (d) Ministerio de Agricultura. INDAP. Programa SAT. Reformulación de Programa 20225. Margen bruto potencial de 5 rubros predominantes para los productores comerciales (papa, ternero, trigo blanco, frambuesa y leche); (e) Cuadro 16-1

Operacionalmente, los bajos resultados económicos se pueden expresar en el VBP por há que obtuvieron los pequeños agricultores usuarios de INDAP 2015 comparado con el margen bruto potencial promedio de acuerdo con un estándar para 5 rubros<sup>37</sup>. En el Cuadro 7, se puede observar que el Margen Bruto (MB) potencial es muy superior a lo que generan los usuarios de INDAP. Es interesante constatar que también hay una importante diferencia en los MB de los comerciales (48%) respecto de los multiactivos.

También los bajos ingresos se pueden reflejar en la situación socioeconómica de los usuarios, lo que se puede ver en el Cuadro siguiente.

<sup>33</sup> INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. **Propuesta de tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la línea base**. Sin año. Esta investigación es un hito importante porque actualizó la información de los usuarios que INDAP atiende con una encuesta representativa a nivel nacional. Más detalles, al respecto, puede verse en el anexo 3 de este trabajo. Los datos aportados para este capítulo vienen fundamentalmente de esta investigación.

<sup>34</sup> Se dice expresamente en el informe que los datos "caracterizan los 157 mil usuarios del sistema y para el año agrícola 2015/2016". INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA (2018). Resumen Ejecutivo. Pág. 4.

<sup>35</sup> Los tipos de productores del cuadro corresponden a los conceptos que utilizaba INDAP en el 2015, entendiendo como productor comercial a aquellos que desarrollan un pequeño emprendimiento, con una inserción en el mercado, precaria pero estable, otros que realizan esfuerzos para aumentar sus niveles de competitividad, y también están los que forman parte de nuevos modelos de agronegocios. Entonces, está sería la población objetivo del programa, es decir, los que actualmente son productores familiares y empresariales. Los Multiactivos son los productores de tiempo parcial, no permanentes, orientados preferentemente al autoconsumo y venta de excedentes lo que complementan otros ingresos no agrícolas. Por lo tanto, los datos del tipo Comercial es mejor dato proxy que se tiene de los productores T2 y T3.

<sup>36</sup> Se calcula como el total del producto entre precio y cantidad producida.

<sup>37</sup> Ver en nota 6 la construcción de este estándar.

**Cuadro 8. Distribución de los usuarios de INDAP según la calificación socioeconómica del Registro Social de Hogares del Ministerio de Desarrollo Social. Año agrícola 2015/2016.**

Distribución de tramos RSH por categorías	Sin RSH	Tramo 40 (0 a 40% más vulnerable)	Tramo 50 (41 a 50% más vulnerable)	Tramo 60 (51 a 60% más vulnerable)	Tramo más de 60% (61 a 100% menos vulnerable)	Suma de Tramos 40, 50 y 60
Nacional	9%	63%	9%	6%	13%	78%
Multiactivo	8%	68%	8%	6%	10%	82%
Comercial	15%	46%	11%	7%	21%	64%

Fuente. INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Línea de base usuarios de INDAP 2015. Informe Final.

Se constata el alto porcentaje de usuarios que está en los tramos más vulnerables. Se podría esperar que los Multiactivos tuvieran un porcentaje importante en esos tramos<sup>38</sup> (aunque, de todas maneras, que el 68% se sitúe en el tramo 40 es una cifra preocupante), pero también en los productores comerciales, más del 50% está en los tramos 40 y 50 de mayor vulnerabilidad. Es decir, una crisis económica internacional como la que está viviendo o la pandemia del coronavirus pudieron llevar a muchos de estos hogares, incluyendo a los del programa SAT, a la pobreza<sup>39</sup>.

Otro aspecto, dice relación con los usuarios de INDAP que producen con ciertas características o llegan a mercados más exigentes, lo que evidentemente redundará favorablemente en la generación de los ingresos. Esto puede verse en el Cuadro siguiente.

**Cuadro 9. Características de los productos generados por los usuarios de INDAP % respecto del total de usuarios 2015. Año agrícola 2015/2016.**

Resultados					
Tipo de productor	% de usuarios que produce con altos estándares de calidad en el mercado de destino	% de usuarios que agrega valor a su producción	% de usuarios que transforma parte de su producción	% de usuarios que exporta parte de su producción	% de usuarios que vende en un mercado estructurado
T1 Micro productor Familiar	5	7	3	1	6
T2 Pequeño Productor Familiar.	4	8	1	2	11
T 3 Pequeño Productor Empresarial	17	12	2	9	27

Fuente. INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Propuesta de tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la línea base. Datos sintetizados del cuadro 10 de este estudio

<sup>38</sup> **DIPRES. Programa de Desarrollo Local (PRODESAL).** Ministerio de Agricultura. Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Enero - agosto 2018. [http://www.dipres.cl/597/articulos-177358\\_informe\\_final.pdf](http://www.dipres.cl/597/articulos-177358_informe_final.pdf)

<sup>39</sup> De hecho, en la encuesta CASEN 2020, se estableció que la pobreza por ingresos llegó al 10,8% que es superior a la del 2017 que fue 8,6. Pero, por otro lado, la pobreza rural para esos períodos cayó de un 16,5% a 13,8%. Aunque se sabe que hubo cambios metodológicos en el levantamiento de la información del año 2020 que no necesariamente hacen comparable sus resultados con períodos anteriores, pero son datos para reflexionar. Por ejemplo, se puede plantear la hipótesis que la producción para el autoconsumo pudo ser un elemento protector ante la crisis sanitaria. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. **CASEN 2020 en Pandemia. Resumen de resultados: Pobreza por Ingresos y Distribución de Ingresos.** Versión revisada en septiembre 2022

Se observa la situación de los usuarios de este programa en el 2015 (T2 y T3) y se incluye a los T1 con fines comparativos. Se constata que en general los productores T3 tienen mejores niveles respecto a los otros dos grupos, aunque en término del porcentaje absoluto, los que llegan al mercado con buenos productos siguen siendo muy pocos, donde el mejor desempeño está en aquellos que venden en un mercado estructurado (27% respecto del total de productores de este segmento). El porcentaje que llega a mercados o con productos más elaborados fluctúa entre el 2 y 17% de productores.

Si se toma el grupo T2 que también forman parte del programa SAT, los porcentajes de productores que alcanzan mejores resultados son en general de un dígito. Sus porcentajes son bastante próximos al grupo T1 e incluso, en dos resultados los superan, como es producción con altos estándares de calidad (5% de los productores T1 contra 4% del T2) y en la transformación de productos (3% y 1% respectivamente).

Ciertamente, que la mayor parte de los usuarios no produzcan con calidades más exigentes a los mercados afecta la posibilidad de elevar sus ingresos.

A continuación, se plantearán las causas que se consideran más relevantes del problema identificado por el programa.

**Superficie de la explotación**

**Cuadro 10. Distribución de la superficie total de productores comerciales y VBP por tramos de tamaño de la superficie. Año agrícola 2015/2016.**

Tramos de superficie total de la explotación	Comerciales %	VBP total Promedio \$ 2023
menos de 1 ha	9,8	2.028.512
de 1 a menos de 2 ha	9,6	2.528.749
de 2 a menos de 5 ha	18,2	3.880.211
de 5 a menos de 10 ha	18,9	4.967.844
de 10 a menos de 25 ha	25,1	6.391.946
de 25 a menos de 50 ha	11,3	6.093.354
de 50 a menos de 75 ha	3,5	9.549.336
de 75 a menos de 100 ha	1,3	5.074.194
100 o más ha	2,6	9.315.140
<b>Total</b>	100	

Fuente. INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Línea de base usuarios de INDAP 2015. Elaboración propia a partir del cuadro 4-4 y 4-15

El Cuadro 10 muestra una situación estructural como es el tamaño de la superficie de explotación. Se observa que un 37,6% tiene menos de 5 ha y que en promedio, a mayor superficie, el VBP aumenta<sup>40</sup>.

El Cuadro 11 presenta las características de la explotación de los usuarios del SAT.

<sup>40</sup> Por cierto, el tamaño del predio debe relacionarse con otros factores: ubicación, calidad del suelo, riego, etc.

**Cuadro 11. Caracterización de la explotación de los usuarios SAT: productores familiares (T2) y productores empresariales (T3). Año agrícola 2015/2016.**

Tipología Productores	Superficie total de la explotación (ha)	Superficie trabajada (ha)	Promedio de superficie en riego %	Superficie explotada destinada a cultivos %	Superficie explotada destinada a praderas %
T2 Familiares	13.37	9.03	31	34	60
T3 Empresariales	15.57	10.66	59	64	34
Aporte porcentual al Ingreso Bruto de las Ventas (IBV) total					
Tipología Productores	Agricultura %	Ganadería %	Actividades conexas(a)	Forestal %	
T2 Familiares	39	48	8	5	
T3 Empresariales	77	16	5	1	

Fuente. INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. **Propuesta de tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la línea base.** Elaboración propia a partir del cuadro 12.

Nota: (a) alimentos, artesanías, otros productos y servicios, y turismo rural

Se observa que los productores empresariales (T3) tienen predios de mayor tamaño que los productores familiares (T2), pero, sobre todo, el porcentaje de la superficie de riego es muy superior en los T3 (59%) respecto a los T2 (31%). Esta condición hace que potencialmente los ingresos sean superiores entre aquellos que disponen de riego. Por su parte, la distribución porcentual de la explotación destinada a cultivos y praderas sea casi simétricamente inversa, ya que en los T3 las destinadas a cultivos es del 64% y en los T2 sea del 34%; en praderas, el porcentaje es del 34% para los T3 y para los T2 es del 60%.

Respecto a aporte porcentual de los IBV, los datos revelan que los productores T3 están más vinculados a la agricultura con el 77% respecto del total de los IBV y los T2 el mayor aporte proviene de la ganadería con el 48%.

### **Activos productivos**

Los bajos montos de los activos productivos es otra causa que incide en el problema identificado

**Cuadro 12. Activos productivos por tipo de productor/a. Año agrícola 2015/2016.**

Tipo de activos	Tipo de Productor	
	Multiactivo	Comercial
<b>Monto Promedio de Activos \$ 2023</b>		
A) Activos: Maquinaria, equipos, vehículos e instalaciones	\$ 7.586.301	\$ 12.187.926
B) Otros activos (valoración de plantaciones frutales, plantaciones forestales, forrajeras permanentes, viñas viníferas, ganadería y equipos de riego)	\$ 3.737.973	\$ 7.378.689
Activos totales (A+B)	\$ 11.324.275	\$ 19.566.614
<b>Distribución de pequeños productores por rangos de activos totales %</b>		
Menos de \$ 1 millón	% 24,7	% 13,5
Desde \$ 1 hasta menos de \$ 5 millones	% 39,0	% 24,9
Desde \$ 5 hasta menos de \$ 10 millones	% 19,3	% 19,2
Desde \$10 hasta menos de \$ 15 millones	% 7,8	% 11,5
Desde \$ 15 hasta menos de \$ 20 millones	% 2,8	% 7,8
Desde \$ 20 hasta menos de \$ 25 millones	% 1,9	% 5,6
Desde \$ 25 hasta menos de \$ 30 millones	% 1,5	% 4,8
Desde \$ 30 hasta menos de \$ 35 millones	% 0,4	% 3,8
Desde \$ 35 hasta menos de \$ 40 millones	% 0,8	% 2,3
Desde \$ 40 hasta menos de \$ 45 millones	% 0,2	% 1,6
Desde \$ 45 hasta menos de \$ 50 millones	% 0,4	% 1,2
Desde \$ 50 hasta menos de \$ 55 millones	% 0,2	% 0,5
Desde \$ 55 hasta menos de \$ 60 millones	% 0,1	% 1,0
Desde \$ 60 hasta menos de \$ 65 millones	% 0,0	% 0,4
Desde \$ 65 hasta menos de \$ 70 millones	% 0,0	% 0,3
Desde \$ 70 hasta menos de \$ 75 millones	% 0,1	% 0,2
Desde \$ 75 millones o más	% 0,9	% 1,6
<b>Total</b>	% 100	% 100

Fuente: INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Línea de base usuarios de INDAP 2015. Elaboración propia a partir del cuadro 6-1 y 6-4. En el cálculo de los activos no está considerada la propiedad de la tierra.

Comparativamente, los productores comerciales tienen una valoración superior en promedio de los activos que los productores multiactivos. Cabe consignar que los activos en equipamiento (Activos A) más mencionados por los productores son las bodegas 48%, fumigadora 46%, motosierra 40%, vehículo 36% y galpones 36%<sup>41</sup>.

Los productores comerciales que tienen hasta menos de 5 millones en activos son el 38,4% respecto del total de este segmento, en cambio, los multiactivos llegan al 63,7%. Hasta 15 millones lo tienen el 69,1% en los comerciales y el 90,8% de los multiactivos. También, un 13% de los comerciales tiene activos de 30 millones y más, y un 1% tiene más de 75 millones.

Los bajos montos en activos productivos afectan la productividad, los costos y los precios con que se llega al mercado, haciendo que su competitividad se vea afectada. Además, es un tema comparativo con otros

<sup>41</sup> INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Línea de base usuarios de INDAP 2015. Informe Final. 2018 enero. Pág. 106

sectores de la agricultura, como son los medianos y grandes productores. Esto puede verse, en el Cuadro siguiente.

**Cuadro 13. Distribución de las explotaciones según nivel de activos 2017**

Estratos de activos (UF)	Total explotaciones		Monto Activos	
	N°	%	Miles UF	%
0-500	174.565	58,9%	33.127	2,9%
500-1000	42.890	14,5%	30.438	2,6%
1000-2000	30.162	10,2%	42.482	3,7%
2.000-3.000	12.380	4,2%	30.266	2,6%
3.000-3.500	4.053	1,4%	13.129	1,1%
<b>Subtotal</b>	<b>264.050</b>	<b>89,1%</b>	<b>149.442</b>	<b>12,9%</b>
3.500-10.000	18.095	6,1%	104.901	9,1%
10.000-50.000	11.585	3,9%	244.254	21,1%
> 50.000	2.721	0,9%	658.262	56,9%
<b>Subtotal</b>	<b>32.401</b>	<b>10,9%</b>	<b>1.007.417</b>	<b>87,1%</b>
<b>Total</b>	<b>296.451</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.156.859</b>	<b>100,0%</b>

Fuente. INDAP. Micro y pequeña empresa agropecuaria en Chile. Criterios para una focalización eficiente de las políticas para el sector de acuerdo al VII Censo Agropecuario. Sin año.

Este Cuadro no es comparable con el anterior, porque la fuente es distinta - el Censo Agropecuario 2007 – y en los activos calculados se incluye la tierra. Se agrupa a los productores por el monto de los activos en UF, considerándose como pequeños productores los que tienen activos de hasta 3.500 UF (\$ 123 millones)<sup>42</sup>. Puede verse que, en este segmento, se encuentra casi el 90% de las explotaciones cuyos activos representaban el 12,9% del total. Los medianos y grandes son el 10,9% de las explotaciones y tienen el 87,1% de los activos. Se trata de diferencias muy significativas.

### Innovación y tecnología

La innovación y tecnología son dos factores que influyen en la productividad de los agricultores. Sin entrar en mayores complejidades de análisis como la vinculación de Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)<sup>43</sup> que los países deben abordar, existe evidencia que uno de los temas complejos para los pequeños productores, es la adopción de nuevas tecnologías<sup>44</sup>

En el Cuadro 14, puede verse un resumen del acceso a la tecnología detectado en el estudio de la línea de base para los pequeños agricultores.

<sup>42</sup> UF 2023 de \$ 35.122

<sup>43</sup> Universidad del Desarrollo. **Transferencia Tecnológica en Chile**. CORFO. 2016

<sup>44</sup> Ortega, Jorge.; Ramírez, Eduardo. **El Impacto de las Asesorías Técnicas en el Sector Agrícola: el caso de la Agricultura Familiar en Chile**”. Rimisp. 2018.Santiago, Chile. Pág. 5

**Cuadro 14. Distribución de pequeños productores en quintiles del índice tecnológico<sup>45</sup> por sexo e Ingreso Bruto Venta por ha<sup>46</sup>. Año agrícola 2015/2016.**

	Quintil 1 (más bajo) (Promedio 0,25)	Quintil 2 – Índice tecnológico	Quintil 3 – Índice tecnológico	Quintil 4 – Índice tecnológico	Quintil 5 (más alto) – Índice tecnológico (Promedio 0,70)	Sumatoria Quintil 4 y 5
<b>Nacional</b>	22,0	19,0	21,8	20,3	17,0	37,3
<b>Hombres</b>	18,7	17,6	22,2	21,5	20,0	41,5
<b>Mujeres</b>	26,3	20,7	21,2	18,8	13,1	31,9
<b>Quintil IBV x ha.</b>						
<b>1 (más bajo)</b>	26,0	19,2	19,5	18,6	16,7	35,3
<b>2</b>	25,0	21,0	21,1	17,5	15,5	33
<b>3</b>	19,2	20,5	25,0	21,2	14,1	35,3
<b>4</b>	18,4	17,5	22,4	22,5	19,3	41,8
<b>5 (más alto)</b>	17,6	15,9	19,9	23,3	23,3	46,6

Fuente. INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Línea de base usuarios de INDAP 2015. Informe Final Síntesis del cuadro 13-2 y 13-3

Se observa que, considerando a todos los usuarios de INDAP, más del 60% tiene un índice insuficiente (los tres primeros quintiles del índice) y solo el 17% llega al coeficiente más alto y que puede considerarse satisfactorio. Sumado el porcentaje que está en los quintiles 4 y 5 este porcentaje alcanza al 37,3%. Por otro lado, considerando las diferencias por género, las mujeres están en los quintiles más bajos, por ejemplo, en el quintil 1 está el 26,3% contra el 18,7% de los hombres; a su vez, el 41,5% de los hombres están en los quintiles 4 y 5 y contra el 31,9% de las mujeres.

Por otra parte, se da una correlación entre el porcentaje de usuarios que están en los quintiles IBV y el índice tecnológico. Así, el 4 quintil de IBV tiene un 41,8% de los usuarios en el 4 quintil tecnológico; y en el quinto quintil de ingresos, el 46,6 está en el 5 quintil tecnológico. Como era de esperarse, se da una asociación entre los mayores índices tecnológicos y los mejores resultados, sean en productividad o, en este caso, en los ingresos Brutos Venta por ha.

Cabe consignar que, en el índice tecnológico, existe una diferencia marcada entre los tres tipos de usuarios, el T1 (que no está en el programa SAT) el promedio es de 0,44, el T2 es de 0,5 y el T3 es de 0,6<sup>47</sup>. Los usuarios del SAT tienen claramente un mejor índice, aunque en términos absolutos es insuficiente, ya que los coeficientes van de 0 a 1, donde 1 es el valor con mayor aplicación de tecnología respecto a un estándar. Es decir, hay un trecho aún por recorrer para lograr mejores niveles tecnológicos. Este coeficiente por género es para los hombres de 0,5 y para las mujeres es de 0,4.<sup>48</sup>

El Cuadro 15 ilustra algunos factores específicos del acceso a tecnología de los usuarios multiactivos y comerciales.

<sup>45</sup> El índice tecnológico va de 0 muy bajo a 1 muy alto, es la relación entre la suma de puntajes alcanzados en la caracterización tecnológica del producto principal y, la máxima puntuación posible de alcanzar en dicha caracterización. De este modo, un valor 0,5 indicaría que en promedio el usuario reportó la mitad del máximo puntaje posible de alcanzar en la caracterización tecnológica de ese producto.

<sup>46</sup> Total del producto entre precio y cantidad vendida

<sup>47</sup> INDAP -RIMISP-DEMOSCOPICA (Sin año). Propuesta de tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la línea base. Op. Cit. Cuadro N° 9

<sup>48</sup> Ibid. Tabla 25-3.

**Cuadro 15. Diversidad y acceso a tecnologías  
% de usuarios. Año agrícola 2015/2016.**

	Incorporó nuevos rubros, especies o variedades	Incorporó nuevos productos	Utiliza nuevas tecnologías de producción	Utiliza computadora	Realiza labores en forma mecanizada	Tiene cosechadora
Multiactivo	44,5	31,9	41,5	4,5	34,8	0,4
Comercial	52,0	32,4	47,5	12,3	48,3	2,1

Fuente. INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Línea de base usuarios de INDAP 2015. Informe Final Síntesis del cuadro 13.1

Utiliza nuevas tecnologías de producción. Ha cambiado la forma de: fertilizar los cultivos, o los frutales, o las empastadas, (2) controlar los insectos, las plagas, o las enfermedades de las plantas, (3) manejar la reproducción del ganado, (4) controlar las enfermedades o los parásitos del ganado, (5) procesar productos.

Utiliza nuevas tecnologías de producción. Semilla certificada, fertirrigación, inseminación artificial, otros

Se destaca que, en los cinco factores, los productores comerciales tienen un mayor porcentaje de usuarios que incorporan o utilizan esas tecnologías. Las mayores diferencias están en labores mecanizadas con 13.5 puntos porcentuales, computadora 7.8, la incorporación de nuevos rubros 7.5 puntos y nuevas tecnologías de producción 6 puntos. De todas maneras, en ninguno de estos ítems se supera que el 50% de los productores utilicen o incorporen tecnologías.

Finalmente, se presentan los problemas identificados a los pequeños agricultores y rubros priorizados con relación a la cadena agroalimentaria orientada a mercados innovadores. Aquí solo se destacan lo que atañe en términos agregados (todo el país) al segmento de pequeños agricultores.

**Cuadro 16. Número de principales problemas de rubros priorizados del sector silvoagropecuario y/o de la cadena agroalimentaria orientado a mercados innovadores. 2022**

Rubro	Área Producción				Brechas tecnológicas		Problemas de comercialización		Otros		Total	
	Sin explorar variedades y nuevos productos de consumo final	Sistemas de producción no modernizados	Subtotal		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
			N°	%								
Hortalizas	4	3	7	43,8%	2	12,5%	5	31,3%	2	12,5%	16	100%
Fruticultura	8	5	13	86,7%	1	6,7%	0	0,0%	1	6,7%	15	100%
Vitivinicultura	2	2	4	40,0%	5	50,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Bovinos de leche	4	0	4	80,0%	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	100%
Bovino de carne	0	6	6	100%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100%
Ovinos	0	0	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	100%
<b>Total</b>	18	16	34	63,0%	10	18,5%	7	13,0%	3	5,6%	54	100%

Fuente. FIA-UCDAVIS. Problemáticas y oportunidades por región y rubros del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada - desafío estratégico: desarrollo de mercados innovadores. Informe final. 2022 junio.

Nota. Se tomaron los tipos de problemas asociados a la pequeña agricultura de la tabla 7 denominada "Problemas identificados para los rubros priorizados asociados a las líneas del desafío de desarrollo de mercados innovadores" y de la tabla 9 Problemas transversales identificados para los rubros priorizados". Este listado que es por rubro y región. Se sintetizaron por los conceptos que aparece en cada columna. Estos son: Área de producción (v. gr aumentar la superficie y el período de producción, sistemas de producción no modernizados); Brechas Tecnológicas (v.gr brecha de adopción de tecnologías respecto a los grandes productores, brechas tecnológicas para transformación de materias primas); Problemas de comercialización (v. gr alta sensibilización a los precios, bajo nivel de diferenciación de productos); Otros (v. gr, sin resolución sanitaria, falta de mano de obra, problemas de agua)

En el sector agroalimentario orientado a mercados innovadores, destacan ciertamente los temas de innovación y tecnología que están bajo los conceptos de “Área Producción” y “Brechas tecnológicas”. Se observa que los temas de producción (producción de alimentos) concentran el 63% de los problemas identificados y los tecnológicos el 18,5%, por lo tanto, agrupan más del 80% de todas las menciones. En este caso, la comercialización solo tiene el 13% respecto al total de los problemas identificados.

Estos resultados se repiten en los rubros, con la excepción de las hortalizas, donde la innovación y tecnología también son temas mayoritarios, aunque con un 55% que es inferior a la de los otros rubros<sup>49</sup>.

En resumen, la innovación y tecnología son relevantes, siendo uno de los factores donde los pequeños agricultores mayoritariamente tienen dificultades para incorporarlos y que influyen en sus niveles de productividad y, por ende, en sus posibilidades de mejorar ingresos.

Aumentar los montos de los activos y el acceder a la innovación y tecnología, requiere de recursos. De ahí que históricamente entre las necesidades más sentidas por la pequeña agricultura está la del acceso al capital de trabajo e inversión, donde INDAP también ha jugado un papel muy preponderante en este financiamiento, sea a través del crédito o subsidios<sup>50</sup>.

El Cuadro 17 muestra los datos recolectados en el estudio de la línea de base sobre crédito y subsidios.

**Cuadro 17 Monto promedio de créditos y subsidios entregados por INDAP a sus usuarios (2010-2015). \$ 2023 (todos los usuarios)**

	<b>Créditos</b>	<b>Subsidios</b>
<b>Mujeres</b>	1.590.529	2.320.891
<b>Hombres</b>	3.841.267	3.353.931
<b>Pertenece a pueblo originario</b>	1.269.788	2.361.448
<b>No pertenece a pueblo originario</b>	3.739.081	3.182.201

Fuente. INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Línea de base usuarios de INDAP 2015. Datos del cuadro 20-6

Estos datos muestran que los hombres reciben muchos más recursos que las mujeres, 2,4 veces más en créditos y 1,4 veces más en subsidios. Además, los montos que recibieron las mujeres tienen preponderancia los subsidios y, en cambio, los hombres reciben más recursos en créditos. El mayor acceso a los créditos de los usuarios varones se debe principalmente porque disponen de mayores garantías propias para respaldar, solicitar y acceder a ellos<sup>51</sup>.

En cuanto, a la comparación con los pueblos indígenas, los montos recibidos por los no indígenas en cualquiera de sus modalidades son bastante superiores, 2,9 en créditos y 1,3 en subsidios. Por otra parte, la alternativa de obtener créditos de la banca comercial para los pequeños productores es escasa, ya que tiene altos costos de oportunidad (mayores perfiles de riesgo) y de transacción (dispersión y lejanía).<sup>52</sup>

<sup>49</sup> El rubro ovino tiene un 50% y el otro 50 es comercialización, pero solo se trata de dos menciones lo que distorsiona la relevancia de los porcentajes.

<sup>50</sup> Apey Guzmán, Alfredo – Barril García, Alex editores. **Pequeña agricultura en Chile. Rasgos socioproductivos, institucionalidad y clasificación territorial para la innovación.** 2006, abril. INDAP, ODEPA, MUCECH, IICA

<sup>51</sup> Este comentario fue aportado por la contraparte INDAP

<sup>52</sup> INDAP. **Lineamientos Estratégicos. Por un Chile rural inclusivo 2014 | 2018.** 2014 octubre.

## Gestión comercial

Finalmente, la gestión comercial es una variable muy significativa para acceder al mercado de manera competitiva. El Cuadro siguiente muestra la situación de los usuarios en diversos factores ligados a la gestión.

**Cuadro 18. Gestión de la explotación por tipo de usuarios  
% respecto del total de usuarios 2015. Año agrícola 2015/2016**

Tipo de productor	% de usuarios que utiliza algún tipo de instrumento bancario	% de usuarios que recibe crédito de compradores o proveedores de insumos	% de usuarios que contrata un contador	% de usuarios que pertenece a alguna organización comercial	% de usuarios que pertenece a una organización gremial
T1 Micro productor Familiar	12	2	11	3	2
T2 Pequeño Productor Familiar.	15	4	18	5	2
T3 Pequeño Productor Empresarial	32	10	49	9	3

Fuente. INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Propuesta de tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la línea base. Datos sintetizados del Cuadro 11 de este estudio

Se observa que los productores T3 tienen el mayor porcentaje de los usuarios que utiliza instrumentos o servicios para mejorar la gestión. Así, casi la mitad contrata un contador y un tercio emplea algún tipo de instrumento bancario. Los productores T2 en estos ítems llega a un 18% y 15% respectivamente. En términos absolutos, de todos modos, son porcentajes bastante bajos para los usuarios que acceden al mercado.

Los otros factores, aunque los productores T3 tienen mejores porcentajes, son guarismos muy bajos, donde los mejores datos llegan hasta el 10% de los usuarios, como son los créditos de proveedores de insumos y la pertenencia a alguna organización comercial (9%). Así mismo, los usuarios T2 que tienen el perfil para ser atendidos por el programa SAT, aunque tienen porcentajes mejores que los T1, no son diferencias tan amplias, siendo los coeficientes más próximos a este grupo que al T3. De este modo, por ejemplo, en la utilización de instrumentos bancarios, la diferencia de T2 respecto a T1 es de 3 puntos porcentuales, en cambio, con T3 es de 17 puntos.

Se puede decir, entonces, que la gestión empresarial aparece como insuficiente para la mayor parte de los productores sujetos del programa SAT.

## La situación de la mujer

Puede decirse que las mujeres en ciertos aspectos tienen ventajas respecto a los hombres, por ejemplo, en el nivel educativo. Sin embargo, se observa que, en cuanto a los ingresos recibidos, sus niveles de pobreza, tamaño de la explotación, existe una brecha respecto de los hombres.

En general, existen pocos antecedentes que respalden con evidencias la razón del por qué las mujeres reciben menos ingresos que los hombres en el sector agrícola. Estudios exploratorios afirman que las mujeres de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) tienen jornadas de trabajo y responsabilidades familiares que las ponen en desventajas frente a los hombres. De esta manera, aparte de la dedicación a las actividades productivas, se le debe agregar, el cuidado de los niños, niñas y adolescentes, además la de los adultos mayores o enfermos crónicos. Entre los hallazgos detectados está que, entre las encuestadas, el 61,9% tuvieron, como principal ocupación durante el año 2020, trabajar en el hogar en

pequeña producción agrícola. Además, un 19,8% señaló que no tuvieron un trabajo remunerado y, otro grupo (8,4%) señaló que inicio un emprendimiento debido a la pandemia, aunque sin precisar en qué ámbito<sup>53</sup>.

Lo anterior es consistente con la evidencia que señala que las mujeres se dirigen al trabajo independiente, ya que esto le brinda más posibilidades de manejar horarios y jornadas compatibles con las responsabilidades domésticas y el cuidado familiar.

Por otra parte, falta profundizar cómo se expresa en las productoras de la AFC la evidencia internacional sobre los factores que limitan el emprendimiento femenino, tales como la deficiencia en la gestión, las limitaciones para acceder al sistema financiero, las dificultades para participar en encadenamientos productivos y/o comerciales y la existencia de valores y actitudes que limitan sus posibilidades económicas<sup>54</sup>.

### **Una mirada desde el diseño a la brecha de género**

Se ha observado la brecha de género existente entre la participación femenina de la población objetivo del Programa SAT (43% T2 y 24% T3, respectivamente), respecto de la población potencial (45%), cifras que además disminuyen a medida que se escala en la obtención de mayor ingreso agrícola, y, por ende, en el Programa SAT. Dada esta evidencia, se revisa en la normativa la existencia de acciones afirmativas que promuevan la participación equitativa de la mujer. En este contexto, se constata, solamente, una rebaja en el pago del aporte del usuario de aquellas agricultoras que provengan del Programa Mujeres Rurales, de \$40.500, por los primeros 18 meses. Este beneficio no es exclusivo para ellas, sino que también es otorgado a los usuarios que provengan de los programas Programa de Desarrollo de Acción Local (PRODESAL), Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Productores Campesinos del Secano de la Región de Coquimbo (PADIS) y Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI).

En este análisis, no se observaron otras acciones afirmativas diseñadas para mejorar la participación femenina, que se enfoque hacia sus sistemas y rubros productivos, medidas para la adaptación al cambio climática, la composición de las UO y su participación en las mesas de control social<sup>55</sup>, considerando que desempeñan quehaceres en el hogar, además de las actividades productivas<sup>56</sup>.

### **La intervención del estado**

Se han identificado anteriormente las principales causas que afectan los bajos ingresos que obtienen los productores de la agricultura familiar campesina. Estas son:

a) El reducido tamaño de la superficie de la explotación predial y los bajos montos de los activos productivos (fuera de la tierra), donde se constata que están relacionados con sus posibilidades de mejorar el VBP. Las posibilidades de aumentar sus activos, básicamente, han sido a través de subsidios y créditos de INDAP, porque para la banca comercial no es un sector que les sea suficientemente atractivo. En efecto, se tienen evidencias que los pequeños productores no acceden a los créditos de apoyo productivo y, lo que se ve,

---

<sup>53</sup> PRODEMU. **Mujeres en la Agricultura Familiar Campesina en Chile. Estudio de mujeres rurales en pandemia.** Centro de estudios de género. 2021 febrero. Se trató de un estudio con un diseño no experimental cuantitativo, realizado entre los meses de diciembre 2020 y enero 2021. Su objetivo fue generar una caracterización de los principales aspectos de las mujeres rurales. Las encuestadas fueron 713 mujeres distribuidas en las 16 regiones de Chile.

<sup>54</sup> Reflexión tomada de DIPRES. **Desafíos de Política Pública para un Crecimiento con Equidad de Género.** 2015.

<sup>55</sup> Esta es una instancia de seguimiento y participación de los usuarios en el programa SAT. Ver detalles de la Mesa de Control Social en el punto I.1 Descripción general del programa y Anexo 3 punto B

<sup>56</sup> Boza, S; Cortés, M. y Muñoz, T. **Estrategias de desarrollo rural con enfoque de género en Chile: el caso del programa "Formación y capacitación para mujeres campesinas"**. Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas, 16(30), 63-76. 2016

aún más limitado para aquellos que viven en sectores alejados, los de mayor edad y con bajos niveles educacionales<sup>57</sup>.

En las entrevistas con consultores del SAT que tuvo el panel<sup>58</sup>, se señaló que una de las alternativas que tienen los usuarios para lograr financiamiento para inversión es a través de créditos de consumo de entidades ligadas al “retail” (por ejemplo, Banco Falabella) que tienen altas tasas de interés y pocas exigencias para otorgarlos; o bien con los intermediarios que les compran en sus predios<sup>59</sup> y pueden llegar a entregar un medio de transporte (camión) a cambio de la cosecha futura, también en condiciones desfavorables respecto al mercado formal.

b) Los bajos niveles de acceso a la innovación y tecnología son factores relevantes para explicar los menores ingresos del sector de los pequeños productores. Cabe señalar que el Estado, en términos generales, apoya este ámbito por varias razones, como son los altos costos de transacción involucrados debido a los múltiples agentes que intervienen y que tienen distintas metas, objetivos y prioridades; la fuerte inversión que requiere sobre todo desde su generación y la incertidumbre de los resultados que hace que los privados no estén dispuestos a financiar y; la brecha comunicacional entre los generadores de la innovación y los usuarios que, en el caso de los productores agrícolas, es un tema clave para su adquisición y que tiene que adaptarse a las características culturales y al tipo de actividad productiva que tienen<sup>60</sup>.

c) La gestión comercial del negocio de los productores es una fuerte limitación reflejada en el bajo porcentaje de usuarios bancarizados, la escasa formalización, la baja participación asociativa para comercializar, entre otros aspectos. En esta causa, sin duda, influyen factores estructurales como los mencionados anteriormente respecto del acceso al crédito, pero también pueden influir otros vinculados a la mantención de una forma de vida y tradición más que en una actividad comercial, aunque efectivamente estén vinculados al mercado. Esto los podría diferenciar de otros productores más en la línea del espíritu emprendedor de búsqueda activa de oportunidades, aunque constreñidos por situaciones desventajosas de su unidad productiva para competir en mejor forma en el mercado.

Esta dicotomía se observó en las entrevistas con los usuarios, donde uno de ellos hacía la distinción en realizar las cosas como deben hacerse: ordenadas, mejorando la calidad de lo que se producía vs aquellos que siempre producían de la misma manera y no deseaban arriesgar más allá, porque lo que hacían lo conocían. Sin duda, esto plantea un desafío para la selección de los usuarios del programa, así como adaptar las Asesorías Técnicas a distintas necesidades y realidades.

La cuestión a plantear es por qué el Estado debe apoyar a los pequeños productores vinculados al mercado. Se entiende que existen fallas de mercado que impiden por sí solos mejorar su bienestar. Esto puede ocurrir por la lejanía geográfica, asimetría en la información a la que acceden, desconocimiento de su realidad, los servicios financieros no están disponibles para asumir los riesgos de apoyarlos, entre otros factores mencionados más arriba.

Así mismo, la AFC tanto desde la mirada económica y social, es muy relevante para el país. Ella contribuye con el 22% del Valor Bruto de la Producción nacional, posee el 25% de los activos, el 41% de la superficie

---

<sup>57</sup> DIPRES. **Programa Préstamos de Fomento. Ministerio de Agricultura.** Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) Ver II. 1. Justificación y análisis de la estrategia del programa. Noviembre 2020 – junio 2021.

<sup>58</sup> Se entrevistaron en 3 regiones vía online a los equipos de las direcciones regionales del INDAP, a un consultor y a un usuario. Para un mayor detalle ver Anexo 5.

<sup>59</sup> La persona que realiza esta actividad comercial se le denomina “conchencho”.

<sup>60</sup> En Chile se tienen experiencias de rubros innovativos vinculados con pequeños productores, como fue la creación de una nueva especie de lupino amarillo con altas concentraciones de proteína. Este fue el resultado de la alianza establecida entre el INIA Carillanca, la Universidad de la Frontera y la Universidad de Temuco que crearon el Centro Genómica Nutricional Agroacuícola (CGNA) en el marco del Programa Regional del CONICYT. Con la participación de INDAP que otorgó en el año 2015, un crédito de trabajo a 5 cooperativas indígenas de la región de la Araucanía, con el objetivo de escalar la producción de la nueva variedad de lupino y comercializarla basada en su elevada cantidad de proteína y por resistir mejor que otras leguminosas los climas fríos. Esta experiencia requirió para su desarrollo de importante apoyo del Estado. Ver Verde. Estudio cualitativo sobre el estado actual de la transferencia tecnológica en Chile. Informe final. 2016 junio 20. Santiago

<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/07/Estudio-cualitativo-TT-en-Chile.pdf>

expresada como Hectáreas de Riego Básico y el 38% de la superficie regada, y contrata el 33% de los asalariados agrícolas, proporción que se incrementa a más del 60% al considerar el autoempleo.<sup>61</sup>

Desde otra perspectiva, se respalda la participación del Estado para este tipo de usuarios, en cuanto debe ocuparse de la injusticia y la desigualdad sociales arraigadas, y, sobre todo, de aquellas fallas u omisiones asociadas a elementos de marginación que afectan a grupos poblacionales más vulnerables. El desafío es promover las potencialidades de este tipo de productores a través de la entrega de todos los servicios sea necesario para lograrlo. Lo que sustenta esta argumentación es que se reconoce que ciertas poblaciones carecen de la capacidad real para solucionar sus carencias autónomamente. De ahí que el Estado tiene que asumir ciertas dimensiones del bienestar, que se vinculan con el concepto de bienes meritorios, es decir, de aquellos bienes y servicios que la sociedad considera que deben tener todos sus miembros y que no son capaces de proveerse por sí mismos.

Finalmente, el debate que se ha dado si INDAP debe hacerse cargo de los productores por cuenta propia, donde la actividad productiva es para el autoconsumo y requieren más bien del apoyo social que podría entregar el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (Caso PRODESAL<sup>62</sup>). El programa SAT no tiene ese dilema, puesto que se trata de productores cuyos ingresos en más del 50% provienen de las ventas al mercado y, por lo tanto, el apoyo que les otorga está dentro de la lógica de fomento productivo silvoagropecuario, para que el componente agrícola de su ingreso aumente y lleguen a ser productores más desarrollados y autónomos.

## **Estrategia del programa**

Un cambio importante ocurrido en el programa fue reorientar el resultado intermedio (Propósito) hacia el mejoramiento de los ingresos más que a la productividad. Esta decisión tiene evidencias en estudios anteriores de larga data, donde se detectó que la intervención de INDAP había tenido un efecto positivo y significativo sobre la producción agrícola, pero no así en un aumento de los ingresos.<sup>63</sup> Se valora el jugarse por lograr resultados de los ingresos, sobre todo, de los segmentos de los pequeños agricultores. Mantener este indicador tiene la ventaja de que existe el instrumento de medición; se tiene levantada la línea de base para cada uno de los usuarios; y cuenta con un Medio de Verificación como es la encuesta de Medición de Resultados SAT y que es realizada por la Unidad de Seguimiento y Evaluación Técnica.

Una dificultad que tiene limitar el resultado del programa al incremento de los ingresos es que deja de lado otros aspectos que son relevantes para medir el logro en los usuarios como, por ejemplo, la incorporación de la innovación al proceso productivo o el mejoramiento en la gestión comercial (bancarización, venta a mercados con mayores niveles de exigencias). En este sentido, considerar estos aspectos en el Propósito tendrían alcances de mayor complejidad, no limitados a una sola variable.

En todo caso, el programa tiene que actualizar su enfoque a los objetivos estratégicos (OE) vigentes de INDAP respecto a la sustentabilidad de sus programas y a su nuevo programa “Transición a la Agricultura Sostenible”. Este último, señala que una baja proporción de usuarios de INDAP desarrollan sistemas agropecuarios basados en manejos y prácticas sustentables. El SAT se encuentra en esa situación, lo que no es coherente con los actuales OE institucionales<sup>64</sup>.

---

<sup>61</sup> INDAP (2018). **Lineamientos Estratégicos**. P 23. Estos datos vienen del censo agropecuario 2007.

<sup>62</sup> DIPRES (2018) PRODESAL. Capítulo Justificación; Ver también Berdegué, J.A. **La Agricultura Familiar en Chile**. Serie Documento de Trabajo N° 152, 2014. Grupo de Trabajo Desarrollo con Cohesión Territorial, programa Cohesión Territorial para el Desarrollo. Rimisp

<sup>63</sup> López, Ramon. **Determinantes de la pobreza rural en Chile. Programas públicos de extensión y crédito, y otros factores**. Cuadernos de Economía, año 33, N° 100, pp 321-343. 1996 diciembre. Se trató de un estudio de una submuestra al azar de 1.000 hogares campesinos incluidos en la caracterización socioeconómica CASEN de 1992 entre la región de Coquimbo y Los Lagos en el año 1994.

<sup>64</sup> INDAP. **Ficha de identificación año 2023-2026. Definiciones estratégicas**. Objetivos Estratégicos 1, 2 y 4.

Entre las causas que dificultan que los productores se interesen por la sostenibilidad - mencionado en el citado nuevo programa INDAP -, está que los usuarios no tienen los recursos para abordarlo, desconocen las prácticas para llevarla a cabo y sus beneficios a mediano plazo<sup>65</sup>.

Por otra parte, a partir del diagnóstico que se tiene, los bienes y servicios que se proponen son la Asesoría Técnica (AT) y Subsidio para inversión.

Respecto a la Asesoría Técnica (Extensión)<sup>66</sup>, se trata de un instrumento que es transversal a todos los programas de INDAP realizada por entidades externas y que es considerado como una alternativa valiosa para entregar información y conocimiento a los usuarios<sup>67</sup>. Existe evidencia para Chile en programas de INDAP, que aquellos que reciben cuatro o más AT, tienen hasta el 12% de probabilidad de innovar y un 26% de mejorar la productividad agrícola<sup>68</sup>.

Al revisar las licitaciones del Biobío del año 2022 para UO de hortaliceros y otra de apicultores, se establecen rangos entre 9 a 12 visitas<sup>69</sup>; en Coquimbo, para la UO de hortalizas y flores, y otro de apicultores, el número propuesto es entre 12 a 19<sup>70</sup>. El problema que tiene la cantidad de visitas propuestas es que, no está respaldada con evidencias sobre número más apropiado de acuerdo a algunas variables seleccionadas (Tipo de usuario, temas, rubros u otros). En la entrevista con los consultores que hizo el panel, uno de ellos manifestó que, se realizan más visitas que las 12 comprometidas, porque en las hortalizas el consultor, no puede pasar más de 3 semanas sin visitarlo. Esto es así, según el entrevistado, por diversas situaciones contingentes, por ejemplo, la crisis climática o, en el caso de los frutales, las dificultades de comercialización, de ahí que el profesional tiene que ir a apoyarlos más asiduamente.

Otro consultor planteó que, en las primeras licitaciones, se pedían entre 10 y 12 visitas individuales, ahora se reduce entre 8 y 10 para compensar a las Consultoras por sus mayores costos con la misma cantidad de recursos para la segunda etapa. También, planteó que con una visita o dos para preparar el Plan de Negocio, no es posible que los usuarios asimilen de qué se trata.

Entonces, este componente que se otorga fundamentalmente de manera individual a los productores debe considerarse imprescindible dentro del diseño. La limitación que se tiene es que no existen evidencias que expliciten, por decirlo así, los ingredientes que debe contener esa AT en las temáticas de gestión, productividad e innovación que surgen del Plan de Negocios. En la práctica, ella queda sujeta para su realización a la capacidad de las consultoras y los profesionales o técnicos que la proporcionan.

En cuanto, al Subsidio a la inversión, responde al diagnóstico de que para aumentar los activos y la innovación se requieren recursos, que estos productores no tienen. Tampoco se considera que sea un servicio prescindible, teniendo en cuenta, además, las dificultades que tienen los usuarios para lograr apoyo crediticio de la banca privada.

---

<sup>65</sup> En las entrevistas con usuarios, se contó la del grupo de productores de arándanos orgánicos, que sintetiza las alternativas a que se ven enfrentados con el tema de la sostenibilidad. Explica que, de los 10 participantes involucrados en la producción de arándanos orgánicos, dos abandonaron por el mayor costo que les significaba. Los que siguieron les fue bien, ya que el precio del arándano orgánico congelado fue de 1,8 dólares por kilo y por el convencional pagaron 1,1 dólares. Esta diferencia compensó el costo de la certificación. Señaló que es una inversión que comienza a generar utilidad al año 3. El riesgo es que no se sabe el precio que pagarán las exportadoras en la temporada.

<sup>66</sup> Barrera, Fernando- Namdar-Irani, Mina – Sotomayor, Octavio. **Innovación y desarrollo agroalimentario en Chile: el sueño de ser una potencia agroalimentaria y forestal**. En Frédéric Goulet, Jean-François Le Coq, Octavio Sotomayor. Sistemas y políticas de innovación para el sector agropecuario en América Latina. 2019

<sup>67</sup> Ver Anexo 2 C.A en este informe.

<sup>68</sup> En este estudio, se utilizaron datos del levantamiento de la línea de base de INDAP, que consideró una muestra de 5.453 usuarios estratificados en 7 macrozonas y agrupado en dos tipos de usuarios: 80% multiactivos y 20% comerciales. La muestra es representativa de 157.824 productores. A partir de este levantamiento de información realizada en el año 2016, se testeó un modelo de causalidad de los efectos de AT en los resultados de productividad agrícola. Ortega, Jorge; Ramírez, Eduardo (2018). Óp. Cit.

<sup>69</sup> INDAP. RE N° 0800-023566/2022. MAT: **Aprueba bases de Licitación Pública para la contratación de Servicios de Asesoría Técnica de INDAP, en la Región del Biobío**. Concepción, 05/ 07/ 2022

<sup>70</sup> INDAP. RE N° 0400-003560/2022. MAT: **Aprueba bases de licitación Pública para la contratación de Servicios de Asesoría Técnica de INDAP, en las Agencias de Área de la Región de Coquimbo**. La Serena 02/02/2022

Se considera en el diseño que esos dos componentes son los necesarios y suficientes para lograr el Propósito, esto es, mejorar el MB de la producción por ha. La observación que se tiene es que el Subsidio a la inversión es concursable anualmente y, por diseño, se tiene establecido que no es universal su otorgamiento. La alternativa es lograr complementar recursos con otras entidades públicas o de los propios créditos de largo plazo que tiene INDAP, lo que no está asegurado. Como quiera que sea, esta es una debilidad de la teoría del cambio que sustenta el diseño.

En cuanto a los indicadores, todos los objetivos los tienen formulados. Respecto al indicador de los usuarios que aumentan el MB/ha de su negocio principal, se puede considerar que es una meta poco ambiciosa, en el sentido, que se estaría cumpliendo con el solo hecho de aumentarlo, aunque solo sea el 0,1% respecto del año anterior. Por otra parte, se sabe que los ingresos en el sector agrícola, el tema de los precios y los climáticos, tienen una importante influencia en los ingresos, más allá del desempeño propiamente del programa<sup>71</sup>. La metodología del Marco Lógico exige controlar este factor que debe ser explicitado en los supuestos a cada nivel de objetivo<sup>72</sup>. De ahí que, en los supuestos, pero especialmente en los programas agrícolas, debe hacerse un seguimiento a aquellos factores externos que deben ocurrir para que el programa cumpla su objetivo. Esto es válido tanto para el aumento como en la disminución de ingresos. Por ejemplo, los ingresos de los productores podrían subir porque también aumentaron los precios en el mercado de los rubros medidos. De ahí que, junto con entregar el reporte de resultados del indicador, debe acompañarse con un informe de seguimiento de los precios en el momento de medir el resultado y hacer la misma comparación con el año t-1 que se defina. De ocurrir que el MB promedio de los agricultores sube y los precios de mercado también, se requiere discriminar cuál es la variación positiva por la actuación del programa de la que se produce por el contexto nacional o internacional.

El componente de AT tiene indicadores en 3 niveles del desempeño (Eficacia, Calidad y Eficiencia) lo que se considera positivo. Sin embargo, no tiene indicadores que se midan a nivel de resultados la adquisición de un conocimiento o cambio de conducta y que debería ser medido a nivel del Propósito. Por ejemplo, en la gestión, incluir un indicador de la “bancarización” del usuario; o en innovación, la medición del logro de la certificación de un producto. En otras palabras, se trata de medir tanto el número de visitas promedio (componente) junto con los cambios que se han producido (Propósito).

Lo mismo puede decirse del componente subsidio a la inversión, ya que tiene un importante número de indicadores que son necesarios para medir eficacia producto, como la de saber qué porcentaje de esta cohorte de usuarios pudo acceder a estos recursos. Pero, no son suficientes, porque se requiere saber, por ejemplo, los recursos que significaron innovación o el aumento de activos de alguna característica a definir.

Ahora bien, en el diseño el único factor de género identificado es la de medir en algunos casos la participación de las mujeres en el acceso a algunos servicios respecto de los hombres. Sin embargo, debido a que las características y problemas que enfrentan las mujeres no está desarrollado, falta identificar situaciones que las afectan y cuya superación debiera traducirse en indicadores que permitan medir el cambio logrado.

Respecto a la población objetivo, el estudio de la línea de base significó un importante avance en su identificación, en la medida, que detallaron más las características de los pequeños productores vinculados al mercado. En efecto, operativamente el pequeño productor familiar (T2) es aquel cuyo ingreso proviene en un 66% de la explotación silvoagropecuaria y actividades conexas (artesanía, turismo rural). Por su parte, el pequeño producto empresarial (T3) que tiene un mayor nivel de ingresos y que corresponde a aquellos

---

<sup>71</sup> En anexo 7 se hace un detallado análisis respecto de un rubro.

<sup>72</sup> Supuestos: Identifican las condiciones externas que deben ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos y que están fuera del control del programa. A su vez, no se deben considerar como supuestos aquellas condiciones que deben ser identificadas como elementos de diagnóstico. Por ejemplo, no se puede incluir como riesgo la falta de agua en las regiones de Atacama o Coquimbo porque se sabe que la escasez de agua es parte de las condiciones previas a considerar en los proyectos. De ahí que los supuestos deberían ser diferenciados por región o, si se quiere, macrozonas. DIPRES. Metodología para la elaboración de Matriz de marco lógico. 2020.

[https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852_doc_pdf.pdf)

en que el 86% de sus ingresos proviene de la actividad silvoagropecuaria. Además, el otro criterio relevante de focalización es la de tener un MB/ha del negocio principal menor al 85% de MB/ha potencial según estándar técnico del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura (ODEPA) e INDAP.

Llegado a este punto, se debe hacer una reflexión sobre las edades de la población efectivamente atendida y su vinculación con los componentes, especialmente de la Asesoría Técnica (AT). Lo que se constata es que, de los 14.741 usuarios atendidos en el programa, un 42,7% tienen 61 años y más<sup>73</sup>. En el caso de las mujeres, el 40,2% y el 43,5% de los hombres están dentro de este grupo etario. Estos datos sugieren que debiera haber una estrategia particular de fomento para esta población, cuyas aproximaciones al tema productivo, al aprendizaje que obtengan de la AT, las proyecciones de las inversiones, entre otras materias, debería considerar las características de personas mayores y su potencial trayectoria laboral. Esto no está explicitado en la estrategia del programa ni en la entrega de los componentes, lo que es una carencia de la intervención.

Por otra parte, los riesgos de una mala focalización están por el lado de la inclusión, ya que los productores T2 en la caracterización surgida de la LB están más próximos del micro productor y como los ingresos son más bien bajos y próximos entre ellos, puede ocurrir que en el año de su incorporación cumpla los requisitos, pero al año siguiente por disminución de los ingresos – sea por razones internas o externas que se vieron en los supuestos – no califique. Otra razón es que la encuesta de tipología aplicada por INDAP y la encuesta que registra el MB/ha son auto declaradas por el usuario, lo que introduce el sesgo de acomodar las respuestas para calificar en el programa o simplemente dar una respuesta menos confiable, dado que se apela al recuerdo del informante. Por último, la encuesta de entrada como usuario de INDAP está desactualizada y al momento de participar en el SAT debido a la propia vulnerabilidad de los pequeños productores, no esté cumpliendo con los requisitos.

Finalmente, no se detectaron duplicidades con otras iniciativas. Las mayores debilidades están en el ámbito de complementariedad de iniciativas, salvo con el PRODESAL en que se motiva el egreso de estos usuarios más vinculados con el mercado hacia el SAT<sup>74</sup>. En el caso, de la utilización de otros instrumentos del propio INDAP, no se detectaron vinculaciones con el Programa de Asociatividad Económica (PAE) o Alianza Productiva. Esto puede deberse a que los usuarios del programa SAT, no cumplen con los requisitos, por ejemplo, para el PAE se requiere que los usuarios formen parte de una organización económica donde los planes de negocios se deben alinear según requerimiento de la organización de la producción a colocar en el mercado. Otra razón, es que los montos de estas iniciativas son reducidos (en torno al 3% respecto al total de recursos del INDAP anual)<sup>75</sup>. Tampoco se detectaron complementariedad con otras entidades del MINAGRI u otros Ministerios. En la ejecución esa tarea está asignada a las Consultoras, cuyo peso institucional es mucho más limitado que si estuviera respaldado con Convenios nacionales o Regionales promocionados por INDAP<sup>76</sup>. En cuanto, a la articulación de los componentes este ocurre de acuerdo al diseño del programa, es decir, todos reciben el componente Asesoría Técnica y la inversión es otorgada a aquellos que postulan a un financiamiento para estos fines.

---

<sup>73</sup> Ver Cuadro 37. Cabe señalar que las BBDD tienen un descuadre menor que hace que entre las tablas sistematizadas tengan una variación del 3% respecto del total de usuarios del período. Ver más detalle al inicio del punto 3.3.1. de Desempeño del programa.

<sup>74</sup> Ver más adelante el Cuadro N° 36 donde se detecta que el 65,4% (3.673 usuarios) de los ingresados al SAT de otros programas de INDAP provienen del PRODESAL.

<sup>75</sup> En los comentarios de INDAP al informe del equipo evaluador sobre este punto señaló que para complementar la fuente de financiamiento ha focalizado presupuesto del crédito de largo plazo en los usuarios SAT (M\$29.033.262 de 2019 a 2022)

<sup>76</sup> Más detalles sobre las debilidades de complementariedad de iniciativas pueden verse, en este informe, en el punto siguiente de Implementación del Programa. Fortalezas y Debilidades de la operación del programa y también, en el Anexo 3B. Instancia de coordinación interna y externa.

## **2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA**

### **Diseño y estrategia**

1.- Se ha efectuado la entrega de los dos componentes según lo previsto, esto es, Asesoría Técnica (AT) a todos los usuarios y la asignación de los subsidios de inversión en torno al 25% de los usuarios por año.

2.- La descripción del componente AT en el diseño hace referencia solamente, en términos generales, que se abordará la tecnología de producción y gestión empresarial. Eso se refleja, en la práctica de acuerdo a los testimonios de los entrevistados, que las consultoras proponen una amplia variedad de metodologías, y materiales de apoyo que a nivel central es desconocida y en las regiones no está sistematizada. Esta es una cuestión bastante relevante, sobre todo, cuando se trata de usuarios heterogéneos (edad, rubro, localización geográfica, acceso a mercados, etc.) y, por lo tanto, la llegada a ellos debe ser apropiada y apropiable. No existe un repositorio que permita determinar las mejores prácticas de AT que se estén aplicando en el programa.

3.- No se están conceptualizando y sistematizando en indicadores, los resultados intermedios distintos de los ingresos, como son los aspectos ligados a la gestión e innovación. Se está reportando en la AT a nivel agregado solo la entrega cuantitativa del servicio (N° de visitas prediales o promedio de visitas por productor)<sup>77</sup>. Y, en el servicio inversión, solo la realización del mismo, pero no su aporte a las áreas estratégicas del negocio.

### **Focalización y Selección**

1.- Existen criterios de focalización de la población objetivo que corresponde a pequeños productores que cumplan con los requisitos para ser usuarios de INDAP y que accedan al mercado, categoría T2 y T3 de la línea de base<sup>78</sup>. En la selección, tienen prioridad los usuarios que provengan del programa PRODESAL y que avancen en su vinculación comercial hacia el mercado. Se pueden producir sesgos de inclusión, es decir, de productores cuyo acceso al mercado es variable, porque de acuerdo con las fluctuaciones de éste, podrían no cumplir el perfil.

2.- Al tratarse de una población que se mueve dentro de la tipología de productores, especialmente, los actuales T2 y que, además, los antecedentes no están totalmente actualizados, puede ocurrir que haya usuarios que no cumplan con el perfil. En las entrevistas, se calcularon entre los profesionales de los INDAP regionales y los Consultores, entre un 5 y 10% de usuarios, que no cumplen el perfil.

### **Fortalezas y Debilidades de la operación del programa**

#### **Fortalezas**

1.- Se trata de una institución reconocida en su apoyo a la agricultura familiar campesina y tiene una amplia red de oficinas a lo largo del país, lo que permite que el programa SAT llegue a todas las regiones<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Al respecto INDAP contestando una afirmación del Informe Preliminar del panel que el programa no medía los aportes de la Asesoría Técnica en la adquisición de conocimientos y/o nuevas prácticas, señaló que sí lo hacía. Argumentó que: "La norma del programa establece que al final del primer ciclo de 18 meses del contrato de prestación de servicios, los consultores SAT deben informar cuáles de las soluciones acordadas con el usuario se han implementado, frente a lo cual INDAP en base a la supervisión (que debe realizar), verificar lo informado. Esto se realiza sobre una muestra de los usuarios. En consecuencia, si un usuario aplica una tecnología de producción o gestión (por ejemplo, manejo de agroquímicos, usos de fitohormonas en tomate, siembra de una pradera artificial permanente, entre otros), que afecta los rendimientos o calidad de un producto (puntos críticos), entonces, se puede medir si lo que implantaron o no, responde la interrogante de medición de resultados en la dimensión señalada por el panel". No dudamos de lo planteado por la contraparte, entonces, el paso siguiente es conceptualizar y sistematizar de forma agregada los resultados alcanzados y de cómo se correlaciona con el MB alcanzado por los usuarios intervenidos.

<sup>78</sup> Para un mayor detalle de estos criterios ver en este informe el punto I.2 caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo

<sup>79</sup> La región de Tarapacá no tiene programa SAT.

2.- Tiene equipos profesionales del área agropecuaria de mucha experiencia en relación con el tipo de usuarios que atiende el programa, incluso tienen experiencias en atender al PRODESAL y luego transitaron hacia el SAT.

3.- Tiene una oferta programática amplia que atiende diversos problemas que atañen a la Agricultura Familiar Campesina, abarcando Asesoría Técnica, Subsidios a la Inversión y Créditos. A partir de aquí el programa SAT, puede complementar su oferta hacia la demanda que plantean los usuarios.

4.- El programa, en su nueva versión, comenzó el año 2020, el mismo año en que se declaró la Pandemia del Coronavirus<sup>80</sup>, siendo capaz de entregar los servicios y adecuarse a la situación de alerta sanitaria, incorporando el uso de plataformas on-line para relacionarse con los usuarios.

5.- La Mesa de Control Social es un espacio muy interesante de coordinación y participación social, tanto de apoyo, control y detección de las necesidades de los usuarios, como de vinculación sectorial en estos territorios. En las entrevistas que tuvo el panel, los distintos actores valoraron esta instancia<sup>81</sup>.

## **Debilidades**

1.- Las Consultoras son claves en la ejecución de los componentes del programa. Tienen una gran heterogeneidad entre ellas, en cuanto organización, recursos humanos y con intereses temáticos muy diversos (por ejemplo, preocupación por la producción limpia, las interesadas en la innovación, hasta otras que no tienen propuestas particulares). Esta diversidad puede ser un aporte a condición de que INDAP lidere estas intervenciones, pero en la práctica no tiene impronta sobre el tipo de intervención que se privilegia. Tampoco tiene un repositorio sistemático de experiencias consideradas exitosas y que puedan replicarse. Además, carece de un plan de intercambio de experiencias con estas entidades para orientar la intervención del programa.

2.- De los hallazgos detectados en las entrevistas realizadas, sobre el desempeño de las Consultoras, se pueden destacar los siguientes:

- El cambio, del SAT desde los apoyos productivos a la atención al negocio, no ha sido asumido completamente por todas las Consultoras. Esto ocurre por el perfil tradicional de los Asesores Técnicos que usualmente han dado estos apoyos.
- El financiamiento por atención individual de los usuarios se ha estancado, sobre todo, porque en la actualidad los convenios están en pesos y no en UF. Esto ha llevado a disminuir el número de sesiones de AT, lo que afecta la atención hacia los usuarios.
- No existe una intervención, ni metodológica, ni de contenidos comunes, cada Consultora hace su propuesta. La excepción está en el Plan de Negocios que tiene una Guía Metodológica<sup>82</sup>.
- No se tiene reuniones planificadas desde la central de inducción a las consultoras. Las regiones han hecho reuniones locales, pero han sido insuficientes.
- Los usuarios tienden a evaluar positivamente a sus asesores técnicos, porque se produce una relación personal con el asesor que va más allá del aporte técnico que puedan recibir.

3.- El SAT muestra dificultades para complementarse con otras iniciativas, tanto internas como externas. Dentro del INDAP, no se detectaron vinculaciones con el Programa de Asociatividad Económica (PAE) ni

---

<sup>80</sup> El decreto de alerta sanitaria del Ministerio de Salud tiene como fecha el 8 de febrero 2020. DECRETO 4. Declara alerta sanitaria por el período que se señala y otorga facultades extraordinarias que indica por emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII) por brote del nuevo coronavirus (2019-nov)

<sup>81</sup> Ver más detalles de la Mesa de Control Social en I.1 Descripción y Anexo 3. B. Instancia de coordinación interna y externa.

<sup>82</sup> INDAP. **Guía metodológica para la formulación de un plan de negocio para usuarios del programa SAT**. Sin año.

con el de Alianza Productivas. Puede que influya que los montos de estas iniciativas son reducidos (en torno al 3% respecto al total de recursos del INDAP anual<sup>83</sup>). Tampoco, aparece complementariedad, con otras instituciones del Ministerio de Agricultura (MINAGRI) como el INIA<sup>84</sup>, ODEPA u otras. No se detectan mayores relaciones con CORFO y SERCOTEC. La Región Metropolitana tiene una iniciativa interesante como es el Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT) que puede relacionarse con usuarios SAT, en los diagnósticos analizan las actividades productivas de la Agricultura Familiar<sup>85</sup>, pero no se conocen iniciativas que se hallan coordinadas o apoyadas por INDAP.

4.- En la práctica, la complementación de recursos queda radicada en las iniciativas que tengan las Consultoras. De hecho, el contrato INDAP-Consultoras, establece que estas últimas tienen que articular instrumentos del INDAP y la de otros servicios sectoriales, donde el INDAP debe supervisar su cumplimiento.<sup>86</sup> Esta es una limitación importante del programa, porque este dependerá de la capacidad que tengan para realizar esta tarea. En las entrevistas, las Consultoras señalaron que potenciaría sus vínculos, si esta fuera respaldada por la reactivación de Convenios Marcos del INDAP con otras entidades. Además, si estas empresas que tienen sus propias redes dejan de prestar servicios al programa, estas vinculaciones se pierden.

## Organización y Gestión

1.- Los Ejecutivos Integrales juegan un papel muy relevante en la operación del programa. Realizan la supervisión de las Consultoras y recogen las inquietudes de los usuarios (hacen esta misma labor con otros programas del INDAP en el Área). Estas importantes tareas involucran una recarga de trabajo que puede afectar la calidad de las supervisiones. Pero, también tienen gran conocimiento de los sistemas e instrumentos del programa y tienen influencia en la toma de decisiones<sup>87</sup>, aunque no necesariamente significa que tengan todas las competencias requeridas.

2.- No se detectó que hubiera instancias formales de coordinación. Lo que sí ocurre es que existen reuniones periódicas online (en torno a una vez al mes) entre el equipo nacional del SAT y los encargados regionales del SAT. En esas reuniones, se comunican informaciones generales, se revisan las etapas del avance del programa y la ejecución del presupuesto, y temas que requieren ser abordados de acuerdo con la contingencia. Pero es evidente que el encargado nacional y los 2 profesionales tienen posibilidades de seguimiento muy limitado, por lo reducido del equipo y que no cuentan con un sistema en línea que entregue los reportes adecuados.

3.- Se observó que, en la organización del trabajo, las jefaturas de área tienen bastante autonomía para organizar la operación, por ejemplo, en algunas Áreas los Ejecutivos integrales se distribuyen las UO geográficamente (comunales) y otras por rubros. Situación que se valora porque el funcionamiento tiene que estar adaptado a las realidades locales.

4.- Desde el punto de vista de los criterios de asignación de recursos por componente y por región, INDAP realiza una asignación de recursos del programa a nivel regional. En cada año se consideran los antecedentes históricos de ejecución, para priorizar los componentes que tienen continuidad en el año siguiente. Es decir, no se observa una mirada estratégica mayor. Hasta ahora, dado que el presupuesto estaba aumentando, las regiones exponían sus prioridades y el nivel central resolvía la asignación de

---

<sup>83</sup> Ver Anexo 3C de este informe.

<sup>84</sup> Al respecto, INDAP informó que firmó un convenio con INIA el año 2022 para que esta institución generara estándares técnico-económico para los rubros o negocios del SAT con la máxima tecnología que los usuarios SAT podrían aplicar. Pero, debido al cambio de administración en INIA, se alteraron los plazos acordados para la entrega de los productos (por parte de INIA), y no se entregaron los productos acordados durante año presupuestario 2022.

<sup>85</sup> Gobierno Regional Metropolitano. **Diagnóstico Planes Marco de Desarrollo Territorial (PMDT) Territorio 1 Informe Final.** Consultorías Profesionales Agraria Ltda. octubre 2015

<sup>86</sup> Contrato de prestación de los "servicios de asesorías técnicas a la unidad operativa SAT xxxxxx, de la agencia de área, XXXX de la región XXXXX Modelo. Segundo, 6.

<sup>87</sup> La hipótesis del panel es que ellos tienen gran poder en la toma de decisiones en la operación del programa. Ver anexo 3.B en este informe.

recursos. En el año 2023, el presupuesto se redujo sensiblemente, lo que obligará a revisar con detalle cada convenio, priorizando el ajuste de la transferencia.

## **Perspectiva de Género**

1.- El programa no ha desarrollado una perspectiva de género. No se ha profundizado el diagnóstico de la situación de las mujeres y que explique que en torno a un tercio de las mujeres participen en el programa.

2.- En el diseño el único factor de género identificado es la de medir, en algunos casos, la participación de las mujeres en el acceso a algunos servicios respecto de los hombres. Sin embargo, debido a que las limitaciones del diagnóstico, falta identificar situaciones que las afectan para proponer acciones que produzcan un cambio y levantar indicadores para medir lo alcanzado.

3.- No se tienen antecedentes, si existen diferencias por género, de la entrega de este componente. Al respecto, sería muy interesante conocer cómo ven las mujeres la Asesoría Técnica, tanto desde el punto de vista del contenido, así como de su operatoria (por ejemplo, horarios).

4.- Al hacer la revisión normativa de acciones que permitan disminuir las brechas de género, se verificó la existencia de una rebaja en el aporte del usuario de aquellas agricultoras que provengan del Programa Mujeres Rurales. Aparte de lo mencionado, en este análisis, no se observaron otras acciones afirmativas diseñadas para mejorar la participación femenina.

## **Seguimiento y Evaluación**

1.- La supervisión del trabajo de las Consultoras es realizada por los Ejecutivos integrales. En rigor, solo se supervisa una muestra, entre el 5 y 15% de los usuarios de cada UO. Más bien es un instrumento que revisa si las acciones comprometidas se efectuaron o no y si las inversiones se hicieron. Sus resultados son vinculantes, es decir, que, si no se realizan las actividades comprometidas, se asocia a una multa para las empresas. Los testimonios de las entrevistas señalaron que las empresas que reciben una sanción son mínimas.

La evaluación que se puede hacer de esta supervisión es la siguiente:

- No se lleva un reporte de las calificaciones de las empresas a nivel central, lo que es importante para hacer el seguimiento y toma de decisiones más estratégicas.

- El instrumento no puede analizarse en términos agregados para su análisis, ya que no está digitalizado. Además, como tiene campos manuscritos, su legibilidad depende de la caligrafía del Consultor.

- Los Ejecutivos integrales que los verifican señalaron que es un trabajo que demanda bastante tiempo, porque hay planes de negocios que no se entienden con verificadores confusos.

- No tiene diseñado hacer un seguimiento de los resultados alcanzados con la entrega de los servicios, sino que solo verifica los aspectos administrativos del cumplimiento de las actividades comprometidas. De ahí que la supervisión en terreno sea revisar lo declarado por el consultor.

- No tiene considerado el instrumento una evaluación cuantificada del desempeño del Consultor que mida diferentes ámbitos del desempeño, por ejemplo, oportunidad, claridad, relevancia y eso se exprese en una nota ponderada. En las entrevistas en las regiones se señaló que, los usuarios pueden quejarse por el desempeño de un asesor, pero cuando se hace la evaluación los califican positivamente, ya que se produce un compromiso afectivo y de lealtades entre ambos.

2.- En los hechos, una buena instancia de seguimiento del programa es la Mesa Social. Aquí los usuarios tienden a sincerar su opinión frente al servicio recibido, lo que no ve reflejado en el instrumento de supervisión individual. Sin embargo, aunque se levantan actas de estas reuniones, no se sistematizan para llevar un seguimiento acumulado a nivel regional, ni tampoco llega esta información a nivel central.

3.- Un aspecto del diseño dice relación con la medición anual del Propósito, midiendo el margen bruto por há del rubro principal. Sin embargo, este no se ha realizado, ni el año 2020, ni el año 2021 (aunque eventualmente se realizó, pero no ha sido procesado). Para el 2021 se ha evaluado en torno al 2% de los usuarios SAT, lo que evidentemente es una muestra insuficiente para medir el resultado.

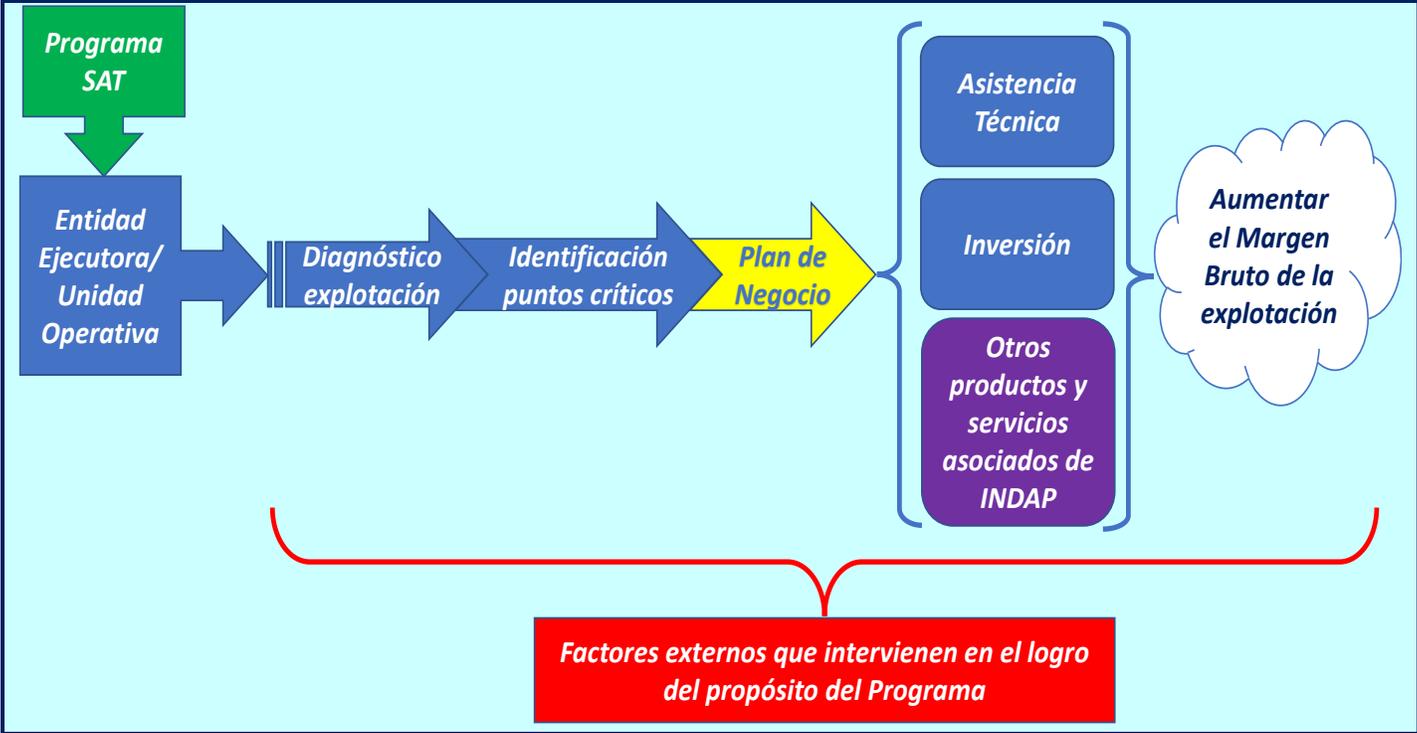
**3. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA: EFICACIA Y CALIDAD**

**3.1. Eficacia a nivel de Componentes (producción de bienes o servicios)**

Este capítulo se desarrolla a partir de las bases de datos proporcionadas por el Programa SAT de INDAP en febrero de 2023. Cabe mencionar que estas bases tienen un descuadre menor, situación que se explica, probablemente, por el dinamismo que posee este Programa. En consecuencia, los cuadros sistematizados presentan un orden de magnitud, un porcentaje de variación del 3% respecto del total de usuarios que fueron atendidos en el período de evaluación que contempla desde los años 2019 al 2022. Este Panel valora positivamente el desglose de las estadísticas por género, región y comuna. Por último, es necesario mencionar que, en estas bases de datos, existen usuarios únicos que poseen distintos roles de propiedad con diferentes tipos de tenencia. Esto se debe a que posee distintos paños que integran la explotación.

La Figura 1 presenta el modelo de intervención para el logro del aumento del Margen Bruto del rubro principal de la explotación.

**Figura 1. Programa SAT: Esquema de implementación de los componentes.**



Fuente: Elaboración propia

En este modelo, el Programa es un elemento más que aporta, junto a otras intervenciones de INDAP, al logro del propósito propuesto en el plan de negocio. Desde el punto de vista del Programa, la intervención se inicia cuando el usuario es incorporado a una Unidad Operativa de Asistencia Técnica que es ejecutada por una Entidad Ejecutora contratada por INDAP para otorgar asesoría especializada en el rubro principal de la explotación. Este agente, la Entidad Ejecutora, realiza un diagnóstico de la explotación, identificando los puntos críticos para elaborar, junto con el usuario, un Plan de Negocio acorde a los requerimientos del usuario en torno al rubro principal de la explotación. Dicho Plan determina la demanda por el tipo de

asistencia técnica e inversión que se requiere para la adopción de nuevas tecnologías para el mejoramiento del Margen Bruto de esa explotación. En este esquema, la elaboración del Plan de Negocio es una herramienta fundamental para la articulación de la demanda de los distintos componentes del Programa (asistencia técnica e inversión), entre otros productos y servicios que provee INDAP, como el crédito de corto y largo plazo, soportes para la inversión tecnológica de riego, iniciativas para comercialización (participación en ferias, circuitos cortos), que interactúan sobre la explotación para el logro del propósito. Este modelo se aplica sobre un mismo grupo de usuarios en torno a una Unidad Operativa que poseen un rubro principal común.

Dado este modelo, en los siguientes acápite se analizará la producción de los componentes de Asistencia Técnica e Inversión del Programa SAT, desde la perspectiva de las cifras registradas a partir de su implementación.

### Componente de Asistencia Técnica

**Cuadro 19. SAT. Vías de solicitud de incorporación al Programa, según género y estado. Período 2019-2020.**

Tipo de Ingreso Solicitud	Género	Estado de Solicitud							
		En evaluación		No admitido		Admitido		Total	
		N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Agencia de Area	FEMENINO	265	3,1%	23	,3%	1.994	23,4%	2.282	26,8%
	P. JURIDICA	1	,0%			6	,1%	7	,1%
	MASCULINO	466	5,5%	34	,4%	3.937	46,2%	4.437	52,1%
	Total	732	8,6%	57	,7%	5.937	69,7%	6.726	78,9%
Entidad Ejecutora	FEMENINO	20	,2%	3	,0%	388	4,6%	411	4,8%
	P. JURIDICA			1	,0%	1	,0%	2	,0%
	MASCULINO	64	,8%	18	,2%	1.243	14,6%	1.325	15,5%
	Total	84	1,0%	22	,3%	1.632	19,2%	1.738	20,4%
Online	FEMENINO	16	,2%	2	,0%	6	,1%	24	,3%
	MASCULINO	16	,2%	4	,0%	14	,2%	34	,4%
	Total	32	,4%	6	,1%	20	,2%	58	,7%
Total	FEMENINO	301	3,5%	28	,3%	2.388	28,0%	2.717	31,9%
	P. JURIDICA	1	,0%	1	,0%	7	,1%	9	,1%
	MASCULINO	546	6,4%	56	,7%	5.194	60,9%	5.796	68,0%
	Total	848	10,0%	85	1,0%	7.589	89,1%	8.522	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

La producción de este componente se inicia con la captación de la demanda por asistencia técnica, a través de tres vías de acceso: presencial, donde el usuario concurre a la Agencia del Área más cercana para realizar su solicitud; a través de una Entidad Ejecutora, donde el usuario manifiesta su interés en sumarse a una Unidad Operativa, y, por la plataforma "online". Desde el punto de vista de los usuarios, la vía más importante y preferida es la presencial y la de menor importancia es la de la plataforma "online" (Cuadro anterior). Llama la atención que, en período de plena pandemia, el uso de la plataforma no aumentó. Esta menor fidelidad a las plataformas digitales se atribuye a la brecha generacional en la utilización de las Tecnologías de la Información, así como también, a las dificultades de acceso que tienen los pequeños productores agrícolas a nivel nacional. Esta problemática está descrita en múltiples estudios como el de

Albacete, *et al.* (2022)<sup>88</sup>, así como también, es abordada por la Política Nacional de Desarrollo Rural<sup>89</sup> y por el Plan Nacional de Conectividad Digital Rural<sup>90</sup>.

También se observa que 8.522 usuarios potenciales presentaron su solicitud de acceso al Programa, donde el 89,1% cumplió con la admisibilidad. Desde una perspectiva de género, se aprecia una demanda predominantemente masculina, con una participación del 68%, en comparación con la femenina, que alcanza un porcentaje menor (32%). Dichas cifras se complementan con las expuestas en el Cuadro 20, que se relacionan con los usuarios en la lista de espera que alcanza un valor de sólo el 6,1%. Los demás estados reflejan el proceso de evaluación de ingreso del usuario al Programa, que alcanza un valor del 12,8% respecto del total. También, en este mismo Cuadro, se destaca el bajo porcentaje de usuarios no admitidos que llega al 1%.

**Cuadro 20. SAT: Proceso de producción, por año y estado de solicitud.**

Estado solicitud incorporacion	Año de Postulación									
	2019		2020		2021		2022		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Asignado a ejecutivo	113	1,3%	44	,5%	152	1,8%	85	1,0%	394	4,6%
En Lista Espera	77	,9%	147	1,7%	141	1,7%	156	1,8%	521	6,1%
En proceso	25	,3%	13	,2%	25	,3%	22	,3%	85	1,0%
Enviado a Agencia de Área	41	,5%	97	1,1%	160	1,9%	74	,9%	372	4,4%
Enviado a Postulante	43	,5%	109	1,3%	51	,6%	39	,5%	242	2,8%
Incorporado a Programa	1.223	14,4%	2.287	26,8%	2.349	27,6%	960	11,3%	6.819	80,0%
No Admisible	29	,3%	26	,3%	23	,3%	11	,1%	89	1,0%
<b>Total</b>	<b>1.551</b>	<b>18,2%</b>	<b>2.723</b>	<b>32,0%</b>	<b>2.901</b>	<b>34,0%</b>	<b>1.347</b>	<b>15,8%</b>	<b>8.522</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

Desde otro ángulo, llama la atención el número usuarios admitidos en plena pandemia (años 2020 y 2021), porque suman 4.636 individuos con una participación del 68% de un total de 6.819 usuarios admitidos. Esta situación refleja que el pequeño productor agrícola se siente más vulnerable ante situaciones de riesgo o de emergencia y toma la decisión de acceder a los servicios que ofrece el Estado para resolver sus problemas.

<sup>88</sup> Albacete, M; Martínez, V; Ovalle, M. **El encarecimiento de los insumos agrícolas y otros impactos de la pandemia sobre la agricultura familiar en Chile**. Análisis de Coyuntura Covid-19 en América Latina. Análisis N° 24. RIMISP. 2022 enero.

<sup>89</sup> Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio (COMICIVYT). **Política Nacional de Desarrollo Rural.2020**

<sup>90</sup> <https://www.minagri.gob.cl/noticia/importante-anuncio-para-combatir-la-brecha-digital-en-el-mundo-rural-marca-inauguracion-de-la-expo-chile-agricola-2022/#:~:text=Santiago%2C%20mi%20mi%C3%A9rcoles%20de%20octubre,precisamente%20las%20regiones%20m%C3%A1s%20agr%C3%ADcolas>. [Consultado: 23 de febrero de 2023]

**Cuadro 21. SAT: Proceso de producción, según género y estado de solicitud. Período 2019-2020.**

Estado Solicitud de incorporación	GÉNERO							
	FEMENINO		MASCULINO		P. JURIDICA		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Asignado a ejecutivo	143	1,7%	250	2,9%	1	,0%	394	4,6%
En Lista Espera	164	1,9%	357	4,2%			521	6,1%
En proceso	22	,3%	63	,7%			85	1,0%
Enviado a Agencia de Área	136	1,6%	236	2,8%			372	4,4%
Enviado a Postulante	97	1,1%	145	1,7%			242	2,8%
Incorporado a Programa	2.127	25,0%	4.685	55,0%	7	,1%	6.819	80,0%
No Admisible	28	,3%	60	,7%	1	,0%	89	1,0%
<b>Total</b>	<b>2.717</b>	<b>31,9%</b>	<b>5.796</b>	<b>68,0%</b>	<b>9</b>	<b>,1%</b>	<b>8.522</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

Finalmente, desde el punto de vista de género y el proceso de evaluación para el ingreso al Programa, se constata que existe una demanda femenina en torno al 31%. Llama la atención que las usuarias admitidas alcanzan un valor del 28% y finalmente las incorporadas es el 25%. Este hecho refleja una disminución paulatina en la participación femenina durante el proceso de evaluación para acceder al servicio. Por este motivo, cabe preguntarse ¿qué sucede con estas potenciales usuarias, esta disminución se debe a la escasa solvencia para el copago del servicio?, razón por la cual son derivadas a otros programas de fomento del INDAP que se ajuste más a su perfil. Desde esta perspectiva, en el diseño del Programa no se observa una política de cuotas para incentivar el ingreso femenino, sólo se presenta una disminución en el copago para las usuarias provenientes del convenio PRODEMU en el primer ciclo de asistencia de 18 meses. No obstante, desde INDAP señalan que se está considerando explicitar en la normativa del Programa para el año 2023 que, de generarse nuevos cupos, estos estarán reservados para mujeres y jóvenes, priorizándolas en la selección de usuarios. De ocurrir lo planteado, se valora positivamente, como un aporte en acortar las brechas de género en la participación del SAT.

**Cuadro 22. SAT: Proceso de producción, según estado de solicitud y región. Período 2019-2020.**

Región	Estado de solicitud de incorporación							Total
	Asignado a ejecutivo	En Lista Espera	En proceso	Enviado a Agencia de Área	Enviado a Postulante	Incorporado a Programa	No Admisible	
	N	N	N	N	N	N	N	
Arica Parinacota	31		1	1	8	83	10	134
Antofagasta	1					12		13
Atacama	1			3	1	65		70
Coquimbo	17	2	2		2	348	5	376
Valparaíso	25	28	3	2	17	582	16	673
Metropolitana	2	17	2		7	446	4	478
O'Higgins	10	108	11	19	31	1.086	6	1.271
Maule	27	94	13	60	30	1.340	15	1.579
Ñuble	145	84	14	109	15	690	4	1.061
BíoBio	25	62	5	2	97	395	1	587
Araucanía	43	18	18	14	11	403	5	512
Los Ríos	47	76	5	32	12	487	11	670
Los Lagos	11	30	7	55	7	817	6	933
Aysén	9	1	4	74	4	47	5	144
Magallanes y Ant.		1		1		18	1	21
<b>Total</b>	<b>394</b>	<b>521</b>	<b>85</b>	<b>372</b>	<b>242</b>	<b>6.819</b>	<b>89</b>	<b>8.522</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

El Cuadro 22 presenta el proceso de evaluación y demanda, por región. Se aprecia que del total de usuarios potenciales (8.522) que presentaron su solicitud, la mayor demanda se expresó en las regiones de O'Higgins, Maule y Ñuble, alcanzando una cifra del 46% del total. Dicha demanda tiene su correlato en el número de usuarios que queda finalmente en lista de espera por este servicio en esas regiones. A nivel nacional, la lista de espera es del 6,1% del total, lo cual se considera una cifra baja, porque el 80% de los usuarios potenciales son admitidos durante el período de evaluación. El resto de los usuarios potenciales se encuentra en proceso de evaluación, concentrándose una mayor proporción en la región de Ñuble.

**Cuadro 23.SAT: Dinámica de producción de atención usuaria, según tipo. Período 2019-2022.**

Tipo Ingreso Egreso	Género	TIPO DE ACTUALIZACION					
		Egreso		Ingreso		Total	
		N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Ampliación Unidad Operativa	Femenino	50	,3%	208	1,1%	258	1,4%
	Masculino	154	,8%	495	2,6%	649	3,4%
	Pers. Jurídica			1	,0%	1	,0%
	Total	204	1,1%	704	3,7%	908	4,8%
Continuidad	Femenino	298	1,6%	758	4,0%	1.056	5,6%
	Masculino	1.410	7,4%	3.611	19,1%	5.021	26,5%
	Total	1.708	9,0%	4.369	23,0%	6.077	32,1%
Creación nueva Unidad Operativa	Femenino	202	1,1%	947	5,0%	1.149	6,1%
	Masculino	491	2,6%	2.086	11,0%	2.577	13,6%
	Pers. Jurídica			1	,0%	1	,0%
	Total	693	3,7%	3.034	16,0%	3.727	19,7%
Migración de PRODESAL a PDTI	Femenino	2	,0%	2	,0%	4	,0%
	Total	2	,0%	2	,0%	4	,0%
Plan de Modernización	Femenino	23	,1%	116	,6%	139	,7%
	Masculino	25	,1%	174	,9%	199	1,0%
	Total	48	,3%	290	1,5%	338	1,8%
Reemplazo del Usuario/a	Femenino	287	1,5%	983	5,2%	1.270	6,7%
	Masculino	679	3,6%	2.868	15,1%	3.547	18,7%
	Pers. Jurídica	1	,0%	6	,0%	7	,0%
	Total	967	5,1%	3.857	20,3%	4.824	25,4%
Reestructuración Unidad Operativa	Femenino	151	,8%	587	3,1%	738	3,9%
	Masculino	493	2,6%	1.841	9,7%	2.334	12,3%
	Pers. Jurídica	2	,0%	3	,0%	5	,0%
	Total	646	3,4%	2.431	12,8%	3.077	16,2%
Total	Femenino	1.013	5,3%	3.601	19,0%	4.614	24,3%
	Masculino	3.252	17,2%	11.075	58,4%	14.327	75,6%
	Pers. Jurídica	3	,0%	11	,1%	14	,1%
	Total	4.268	22,5%	14.687	77,5%	18.955	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

Nota: Registros de usuarios datan a contar del año 2016, según BBDD proporcionado por INDAP. Las cifras de los usuarios del año 2019 corresponden al acumulado generado desde el año 2016, para cada uno de los estados.

En el Cuadro 23, se observa que el Programa posee un dinamismo y ajuste constante durante el período, puesto que existen actualizaciones en la estructura de las Unidades Operativas, tales como la creación de nuevas, ampliaciones, reemplazos de usuarios, reestructuraciones o simplemente continuidad. La totalidad de estos movimientos otorga el resultado de los más de 14 mil usuarios vigentes y el egreso de 4.268 usuarios se deben principalmente a renuncias y retiros. Las razones son múltiples y se visualizan en detalle en una matriz que se presenta más adelante (Cuadro 24) y en el capítulo de Calidad se analiza las razones de esta desafiliación.

**Cuadro 24. SAT: Usuarios, según género, estado y año.**

GÉNERO	ESTADO	Usuarios por Año									
		2019		2020		2021		2022		Total	
		N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Femenino	Activo	1.700	9,0%	912	4,8%	628	3,3%	369	1,9%	3.609	19,0%
	Renuncia	224	1,2%	111	,6%	42	,2%	2	,0%	379	2,0%
	Retiro	533	2,8%	72	,4%	13	,1%	8	,0%	626	3,3%
	Total	2.457	13,0%	1.095	5,8%	683	3,6%	379	2,0%	4.614	24,3%
Masculino	Activo	6.665	35,2%	2.229	11,8%	1.443	7,6%	784	4,1%	11.121	58,7%
	Egreso	13	,1%							13	,1%
	Renuncia	524	2,8%	137	,7%	57	,3%	3	,0%	721	3,8%
	Retiro	2.156	11,4%	273	1,4%	27	,1%	16	,1%	2.472	13,0%
	Total	9.358	49,4%	2.639	13,9%	1.527	8,1%	803	4,2%	14.327	75,6%
Pers. Jurídica	Activo	4	,0%	1	,0%	2	,0%	4	,0%	11	,1%
	Renuncia	2	,0%							2	,0%
	Retiro	1	,0%							1	,0%
	Total	7	,0%	1	,0%	2	,0%	4	,0%	14	,1%
Total	Activo	8.369	44,2%	3.142	16,6%	2.073	10,9%	1.157	6,1%	14.741	77,8%
	Egreso	13	,1%							13	,1%
	Renuncia	750	4,0%	248	1,3%	99	,5%	5	,0%	1.102	5,8%
	Retiro	2.690	14,2%	345	1,8%	40	,2%	24	,1%	3.099	16,3%
	Total	11.822	62,4%	3.735	19,7%	2.212	11,7%	1.186	6,3%	18.955	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

Nota: Registros de usuarios datan del año 2016, según BBDD proporcionado por INDAP. Las cifras de los usuarios del año 2019 corresponden al acumulado generado desde el año 2016, para cada uno de los estados.

El Cuadro presenta los distintos estados de los usuarios vigentes, renunciados, retirados y egresados durante el período de la evaluación. Del total de usuarios (18.955) que estuvo en el Programa durante el período de evaluación, los usuarios vigentes alcanzan un valor de 14.741 correspondiendo al 77,8%. Asimismo, entre los usuarios que renuncia y se retira suman un 22,1% y los egresados sólo 0,1%, que representa un valor muy bajo, dando señales certeras de la carencia de una política de egreso, pese a lo que indique la normativa vigente. Esta apreciación se reafirma, en el Cuadro siguiente, donde los usuarios que egresan son aquellos que cumplen con el tiempo de estadía máxima en el Programa y que son sólo 8 individuos.

Se aprecia también la composición por género, donde la participación femenina total es del 24,3%, en comparación con la masculina que es del 75,6%. En la condición de usuarios vigentes, esta proporción baja al 19% en mujeres y al 58,7% en hombres. Dadas estas cifras, cabe recordar, que se presenta una brecha en la participación de mujeres que se expresa tanto en el acceso, la implementación y egreso del Programa. Situación que debe ser analizada desde la perspectiva de posibles sesgos existentes en el quehacer diario que no se logran visualizar, especialmente considerando que la participación femenina en la población objetivo es del 45% y, en el Programa, va disminuyendo paulatinamente.

**Cuadro 25. SAT: Razones de la salida del usuario del Programa. Período 2019-2022**

Estado	Razones Salida del Programa	GÉNERO							
		Femenino		Masculino		Pers. Jurídica		Total	
		N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Egreso	Ingreso otros programas más avanzados de INDAP			5	,0%			5	,0%
	Cumple permanencia máxima			8	,2%			8	,2%
	<b>Total</b>			13	,3%			13	,3%
Renuncia	No cumple con expectativas del usuario/a	15	,4%	24	,6%			39	,9%
	Cambio de lugar de residencia	5	,1%	15	,4%			20	,5%
	No continuará con el rubro	107	2,5%	181	4,3%	1	,0%	289	6,9%
	No explotará su predio	56	1,3%	147	3,5%			203	4,8%
	Sin interés en seguir participando	96	2,3%	196	4,7%			292	6,9%
	Problemas de salud	57	1,4%	98	2,3%			155	3,7%
	Ingreso a otro Programa de INDAP	41	1,0%	60	1,4%	1	,0%	102	2,4%
	Ingreso a Programas de otras Instituciones de Fomento	2	,0%					2	,0%
	<b>Total</b>	379	9,0%	721	17,1%	2	,0%	1.102	26,2%
Retiro	Pierde calidad de usuario de INDAP	52	1,2%	371	8,8%			423	10,0%
	Evaluación negativa del Programa	7	,2%	21	,5%			28	,7%
	Fallecimiento del usuario/a	39	,9%	219	5,2%			258	6,1%
	Problemas presup de INDAP			1	,0%			1	,0%
	No facilita sup., seguim. y evaluación	1	,0%	13	,3%			14	,3%
	No participa en las activ. del Programa	19	,5%	46	1,1%	1	,0%	66	1,6%
	Reestructuración de la U. Operativa	308	7,3%	962	22,8%			1.270	30,1%
	Término anticipado del Contrato	7	,2%	29	,7%			36	,9%
	Término del Contrato	46	1,1%	179	4,2%			225	5,3%
	Usuario no realiza aporte propio	20	,5%	68	1,6%			88	2,1%
	Usuario/a moroso	31	,7%	154	3,7%			185	4,4%
	Usuario/a no rinde los incentivos	2	,0%	11	,3%			13	,3%
	Cambio Unidad Operativa	94	2,2%	397	9,4%			491	11,7%
<b>Total</b>	626	14,9%	2.472	58,7%	1	,0%	3.099	73,5%	
<b>Total</b>	1.005	23,8%	3.206	76,1%	3	,1%	4.214	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

Nota: Registros de usuarios datan a contar del año 2016, según BBDD proporcionado por INDAP. Las cifras de los usuarios del año 2019 corresponden al acumulado generado desde el año 2016, para cada uno de los estados.

El Cuadro 25 muestra las razones por las cuales los usuarios se alejan del Programa. Estas son múltiples y varían desde el fallecimiento y problemas de salud, cambio de residencia, término de rubro, cambio de programa dentro de INDAP u otras Instituciones, pérdida de acreditación, no realiza su aporte, no rinde los recursos aportados por el Programa, entre otros motivos. Existen otras motivaciones de la salida del usuario que se encuentran en la evaluación deficiente de la asistencia técnica recibida por el usuario. Este tema se abordará con mayor profundidad en el acápite de calidad. En consecuencia, la cifra total de los usuarios que se desafilian del Programa es de 4.200 individuos aproximadamente durante el período de la evaluación. Frente a la demanda de ingreso, la institución prioriza en otorgar el cupo a un nuevo usuario, dada la demanda que enfrenta este servicio. En este sentido, si bien existe un proceso de monitoreo y de evaluación, esta medición no es capaz de corregir completamente situaciones de insatisfacción usuaria durante la ejecución del Programa. No se registran diferencias sustantivas en la composición de género que se retira y la de los usuarios vigentes.

### Componente de Inversión

El componente de Inversión se implementa a partir del año 2020, dada la necesidad de asociar inversiones que otorguen innovaciones a la explotación agrícola para el mejoramiento de sus resultados. La forma de acceder a este beneficio es la presentación de un proyecto de inversión que se realiza a través de una plataforma institucional. Esta solicitud debe estar amparada en el plan de negocio de la explotación del usuario. El diseño de este subsidio establece un aporte del usuario, el que se cubre con recursos propios y/o un crédito INDAP asociado. Los llamados a concurso se concretan a nivel regional en distintas fechas del año, cuyos resultados aparecen en el Cuadro siguiente.

**Cuadro 26. SAT: Demanda de financiamiento de inversión, según género y año.**

Estado solicitud	GÉNERO	AÑO							
		2020		2021		2022		Total	
		N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Activa	MASCULINO	1.614	15,7%	2.589	25,3%	2.664	26,0%	6.867	67,0%
	FEMENINO	567	5,5%	931	9,1%	886	8,6%	2.384	23,3%
	PERS. JURID.	1	,0%	5	,0%	6	,1%	12	,1%
	Total	2.182	21,3%	3.525	34,4%	3.556	34,7%	9.263	90,4%
Aprobado	MASCULINO					12	,1%	12	,1%
	FEMENINO					5	,0%	5	,0%
	Total					17	,2%	17	,2%
En Comité	MASCULINO					2	,0%	2	,0%
	FEMENINO					2	,0%	2	,0%
	Total					4	,0%	4	,0%
En Preparación	MASCULINO					2	,0%	2	,0%
	Total					2	,0%	2	,0%
Liberada	MASCULINO	22	,2%	40	,4%	57	,6%	119	1,2%
	FEMENINO	2	,0%	18	,2%	31	,3%	51	,5%
	Total	24	,2%	58	,6%	88	,9%	170	1,7%
Rechazado	MASCULINO					295	2,9%	295	2,9%
	FEMENINO					132	1,3%	132	1,3%
	PERS. JURID.					1	,0%	1	,0%
	Total					428	4,2%	428	4,2%
Rechazo Administrativo	MASCULINO			215	2,1%	44	,4%	259	2,5%
	FEMENINO			90	,9%	13	,1%	103	1,0%
	PERS. JURID.			2	,0%			2	,0%
	Total			307	3,0%	57	,6%	364	3,6%
Total	MASCULINO	1.636	16,0%	2.844	27,8%	3.076	30,0%	7.556	73,7%
	FEMENINO	569	5,6%	1.039	10,1%	1.069	10,4%	2.677	26,1%
	PERS. JURID.	1	,0%	7	,1%	7	,1%	15	,1%
	Total	2.206	21,5%	3.890	38,0%	4.152	40,5%	10.248	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

El número de usuarios que lo demanda es de 10.248 individuos, siendo 9.263 proyectos adjudicados, representando al 90,4% del total de la demanda. A esta cifra se suman los 170 proyectos liberados, lo que suma un total de 9.433 proyectos financiados. Esto significa una cobertura de este componente del 64% respecto del total de usuarios vigentes del Programa en los tres años de implementación. El total de proyectos rechazados alcanza un valor del 7,8%. Los demás estados señalan que se encuentran en el proceso de evaluación. Desde un enfoque de género, del total financiado, se mantiene la composición de participación mujer/hombre. Aquellos usuarios con personalidad jurídica han recibido este subsidio de inversión. Desde el punto de vista del diseño, no se visualiza una política de cuotas en la asignación de este componente.

Desde un punto de vista de la cobertura, se observó si existían usuarios repetidos en este componente. En este análisis se consideró los proyectos que están bajo la nomenclatura "Activa" y "Liberados", porque corresponden a aquellos proyectos que presentan montos pagados. Asimismo, en este análisis se excluye el apoyo a la formulación del proyecto, porque este subsidio está asociado a las actividades de Inversión SAT o Proyectos de Inversión, lo que implica por sí mismo una repetición de aporte a un usuario. Cabe mencionar que este aporte se realiza dadas las dificultades que presenta el usuario para formular un proyecto. El resultado de este análisis se presenta en los siguientes Cuadros.

**Cuadro 27 a. SAT: N° de usuarios repetidos en inversión por año, para el período de evaluación**

Recuento secuencial de casos coincidentes (*)	Período de la Evaluación							
	2020		2021		2022		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
1 vez un ID	2.204	24,1%	3.047	33,3%	3.185	34,8%	8.436	92,2%
2 veces un ID	2	,0%	373	4,1%	321	3,5%	696	7,6%
3 veces un ID			20	,2%	1	,0%	21	,2%
<b>Total</b>	<b>2.206</b>	<b>24,1%</b>	<b>3.440</b>	<b>37,6%</b>	<b>3.507</b>	<b>38,3%</b>	<b>9.153</b>	<b>100,0%</b>

(\*): a) Recuento de ID repetidos en el período de evaluación, para efectos del componente de inversión es desde el año 2020 al 2022; b) Se excluye de este recuento de repetición, el aporte a la formulación del proyecto, porque este subsidio está asociado al financiamiento de una de las actividades del componente, que es el de Inversiones SAT o Proyectos de Inversión SAT; c) Se incorpora en este recuento a los estados "activa" y "liberados"; d) En la BBDD se considera que el primer caso de cada bloque repetido es el primario.

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

**Cuadro 27 b SAT: N° de usuarios repetidos en inversión por tipo de acción, para el período de evaluación**

Recuento secuencial de casos coincidentes (*)	Tipo de Inversión					
	Inversiones SAT		Proyectos de Inversion SAT		Total	
	% del total de		% del total de		% del total de	
	N	N	N	N	N	N
1 vez un ID	2.223	24,3%	6.213	67,9%	8.436	92,2%
2 veces un ID	2	,0%	694	7,6%	696	7,6%
3 veces un ID			21	,2%	21	,2%
<b>Total</b>	<b>2.225</b>	<b>24,3%</b>	<b>6.928</b>	<b>75,7%</b>	<b>9.153</b>	<b>100,0%</b>

(\*): a) Recuento de ID repetidos en el período de evaluación, para efectos del componente de inversión es desde el año 2020 al 2022; b) Se excluye de este recuento de repetición, el aporte a la formulación del proyecto, porque este subsidio está asociado al financiamiento de una de las actividades del componente, que es el de Inversiones SAT o Proyectos de Inversión SAT; c) Se incorpora en este recuento a los estados "activa" y "liberados"; d) En la BBDD se considera que el primer caso de cada bloque repetido es el primario.

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

Los usuarios con ID únicos en el período corresponden a 8.436 (92,2%). Aquellos que han recibido más de una vez este subsidio son 717 usuarios (7,8%), dentro de los cuales se encuentran los que han recibido hasta 3 veces que son 21 usuarios (0,2%). Si bien se reconoce que estos valores no son tan altos, esto igualmente afecta la cobertura de este componente, puesto que en los años que opera, no cubre totalmente a los usuarios del Programa y podría afectar el cumplimiento del plan de negocios de otros usuarios al no tener la oportunidad de acceder oportunamente a este subsidio. Asimismo, llama la atención que el subsidio se asigne repetidas veces un mismo año, observándose esta situación en mayor proporción en los años 2021 y 2022 (Cuadro 27a) y en la actividad de Proyectos de Inversión SAT (Cuadro 27b). Aun cuando se visualicen algunos subsidios de inversión repetidos a un mismo usuario que están asociados a, por ejemplo, el panel fotovoltaico con una bomba de agua para el riego o un corral con el cerco para el ganado, inversiones que con el monto del subsidio de un año no alcanza a cubrir el costo total del equipamiento o la infraestructura que son necesarios para su explotación, se aprecian otros casos en que la repetición no está asociada. Asimismo, llama la atención de este Panel, la nomenclatura de INDAP para ambas actividades, porque al observar la base de datos se aprecia que se financia equipamiento e infraestructura indistintamente para Inversiones SAT y Proyectos de Inversiones SAT.

**Cuadro 28 SAT: N° de usuarios repetidos en inversión para el período de evaluación, según región**

Región	Recuento secuencial de casos coincidentes (*)							
	1 vez un ID		2 veces un ID		3 veces un ID		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Arica Parinacota	124	1,4%	1	,0%			125	1,4%
Antofagasta	8	,1%	2	,0%			10	,1%
Atacama	106	1,2%	36	,4%	1	,0%	143	1,6%
Coquimbo	140	1,5%	24	,3%			164	1,8%
Valparaíso	954	10,4%	112	1,2%	5	,1%	1.071	11,7%
Metropolitana	479	5,2%	28	,3%	1	,0%	508	5,6%
OHiggins	1.009	11,0%	59	,6%			1.068	11,7%
Maule	2.120	23,2%	136	1,5%	2	,0%	2.258	24,7%
Ñuble	805	8,8%	65	,7%	1	,0%	871	9,5%
Biobío	306	3,3%	27	,3%	2	,0%	335	3,7%
Araucanía	667	7,3%	50	,5%	1	,0%	718	7,8%
Los Ríos	465	5,1%	47	,5%	3	,0%	515	5,6%
Los Lagos	1.177	12,9%	88	1,0%	3	,0%	1.268	13,9%
Aysén	30	,3%	10	,1%	2	,0%	42	,5%
Magallanes y Ant.	46	,5%	11	,1%			57	,6%
<b>Total</b>	<b>8.436</b>	<b>92,2%</b>	<b>696</b>	<b>7,6%</b>	<b>21</b>	<b>,2%</b>	<b>9.153</b>	<b>100,0%</b>

(\*): a) Recuento de ID repetidos en el período de evaluación, para efectos del componente de inversión es desde el año 2020 al 2022; b) Se excluye de este recuento de repetición, el aporte a la formulación del proyecto, porque este subsidio está asociado al financiamiento de una de las actividades del componente, que es el de Inversiones SAT o Proyectos de Inversión SAT; c) Se incorpora en este recuento a los estados "activa" y "liberados"; d) En la BBDD se considera que el primer caso de cada bloque repetido es el primario.

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

En términos territoriales, las regiones que presentan mayor cantidad de usuarios a los que se les otorgó el subsidio más de una vez son: Maule (138 usuarios), Valparaíso (117 usuarios) y Los Lagos (91 usuarios).

Finalmente, si el Programa SAT tiene una política de cobertura en este componente y expresa que su presupuesto en inversión es escaso para cubrir a la totalidad de sus usuarios, por lo cual espera cubrirlo en unos años más, cabe preguntarse la razón por la cual se producen estas situaciones de repetición de asignación a 717 usuarios, algunos parecieran justificados, otros no. Sin embargo, si este hecho no es el que se desea replicar en el Programa en el futuro, dada la disponibilidad de datos por parte de INDAP, este análisis permite orientar a los tomadores de decisión a monitorear y mejorar la planificación presupuestaria territorial en base a la demanda real de recursos para procurar la cobertura deseada en la totalidad de los usuarios.

**Cuadro 29. SAT: Financiamiento de proyectos, según tipo de inversión, montos y año.**

Tipo de Inversión	MONTOS ACTUALIZADOS AL 2023	periodo							
		2020		2021		2022		Total	
		N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Equipamiento	Pagado	1.780	2.909.901	2.419	2.950.885	2.305	2.681.575	6.504	2.844.226
	Aporte	881	1.963.967	246	2.543.189	272	2.417.250	1.399	2.153.946
	Crédito	881	494.656	246	509.104	272	212.249	1.399	442.290
Infraestructura	Pagado	262	2.888.631	884	2.676.570	972	2.479.338	2.118	2.612.288
	Aporte	120	1.174.937	177	1.613.511	135	1.450.344	432	1.440.695
	Crédito	120	274.455	177	90.916	135	130.269	432	154.197
Insumos	Pagado	164	2.797.008	280	2.470.508	365	2.308.061	809	2.463.404
	Aporte	56	1.379.243	29	1.451.968	44	1.379.601	129	1.395.714
	Crédito	56	248.798	29	101.624	44	131.463	129	175.691
Sin Información	Pagado					2	707.522	2	707.522
	Aporte					2	606.449	2	606.449
	Crédito					2	-	2	-
Total	Pagado	2.206	2.898.982	3.583	2.845.666	3.644	2.589.134	9.433	2.759.035
	Aporte	1.057	1.843.410	452	2.109.121	453	2.020.317	1.962	1.945.470
	Crédito	1.057	456.632	452	319.201	453	179.034	1.962	360.877

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Respecto del destino del financiamiento otorgado, este es utilizado para equipamiento, infraestructura e insumos. El monto promedio otorgado es de \$2.700.000. Los montos del aporte propio son del orden de \$2.000.000 y el monto del crédito es, en promedio, de \$360.000. Sumando estos aportes del usuario, en términos porcentuales representa al 45% aproximadamente. No se visualizan variaciones importantes entre años. Sólo se aprecia un menor monto promedio en el año 2022, con una diferencia aproximada de \$300.000 respecto del resto de los años. El gasto mayor se realiza en la adquisición de equipamiento. Le sigue en importancia, la infraestructura. Llama la atención que exista inversión en insumos, porque este ítem habitualmente se asimila a gastos en costo de producción de la temporada agrícola.

**Cuadro 30. SAT: Financiamiento de proyectos, por año, según tipo de inversión, género.**

TIPO INVERSION	GENERO	AÑO							
		2020		2021		2022		Total	
		N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Equipamiento	MASCULINO	1.330	2.423.660	1.832	2.554.235	1.741	2.587.046	4.903	2.530.466
	FEMENINO	449	2.107.897	583	2.266.663	560	2.332.946	1.592	2.245.201
	PERS. JUR.	1	3.500.000	4	2.697.991	4	1.051.641	9	2.055.392
	Total	1.780	2.344.615	2.419	2.485.165	2.305	2.522.648	6.504	2.459.984
Infraestructura	MASCULINO	187	2.406.436	576	2.279.692	707	2.378.005	1.470	2.343.099
	FEMENINO	75	2.130.604	308	2.206.364	265	2.210.718	648	2.199.376
	Total	262	2.327.476	884	2.254.144	972	2.332.397	2.118	2.299.127
Insumos	MASCULINO	119	2.368.586	221	2.144.379	271	2.232.014	611	2.226.915
	FEMENINO	45	1.949.716	58	1.819.684	92	2.008.683	195	1.938.860
	PERS. JUR.			1	3.119.340	2	1.419.707	3	1.986.251
	Total	164	2.253.652	280	2.080.603	365	2.171.271	809	2.156.591
Sin Información	MASCULINO					2	665.590	2	665.590
	Total					2	665.590	2	665.590
Total	MASCULINO	1.636	2.417.685	2.629	2.459.631	2.721	2.495.959	6.986	2.463.957
	FEMENINO	569	2.098.381	949	2.219.775	917	2.265.092	2.435	2.208.474
	PERS. JUR.	1	3.500.000	5	2.782.261	6	1.174.330	12	2.038.107
	Total	2.206	2.335.817	3.583	2.396.552	3.644	2.435.686	9.433	2.397.466

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Desde el punto de vista de género por tipo de inversión, el monto otorgado a hombres es mayor en un 10,4% en comparación con el de las mujeres. Esta diferencia en el monto otorgado se debe a, según lo expresado por INDAP, a que “...los usuarios varones SAT disponen de mayores garantías propias con las cuales respaldar, solicitar y acceder a crédito de mayores montos (específicamente, productores comerciales T3). No existe una restricción específica para las mujeres, quienes, a pesar de tener un perfil comercial T2, siguen siendo más cercanas al tipo T1 o micro productora. Esta brecha de género de acceso a subsidios a créditos constituye un fenómeno expandido, muy particularmente, en el mundo rural...”<sup>91</sup>.

Estas expresiones reflejan la existencia de un problema real que aqueja a las mujeres rurales respecto de las escasas garantías que posee para respaldar las solicitudes de servicios o créditos en comparación con la que presentan los hombres. Este contraste en la acumulación de riqueza existente entre hombres y mujeres genera un acceso inequitativo a los bienes y servicios ofrecidos por el Estado, especialmente si no se cuenta con acciones afirmativas en el diseño de instrumentos que contribuyan a nivelar estos espacios con equidad. En este sentido, no se tiene un diagnóstico sobre las barreras que tienen las mujeres para acceder a los créditos y otros servicios de INDAP. Este mismo problema fue detectado cuando se realizó la evaluación EPG de préstamos de corto y largo plazo en el año 2021 y que generó una recomendación al respecto.<sup>92</sup>

<sup>91</sup> Minuta de observaciones de INDAP al Informe de Avance del EPG Programa Servicio Asesoría Técnica (SAT) de fecha 06.02.2023.

<sup>92</sup> DIPRES, 2021. EPG Programa Préstamos de Fomento. Ministerio de Agricultura. Instituto de Desarrollo Agropecuario. 195 p. En: [https://www.dipres.gob.cl/597/articulos-244174\\_informe\\_final.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articulos-244174_informe_final.pdf) [Recuperado 11.04.2023]

**Cuadro 31. SAT: Montos de financiamiento, según aporte, región y año.**

REGIÓN	MONTOS ACTUALIZADOS AL 2023	AÑO							
		2020		2021		2022		Total	
		N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Arica	Pagado	57	2.806.758	32	3.624.209	36	3.050.783	125	3.086.305
Parinacota	Pagado			6	2.138.800	4	2.205.390	10	2.165.436
Antofagasta	Pagado								
Atacama	Pagado	35	2.629.434	58	2.008.548	50	2.325.841	143	2.271.455
Coquimbo	Pagado	37	3.036.977	70	2.750.622	57	2.914.436	164	2.872.162
	Aporte	18	1.121.770	12	1.485.652			30	1.267.323
	Crédito	18	1.201.959	12	354.795			30	863.094
Valparaíso	Pagado	318	2.744.858	380	2.613.224	373	2.569.645	1.071	2.637.131
Metropolitana	Pagado	121	3.461.417	193	3.092.664	194	2.694.276	508	3.028.357
	Aporte	3	2.832.287					3	2.832.287
	Crédito	3	-					3	-
O'Higgins	Pagado			508	2.927.270	560	2.716.745	1.068	2.816.883
	Aporte					2	1.859.740	2	1.859.740
	Crédito					2	1.837.628	2	1.837.628
Maule	Pagado	598	3.153.431	821	3.409.078	839	2.931.332	2.258	3.163.858
	Aporte	389	1.804.195	97	2.231.411	113	1.824.008	599	1.877.115
	Crédito	389	920.226	97	1.009.601	113	618.135	599	877.710
Ñuble	Pagado	247	2.929.897	375	2.382.774	395	2.273.641	1.017	2.473.268
	Aporte	183	1.934.932	173	1.705.790	214	2.413.126	570	2.044.918
	Crédito	183	-	173	105.362	214	35.411	570	45.273
Biobío	Pagado	75	2.875.434	120	2.981.400	140	2.563.522	335	2.783.041
	Aporte	2	1.714.796	11	3.008.926	6	1.016.903	19	2.243.642
	Crédito	2	-	11	-	6	-	19	-
Araucanía	Pagado	227	2.829.299	239	2.910.373	252	2.643.756	718	2.791.165
	Aporte	81	1.695.547	1	1.521.011	27	1.646.364	109	1.681.763
	Crédito	81	978.839	1	-	27	-	109	727.394
Los Ríos	Pagado	109	3.050.986	288	2.263.616	252	2.015.479	649	2.299.506
	Aporte	100	2.062.544	68	3.117.425	65	1.471.771	233	2.205.598
	Crédito	100	-	68	280.196	65	-	233	81.774
Los Lagos	Pagado	369	2.461.704	457	2.646.885	442	2.419.921	1.268	2.513.880
	Aporte	281	1.839.317	90	1.970.472	26	1.643.997	397	1.856.258
	Crédito	281	84.592	90	53.434	26	-	397	71.989
Aysén	Pagado			11	2.514.145	31	855.484	42	1.289.895
Magallanes	Pagado	13	2.369.527	25	1.850.763	19	2.346.004	57	2.134.158
Total	Pagado	2.206	2.898.982	3583	2.845.666	3644	2.589.134	9.433	2.759.035
	Aporte	1.057	1.843.410	452	2.109.121	453	2.020.317	1.962	1.945.470
	Crédito	1.057	456.632	452	319.201	453	179.034	1.962	360.877

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

El Cuadro muestra el número de usuarios beneficiados con el subsidio de inversión que alcanzan a 9.433, donde se destacan, con el mayor porcentaje de beneficiarios respecto del total, las regiones del Maule, Los Lagos, O'Higgins y Ñuble. Aquellas regiones con un menor número de usuarios que recibieron inversión son Antofagasta, Aysén y Magallanes, al ser territorios con un bajo número de usuarios del Programa.

En cuanto a los montos financiados por región de este componente, se observa que en las regiones extremas como Arica Parinacota, Antofagasta, Aysén y Magallanes se financia el 100% del proyecto de inversión, porque los registros no presentan montos de aporte propio, ni de créditos. Valparaíso tampoco registra aportes propios. Esta situación llama la atención, porque el diseño de este componente considera que el aporte propio del usuario debe ser de, a lo menos, el 30%.

Desde el punto de vista del aporte del INDAP, las regiones que aportan una mayor proporción son Coquimbo y Los Lagos, con el 57% como máximo. Cabe mencionar que, de acuerdo a la normativa vigente, INDAP cumple con aportar hasta el 70% del proyecto de inversión.

En cuanto al aporte con recursos del usuario (aporte propio más créditos complementarios), las regiones que presentan el mayor aporte son: O'Higgins, Maule y Coquimbo. En general, la composición de los montos de los créditos varía desde el 2% al 28%. Sólo con recursos propios, en orden decreciente, se destacan Metropolitana, Biobío y Los Ríos. Las regiones que presentan mayores montos de crédito se repiten O'Higgins (28%), Coquimbo (17%) y Maule (15%).

**Cuadro 32. SAT: Montos de inversión, según aporte, rubro y género. Período 2019-2020.**

RUBRO	MONTOS ACT. AL 2023	GÉNERO							
		MASCULINO		FEMENINO		PERS. JUR.		Total	
		N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
ARTESANIA	Pagado	6	1.900.703	6	2.103.555			12	2.002.129
	Aporte			1	1.007.568			1	1.007.568
	Crédito			1	-			1	-
CEREALES	Pagado	757	3.246.730	66	3.160.982			823	3.239.853
	Aporte	187	2.960.099	10	2.731.705			197	2.948.505
	Crédito	187	703.567	10	1.499.924			197	743.991
CULT. INDUSTRIALES	Pagado	1	3.189.000					1	3.189.000
ESPEC. CAMPESINAS	Pagado	35	3.029.957	26	2.544.650			61	2.823.104
	Aporte	2	1.830.726	1	-			3	1.220.484
	Crédito	2	-	1	1.884.041			3	628.014
FLORES	Pagado	229	2.853.525	137	2.844.810	1	2.374.800	367	2.848.967
	Aporte			3	631.720			3	631.720
	Crédito			3	1.182.933			3	1.182.933
FORRAJE- PRADERA	Pagado	327	3.062.667	61	3.174.684	2	3.212.570	390	3.080.956
	Aporte	104	3.845.034	15	4.136.096	1	7.752.035	120	3.913.975
	Crédito	104	230.165	15	-	1	-	120	199.476
FRUTALES	Pagado	1.590	2.872.285	562	2.592.632			2.152	2.799.253
	Aporte	375	1.984.687	134	1.465.680			509	1.848.053
	Crédito	375	481.759	134	471.052			509	478.940
HORTALIZAS	Pagado	1.300	3.041.312	563	2.617.272	1	4.155.900	1.864	2.913.834
	Aporte	153	1.917.725	139	1.241.032			292	1.595.600
	Crédito	153	830.549	139	284.987			292	570.847
LEGUMINOSAS	Pagado	37	3.280.067	1	4.343.850			38	3.308.061
	Aporte	8	2.758.426					8	2.758.426
	Crédito	8	1.220.606					8	1.220.606
PRODUCCION ANIMAL	Pagado	2.318	2.554.949	756	2.281.003	5	2.178.977	3.079	2.487.075
	Aporte	524	1.671.871	154	1.385.261			678	1.606.771
	Crédito	524	179.246	154	98.965			678	161.011
PROD. PLANTAS Y VIVEROS	Pagado	28	2.578.310	21	2.779.785			49	2.664.656
PRODUCCION FORESTAL	Pagado			1	2.085.048			1	2.085.048
	Aporte			1	-			1	-
	Crédito			1	904.340			1	904.340
SEMILLEROS	Pagado	16	2.744.872	3	2.042.051			19	2.633.900
	Aporte	2	924.173					2	924.173
	Crédito	2	-					2	-
TURISMO RURAL	Pagado	66	2.164.453	181	2.511.329	1	2.958.959	248	2.420.820
	Aporte	18	1.139.087	56	994.254			74	1.029.483
	Crédito	18	-	56	-			74	-
VIÑAS	Pagado	276	2.716.654	53	2.667.299			329	2.708.703
	Aporte	66	2.047.993	8	3.585.546			74	2.214.215
	Crédito	66	27.302	8	-			74	24.351
Total	Pagado	6.986	2.835.170	2.437	2.541.104	10	2.680.968	9.433	2.759.035
	Aporte	1.439	2.119.806	522	1.453.752	1	7.752.035	1.962	1.945.470
	Crédito	1.439	395.226	522	266.880	1	-	1.962	360.877

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Finalmente, el cuadro anterior muestra el financiamiento de proyectos por rubro. El costo promedio de los proyectos es de \$5.065.000. Se observa que, en términos del número de usuarios, ellos se dedican principalmente a la producción animal, las hortalizas y los frutales. Los rubros de mayor costo respecto del promedio son los cereales, las leguminosas y los forrajes. Aquellos rubros que se encuentran en torno al

promedio nacional son los frutales y las flores. Y, los que se encuentran bajo el promedio son artesanía, turismo rural, producción de plantas y viveros y semilleros.

El rubro donde predomina la actividad económica femenina es el turismo rural, área de servicios de bajo costo por proyecto. Y, el rubro donde predomina la actividad económica masculina es la producción animal, área que se encuentra en torno a \$4.250.000 de costo promedio.

Dadas estas cifras se puede concluir que existen sesgos de género que no se han abordado desde el diseño de este Programa como una participación más equitativa y las exigencias de garantías que constituyen barreras de acceso. Existen también diferencias en los costos de los proyectos que se manifiestan en el tipo de inversión que se requiere implementar en la explotación. Asimismo, se detectan amplias diferencias en los aportes en los territorios, tanto en los aportes que realiza INDAP como en el aporte propio del usuario, los que se asocian a la producción de distintos rubros, por lo que se debiera diseñar la distribución presupuestaria, considerando las características de rubro y territorial.

Por último, se observa la explotación de rubros tradicionales y una escasa innovación en la producción de nuevos cultivos. No obstante, se aprecia que usuarios SAT, integrantes de la pequeña agricultura son productores de frutas, hortalizas, producción animal, entre otros productos propios de la alimentación chilena son imprescindibles para mantener la seguridad alimentaria nacional, quienes constantemente se ven enfrentados a múltiples dificultades, tanto en lo productivo como comercial.<sup>93</sup>

### 3.2. Cobertura del programa

Al explorar las cifras de cobertura del Programa SAT, se encontraron tres fuentes y que corresponden a distintos momentos del levantamiento de información. El resultado se presenta en el siguiente Cuadro.

**Cuadro 33: N° de usuarios SAT según componente y distintas fuentes de información**

<b>Componente</b>	<b>Origen de cifras de usuarios</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Asistencia Técnica</b>	<i>Monitoreo 2022</i>		12.296	14.523	15.071
	<i>Cifras otorgadas por INDAP. Diciembre, 2022. Usuarios de 2022 corresponde al acumulado de noviembre del mismo año</i>	11.650	12.296	13.950	14.122
	<i>BBDD de INDAP a diciembre de 2022, proporcionada al Panel del EPG en Febrero, 2023 (Cifras que incorporan los activos, renunciados, retirados y egresados)</i>	11.822	12.114	13.723	14.770
<b>Inversión</b>	<i>Monitoreo 2022</i>			3.421	3.508
	<i>Cifras otorgadas por INDAP. Diciembre, 2022. Usuarios de 2022 corresponde al acumulado de noviembre del mismo año</i>		2.202	3.403	3.343
	<i>BBDD de INDAP a diciembre de 2022, proporcionada al Panel del EPG en Febrero, 2023</i>		2.206	3.583	3.644

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD de febrero 2022 proporcionadas por INDAP, Monitoreo 2022 y contraparte del equipo SAT de INDAP.

Estas cifras difieren levemente entre sí, pero arrojan un orden de magnitud de los usuarios del Programa, que está acorde a su dinamismo. Cabe mencionar que la base de datos proporcionada en febrero del 2023

<sup>93</sup> Albacete, M. (2022). Op. cit

recoge cifras que incluye el cierre del año 2022. A lo anterior, es necesario recordar lo mencionado al momento de iniciar este capítulo, respecto al descuadre menor de esta base de datos obtenida en febrero de 2023, que es del orden del 3%, por lo que las cifras totales mostrarán este pequeño nivel de variación.

En consecuencia, para poder realizar el análisis de la gestión del Programa SAT, este Panel decidió utilizar la base de datos proporcionada por INDAP en febrero 2023.

Dada la decisión del Panel, en el siguiente Cuadro se muestra el número de beneficiarios efectivos para el período de evaluación 2019-2020.

**Cuadro 34. N° de Personas Beneficiarias Efectivas Años 2019-2022**

<i>Componente</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>% Variación 2019-2022</i>
<i>Asistencia Técnica</i>	11.822	12.114	13.723	14.770	20,0%
<i>Inversión</i>		2.206	3.583	3.644	100,0%
<i>Total</i>	11.822	14.320	17.306	18.414	35,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Nota 1: Cifra 2019 corresponde a usuarios de arrastre desde el 2016 al 2019, incluye: vigentes, retirados, renunciados y egresados. Los usuarios no son RUT únicos en el período. La permanencia del usuario en el Programa es de 48 meses.

Nota 2: Usuarios de Inversión están asociados a los de Asistencia Técnica.

La cobertura del Programa SAT presenta una variación para el período 2019 al 2022 del 35,8% en términos de usuarios. Estas cifras corresponden a los usuarios atendidos por año. No son usuarios únicos, porque estos permanecen, en promedio, por 48 meses en el Programa, por lo que la cifra anual corresponde a un incremento en el número de usuarios atendidos, tal como se aprecia en los cuadros anteriores. El análisis por cohorte, no es posible realizarlo, ya que no se dispone de la información de los usuarios que entran y egresan en un determinado momento, para observar el efecto de la asistencia técnica junto a los otros servicios proporcionados por INDAP.

**Cuadro 35. Cobertura. Años 2019-2022**

<i>Año</i>	<i>Población Potencial (a)</i>	<i>Población Objetivo (b)</i>	<i>Personas Beneficiarias Efectivas (c)</i>	<i>% Personas Beneficiarias respecto a Población Potencial (c)/(a)</i>	<i>% Personas Beneficiarias respecto a Población Objetivo (c)/(b)</i>
2019	148.014	55.225	11.822	8,0%	20,8%
2020	143.647	53.596	14.320	10,0%	25,2%
2021	139.410	52.015	17.306	12,4%	30,4%
2022	135.297	50.481	18.414	13,6%	32,4%
<i>%Variación 2019-2022</i>	-8,6%	-8,6%	55,8%	70,4%	55,8%

Fuente: Fuente: INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA. (2018). Línea base de los usuarios de INDAP 2015. Estudios y documentos de trabajo. Anexos N°s 14, 15 y 16; INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA. (2018). Propuesta de Tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la Línea Base; INE-UC.2020. Parcelas de agrado desde una perspectiva censal y territorial; ODEPA, 2022. Análisis de los Resultados del VIII Censo Agropecuario y Forestal. Autores: Cofré, C.; Cáceres, L.; Tapia, B y BBDD proporcionadas por INDAP

En términos de población potencial, la cobertura alcanza un valor de 13,6% en el año 2022. Respecto de la población objetivo es de 32,4% en el mismo año. La variación anual es del 55,8%. Cabe mencionar que la

población objetivo estimada en el año 2022 se encuentra muy cercana a la cifra mencionada por el Programa en la evaluación ex ante.

**Cuadro 36. SAT: N° de usuarios ingresados desde otros Programas de INDAP**

Ingreso a Programa SAT desde otros Programas INDAP	Año de Egreso									
	2019		2020		2021		2022		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Alianzas	792	14,1%	317	5,6%	373	6,6%	152	2,7%	1.634	29,1%
Convenio Indap Prodemu					13	,2%	9	,2%	22	0,4%
PADIS	-	0,0%			51	,9%	10	,2%	61	1,1%
PAE	73	1,3%							73	1,3%
PDTI	83	1,5%	31	,6%	12	,2%	30	,5%	156	2,8%
PRODESAL	660	11,7%	977	17,4%	1.614	28,7%	422	7,5%	3.673	65,4%
Total	1.608	28,6%	1.325	23,5%	2.063	36,6%	623	11,1%	5.619	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Tal como se ha mencionado anteriormente, existe un alto dinamismo en el número de usuarios del Programa que varía cada año, con ingresos de usuarios que provienen de otros Programas de INDAP, destacando el del PRODESAL, que presenta una participación 65,4% en el período de evaluación. En segunda posición se encuentra el Programa Alianzas Productivas con un 29,1% de participación respecto del total. Estos resultados dan cuenta del escalamiento y avance de los usuarios en el ejercicio de su negocio principal hacia Programas más especializados.

**Cuadro 37. SAT: Usuarios, según rango de edad y género. Período 2019 - 2022**

RANGO DE EDAD	GÉNERO							
	Femenino		Masculino		Pers. Jurídica		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Hasta 30 años	51	,3%	222	1,5%			273	1,9%
Entre 31 y 40 años	317	2,2%	908	6,2%			1.225	8,3%
Entre 41 y 50 años	704	4,8%	1.971	13,4%			2.675	18,1%
Entre 51 y 60 años	1.086	7,4%	3.176	21,5%			4.262	28,9%
Entre 61 y 70 años	886	6,0%	2.798	19,0%			3.684	25,0%
Desde 71 años	565	3,8%	2.044	13,9%			2.609	17,7%
Sin información			2	,0%	11	,1%	13	,1%
Total	3.609	24,5%	11.121	75,4%	11	,1%	14.741	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

En cuanto a la caracterización del perfil del usuario vigente al año 2022, se observa que el 42,7% posee una edad que fluctúa entre 60 o más años. La concentración de usuarios en el rango etario de edad más avanzada otorga señales sobre las metodologías de enseñanza que se debieran implementar en el diseño

de planes de asistencia técnica, donde se hace necesario reconocer al individuo adulto como un ser autónomo y autodirigido<sup>94</sup>.

Por otra parte, la alta proporción de usuarios pertenecientes a la tercera edad otorga señales de alerta respecto de la seguridad alimentaria del país, especialmente considerando que la producción de frutas y hortalizas, entre otras especies de importancia en la dieta de la población chilena y su oferta en el mercado interno. El pequeño productor agrícola es quien presenta la mayor participación en este mercado, por lo que se hace necesario, en el marco de la Política Nacional de Desarrollo Rural, el diseño de programas que incentiven la retención o reinserción de jóvenes en el área productiva del campo chileno.

**Cuadro 38.SAT: Usuarios vigentes acumulados, según región y año.**

REGIÓN	USUARIOS POR AÑO				
	2019	2020	2021	2022	% del total de N
	N	N	N	N	
Arica Parinacota	142	273	281	289	2,0%
Antofagasta		-	12	12	,1%
Atacama	138	145	177	180	1,2%
Coquimbo	175	310	376	403	2,7%
Valparaíso	713	1.092	1.271	1.445	9,8%
Metropolitana	409	603	747	793	5,4%
O'Higgins	1.475	1.703	2.198	2.319	15,7%
Maule	2.316	3.363	3.652	3.938	26,7%
Ñuble	767	1.012	1.222	1.385	9,4%
Bio-Bio	137	258	454	538	3,6%
Araucanía	764	869	939	1.018	6,9%
Los Ríos	325	572	671	726	4,9%
Los Lagos	951	1.252	1.488	1.590	10,8%
Aysén		-	32	37	,3%
Magallanes y Ant.	57	59	64	68	,5%
<b>Total</b>	<b>8.369</b>	<b>11.511</b>	<b>13.584</b>	<b>14.741</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Los usuarios se ubican principalmente, en orden decreciente, en las regiones de Maule, O'Higgins, Los Lagos, Valparaíso y Ñuble.

<sup>94</sup> Conceptos del Modelo Andragógico para la educación de personas adultas. Daza, Y. **La andragogía como fundamento pedagógico en el modelo de extensión**. En: Programa de formación en extensión: Orientaciones curriculares. Ed.: Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, Cinde, 2019. pág 65-76.

**Cuadro 39.SAT: Usuarios, según tipo de tenencia y superficie. Período 2019 - 2022**

Tipo de Tenencia	Tipo de superficie	Media	Mínimo	Máximo
Arrendatario	Hectáreas físicas	9,97	0	6.400
	Hectáreas riego básico	2,07	0	20
Cesionario	Hectáreas físicas	6,83	0	70
	Hectáreas riego básico	1,24	0	10
Comodatario	Hectáreas físicas	7,80	0	205
	Hectáreas riego básico	1,63	0	31
Comunero	Hectáreas físicas	5,07	0	26
	Hectáreas riego básico	1,91	0	7
Conyuge del Propietario	Hectáreas físicas	23,92	0	193
	Hectáreas riego básico	1,74	0	8
Herederos sin Posesión Efectiva	Hectáreas físicas	53,69	0	610
	Hectáreas riego básico	1,62	0	5
Mediero	Hectáreas físicas	20,99	0	2.750
	Hectáreas riego básico	2,66	0	14
Ocupante	Hectáreas físicas	10,24	0	600
	Hectáreas riego básico	1,00	0	12
Otras	Hectáreas físicas	9,73	0	383
	Hectáreas riego básico	1,07	0	12
Poseedor	Hectáreas físicas	10,09	0	108
	Hectáreas riego básico	1,15	0	10
Propietario	Hectáreas físicas	10,11	0	5.126
	Hectáreas riego básico	1,36	0	21
Usufructuario	Hectáreas físicas	15,13	0	322
	Hectáreas riego básico	1,83	0	12
Total	Hectáreas físicas	10,24	0	6.400
	Hectáreas riego básico	1,60	0	31

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Respecto al tipo de tenencia se presenta una amplia diversidad que varía desde el propietario, arrendatario, mediero, comodatario, entre otros. La superficie física alcanza un promedio de 10,24 hectáreas, siendo más alta, en el caso de los arrendatarios y propietarios. La superficie bajo riego es, en promedio, de 1,6 hectáreas, con un máximo que varía entre 5 a 31 hectáreas. Llama la atención que existan usuarios que posean una superficie más alta a la de 12 hectáreas de riego básico, en calidad de comodatario, propietario, arrendatario y mediero, puesto que esto no se ajusta a lo indicado en la Ley de INDAP para ser usuario acreditado. Esto otorga señales respecto de la necesidad de una actualización periódica de los procesos de acreditación usuaria para procurar una positiva focalización del Programa.

**Cuadro 40. SAT: Usuarios vigentes del año 2022, según género y etnia. Período 2019 - 2022**

ETNIA	GÉNERO							
	Femenino		Masculino		Pers. Jurídica		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Alcalufe	65	,4%	104	,7%			169	1,1%
Atacameño	2	,0%	4	,0%			6	,0%
Aymara	123	,8%	141	1,0%			264	1,8%
Colla	1	,0%	4	,0%			5	,0%
Diaguita	7	,0%	11	,1%			18	,1%
Huilliche	79	,5%	61	,4%			140	,9%
Mapuche	239	1,6%	299	2,0%			538	3,6%
Quechua	3	,0%	2	,0%			5	,0%
Rapa Nui	3	,0%	2	,0%			5	,0%
S/I					11	,1%	11	,1%
Sin etnia	3.087	20,9%	10.492	71,2%			13.579	92,1%
Yagán			1	,0%			1	,0%
<b>Total</b>	<b>3.609</b>	<b>24,5%</b>	<b>11.121</b>	<b>75,4%</b>	<b>11</b>	<b>,1%</b>	<b>14.741</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Los usuarios del Programa SAT no pertenecen a una etnia en particular, pero si hay grupos de pequeños productores agrícolas que pertenecen a distintas etnias como la mapuche, la alcalufe, la aymará y la huilliche, entre otras, cuya participación dentro de los usuarios vigentes del Programa SAT alcanza el 7,9%. La distribución de las etnias según género es de 14,5% de participación femenina y 5,6% masculina.

**Cuadro 41. SAT: Usuarios, según rubro del último proyecto y género.**

RUBRO DEL ÚLTIMO PROYECTO	GÉNERO							
	FEMENINO		MASCULINO		PERS. JUR.		TOTAL	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
ALIMENTACIÓN	190	1,0%	641	3,4%			831	4,4%
ARTESANIA	27	,1%	19	,1%			46	,2%
CARBON	5	,0%	12	,1%			17	,1%
CEREALES	279	1,5%	2.321	12,4%			2.600	13,9%
COSMÉTICOS	1	,0%					1	,0%
CULT. EN INVERN.	234	1,3%	390	2,1%			624	3,3%
CULT. INDUSTRIALES	13	,1%	43	,2%			56	,3%
ESP. CAMPESINAS	161	,9%	215	1,2%			376	2,0%
FLORES	201	1,1%	300	1,6%			501	2,7%
FORRAJE/PRADERA	1.009	5,4%	2.693	14,4%			3.702	19,8%
FRUTALES	919	4,9%	2.679	14,3%			3.598	19,3%
HIERB. MEDICINALES	2	,0%	9	,0%			11	,1%
HORTALIZAS	595	3,2%	1.722	9,2%			2.317	12,4%
LEGUMINOSAS	1	,0%	19	,1%			20	,1%
MADERA	3	,0%	9	,0%			12	,1%
PRODUCCION ANIMAL	351	1,9%	841	4,5%			1.192	6,4%
PROD. PLANTAS Y VIVEROS	20	,1%	27	,1%			47	,3%
PROD. FORESTAL	3	,0%	2	,0%			5	,0%
PROD. ORGANICA (LIMPIA-VERDE)			1	,0%			1	,0%
SIN INFORMACIÓN	594	3,2%	1.654	8,9%	16	,1%	2.264	12,1%
TURISMO RURAL	83	,4%	26	,1%			109	,6%
VIÑAS	76	,4%	271	1,5%			347	1,9%
<b>TOTAL</b>	<b>4.767</b>	<b>25,5%</b>	<b>13.894</b>	<b>74,4%</b>	<b>16</b>	<b>,1%</b>	<b>18.677</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Nota: Usuarios acreditados acumulados que están vigentes, renunciados, retirados y egresados al año 2022.

Respecto a los rubros explotados de los usuarios SAT, según el último proyecto informado se encuentran en la producción de forrajes, hortalizas, frutales, cereales y producción animal. Existe un 12% de usuarios que no posee información. Tal como se observó anteriormente, se aprecia que existen pocos usuarios que se dedican a rubros más innovadores que exploten el área de especialidades campesinas, artesanía, hierbas medicinales y turismo. Las mujeres son las que principalmente desarrollan estas áreas para ofrecer un producto elaborado.

### 3.3. Eficacia a nivel de resultados intermedios y finales

Al evaluar el propósito y sus indicadores de resultado, cabe mencionar que el Programa SAT de INDAP generó un cambio desde la medición de la productividad hacia la medición del margen bruto en el año 2020, definiendo como propósito en su MML *“Productores articulados al mercado atendidos por el SAT aumentan el Margen Bruto por hectárea (MB/ha) de su negocio principal al implementar adecuada tecnología, gestión y financiamiento”*. Este objetivo no podrá ser evaluado, porque sólo se cuenta con una cifra de Margen Bruto de la Temporada 20/21 medido en el año 2022, correspondiente a 353 usuarios, que equivale al 2,3% del total de usuarios vigentes, lo cual no es representativo.

**Cuadro 42. SAT: Margen bruto/há de la Temporada 20/21, según género.**

Género	N	Media	Mínimo	Máximo
Masculino	269	10.479.699	- 28.300.000	180.000.000
Femenino	84	4.335.869	- 2.355.000	42.700.000
Total	353	9.017.711	- 28.300.000	180.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Se observa, que la participación femenina de los resultados del margen bruto es del 23,8%, lo que se acerca a la composición existente en los usuarios vigentes del Programa. Respecto al margen bruto por hectárea, el de los hombres representa el 116,2% y el de las mujeres el 48,1% en relación con el promedio. En ellos, esta cifra varía entre un margen negativo de 28,3 millones hasta 180 millones de pesos chilenos. En cambio, ellas generan un valor desde un margen negativo de 2,3 millones hasta 42,7 millones de pesos chilenos.

**Cuadro 43. SAT: Margen bruto/há de la Temporada 20/21, según región.**

REGIÓN	MARGEN BRUTO			
	N	Media	Mínimo	Máximo
Arica Parinacota	7	20.671.104	- 2.625.000	83.975.398
Atacama	3	12.505.833	187.500	31.930.000
Valparaíso	38	6.365.411	- 3.404.000	62.500.000
Metropolitana	18	5.661.187	- 10.000.000	56.000.000
O'Higgins	64	14.232.756	- 28.300.000	135.000.000
Maule	128	6.656.828	- 6.000.000	34.320.000
Biobio	6	4.412.083	- 2.250.000	12.050.000
Araucanía	15	19.353.424	- 6.400.000	180.000.000
Los Ríos	27	6.565.534	- 2.355.000	90.043.250
Los Lagos	46	8.483.391	- 10.400.000	57.795.000
Aysén	1	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Total	353	9.017.711	- 28.300.000	180.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

A nivel de región, las medias de cada territorio señalan que los mayores márgenes se presentan en Arica Parinacota, Araucanía, O'Higgins y Atacama. Los mínimos se presentan en las regiones de O'Higgins, Metropolitana y Los Lagos y los máximos se ubican en O'Higgins y Araucanía.

Dado que sólo se cuenta con una cifra de Margen Bruto, este hecho impide realizar la medición del propósito de la MML del Programa, por lo que se intentará realizar algunos ejercicios comparativos para dar cuenta de un resultado aproximado (Cuadro 44).

**Cuadro 44. Rango de Margen Bruto de la Temporada 20/21, según permanencia del usuario en el Programa SAT**

Rango de Margen Bruto	Rango de meses de permanencia							
	Sin Información		Menos de 36 meses		Mayor de 36 meses		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
MB Negativo	2	,6%	16	4,5%	32	9,1%	50	14,2%
Hasta 1 millón de pesos	7	2,0%	13	3,7%	15	4,2%	35	9,9%
Entre 1 hasta 5 millones de pesos	4	1,1%	32	9,1%	76	21,5%	112	31,7%
Entre 5 hasta 10 millones de pesos	2	,6%	20	5,7%	52	14,7%	74	21,0%
Entre 10 hasta 30 millones de pesos	1	,3%	19	5,4%	37	10,5%	57	16,1%
Mayor a 30 millones de pesos			9	2,5%	16	4,5%	25	7,1%
Total	16	4,5%	109	30,9%	228	64,6%	353	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

En el cuadro se registra el Margen Bruto de la muestra proporcionada, segmentando a los usuarios según su permanencia en el Programa SAT, separando si esta estadía es menor o mayor a los 36 meses<sup>95</sup>. Se observa que el 55,5% de los usuarios que poseen una permanencia mayor a los 36 meses obtienen Márgenes Brutos positivos, en comparación con el 26% que presentan una estadía menor en el Programa y que obtienen los mismos rangos de Márgenes Brutos positivos. A partir de este resultado se puede inferir que existe un efecto acumulativo en el proceso de aprendizaje y de adopción tecnológica del pequeño productor agrícola que se traduce en mejores resultados de su explotación, por lo que el proceso de adopción tecnológica requiere tiempo de maduración y de asentamiento en el pequeño productor agrícola<sup>96</sup>, especialmente en aquel más vulnerable.

<sup>95</sup> La cifra de 36 meses corresponde al tiempo máximo establecido según la norma vigente del Programa SAT de INDAP.

<sup>96</sup> Jara-Rojas, R.; Canales, R.; Gil, J.M.; Engler, A.; Bravo-Ureta, B.; Bopp, C. 2020. **Technology Adoption and Extension Strategies in Mediterranean Agriculture: The Case of Family Farms in Chile.** *Agronomy*, 10, 692. <https://doi.org/10.3390/agronomy10050692>; Kuhl, L. **Technology transfer and adoption for smallholder climate change adaptation: opportunities and challenges.** *Climate and Development*, 12:4, 353-368, DOI 2020: 10.1080/17565529.2019.1630349

**Cuadro 45. Rango de Margen Bruto de la Temporada 20/21, según monto de inversión recibido por el Programa SAT**

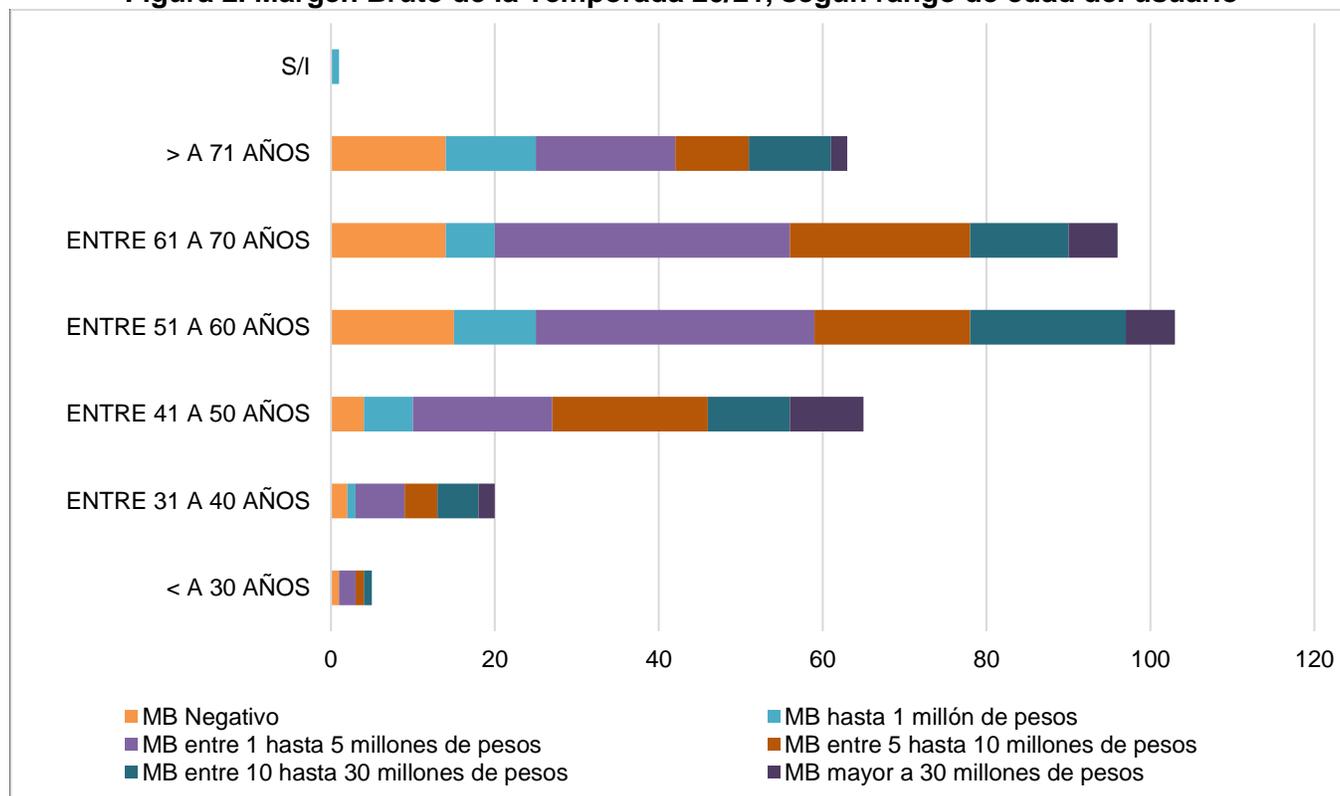
Rango de Margen Bruto	Rango de Subsidio de Inversion						Total	
	No ha recibido subsidio		Subsidio menor a \$1.750.000		Subsidio mayor a \$1.750.000			
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
MB Negativo	26	7,4%	7	2,0%	17	4,8%	50	14,2%
MB hasta 1 millón de pesos	20	5,7%	5	1,4%	10	2,8%	35	9,9%
MB entre 1 hasta 5 millones de pesos	45	12,7%	19	5,4%	48	13,6%	112	31,7%
MB entre 5 hasta 10 millones de pesos	20	5,7%	10	2,8%	44	12,5%	74	21,0%
MB entre 10 hasta 30 millones de pesos	18	5,1%	5	1,4%	34	9,6%	57	16,1%
MB mayor a 30 millones de pesos	11	3,1%	1	,3%	13	3,7%	25	7,1%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>39,7%</b>	<b>47</b>	<b>13,3%</b>	<b>166</b>	<b>47,0%</b>	<b>353</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Similarmente, al análisis anterior, el cuadro presenta el resultado del cruce de la variable del Margen Bruto y el monto del subsidio de inversión recibido por el usuario. Esta matriz muestra, equivalentemente, que el 53,5% de los usuarios que reciben el subsidio de inversión presenta un Margen Bruto positivo. También se desprende, que hay una relación directa entre el monto del subsidio percibido por el usuario y la proporción de usuarios que obtiene Márgenes Brutos positivos.

En atención a estos resultados, se sugiere continuar con su indagación para observar los efectos de los componentes del Programa sobre los usuarios, con el fin de focalizar según vulnerabilidad, género y territorio.

**Figura 2. Margen Bruto de la Temporada 20/21, según rango de edad del usuario**



Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

En la Figura anterior, se presenta el análisis del cruce de variables de rangos de Margen Bruto y de edad. Se aprecia que los usuarios que presentan Márgenes Brutos positivos se concentran en el rango etario comprendido entre los 51 y 70 años, alcanzando el 48,2% de participación, en cambio, el rango comprendido entre los menores de 30 hasta los 40 años alcanza un valor del 6% aproximadamente. Y los mayores a los 71 años, casi 14%. Cabe destacar también que la mayor alza se presenta en el rango etario de 51 a 60 años y luego comienza a descender en los siguientes rangos de edad. Finalmente, aquellos que obtienen un Margen Bruto negativo se encuentran distribuidos en todos los rangos. Estas cifras ofrecen luces sobre las metodologías de asistencia técnica que pudieran ser consideradas en los usuarios adultos mayores, donde prime el concepto de persona autodirigida y autónoma<sup>97</sup>.

Adicionalmente, este Panel plantea como ejercicio, mediciones proxys, que se relacionan con el cambio positivo y deseado en los ingresos de los usuarios vigentes al año 2022. Para realizar este ejercicio, se utilizaron dos índices de la Clasificación Socioeconómica - CSE del Registro Social de Hogares - RSH de los usuarios acreditados y activos proporcionados por INDAP para los años 2019 y 2023. Se aclara que para el año 2019, este índice está disponible para distintas fechas<sup>98</sup>, razón por la cual se llevo a cabo una segmentación de estas fechas vinculada al estallido social. Su resultado se muestra en el cuadro siguiente.

**Cuadro 46. SAT: Análisis de la clasificación socioeconómica de usuarios, entre 2019 y 2022.**

Género	Shock	Avance en la CSE									
		Retrocede		Mantiene		Avanza		Sin información		Total	
		N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Femenino	Sin información							251	1,8%	251	1,8%
	Pre-estallido	421	2,9%	773	5,4%	466	3,3%	100	,7%	1.760	12,3%
	Post-Estadillo	314	2,2%	704	4,9%	376	2,6%	93	,7%	1.487	10,4%
	Total	735	5,1%	1.477	10,3%	842	5,9%	444	3,1%	3.498	24,5%
Masculino	Sin información							631	4,4%	631	4,4%
	Pre-estallido	1.200	8,4%	2.016	14,1%	1.850	13,0%	800	5,6%	5.866	41,1%
	Post-Estadillo	888	6,2%	1.483	10,4%	1.267	8,9%	639	4,5%	4.277	30,0%
	Total	2.088	14,6%	3.499	24,5%	3.117	21,8%	2.070	14,5%	10.774	75,4%
Pers. Jur.	Sin información							8	,1%	8	,1%
	Total							8	,1%	8	,1%
Total	Sin información							890	6,2%	890	6,2%
	Pre-estallido	1.621	11,4%	2.789	19,5%	2.316	16,2%	900	6,3%	7.626	53,4%
	Post-Estadillo	1.202	8,4%	2.187	15,3%	1.643	11,5%	732	5,1%	5.764	40,4%
	Total	2.823	19,8%	4.976	34,8%	3.959	27,7%	2.522	17,7%	14.280	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Nota 1: La elaboración de este índice considera que la participación en el ingreso de la explotación de los usuarios T2 y T3 del SAT corresponde al 66% y 86% del ingreso total familiar, respectivamente, según la Línea Base.

Nota 2: Dado que la BBDD proporcionada por INDAP para el año 2019 posee cifras de la CSE de distintas fechas y, considerando que en ese año hubo shock económico asociado al estallido social, se realizó una segmentación, tomando en cuenta ese momento.

Nota 3: Se realizó un análisis, comparando la CSE del año 2019 y 2023, asignando el valor de 2 si la diferencia es mayor o 1, lo que significa que la CSE avanza, 1 si la diferencia es igual a 0, lo que significa que la CSE se mantiene y 0 si la diferencia es negativa, lo que significa que existe un retroceso en la CSE.

Nota 4: La cifra del año 2023 incorpora las consecuencias del shock por pandemia y posible recuperación posterior.

Nota 5: Sin información/Sin consulta significa que para 2.522 usuario no se cuenta con información de la CSE.

<sup>97</sup> Daza, Y. (2019). Op. Cit

<sup>98</sup> Se disponen de 52 fechas distintas para el año 2019, pre y post-estallido.

Cabe mencionar que, para hacer este ejercicio comparativo, no se cuenta con las cifras de clasificación y/o fechas de 2.522 usuarios, lo que representa al 17,7% de los 14.280 usuarios vigentes acreditados presentes en la BBDD proporcionada por el Programa.

En términos proporcionales, no se observan grandes diferencias entre las dos fechas pre y post estallido, entre quienes retroceden, mantienen y avanzan. Desde el punto de vista de género, se observa que, en este registro, las mujeres que informan sus ingresos al RSH poseen, presumiblemente, un rol de jefas de hogar. Por otra parte, la composición de participación hombre/mujer tiene una relación 75,5%/24,5%. Al observar el avance de las mujeres se aprecia que en el estado “se mantiene” esta composición aumenta en 4 puntos (28%) y en el estado “avanza” es disminuye en 4 puntos (21%), lo que probablemente significa que ellas poseen más dificultades o requieren más tiempo para superar el nivel de CSE en el que se encuentran, implicando una condición de mayor vulnerabilidad.

Si bien, el resultado arrojado en este ejercicio, no permite aislar el efecto generado por el Programa SAT, porque existen otras variables e intervenciones no observables que están actuando en esta clasificación del usuario, además de: (1) reconocer que es un índice que se construye con información auto reportada, (2) según la Línea Base de INDAP del año 2018, la participación en el ingreso de la explotación de los usuarios T2 y T3 del SAT corresponde al 66% y 86% del ingreso familiar respectivamente, (3) la CSE del año 2023 tienen incorporado el efecto de la pandemia, (4) sólo se cuenta con 353 cifras de Margen Bruto correspondiente al año 2022. No obstante, para este Panel, permite obtener proxy de lo que sucede con estos usuarios.

Para implementar este análisis, se procedió a realizar una operación aritmética entre ambos índices de CSE (años 2019 y 2023). Después de este procedimiento, para aquellos que otorgaron un resultado negativo, se les asignó un valor de (0) lo que significa que retrocedieron en la clasificación CSE, (1) para aquellos que otorgaron un resultado neutro, lo que significa que se mantienen en la clasificación y (2) para aquellos que otorgan un resultado positivo, lo que significa que se avanza en la clasificación. Luego, se cruzó este índice de CSE de 353 usuarios acreditados con la cifra de su Margen Bruto del año 2022 proporcionado por INDAP. El resultado de este ejercicio se presenta en el cuadro siguiente.

**Cuadro 47. SAT: Cruce de situación de avance en la Clasificación Socioeconómica y Margen Bruto de la Temporada 20/21 y medido en el año 2022.**

Género	Rango Margen Bruto	Avance en la CSE									
		Retrocede		Mantiene		Avanza		Sin información		Total	
		N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Masculino	Negativo	12	3,4%	12	3,4%	11	3,1%	7	2,0%	42	11,9%
	Hasta 1 millón de \$	6	1,7%	3	,8%	4	1,1%	7	2,0%	20	5,7%
	Entre 1 hasta 5 mill. de \$	20	5,7%	26	7,4%	15	4,2%	11	3,1%	72	20,4%
	Entre 5 hasta 10 mill. de \$	16	4,5%	15	4,2%	20	5,7%	11	3,1%	62	17,6%
	Entre 10 hasta 30 mill. de \$	15	4,2%	13	3,7%	13	3,7%	8	2,3%	49	13,9%
	Mayor a 30 millones de \$	2	,6%	8	2,3%	6	1,7%	8	2,3%	24	6,8%
	<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>20,1%</b>	<b>77</b>	<b>21,8%</b>	<b>69</b>	<b>19,5%</b>	<b>52</b>	<b>14,7%</b>	<b>269</b>	<b>76,2%</b>
Femenino	Negativo			3	,8%	4	1,1%	1	,3%	8	2,3%
	Hasta 1 millón de \$	4	1,1%	9	2,5%	2	,6%			15	4,2%
	Entre 1 hasta 5 mill. de \$	10	2,8%	16	4,5%	11	3,1%	3	,8%	40	11,3%
	Entre 5 hasta 10 mill. de \$	2	,6%	4	1,1%	5	1,4%	1	,3%	12	3,4%
	Entre 10 hasta 30 mill. de \$	2	,6%	2	,6%	2	,6%	2	,6%	8	2,3%
	Mayor a 30 millones de \$			1	,3%					1	,3%
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>5,1%</b>	<b>35</b>	<b>9,9%</b>	<b>24</b>	<b>6,8%</b>	<b>7</b>	<b>2,0%</b>	<b>84</b>	<b>23,8%</b>
Total	Negativo	12	3,4%	15	4,2%	15	4,2%	8	2,3%	50	14,2%
	Hasta 1 millón de \$	10	2,8%	12	3,4%	6	1,7%	7	2,0%	35	9,9%
	Entre 1 hasta 5 mill. de \$	30	8,5%	42	11,9%	26	7,4%	14	4,0%	112	31,7%
	Entre 5 hasta 10 mill. de \$	18	5,1%	19	5,4%	25	7,1%	12	3,4%	74	21,0%
	Entre 10 hasta 30 mill. de \$	17	4,8%	15	4,2%	15	4,2%	10	2,8%	57	16,1%
	Mayor a 30 millones de \$	2	,6%	9	2,5%	6	1,7%	8	2,3%	25	7,1%
	<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>25,2%</b>	<b>112</b>	<b>31,7%</b>	<b>93</b>	<b>26,3%</b>	<b>59</b>	<b>16,7%</b>	<b>353</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Nota 1: Se realizó un análisis, comparando la CSE del año 2019 y 2023, asignando el valor de 2 si la diferencia es mayor o 1, lo que significa que la CSE avanza, 1 si la diferencia es igual a 0, lo que significa que la CSE se mantiene y 0 si la diferencia es negativa, lo que significa que existe un retroceso en la CSE.

Nota 2: La cifra del año 2023 incorpora las consecuencias del shock por pandemia y posible recuperación posterior.

Se observa que del total de usuarios (353<sup>99</sup>) con información de Margen Bruto del año 2022, el 25,2% (89 usuarios) retrocede en su CSE, observando verticalmente el resultado. Esta situación podría atribuirse eventualmente a que obtuvieron cifras negativas en el Margen Bruto, como es el caso del 3,4% de usuarios (12), que no obtuvieron los Márgenes Brutos esperados de la explotación, posiblemente por distintos motivos que varían desde los efectos de la pandemia, altos costos de insumos, problemas productivos o de mercado. Otros 77 usuarios simplemente mermaron sus ingresos familiares<sup>100</sup>, bajando en este índice. Sin embargo, llama la atención que 2 usuarios hayan retrocedido en la CSE y presenten Márgenes Brutos mayores a 30 millones de pesos, de lo que se infiere que pueden existir sesgos por las características de auto reporte que posee este índice del RSH. Esto puede deberse a múltiples razones, generando inconsistencias menores en la interpretación, dado el número de usuarios que arroja este tipo de resultado.

<sup>99</sup> Número de usuarios del que se cuenta el MB para el año 2022, que corresponde al 2,3% de los usuarios vigentes del año 2022.

<sup>100</sup> Según la línea base de INDAP, (2018), la composición de los ingresos de los usuarios T2 y T3 corresponde al 66% y 86% del ingreso familiar respectivamente

Observando horizontalmente el resultado total del Margen Bruto negativo, se aprecia que el 8,4% (30 usuarios) logra mantenerse o avanzar en su CSE para el período 2019-2022, pese a obtener un resultado negativo. En este último caso, claramente, los ingresos familiares se componen de otras fuentes.

Desde el punto de vista de género, observando las cifras del Margen Bruto negativo, llama la atención que los 12 pequeños productores hombres, que no logran obtener ganancias, coincide que retrocedan en su CSE, cayendo a un segmento de vulnerabilidad mayor, lo cual da señales certeras al Programa para focalizar la atención y ayuda a estos usuarios. En el caso de las mujeres no se observa retroceso, sino no más bien, mantención o avance, lo que significa que sus ingresos no provienen totalmente de su explotación agrícola. Es habitual que las mujeres diversifiquen sus actividades y fuentes de sus ingresos<sup>101</sup>.

Entre los que se mantienen (31,7%) y avanzan (26,3%) en la CSE y que obtienen un Margen Bruto positivo existe un amplio espectro, desde los que obtienen cifras menores a un millón de pesos hasta los que obtienen más de 30 millones de pesos. Segmentando en dos grupos estos resultados, se observa que aquellos que alcanzan cifras hasta 10 millones de pesos suman 130 usuarios y los que logran cifras mayores a esta suman 45 usuarios. La mayor concentración de usuarios (112) se presenta en el segmento que obtiene entre 5 a 10 millones de Margen Bruto. Para cifras mayores a 10 millones de Margen Bruto, el número de usuarios baja paulatinamente. Desde el punto de vista de género, el Margen Bruto de las mujeres se concentra en el segmento de ganancia hasta los 5 millones de pesos chilenos. Sobre esta cifra, el número de mujeres disminuye.

En conclusión, la ejecución de este ejercicio resulta interesante, especialmente cuando no se cuenta con las cifras de resultados de los usuarios, ni con las metas asociadas al Plan de Negocio para la construcción de la medición del propósito planteada en la MML. Este ejercicio, por un lado, otorga certeras señales sobre la situación de los usuarios que se encuentran en estado de vulnerabilidad, porque permite tomar decisiones sobre medidas de focalización, especialmente cuando se generan pérdidas sustantivas en el proceso de producción y comercialización de la explotación agrícola. Por esta razón, se sugiere revisar el sistema de monitoreo y/o seguimiento, utilizando estas variables, entre otras que pudiesen asociarse y que están disponibles en las bases de datos. Esta sugerencia se fundamenta en que, si bien existe un documento metodológico de evaluación proporcionado por INDAP<sup>102</sup>, se dispuso de bases de datos fragmentadas, razón por la cual no se logró visualizar los resultados en su conjunto.

### **3.4. Calidad**

Este acápite se abordará desde el punto de vista de la implementación de los procesos de acceso del usuario, su permanencia y la evaluación de la calidad del servicio otorgado por el Programa SAT.

#### Oportunidad en el acceso al servicio

Uno de los aspectos vinculados a la calidad es la oportunidad en la respuesta al usuario que accede al servicio. En los cuadros siguientes se presenta un análisis respecto del tiempo (medido en días hábiles) de respuesta al usuario para ingresar al Programa SAT.

---

<sup>101</sup> Bozá, S.; Cortés, M.; Muñoz, T. **Estrategias de desarrollo rural con enfoque de género en Chile: el caso del programa “Formación y capacitación para mujeres campesinas”**. Civilizar 16 (30): 63-76. 2016

<sup>102</sup> Documento metodológico del componente de evaluación de resultados proporcionado por INDAP con fecha 28.03.23.

**Cuadro 48. SAT: Tiempo promedio del proceso, por año.**

Tiempo medido en días hábiles	Año_Postulación									
	2019		2020		2021		2022		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Elaboración postulación y envío	1.526	,97	2.710	1,04	2.876	,98	1.325	1,00	8.437	1,00
Recepción de postulación y decisión del área	1.398	56,57	2.582	25,35	2.590	25,73	1.188	10,21	7.758	28,79
Descisión área y respuesta al usuario	1.487	10,22	2.608	4,63	2.841	2,09	1.301	2,29	8.237	4,39
Postulación y respuesta al usuario	1.357	112,14	2.482	44,20	2.529	38,40	1.134	15,39	7.502	50,18
Nota: El N de cada medición es fluctuante, debido a valores perdidos en las variables de cada estado										

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

En el cuadro se aprecia el resultado del tiempo medido en días para cada hito principal de la postulación, desglosado por año. Se constata que el usuario sólo se demora un día en preparar la postulación. Luego, el tiempo transcurrido entre la recepción y la evaluación del área, este ha ido disminuyendo paulatinamente, desde los 57 días en promedio en el año 2019 hasta los 10 días en el año 2022. Después, le sigue el proceso de notificación al usuario, el cual también ha disminuido en número de días para el período de la evaluación. En resumen, considerando todo el proceso de ingreso del usuario al Programa SAT, el tiempo se redujo en un sustantivamente desde 112,14 días a 15,39 días. Esta disminución se valora positivamente, porque da cuenta del cumplimiento de metas por parte de los profesionales territoriales.

**Cuadro 49. SAT: Tiempo promedio del proceso, según género. Período 2019-2022.**

Tiempo medido en días hábiles	GÉNERO							
	MASCULINO		FEMENINO		PERS. JUR.		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Elaboración postulación y envío	5.733	1,01	2.694	,99	10	1,00	8.437	1,00
Recepción de postulación y decisión del área	5.312	28,11	2.437	30,30	9	19,56	7.758	28,79
Descisión área y respuesta al usuario	5.629	4,25	2.598	4,65	10	15,40	8.237	4,39
Postulación y respuesta al usuario	5.142	47,57	2.351	55,89	9	49,67	7.502	50,18
Nota: El N de cada medición es fluctuante, debido a valores perdidos en las variables de cada estado								

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Al poner el foco en la perspectiva de género, este guarismo presenta diferencias en la velocidad de respuesta, porque en el total del proceso existe una diferencia, en promedio, de un poco más de ocho días hábiles en evaluar la solicitud en desmedro de la mujer. El hito donde se produce la mayor demora es precisamente en el proceso de evaluación interna.

**Cuadro 50. SAT: Tiempo promedio (medido en días hábiles), entre la postulación y la respuesta al usuario. Período 2019-2022**

Región	N	Media	Mínimo	Máximo
Arica Parinacota	111	308,09	0	1.388,0
Antofagasta	12	0,00	0	-
Atacama	66	25,06	0	416,0
Coquimbo	356	38,53	0	1.370,0
Valparaíso	637	62,82	0	1.417,0
Metropolitana	467	14,05	0	358,0
O'Higgins	1.205	20,92	0	1.201,0
Maule	1.460	51,16	0	1.443,0
Ñuble	785	67,80	0	1.422,0
Bíobio	464	54,94	0	1.106,0
Araucanía	433	50,38	0	1.123,0
Los Ríos	578	53,01	0	1.164,0
Los Lagos	854	39,52	0	1.397,0
Aysén	54	282,70	0	937,0
Magallanes y Ant.	20	11,05	0	131,0
<b>Total</b>	<b>7.502</b>	<b>50,18</b>	<b>0</b>	<b>1.443,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Por último, se observa la totalidad del proceso de ingreso del usuario al Programa, por territorio y en promedio para los años de evaluación. Se observa que Arica-Parinacota y Aysén demandan más tiempo para incorporar a un nuevo usuario. Esta situación se debe, presumiblemente, a que estos territorios poseen un número menor de usuarios y de oferta de asistencia técnica especializada para contratarla. En cuanto a la región que presenta una mayor rapidez se encuentra Antofagasta, zona minera, donde existe una escasa vocación agrícola. Combinando mayor velocidad con un alto número de usuarios, se destaca O'Higgins con 21 días y Metropolitana con 14 días. El resto de las regiones con alto número de usuarios, tales como Valparaíso, Maule, Ñuble, Biobío, Araucanía y Los Ríos, superan los 50 días en promedio. Al observar los valores máximos en estas mismas regiones, estos superan los 1.300 días. Esto implica que existe una lista de espera para ingresar al Programa que supera los 5 años, considerando el tiempo en días hábiles. Al observar la base de datos, se aprecia que 49 usuarios se encuentran en este proceso de espera, lo cual representa el 0,6% del total de usuarios analizados.

## Permanencia del usuario en el Programa

**Cuadro 51. SAT: Meses promedio de atención usuaria. Período 2019-2022**

Estado	Género	N	Media	Mínimo	Máximo
Activo	Femenino	3.609	43,17	0	84
	Masculino	11.121	51,51	0	84
	Pers. Jurídica	11	30,00	7	76
	Total	14.741	49,45	0	84
Egreso	Masculino	13	62,08	49	76
	Total	13	62,08	49	76
Renuncia	Femenino	379	35,16	0	83
	Masculino	721	42,63	0	84
	Pers. Jurídica	2	27,50	22	33
	Total	1.102	40,03	0	84
Retiro	Femenino	626	40,40	0	84
	Masculino	2.472	45,33	0	84
	Pers. Jurídica	1	58,00	58	58
	Total	3.099	44,34	0	84
Total	Femenino	4.614	42,13	0	84
	Masculino	14.327	50,01	0	84
	Pers. Jurídica	14	31,64	7	76
	Total	18.955	48,08	0	84

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP.

Nota: Registros de usuarios datan a contar del año 2016, según BBDD proporcionado por INDAP. Las cifras de los usuarios del año 2019 corresponden al acumulado generado desde el año 2016, para cada uno de los estados.

Una vez que el usuario ingresa al Programa, se le asigna una Unidad Operativa que es apoyada por una Consultora externa, quien es la encargada de entregar asistencia técnica al usuario. En el Cuadro se aprecia que el usuario permanece, en promedio, 48 meses, con un máximo de 84 meses, según la base de datos proporcionada por INDAP que contempla cifras desde los años 2016 hasta el 2022. Dado el cruce realizado en los capítulos anteriores, entre el Margen Bruto y la permanencia del usuario en el Programa SAT, donde se observó que una alta proporción de usuarios con permanencia mayor a los 36 meses en el Programa presentaron resultados positivos en el Margen Bruto del rubro principal de su explotación. Este resultado sugiere seguir indagando sobre estas cifras en las próximas mediciones, con el objeto de tomar decisiones sobre el eventual rediseño del Programa respecto de la duración de la intervención.

Desde la perspectiva de género, la permanencia de las mujeres agricultoras es, en promedio, de 42 meses, en cambio, la de los hombres es de 50 meses. En el caso de los usuarios vigentes o activos existe una diferencia de estadía menor en ambos géneros (mujer 43 meses y hombre 51 meses), pero sigue la tendencia de las cifras totales. Se desconoce a qué se atribuye esta menor permanencia de las mujeres en el Programa. Una alternativa posible puede deberse a la escasa compatibilización de las responsabilidades del hogar con la gestión productiva y empresarial de la explotación agrícola o que son más rápidas para aprender y que pierden el interés de contar con asistencia técnica o la menor disposición a copagar el servicio, debido a dificultades económicas. Se hace necesario indagar en este ámbito para corregir, a nivel de diseño, los posibles sesgos que se puedan producir en este enfoque.

En el caso del egreso del Programa, se visualiza el registro de 13 usuarios, que contaban con una estadía promedio de 62 meses. En el caso de las renunciadas, las usuarias salen primero que los hombres. Similar situación sucede cuando se retiran. Finalmente, aquellos usuarios que poseen personalidad jurídica, constituidas básicamente por empresas individuales de responsabilidad limitada, son los que presentan una menor permanencia en cada uno de los estados.

## Seguimiento y monitoreo de la calidad del Programa

De acuerdo con el documento metodológico del componente de evaluación<sup>103</sup> proporcionado por INDAP, donde se detalla el proceso de levantamiento de información para el seguimiento de los Programas de PRODESAL e INDAP, este considera el número de usuarios, dependiendo del Programa en el que participan, lo que incorpora explícitamente la tipología propuesta por la Línea Base de INDAP.

Si bien, el proceso de muestreo descrito en el documento proporcionado parece adecuado desde el punto de vista de la aleatoriedad, se sugiere aplicar la metodología utilizada por la Línea Base, que diseñó una muestra estratificada, que en ese caso considero macrozonas y tipo de productor, basándose en el marco muestral proporcionado por INDAP. Una muestra estratificada permite incorporar variables que se asocian con características demográficas, temporales y geográficas de los sujetos que componen la población en estudio, y por ende, aportar con la calidad de los datos y la interpretación de los resultados<sup>104</sup>. Asimismo, dado que es una muestra de panel, ante casos de fallecimiento u otro evento que genera la pérdida del sujeto en proceso de estudio, existen distintas metodologías para su reemplazo que están ampliamente descritas en la literatura como “el vecino más cercano”, entre otras, las que se pueden aplicar.

No obstante, lo anterior, a partir de las bases de datos proporcionadas por INDAP, se realiza un análisis sobre el seguimiento que se implementa, aunque se advierte que la información se encuentra fragmentada, porque esta base contiene las alertas de 112 usuarios, en cambio, la del Margen Bruto se compone de 353 registros. El resultado de esta indagación se presenta en el cuadro siguiente.

---

<sup>103</sup> Documento metodológico del componente de evaluación de resultados proporcionado por INDAP con fecha 28.03.23.

<sup>104</sup> Otzen, T., & Manterola, C. **Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio**. International Journal of Morphology, 35(1), 227-232. 2017 <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

**Cuadro 52. Resultado de seguimiento de Programas de Fomento,  
según tipo de alertas y género**

REGIÓN	GENERO	ESTADO					
		ALERTA		SIN ALERTA		Total	
		N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Arica Parinacota	MASCULINO			3	2,7%	3	2,7%
	FEMENINO			3	2,7%	3	2,7%
	Total			6	5,4%	6	5,4%
Atacama	MASCULINO	1	,9%	4	3,6%	5	4,5%
	Total	1	,9%	4	3,6%	5	4,5%
Coquimbo	MASCULINO			2	1,8%	2	1,8%
	FEMENINO	1	,9%	2	1,8%	3	2,7%
	Total	1	,9%	4	3,6%	5	4,5%
Valparaíso	MASCULINO			10	8,9%	10	8,9%
	FEMENINO			1	,9%	1	,9%
	Total			11	9,8%	11	9,8%
Metropolitana	MASCULINO	4	3,6%	14	12,5%	18	16,1%
	FEMENINO	3	2,7%	1	,9%	4	3,6%
	Total	7	6,3%	15	13,4%	22	19,6%
OHiggins	MASCULINO			4	3,6%	4	3,6%
	FEMENINO			2	1,8%	2	1,8%
	Total			6	5,4%	6	5,4%
Maule	MASCULINO	1	,9%	8	7,1%	9	8,0%
	FEMENINO			4	3,6%	4	3,6%
	Total	1	,9%	12	10,7%	13	11,6%
Araucanía	MASCULINO			3	2,7%	3	2,7%
	FEMENINO			3	2,7%	3	2,7%
	Total			6	5,4%	6	5,4%
Los Lagos	MASCULINO	4	3,6%	23	20,5%	27	24,1%
	FEMENINO	1	,9%	2	1,8%	3	2,7%
	Total	5	4,5%	25	22,3%	30	26,8%
Aysén	MASCULINO	1	,9%	1	,9%	2	1,8%
	FEMENINO	1	,9%	5	4,5%	6	5,4%
	Total	2	1,8%	6	5,4%	8	7,1%
Total	MASCULINO	11	9,8%	72	64,3%	83	74,1%
	FEMENINO	6	5,4%	23	20,5%	29	25,9%
	Total	17	15,2%	95	84,8%	112	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Llama la atención que los datos proporcionados por INDAP para el caso de la encuesta de seguimiento tenga 112 usuarios, pues considerando el documento de evaluación de INDAP antes comentado habla de un número muestreado mayor. Claramente, los resultados presentados en este seguimiento son insuficientes, porque no son representativos para el número de usuarios vigentes del Programa y tampoco permite profundizar en los problemas de calidad que enfrenta el usuario en la recepción de los servicios entregados por el Programa. Esta apreciación se fundamenta en que este levantamiento alerta sobre situaciones puntuales respecto de la asistencia técnica, que se relacionan con que no se realizan las visitas, la asistencia no son específicas o el escaso seguimiento técnico recibido, situaciones que son importantes,

pero fueron que detectadas sólo en 6 usuarios de un total de 112. Una situación similar se visualizó en el componente de inversión que da cuenta, principalmente, de 11 usuarios con problemas asociados a que la inversión no se realiza aún al momento de la visita del encuestador. Estos resultados no guardan relación con la información que se logró rescatar desde las propias bases de datos proporcionadas por INDAP, la cual se logró sistematizar y será presentada a continuación.

En el caso de la evaluación realizada al Programa y que su información es levantada por el equipo de profesionales que se encuentran en las distintas oficinas de Área de INDAP, este Panel tomó la decisión de no sistematizar estos datos, porque estimó que el diseño del instrumento no logra levantar las variables relevantes para determinar la calidad del servicio e identificar los problemas que posee la asistencia técnica y la inversión<sup>105</sup>. Por otra parte, la información que recoge no contribuye a nutrir los indicadores de resultados contenidos en la MML.

**Cuadro 53. SAT: Hechos y apreciaciones de usuarios por región. Período 2019-2022.**

Región	Término de contrato/Término anticipado contrato		Calidad				Total	
			Programa no cumplió con expectativa/ Ev. Negativa del Programa		No participa de actividades/ Sin interés participar en actividades			
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Arica Parinacota			1	,1%	15	2,2%	16	2,3%
Atacama			1	,1%	1	,1%	2	,3%
Coquimbo					4	,6%	4	,6%
Valparaíso			3	,4%	23	3,3%	26	3,8%
Metropolitana	10	1,5%	9	1,3%	43	6,3%	62	9,0%
O'Higgins	2	,3%	2	,3%	40	5,8%	44	6,4%
Maule	214	31,1%	13	1,9%	55	8,0%	282	41,0%
Ñuble			7	1,0%	44	6,4%	51	7,4%
Bio-Bio			5	,7%	6	,9%	11	1,6%
Araucanía	1	,1%	8	1,2%	44	6,4%	53	7,7%
Los Ríos			4	,6%	30	4,4%	34	4,9%
Los Lagos	1	,1%	9	1,3%	48	7,0%	58	8,4%
Aysén	34	4,9%	4	,6%			38	5,5%
Magallanes y Ant.			1	,1%	5	,7%	6	,9%
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>38,1%</b>	<b>67</b>	<b>9,8%</b>	<b>358</b>	<b>52,1%</b>	<b>687</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Nota: Esta apreciación se sistematiza a partir de los usuarios que renuncian, retiran y/o egresan en el período de la evaluación. Esta información se rescata de un total 18.955 usuarios registrados en la BBDD del Programa SAT proporcionada por INDAP.

Dado que los datos proporcionados para el análisis de los procesos de seguimiento y evaluación que implementa INDAP para evaluar al Programa resultaron insuficientes para detectar problemas de calidad en la entrega del servicio, se optó por indagar, rescatar y sistematizar los registros existentes en las propias bases de datos proporcionadas por la institución, sobre hechos y opiniones de usuarios que se desafían del Programa. El resultado de esta indagación se presenta en el Cuadro 53 y muestra la apreciación de los usuarios que renuncian o se retiran del Programa, separado por tres causas distintas. La primera se relaciona con el término de contrato o término anticipado de las entidades ejecutoras. La segunda, con la evaluación negativa del Programa. Y, la tercera, con la falta de motivación que tiene el usuario de participar

<sup>105</sup> En las entrevistas realizadas por el panel a las Direcciones Regionales, se señaló que la tendencia de los usuarios era a responder positivamente sobre la Consultora, más bien por el compromiso de lealtad con el asesor técnico, aunque tuvieran críticas de la asesoría técnica.

en el Programa. De un total de 687 usuarios que renunciaron o fueron retirados, el 38,1% (262 usuarios) se vincula con problemas de cumplimiento de la entidad ejecutora, que se basa en hechos que se expresa la normativa vigente del SAT. La región donde se concentra este problema es Maule. En menor grado, Aysén. Respecto de las evaluaciones negativas, el número de usuarios coincide con la región del Maule, pero también se agregan otras regiones como la Metropolitana, Los Lagos y Araucanía. En cuanto a la falta de motivación de participación de los usuarios, las renunciaciones y retiros son mayores, puesto que representan el 52,1% (358 usuarios). En este ámbito se repiten las regiones del Maule, Los Lagos y Araucanía, sumándose Ñuble, entre otras.

Al cruzar la información antes expuesta con las entidades ejecutoras que se asocian con las razones consignadas por los usuarios retirados y renunciados, se obtiene el resultado que se presenta en el Cuadro siguiente.

**Cuadro 54. SAT: Entidades ejecutoras asociadas a hechos y apreciaciones de usuarios renunciados o retirados. Período 2019-2022.**

Entidad con problemas de evaluación	Calidad							
	Término de contrato/Término anticipado contrato		Evaluación negativa/Programa no cumplió con expectativa		No participa de actividades/Sin interés en actividades		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Empresa A	209	30,4%			11	1,6%	220	32,0%
Empresa B			3	,4%	35	5,1%	38	5,5%
Empresa C	34	4,9%	3	,4%	1	,1%	38	5,5%
Empresa D			1	,1%	25	3,6%	26	3,8%
Empresa E	1	,1%	1	,1%	18	2,6%	20	2,9%
Empresa F	10	1,5%	3	,4%	9	1,3%	22	3,2%
Empresa G					11	1,6%	11	1,6%
Empresa H			6	,9%	27	3,9%	33	4,8%
Empresa I					16	2,3%	16	2,3%
Otras empresas	8	1,2%	50	7,3%	205	29,8%	263	38,3%
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>38,1%</b>	<b>67</b>	<b>9,8%</b>	<b>358</b>	<b>52,1%</b>	<b>687</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

Las entidades ejecutoras asociadas a las renunciaciones y retiros de usuarios son principalmente 9 de ellas. Estas fueron nombradas con letras para evitar individualizarlas. La entidad ejecutora que presentó el mayor problema para los usuarios fue la empresa A, para la cual hubo un término de contrato. En cuanto a las que fueron mal evaluadas, estas se reparten en las múltiples entidades ejecutoras que contrata INDAP por medio de licitación pública. Y, respecto a la falta de motivación de los usuarios, esta se distribuye dentro de las distintas empresas. Sólo se destacan en este aspecto las empresas B, H, D y E.

Cabe mencionar que en el Anexo 6 se presentan cuadros con la identificación de las entidades ejecutoras y los usuarios vigentes, renunciados, retirados y egresados asociados a cada una de ellas para el período 2019 al 2022.

No obstante, lo anterior, se sostiene que la implementación de un Programa como este, que considera la asistencia técnica y la inversión genera acciones sinérgicas en los usuarios SAT, entre otros subsidios como el crédito, que favorecen la adopción de tecnologías apropiadas para mejorar la productividad y el valor de

la producción<sup>106</sup> (Jara-Rojas *et al.* 2020), por esta razón es tan importante realizar un monitoreo cercano a la calidad del servicio que se ofrece al usuario.

**4. ECONOMÍA**

**4.1. Antecedentes presupuestarios**

El cuadro siguiente resume la evolución del gasto del Programa SAT en el periodo 2019-2022. En términos de gasto devengado durante 2022, el INDAP contó con M\$ 19.499.888 para la gestión del programa SAT, monto que casi duplica el presupuesto al inicio de 2019.

**Cuadro 55. Gasto Total del Programa 2019-2022<sup>107</sup>  
(en miles de pesos año 2023)**

<b>AÑO</b>	<b>Gasto Devengado del Presupuesto</b>	<b>Otros Gastos</b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
<b>2019</b>	10.613.634		10.613.634
<b>2020</b>	15.997.840		15.997.840
<b>2021</b>	19.138.474		19.138.474
<b>2022</b>	19.499.888		19.499.888

Fuente. Anexo 4.

El presupuesto inicial del SAT para 2019, fue de \$M10.613.634. Al otro extremo del periodo, en el año presupuestario 2023, se redujo el monto disponible de gasto en alrededor de un 18% con respecto al año 2022, insinuando que el programa podría mostrar cierto agotamiento en la búsqueda de resultados claros, lo indica la necesidad de una evaluación en profundidad.

**4.2. Fuentes y uso de recursos financieros**

El Cuadro siguiente presenta la evolución de las fuentes de financiamiento del programa en el periodo en estudio.

<sup>106</sup> Jara-Rojas, R.; Canales, R.; Gil, J.M.; Engler, A.; Bravo-Ureta, B.; Bopp, C. **Technology Adoption and Extension Strategies in Mediterranean Agriculture: The Case of Family Farms in Chile.** *Agronomy* 2020, 10, 692.

<sup>107</sup> Este cuadro solo considera el gasto referido al presupuesto identificado en las leyes de presupuestos respectivas No se incorpora el aporte extrapresupuestario porque no hay información sobre su gasto.

**Cuadro 56. Fuentes de financiamiento del Programa, período 2019 - 2023**  
(en miles de pesos año 2023)

Fuentes de Financiamiento	2019		2020		2021		2022		2023		Variación 2019 - 2023
		%		%		%		%		%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>10.900.520</b>	<b>100%</b>	<b>17.067.133</b>	<b>88%</b>	<b>19.217.926</b>	<b>99%</b>	<b>20.111.401</b>	<b>65%</b>	<b>16.079.522</b>	<b>100%</b>	<b>48%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	9.825.637	90%	9.586.549	49%	18.140.088	94%	19.159.325	62%	15.209.554	95%	55%
1.2. Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 29, entre otros)	1.074.884	10%	7.480.584	38%	1.077.838	6%	952.076	3%	869.968	5%	-19%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>2.431.144</b>	<b>12%</b>	<b>128.681</b>	<b>1%</b>	<b>10.627.538</b>	<b>35%</b>	<b>1.910.587</b>	<b>11%</b>	<b>-</b>
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	-	0%	2.431.144	12%	128.681	1%	10.627.538	35%	1.910.587	11%	-
<b>Total (Presupuestarias + Extrapresupuestarias)</b>	<b>10.900.520</b>	<b>100%</b>	<b>19.498.277</b>	<b>100%</b>	<b>19.346.607</b>	<b>100%</b>	<b>30.738.939</b>	<b>100%</b>	<b>17.990.109</b>	<b>100%</b>	<b>65%</b>

Fuente: Anexo 4.

Básicamente, el Programa recibe una asignación específica aportada por el INDAP, destinada a la prestación de Servicios de Asistencia Técnica y al financiamiento de Inversiones para incrementar la productividad y rentabilidad de la producción de pequeños agricultores. Además, el INDAP financia gastos de personal y adquisiciones de insumos para la operación del Programa SAT.

En el periodo en análisis, se destaca el rápido crecimiento en la asignación específica para el Programa SAT, cuyo presupuesto inicial para 2019 creció en un 95,3% entre 2019 y 2022, lo que equivale casi a la duplicación de los recursos asignados a este fin.

Los recursos destinados por el INDAP para gestionar el Programa incluyen aportes para personal, gastos de insumos e inversiones. Al inicio del programa, los gastos para la gestión del SAT alcanzaron a un 9,9%, lo cual se redujo progresivamente, hasta representar un 4,7% del presupuesto del Programa. Esto indica una gestión que se muestra más eficiente en el horizonte de tiempo, reduciendo el gasto de administración con respecto al presupuesto de los componentes, desde un 7% en 2019, hasta un 4,3% en 2022.

En términos agregados, esto es, con la asignación específica más los aportes del INDAP, el presupuesto del programa SAT aumentó en un 68,6%, distinguiendo dos momentos: hasta 2022, el aumento presupuestario fue de un 84,5%. Ulteriormente, en el presupuesto de 2023 disminuyó en un 8,6%, acumulando un crecimiento de 78,2% entre 2019 y 2023.

El Programa SAT no registraba fuentes extrapresupuestarias. No obstante, en una tarea ex post a la recopilación de información, el INDAP levantó información para estimar el aporte que hacen los usuarios del SAT y los montos que implican.

En el Cuadro 56, en la página anterior, se presenta el total de recursos aportados por las fuentes de financiamiento, incluidos los usuarios, para financiar el programa SAT. Cabe notar que las cifras entregadas como aporte de usuarios no son completas (no de todos los años) y tampoco son similares. En efecto, como muestra la tabla siguiente, en 2019 no se registró aportes de usuarios, en 2020 aportaron un 12% de los gastos del programa, en 2021 aportaron un 1% y en 2022 un 35%.

Es una conclusión razonable que este aporte no parece ser sistemático y relacionado con las necesidades del programa a lo largo de los años. Desde luego, es una tarea por realizar.

### **4.3. Gastos de Producción y de administración**

Para su normal ejecución, el Programa SAT, requiere tanto de recursos para la prestación de servicios de AT e Inversión a los usuarios, como para la administración y gestión del Programa.

Los antecedentes que siguen muestran la importancia relativa del presupuesto del Programa SAT. El Cuadro siguiente, presenta la información en términos monetarios (Miles de \$) y porcentuales.

**Cuadro 57. Gastos de administración y gastos de producción, período 2019-2022**  
(en miles de \$ 2023 y en porcentaje del Gasto Total)

(en miles de \$)

Gasto según uso (Miles de \$)	2019	2020	2021	2022
<b>Gasto Producción</b>	<b>9.538.750</b>	<b>14.912.411</b>	<b>18.122.725</b>	<b>18.547.812</b>
Recursos Humanos	9.538.750	8.517.256	7.926.702	9.150.584
Otros gastos	-	6.395.155	10.196.022	9.397.228
<b>Gasto Administración</b>	<b>1.074.884</b>	<b>1.061.686</b>	<b>1.063.495</b>	<b>952.076</b>
Recursos Humanos	891.044	908.412	909.464	814.183
Otros gastos	183.840	153.274	154.031	137.893
<b>Gasto Total</b>	<b>10.613.634</b>	<b>15.974.097</b>	<b>19.186.219</b>	<b>19.499.888</b>

(en porcentaje)

Gasto según uso (Miles de \$)	2019	2020	2021	2022
<b>Gasto Producción</b>	<b>89,9</b>	<b>93,4</b>	<b>94,5</b>	<b>95,1</b>
Recursos Humanos	89,9	53,3	41,3	46,9
Otros gastos	0,0	40,0	53,1	48,2
<b>Gasto Administración</b>	<b>10,1</b>	<b>6,6</b>	<b>5,5</b>	<b>4,9</b>
Recursos Humanos	8,4	5,7	4,7	4,2
Otros gastos	1,7	1,0	0,8	0,7
<b>Gasto Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente anexo 4

Como se advirtió en la sección anterior, el programa creció rápidamente, hasta duplicar su presupuesto en sólo cuatro años, creciendo desde M\$ 10.613.634 (presupuesto inicial del Programa SAT en 2019) hasta \$ M21.041.158 en el mismo tipo de presupuesto en 2022.

Este crecimiento se concentró en recursos para la prestación de servicios de AT y financiamiento de Inversiones, dejando menos espacio para los gastos de administración. En efecto, los gastos asignados a administración, incluyendo personal y otros gastos, disminuyeron levemente en términos reales, pero muy significativamente, si se compara con los gastos de producción.

Los gastos de producción aumentaron su importancia relativa desde un 89,9% hasta un 95,1% de los recursos del Programa SAT. Consecuentemente, los gastos de administración disminuyeron drásticamente, desde un 10% hasta un 5% de los recursos del SAT.

Cabe notar que la disminución de recursos aplicados a la administración del Programa, en primera instancia, puede ser una demostración de eficiencia administrativa. Sin embargo, si el programa no mejora su operación, especialmente para demostrar resultados, no es evidente que la reducción de recursos para la producción de componentes se justifique.

De los Cuadros 56 y 57, se colige una limitación en la información recibida durante la ejecución de este informe. En estos cuadros, se ha observado y evaluado, los gastos de producción y los de administración. De hecho, INDAP hizo un esfuerzo para recopilar la información de gasto incurrido por los usuarios del programa. Es evidente que los gastos de producción y administración operación pueden estimarse con más precisión en una auditoría más profunda que lo permitido en esta evaluación.

Sin embargo, todavía no aparece el gasto incurrido por los prestadores de servicios de AT y por los vendedores de equipos y otros bienes de capital. Es evidente que el esfuerzo desplegado por los consultores debe ser remunerado adecuadamente. Pero hasta este momento, no hay expresión alguna respecto a cuál es la rentabilidad que obtienen los consultores en su tarea de ayudar a la pequeña agricultura. También, parece necesario tener a la vista las facturas necesarias para comprobar las compras de equipamiento y el precio al que luego son traspasados a los agricultores que participan en el Programa SAT.

En las recomendaciones, se incluye esta información, señalando que es necesario contar con información contable y auditada, para evaluar el margen que obtienen los consultores y vendedores de bienes de capital en el marco de este programa.

#### 4.4. Ejecución presupuestaria del programa

Durante el año 2020, para incorporar en forma progresiva las modificaciones en el Programa PRODESAL, se aumentó significativamente el presupuesto del año 2019, para financiar el nuevo componente del Programa SAT. De hecho, el gasto devengado superó en un 45,9% al presupuesto inicial de ese año.

En 2020 y 2021, se imprime un fuerte impulso al componente de Inversiones, que en dos años presupuestarios aumenta en M\$16.000.000 los recursos para financiar inversiones. Como indica el cuadro siguiente, el gasto devengado en 2019 superó en un 46% al presupuesto inicial, para luego continuar robusteciendo el Programa SAT en 2020.

**Cuadro 58.** Gestión Presupuestaria del programa 2019-2022  
(miles de \$2023)

año	Presupuesto Devengado	Presupuesto Devengado/ Presupuesto Vigente	Presupuesto Devengado/ Presupuesto Inicial
2019	10.613.634	97,4%	97,4%
2020	15.997.840	99,9%	93,7%
2021	19.138.474	97,4%	99,6%
2022	19.499.888	99,4%	97,0%

Fuente. Anexo 4

En efecto, en 2020 se asignan recursos para financiar inversiones, fortaleciendo el Presupuesto destinado al Programa SAT. El aumento de casi un 70% en los recursos del programa para financiar Inversión, explica el aumento significativo en el gasto devengado en 2020, que hacia 2021 casi duplicó el presupuesto inicial.

En 2021, el presupuesto inicial marca M\$19.217.926.- asegurando un impulso a las inversiones de los usuarios. Así, el presupuesto para inversiones se equiparó con el de Asistencia Técnica, lo que permitió a INDAP aplicar su capacidad de gasto en el Programa SAT. De esta forma, se consolida la destinación de recursos para financiar asistencia técnica e inversiones a los usuarios del SAT. En 2022 los recursos del SAT se incrementan a M\$ 20.111.401, de los cuales un tercio se destina a financiar inversiones, con alta eficacia tanto en el gasto de AT como el de Inversiones.

Esta tendencia tuvo un cambio drástico en 2023. El presupuesto inicial se redujo considerablemente, afectando tanto a la AT como a las inversiones, autorizando un monto de gasto de sólo \$M 16.079.522.-

#### 4.5. Asignación regional de recursos

Con el objeto de indagar sobre los criterios para la asignación presupuestaria por Región administrativa, se elaboró un cuadro, que relaciona la asignación presupuestaria con indicadores para el apoyo del Estado a la agricultura campesina. Para este ejemplo, se sumó el gasto en SAT de cada región, en los 4 años en análisis.

Este cuadro ofrece una visión parcial de la asignación de recursos de INDAP en las regiones de Chile. Desde luego, una visión de la acción institucional debe incluir al resto de los programas que se están ejecutando.

**Cuadro 59. Gasto de producción de los Componentes por Región del Programa  
Período 2019-2022 (en miles de pesos año 2023)**

Regiones	Total \$	Gasto %	Población. Rural %	Territorio Rural %
Tarapacá	0	0,0%	6,2%	93%
Antofagasta	43.179	0,1%	5,9%	63%
Aysén	162.999	0,3%	20,4%	93%
Magallanes	385.666	0,6%	8,1%	82%
Arica y Parinacota	798.637	1,3%	8,3%	72%
Atacama	887.591	1,5%	9,0%	77%
Coquimbo	1.028.765	1,7%	18,8%	83%
Bío Bío	1.823.462	3,0%	11,4%	87%
Los Ríos	3.412.960	5,6%	28,3%	95%
R. Metropolitana	3.640.098	6,0%	3,7%	64%
Araucanía	4.597.105	7,5%	29,1%	95%
Ñuble	5.641.955	9,2%	30,6%	96%
Valparaíso	6.610.824	10,8%	9,0%	80%
Los Lagos	7.420.165	12,1%	26,4%	95%
O'Higgins	8.711.010	14,3%	25,6%	65%
Maule	15.957.284	26,1%	26,8%	90%
<b>Total</b>	<b>61.121.700</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,2%</b>	<b>82%</b>

Fuente. Anexo 4 y Censo 2017.

Nota: El territorio rural considera de manera conjunta el territorio de comunas mixtas y rurales

No obstante, el cuadro permite destacar algunas observaciones respecto a la asignación de recursos en el periodo 2019 -2022:

- Las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Aysén y Magallanes reciben menos del 0,6% del presupuesto del programa SAT
- Las regiones Arica y Parinacota, Atacama, Coquimbo y Bío Bío, reciben entre un 1% y un 3% del gasto total en SAT
- Las regiones de Los Ríos, Metropolitana, Araucanía, Ñuble, y Valparaíso, reciben entre un 5% y un 11% de los recursos del SAT
- Las regiones de los Lagos, O'Higgins y Maule, reciben desde un 12% hasta el 26% de la intervención del SAT.

Al incorporar otras variables de caracterización, puede agregarse más matices en el análisis. Por ejemplo, al considerar el porcentaje de población rural en cada región, Los Lagos, O'Higgins y Maule tienen un alto porcentaje de población rural y reciben un alto porcentaje de los recursos del Programa SAT.

En el otro extremo, Antofagasta y Tarapacá tienen una baja o ninguna participación en el gasto del SAT, lo que parece razonable dadas las condiciones de recursos naturales en el Norte de Chile. Sin embargo, en el estrato de menor asignación de recursos del programa, están Aysén y Magallanes, con una asignación de recursos de 0,6% del SAT en el periodo de 2019 – 2022, al tiempo que, en Aysén, más del 20% de su población es caracterizada como rural.

En el siguiente estrato, Arica y Parinacota y Atacama muestran un bajo porcentaje de población rural (8-9%) asociado a una baja participación en los recursos del SAT. Pero Coquimbo tiene un 19% de población rural, recibe un 1,7% de los recursos del SAT.

Finalmente, entre las regiones que percibieron entre un 6% y un 10% de los recursos del programa, están incluidas Los Ríos, Araucanía y Ñuble, con más de 27% de población rural; pero también están consideradas las regiones Metropolitana y Valparaíso, cuya población rural es menor del 10% de la población regional.

Desde luego, este análisis es incompleto y está influenciado por el número absoluto de habitantes rurales; y examinar un programa en forma aislada no parece razonable, dado que las necesidades en las distintas zonas de Chile, requieren una combinación de instrumentos distintos. No obstante, permanece una duda razonable que podría abordarse más adelante: cómo se define la asignación de recursos de INDAP a nivel territorial. Nótese que el porcentaje de territorio definido como rural en el Censo 2017, tampoco es compatible con la asignación presupuestaria del programa SAT<sup>108</sup>.

Nuevamente aparece la imagen en que el análisis de programas en forma aislada impide una visión sistémica de los programas ejecutados por el INDAP. Probablemente, con un análisis de las sinergias que puede generar la intervención de INDAP a través de su oferta de programas, podría optimizarse los impactos esperados de los programas INDAP.

#### **4.6. Aportes de Terceros**

El financiamiento para las inversiones SAT se entrega como subsidio, por lo que no representa un préstamo del Estado al usuario. Si bien los usuarios hacen un aporte propio, tanto en asesorías como en inversiones, estos no son aportes al Estado. En el caso de las asesorías se hacen directamente a las consultoras y en el caso de las inversiones, al proveedor de la inversión aprobada.

---

<sup>108</sup> Es un análisis que requiere otro tipo de información, que enfoque la situación territorial. Se hizo una primera aproximación respecto de los criterios de asignación regional de recursos y profundizar requiere otro nivel de información. Lo mencionado, solo quiere hacer presente la importancia de hacer este análisis.

En el transcurso del estudio, se estableció que los usuarios del SAT hacen efectivamente un aporte al programa, siendo clasificado como una fuente de ingresos del Programa. Cabe notar que la información respecto a este copago es muy agregada y débil. De hecho, sólo fue considerada como elemento de estudio, a partir del intercambio con la contraparte del este estudio.

En las recomendaciones se hará hincapié en la necesidad de establecer un sistema de gestión informatizado, que permita el seguimiento de todos los actores: directivos y funcionarios de INDAP, personas y empresa que actúan como consultores externos, y los resultados que efectivamente obtuvieron los “beneficiarios”.

#### 4.7. Recuperación de Gastos

No aplica

### 5. EFICIENCIA

#### 5.1. A nivel de actividades y/o componentes.

- **Evaluar la relación gasto/producción**

A partir de 2020, se incluyó en el Programa SAT el financiamiento de inversiones, como se registra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 60. Gasto en Producción de Componentes 2020-2022 (Miles de \$ 2023)**

Componentes	2020	2021	2022	Total Gasto SAT e INV	Porcentaje Gasto SAT e INV
Servicios de Asistencia Técnica	8.517.256	7.926.702	9.150.584	25.594.542	50%
Financiamiento de Inversiones	6.395.155	10.196.022	9.397.228	25.988.405	50%
<b>Gasto Componentes</b>	<b>14.912.411</b>	<b>18.122.725</b>	<b>18.547.812</b>	<b>51.582.947</b>	<b>100</b>

Fuente: Anexo 4.

El componente de Asistencia Técnica aumenta en un 7% en el periodo, mientras que el componente de Financiamiento de Inversiones aumenta en un 47% en el mismo periodo. En este trienio la distribución de recursos fue equitativa, esto es, un 50% para cada componente.

Con el objeto de estimar el valor monetario de cada servicio transferido a los usuarios, se hace necesario contar con una referencia de la población que está siendo intervenida efectivamente en cada año. A pesar de la dificultad de identificar con precisión esa población cuando tiene una permanencia tope de 3 años en el Programa, con dos periodos de 1,5 años cada uno, se adoptó un criterio metodológico que permite una estimación de los usuarios del programa, diferenciando receptores de Servicios de Asistencia Técnica y Receptores de Financiamiento para Inversiones en cada año. Esta estimación se basa en a) conocer el número total de beneficiarios en cada año calendario y b) conocer el número de usuarios que recibieron apoyo para financiar inversiones.

Con esta información, se calcula la diferencia entre el total de usuarios y los que recibieron apoyo financiero para inversiones, obteniendo como residuo el número de usuarios de Servicios de Asistencia Técnica. Cabe notar que con este método no se está asegurando que no hay repeticiones de usuarios, pero sí permite una estimación de usuarios por año.

Por estar establecido en las bases de postulación, los usuarios terminan su vínculo con el Programa SAT, con lo que el Programa puede recibir a nuevos usuarios. Si los usuarios permanecen en el programa más de tres años, esta estimación de población podría sobrestimarse. Asumiendo que el egreso del usuario se realiza, la estimación de número de usuarios del Programa se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 61. Estimación Beneficiarios Componentes SAT**

Componentes	2020	2021	2022
<b>SAT</b>	12.114	13.723	14.770
<b>FINANCIA Inversiones</b>	2.206	3.583	3.644
<b>Total</b>	<b>12.114</b>	<b>13.723</b>	<b>14.770</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia a partir de la BBDD proporcionada por INDAP.			

En su configuración actual, el SAT ha atendido anualmente a una población creciente, que aumentó desde 8.369 en 2019, hasta 14.770 en inicios de 2023. Con la nueva versión del Programa SAT, se instala un incentivo para invertir, lo que es aprovechado por 3.644 usuarios en 2022.

Relacionamos entonces la transferencia de subsidios para AT e INVERSIÓN a los beneficiarios, y resulta la siguiente distribución de subsidios.

**Cuadro 62. Gasto Promedio por Servicios a Usuarios 2019-2022  
(Miles de \$ 2023)**

Componentes	2020	2021	2022
<b>SAT</b>	703	578	620
<b>Inversiones</b>	2.899	2.846	2.579
<b>Gasto Promedio Componentes</b>	<b>1.231</b>	<b>1.321</b>	<b>1.256</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la BBDD proporcionada por INDAP

Los usuarios de AT perciben en el año 2022 M\$620.- en promedio, mientras que los usuarios de incentivos para invertir reciben en promedio M\$2.579.-

El subsidio promedio en 2022 es de M\$ 1.256.- La estimación del beneficio obtenido por quienes acceden a ambos subsidios genera una desigualdad relevante. Como hay usuarios: quienes reciben sólo AT y otros que reciben adicionalmente recursos para financiar inversiones que potencien su productividad, se genera una asimetría considerable.

El cuadro siguiente muestra que un tipo de usuario percibe un beneficio que triplica al de los usuarios que sólo reciben asistencia técnica.

**Cuadro 63. Beneficio recibido mediante Servicios a Usuarios 2019-2022  
(Miles de \$ 2023)**

Componentes	2020	2021	2022
<b>SAT</b>	703	578	620
<b>SAT + Inversiones</b>	3.602	3.423	3.198

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la BBDD proporcionada por INDAP

Si bien el promedio simple entrega un beneficio cercano a \$1,3 millón por beneficiario, al distinguir entre tipos de usuario, se advierte que los usuarios de ambos subsidios pueden obtener una transferencia de \$ M\$ 3.198.- al tiempo que los usuarios de AT obtienen un subsidio de M\$620.-

De esta forma, se incuba un factor de desigualdad en la operación del programa SAT.

Como se señaló antes, este programa SAT tiene como atributo el registro de un gasto de administración muy reducido en relación a otros programas, incluyendo desde luego los de INDAP y FOSIS. Es posible que esa baja remuneración del principal está generando la ausencia de instrumentos esenciales para cualquier programa de fomento, en particular, identificar y asignar funciones a un equipo dedicado a evaluar al Programa SAT como tarea permanente, que supervise las acciones y retribuciones que obtienen diferentes tipos de beneficiarios, al tiempo que haga mediciones efectivas acerca de los resultados del programa en cada estrato de beneficiario

Esto implica no sólo hacer seguimiento de indicadores o realizar entrevistas a beneficiarios: es necesario diseñar una metodología de evaluación que, además, se ocupe de hacer el seguimiento, el aprendizaje y la medición de resultados.

## 5.2. A nivel de resultados intermedios y finales.

En este acápite, es necesario dar una explicación más detallada acerca de la información disponible, la cual impide hacer una estimación confiable acerca de lo que ha sido el resultado del Programa SAT en el periodo 2019 – 2022. Hasta este momento, la información recibida, que podría aportar conocimiento sobre los resultados del SAT, no es suficiente para formarse un juicio fundado sobre los avances logrados por los beneficiarios.

Cabe notar que las dimensiones de **eficiencia**, **eficacia** y **efectividad** adquieren sentido como un todo y no en forma particular. Por esto, si la eficiencia es mejorada y no hay resultados visibles de un proyecto, los indicadores de eficiencia carecen de sentido.

En el caso de la dimensión **eficacia**, si se miden resultados y son satisfactorios, es discutible si los recursos involucrados en el proyecto son razonables o admisibles por el Principal. Pero si el resultado se logró, debe ser medible e informado.

En este caso, no hay una medición acuciosa de los resultados logrados por los beneficiarios a través de los cuatro años de intervención con el Programa SAT. Cabe notar que la inversión realizada en estos cuatro años alcanza una cifra significativa: se han distribuido MM\$ 67.376, a un total estimado de 9.333 usuarios.

El incentivo recibido en promedio por este número de beneficiarios es de \$7.142.454.- Es difícil explicar por qué no existen cifras disponibles y confiables, para medir algún efecto en los receptores de estos beneficios desde el Estado. Tampoco se accedió a registros confiables y/o a avances para diseñar metodologías de cálculo y patrones de comparación.

Los datos disponibles, como se expuso antes, son encuestas levantadas a un conjunto de 350 usuarios del Programa sólo para el año 2021. Más aún, por la naturaleza del indicador de resultado existente, se necesitaría a lo menos dos (2) observaciones de un mismo usuario, para establecer una variación entre el monto inicial y la siguiente temporada, determinando así si el MB/há aumentó, se mantuvo o descendió en el período.

Por último, para realizar cualquier medición de resultado, es indispensable tener claridad absoluta respecto a cuántos beneficiarios cumplieron un total de 2 etapas de 1,5 años y cuántos permanecen en el Programa, aun cuando les correspondería egresar de éste<sup>109</sup>.

---

<sup>109</sup> En anexo 7 se analiza la complejidad que tiene la medición del MB por há.

### 5.3. Gastos de Administración

Como se destacó en la sección Economía, el gasto de producción de componentes tuvo una acelerada expansión, que contrasta con una leve pero persistente disminución en el gasto de administración. En efecto, el gasto total del programa en el periodo 2019 – 2022 prácticamente se duplicó en términos reales. Los recursos para producción de componentes también aumentaron, mientras que el gasto en administración experimentó una baja hasta un 5%.

Los recursos para producción de componentes aumentaron en alrededor de un 95%, mientras que el gasto en administración experimentó una baja a menos de un 5%. Se evalúa positivamente esta evolución, pero este debe ir acompañado en una mejora de su operación, especialmente para demostrar resultados. Además, los gastos en administración están subvalorados porque no se solicita, ni se registra esta información en la que incurren las Consultoras que ejecutan los componentes.

Como se analizó más arriba, el gasto en administración está subvalorado, porque no se tienen antecedentes de este ítem en las Consultoras. De hecho, en la presentación técnica y financiera que hacen las Consultoras para adjudicarse la ejecución del SAT, solo se pide la oferta económica presentada en valor bruto sin mayor desglose. Lo que evidentemente limita el análisis de eficiencia que pueda hacerse al respecto.

Cabe notar que en la Ley de Presupuestos 2022 del INDAP, se aprobó gastos de gestión interna de M\$ 53.376.755, para financiar los gastos de programas del Instituto. Este monto equivale a un 16% del presupuesto total de la institución. Desde luego ese porcentaje incluye tanto la gestión interna a nivel central, como a la gestión específica de programas.

No obstante, es un indicador que señala una mayor (o menor) eficiencia en la gestión del programa a través del tiempo, tanto en términos de los recursos transferidos, como en términos de la población que está siendo atendida por el SAT.

En suma, los recursos del Programa SAT se duplicaron en este periodo al tiempo que el gasto de administración se redujo significativamente. Este resultado resulta especialmente relevante, considerando que la información respecto al costo de operar programas específicos como los que gestiona el INDAP no está fácilmente disponible. Entonces, se abre la posibilidad de usar este indicador como un benchmark para comparar el costo de gestión de los otros programas del INDAP y su evolución en el tiempo.

No obstante, también existen deficiencias relevantes en materia de seguimiento y control de la marcha del Programa, lo cual puede estar afectando las mediciones del avance del Programa. La ausencia de indicadores de resultado del programa en un periodo de ejecución bastante largo es una tarea a resolver con urgencia.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL

##### *Diseño*

1.- El programa dispone de un diagnóstico de la línea de base de los usuarios del INDAP para el período agrícola 2015-2016, que fue un avance a lo que se tenía, porque identificó dos tipos de productores que son los sujetos de intervención del programa SAT: los productores familiares (T2) y los productores empresariales (T3). La limitación que tienen estos datos es una cierta desactualización, dado que, especialmente, por la presencia de la Pandemia en el año 2020, afectó a los productores agrícolas (como a todo el país) en una dimensión del que solo se tienen datos fragmentados<sup>110</sup>.

2.- Los datos de diagnóstico más relevantes que se tienen de la población objetivo del programa es que existe una brecha, entre el margen bruto (MB) por há que obtienen del rubro principal y el MB potencial. A esto, debe agregarse que en torno al 50% está situado en el tramo del 40% más vulnerable de la Clasificación Socioeconómica del Registro Social de Hogares. Por lo tanto, esos dos hechos justifican la existencia del programa.

3.- Entre las principales carencias que se observaron del diseño están:

- Identifica el cambio que se quiere obtener en la población objetivo – aumentar el MB/ha del rubro principal – pero no se hace referencia a la sostenibilidad de lo logrado, lo que no es coherente con los actuales Objetivos Estratégicos (OE) definidos por INDAP en 3 de sus 6 OE. Por otra parte, restringir los resultados al MB solo da cuenta de un aspecto del cambio a obtener en los beneficiarios, no considerando otros aspectos muy relevantes y que el programa interviene, como son la innovación y tecnología y la gestión comercial.

- En el diseño del Programa, expresado en su normativa Res. Ex N°154789 de fecha 15.12.20 y sus respectivas modificaciones posteriores, no se expresa claramente una política de egreso que esté vinculada al logro de metas propuesto en el plan de negocio. Solamente en la ficha de la evaluación ex ante de la DIPRES, donde profesionales de INDAP son responsables de otorgar información, se expresa que “...Un usuario egresará exitosamente cuando logre, por 3 años consecutivos, un MB/há de su negocio principal igual o mayor al 85% del MB/há potencial, según estándar técnico. El periodo mínimo de permanencia en el programa son 3 años, el promedio son 4 y el máximo se ha definido en 6. El plazo se relaciona con el ciclo productivo de los rubros y, además, con asegurarse de que el aumento del MB/há no sea producto del azar, sino que a una adopción de tecnología con un tiempo mínimo de aplicación...”. Sin embargo, esta declaración no está formalizada en la normativa. En la Resolución solo se expresa el tiempo de permanencia del usuario, que más bien, se encuentra en función con el contrato que INDAP suscribe con la Entidad Ejecutora y con la metodología que INDAP implementará para medir el indicador del Margen Bruto, sin colocar en el foco, la estrategia de intervención del usuario y la medición de sus logros. En consecuencia, la normativa responde a un plan de operación más que un diseño de política orientada al usuario.

- No tiene definido un enfoque de género, solo se dispone de indicadores diferenciados por sexo, los cuales no tienen ninguna injerencia en la medición de un cambio logrado, si no se implementan acciones que contribuyan a cerrar brechas y eliminar barreras de acceso a los servicios que el Programa otorga.

- Se considera que los dos componentes otorgados, Asesoría Técnica y Subsidio a la Inversión son los necesarios y suficientes para lograr el Propósito. Sin embargo, el Subsidio a la inversión es concursable y no está diseñado para entregarlos a todos. No hay una explicación de cómo operará la causalidad en aquellos que solo reciben AT.

---

<sup>110</sup> Se esperaba que el Censo Agrícola 2021 entregara nuevos antecedentes. Sin embargo, se está en espera que una comisión de expertos internacionales dictamine la validez de los datos arrojados, porque se detectó una subrepresentación de la encuesta en las principales regiones agrícolas del país.

- La medición de los componentes y que se registran en los indicadores de la Matriz de Marco Lógico solo hacen referencia al servicio que fue proporcionado a los usuarios (Visitas prediales o inversión otorgada y su monto). Sin embargo, no está procesada en forma agregada los resultados obtenidos en los beneficiarios, como adquisición de conocimientos y/o nuevas prácticas, entre otras.

- El componente de AT, a pesar de lo extendido como servicio que proporciona INDAP a sus usuarios (más del 40% de los atendidos por SAT son mayores de 61 años, rubros, situación geográfica, perfil empresarial, etc), no están identificados los ingredientes según los perfiles que debe contener esa AT en las temáticas de gestión, productividad e innovación. En la práctica, ella queda sujeta para su realización a la capacidad de las consultoras y los profesionales o técnicos externos que la proporcionan. De ahí que puede afirmarse que el SAT no tiene modelos de AT para aplicarla según distintas realidades, solo queda restringida al análisis CANVAS que se hace a cada usuario y que su realización es flexible de acuerdo a la situación de cada productor<sup>111</sup>

- El indicador de resultado MB por há del rubro principal, puede ser afectado por múltiples situaciones externas al programa, como los precios nacionales e internacionales de los rubros o insumos, factor hídrico, incendios forestales, etc. Por ello, junto a formular los supuestos que deben darse para lograr el objetivo, se requiere levantar indicadores de la medición de estos riesgos, que permitan hacer un seguimiento a los factores que puedan afectar el desempeño del programa.

- Finalmente, tiene instrumentos para medir la satisfacción de usuario que no dan cuenta de la opinión real de los encuestados, por ejemplo, no tiene las calificaciones en diferentes temas en la que el Consultor se desenvuelve.

## **Implementación**

1.- Se evalúa positivamente la entrega de los dos componentes durante el período de evaluación, aun cuando el inicio de la nueva modalidad del SAT – orientado hacia el negocio agrícola -, ocurrió en plena pandemia. Se valoran las herramientas diseñadas y puestas a disposición del usuario para acceder al programa. Esto ha significado un avance en términos tecnológicos, sin embargo, los usuarios siguen privilegiando la presencialidad, debido a la brecha digital en el acceso y uso de las tecnologías de información.

2.- Las Entidades Ejecutoras (Consultoras) son las empresas privadas encargadas de la realización del componente de Asistencia Técnica, donde INDAP supervisa la realización de los contratos que suscriben con ellas. Sin embargo, INDAP no lidera el tipo de intervención que privilegia, son las consultoras las que proponen las modalidades de ejecución – por supuesto, ella es aceptada de acuerdo a cierto número de Asesorías comprometidas, perfil de los RRHH requeridos, costo de la propuesta, entre otras -. No se sistematiza las modalidades de intervención exitosas y que puedan replicarse, tampoco tiene un plan de encuentros regionales y/o nacionales que, al menos, socialice la orientación o ciertos atributos que quieran relevar, ni hay intercambios de experiencias, ni se tiene un repositorio que acumule los conocimientos alcanzados en el plano de la intervención. Si una Consultora con experiencia se retira, ese conocimiento se pierde.

3.- El SAT muestra dificultades para complementarse con otras iniciativas, tanto internas – PAE y Alianzas Productivas - como externas MINAGRI, Ministerio de Economía -. La tarea de Complementarse con otros programas recae en las Consultoras que no necesariamente tienen establecidas redes. Si estas empresas que tienen sus propias redes dejan de prestar servicios al programa, estas vinculaciones se pierden.

4.- La Mesa de Control Social es un espacio que facilita la coordinación y participación de INDAP, Consultores y usuarios. Para estos últimos es una buena instancia para plantear sus inquietudes sobre la marcha del programa y demandas que tengan.

---

<sup>111</sup> Esto es una información muy limitada para replicar experiencias exitosas de AT.

5.- Los Ejecutivos Integrales juegan un papel muy relevante en la operación y supervisión del programa, aunque tienen una importante recarga de trabajo, lo que puede afectar la calidad de las supervisiones. Pero, también son profesionales que tienen gran conocimiento de los sistemas e instrumentos del programa y tienen influencia en la toma de decisiones<sup>112</sup>, aunque no necesariamente tienen las competencias requeridas en todos los temas.

6.- No se detectó que hubiera instancias formales de coordinación, aunque sí se dan reuniones periódicas de los profesionales del SAT nacional con las regiones. Aunque, es evidente que el encargado nacional y los 2 profesionales tienen posibilidades muy limitadas de seguimiento, por lo reducido del equipo y que no cuentan con un sistema en línea que entregue los reportes adecuados.

7.- Se realiza una asignación de recursos del programa a nivel regional. En cada año se consideran los antecedentes históricos de ejecución, para priorizar los componentes que tienen continuidad en el año siguiente. Es decir, no se observa una mirada estratégica mayor. Hasta ahora, dado que el presupuesto estaba aumentando, las regiones exponían sus prioridades y el nivel central resolvía la asignación de recursos. En el año 2023, el presupuesto se redujo sensiblemente, lo que obligará a revisar con detalle cada convenio, priorizando el ajuste de la transferencia.

8.- Se detectaron acciones limitadas para disminuir las brechas de género, como es la rebaja que tienen aquellas productoras que ingresan al SAT y provengan del Programa Mujeres Rurales. No se observaron otras acciones semejantes.

9.- Desde el punto de vista del seguimiento y evaluación se puede decir lo siguiente:

9.1.- Los datos del Margen Bruto de la temporada 20/21, medido en el 2022 aportados por INDAP fueron fragmentados y resultaron insuficientes, porque por un lado presentaron una base de datos con información de 112 usuarios con alertas referidas a la calidad del servicio y por otro, proporcionaron cifras de 353 usuarios con resultados de márgenes brutos. Estas cifras resultaron insuficientes para medir el propósito y/o su avance, así como también, para medir la calidad del servicio de la asistencia técnica.

9.2.- Tampoco se encontraron registros sobre las metas establecidas en los Planes de Negocio de los usuarios, con el fin de medir avances.

9.3.- Existen carencias en la evaluación de los equipos nacionales y territoriales, porque el instrumento aplicado al usuario en terreno levanta información que es netamente cualitativa y auto reportada y no logra detectar problemas de calidad en la entrega de los productos. Sólo se logró realizar análisis cruzando variables claves para realizar la evaluación de este Programa.

9.4. - No tiene considerado el instrumento de supervisión, una evaluación cuantificada del desempeño del Consultor (Calificación que refleje lo realizado) que mida diferentes ámbitos del desempeño, por ejemplo, oportunidad, claridad, relevancia y que se exprese en una nota ponderada.

9.5.- El levantamiento digital que hace el programa es aún muy limitado, puesto que no tiene un sistema en línea que entregue reportes actualizados de las acciones que se realizan en terreno, por ejemplo, las supervisiones que hacen los Ejecutivos Integrales y que permita tomar decisiones estratégicas. Instalar dicho sistema cuesta aproximadamente 200 millones de pesos<sup>113</sup>, que de ser correcta esa cifra, su monto es francamente marginal, para los beneficios que puede otorgar.

10.- Desde una perspectiva de género, la composición de mujeres alcanza un valor del 24,5%, lo que representa una brecha en su participación. En virtud de esta brecha no se observa la aplicación de acciones afirmativas que contribuyan a cerrarla. Sólo se aprecia la disminución en el copago que se aplica a mujeres que provienen del convenio PRODEMU en comparación con el pago que debe realizar el resto de los usuarios y que es exclusivo para el primer ciclo de 18 meses de asistencia técnica.

---

<sup>112</sup> La hipótesis del panel es que ellos tienen gran poder en la toma de decisiones en la operación del programa. Ver anexo 3.B en este informe.

<sup>113</sup> Dato proporcionado por INDAP.

11.- La asignación del presupuesto en las regiones obedece a comportamientos históricos, no explicitando otros criterios. De este modo, por ejemplo, Arica y Parinacota y Atacama muestran un bajo porcentaje de población rural (8-9%) asociado a una baja participación en los recursos del SAT. Pero Bío Bío, con más de un 30% de población rural, recibe un 3% de los recursos del SAT.

## **Costos del Servicio**

1.- El costo promedio de la entrega de ambos componentes en el período 2020 al 2022 fue de M\$ 1.269, siendo el promedio para el componente 1 de AT de M\$ 634 y el de inversión fue de M\$ 2.775<sup>114</sup>.

2.- Cabe consignar existen dos tipos de usuarios, los que reciben solo AT y quienes reciben adicionalmente recursos para financiar inversiones que potencien su productividad e ingresos. Los datos señalan que un tipo de usuario que recibe los dos componentes triplica al de los usuarios que solo reciben asistencia técnica.

## **Resultados del Programa**

1.- Desde el punto de vista de los resultados, con las cifras aportadas no se logró medir el propósito. De todos modos, se indagó y cruzó algunas variables con la cifra de Margen Bruto disponible para la evaluación. Se observa que el 55,5% de los usuarios que poseen una permanencia mayor a los 36 meses obtienen Márgenes Brutos positivos, en comparación con el 26% que presentan una estadía menor en el Programa. A partir de este resultado se puede inferir que existe un efecto acumulativo en el proceso de aprendizaje y de adopción tecnológica del pequeño productor agrícola que se traduce en mejores resultados de su explotación.

2.- Así mismo, se hizo el cruce de la variable del Margen Bruto y el monto del subsidio de inversión recibido por el usuario. Se constata que el 53,5% de los usuarios que reciben el subsidio de inversión presentan Márgenes Brutos positivos. También se observa que hay una relación directa entre el monto del subsidio percibido por el usuario y la proporción de usuarios que obtiene Márgenes Brutos positivos. Sin embargo, se destaca también que el 32% que no ha recibido subsidio, presenta igualmente buenos resultados. En consecuencia, es necesario continuar indagando para observar los efectos de los componentes del Programa sobre los usuarios, con el fin de focalizar según vulnerabilidad, género y territorio.

3.- Existe una diversidad de número de usuarios del Programa SAT que se obtienen desde diversas fuentes y en momentos distintos, lo que sólo asegura un orden de magnitud y no un número exacto. En consecuencia, los usuarios vigentes totales al 2022 son 14.770, cifra que incluye a los activos, retirados, renunciados y egresados, según la base de datos proporcionada por INDAP en febrero del año 2023. Esta cifra es la resultante del arrastre de usuarios que se van sumando al sistema en el período de evaluación, cuya permanencia promedio es de 48 meses, según los datos proporcionados por INDAP, que datan del año 2016 a diciembre del 2022. No son ID's únicos. Este dato es vital para obtener el costo/usuario y asociarlo a los resultados del Programa. Con los datos disponibles actualmente no se puede obtener el índice de costo efectividad.

4.- Los usuarios que recibe el Programa SAT desde el PRODESAL de INDAP, como parte del escalamiento del servicio de asistencia técnica otorgado a los pequeños productores agrícolas, son 3.673, lo que equivale al 25% de los usuarios SAT al año 2022 y al 65,4% de los usuarios que egresan de otros programas de INDAP e ingresan al SAT.

5.- El usuario del Programa SAT se compone por el 42,7% personas que posee una edad que fluctúa entre 60 o más años. La alta concentración de usuarios en el rango etario de edad más avanzada otorga señales sobre las metodologías de enseñanza que se debieran implementar en el diseño de planes de asistencia técnica, donde se hace necesario reconocer al individuo adulto como un ser autónomo y autodirigido.

---

<sup>114</sup> El componente de inversión se comenzó a entregar desde el año 2020

6.- El componente de inversión posee una enorme relevancia en el Programa, pero sólo posee una cobertura del 63% del total de usuario vigente al año 2022. Se sabe que este porcentaje puede aumentar, pero en ningún caso, cubrirá toda la demanda. Esta brecha de cobertura se ve afectada por la asignación repetida a 717 usuarios (7,8%) en el período de evaluación, dentro de los cuales se encuentran aquellos que han recibido hasta 3 veces este subsidio, siendo 21 usuarios (0,2%). En términos territoriales, las regiones que presentan mayor cantidad de usuarios a los que se les otorgó el subsidio más de una vez son: Maule (138 usuarios), Valparaíso (117 usuarios) y Los Lagos (91 usuarios). Evidencia que refleja una necesidad de mejorar la planificación y monitoreo para la oportuna toma de decisión que permita procurar una adecuada cobertura.

7.- Se detectaron situaciones de inequidad de género en el acceso a los componentes que provee el Programa SAT. Primera situación: se observó una disminución paulatina en la participación femenina en el programa, porque postula el 31% de mujeres, pero cuando finaliza el proceso de evaluación, su participación baja al 24,5%. Las razones de esta disminución no se lograron identificar. Segunda situación: se apreció que el tiempo de evaluación aplicado a las mujeres para ingresar al Programa es mayor en 8 días respecto del tiempo aplicado a los hombres. Tercera situación: En cuanto a los montos del componente de inversión otorgados a las mujeres, estos son menores, porque a ellas se les exige presentar las mismas garantías que presentan los hombres, y que no pueden cubrir, situación que se acentúa cuando deben solicitar un crédito complementario.

8.- Respecto de la medición de la calidad del servicio, el sistema de seguimiento y evaluación a nivel territorial no permite captar las razones de la desafiliación del usuario del Programa y es insuficiente, porque las evaluaciones negativas de los usuarios fueron captadas cuando salieron del Programa y desde lo registrado en las bases de datos:

8.1.- De este modo, el tiempo de respuesta al usuario para ingresar al Programa SAT, el promedio es de 50,2 días hábiles. Desagregado por género, este proceso se demora 55,9 días en las mujeres en comparación con los 47,6 días en los hombres, presentándose una diferencia en días en desmedro de la mujer de más de 8 días hábiles.

8.2 En cuanto a las causas de la desafiliación del usuario del Programa SAT, estas se separan en tres razones. La primera se relaciona con el término de contrato o término anticipado de las entidades ejecutoras. De un total de 687 usuarios que renunciaron o fueron retirados, el 38,1% (262 usuarios) se vincula con problemas de cumplimiento de la entidad ejecutora. La segunda, con la evaluación negativa del Programa que representa el 9,8% (67 usuarios) Y, la tercera, con la falta de motivación que tiene el usuario de participar en el Programa que representa al 52,1% (358 usuarios).

8.3.- De un total de 235 entidades ejecutoras contratadas por el Programa para proporcionar asistencia técnica a lo largo del país, en 9 de ellas se presenta algún problema en el otorgamiento de la asistencia durante el período de evaluación. En el ítem otras empresas, 205 usuarios registra falta de interés por participar en las actividades, lo que equivale al 29,8% del total de usuarios con problemas.

9.- La permanencia del usuario en el Programa es, en promedio, 48 meses, con un máximo de 84 meses, según las bases de datos proporcionadas por INDAP que incorporan registros desde el año 2016 hasta el 2022.

10.- Los gastos de producción aumentaron su importancia relativa desde un 89,9% hasta un 95,1% de los recursos del Programa SAT. En cambio, los gastos de administración disminuyeron drásticamente, desde un 10% hasta un 5% de los recursos del SAT. Se evalúa positivamente esta evolución, pero este debe ir acompañado en una mejora de su operación, especialmente para demostrar resultados. Además, los gastos en administración están subvalorados porque no se solicita, ni se registra esta información en la que incurren las Consultoras que ejecutan los componentes.

## 2. RECOMENDACIONES

### Diseño

1.- Considerar el rediseño el Programa SAT teniendo como foco al usuario, considerando las características de su perfil (edad, nivel de escolaridad, género, territorio donde se ubica, nivel de afectación al cambio climático junto con el grado de resiliencia y adaptabilidad, entre otros) para la construcción de un nuevo modelo de intervención (estrategia), donde la herramienta siga siendo el plan de negocio junto con la medición de indicadores como la adopción tecnológica, a través de los aprendizajes que el usuario logre en su negocio, así como con la medición de un margen bruto anual o valor bruto de la producción, contrarrestado con una línea base y una meta.

1.1.- En el objetivo de Propósito incluir la dimensión de sostenibilidad en los resultados y, por lo tanto, elaborar un indicador adicional que mida sustentabilidad o complementar la medición del MB por há del rubro principal considerando esta dimensión.

1.2 Considerar otros indicadores más comprensivos de lo que se espera que cambie el agricultor con los servicios que entrega el programa, en los ámbitos de innovación, tecnología y gestión comercial. Así, en el uso de las tecnologías incluir un índice de incorporación del uso de tecnologías<sup>115</sup>. Respecto a la gestión comercial, puede considerarse la tasa de variación de usuarios que produce con altos estándares de calidad para el mercado o la tasa de variación de índice de venta a un mercado estructurado (compuesto por indicadores de formalización, venta a mercado estructurado, venta a nuevos mercados).

Se requiere una reflexión más colegiada con diversos actores del programa para seleccionar indicadores complementarios.

1.3.- Establecer metas para el cumplimiento del resultado de Propósito, estableciendo una estadía por usuario y políticas de egreso, que permita ir escalando hacia otros Programas de Fomento e Instituciones.

1.4.- Fundamentar en el diseño aquellos casos en que los usuarios no recibirán el componente Inversión para explicar cómo funciona la teoría del cambio cuando solo se entrega un componente.

1.5.- Iniciar un proceso de construcción de modelos de Asesorías Técnicas tipo que estén orientados a ciertos usuarios (por ejemplo, los usuarios mayores de 60 año) en determinados rubros que permitan una estandarización mínima de su realización. Esto tiene el objetivo de facilitar la replicabilidad de experiencias exitosas y tener una mayor precisión de los costos involucrados según el modelo de AT.

1.6.- Precisar supuestos a cada nivel de objetivos y, sobre todo, precisar aquellos que atañen al cumplimiento del resultado. Incorporar, al menos, la variación de precios del rubro en el mercado respecto del año anterior o comienzos de año. Esto para aislar los efectos de contexto. Idealmente, modelizar el Margen Bruto de contexto por región (debiera llegarse a medirlo en el futuro, pero tiene sus complejidades, porque se requiere saber los precios de mercado y los costos directos - Mano de obra, insumos y otros-). Esto para efecto de considerar en el resultado solo a aquellos que mejoraron su MB por encima del MB de contexto. También para efectos del análisis, porque si el MB de contexto cayó más que lo que disminuyó en los usuarios del SAT, no podría considerarse que el no logro se debe al programa, por el contrario, podría señalarse que aminoró las pérdidas.

2.- Incluir en el instrumento de supervisión de las Consultoras la calificación que le otorga el usuario, por ejemplo, incluyendo puntajes (por ejemplo, de 1 a 7) en diferentes ámbitos, como la utilidad, claridad, relevancia u otros que permitan tener una calificación más elaborada de la opinión del usuario.

3.- Complementar la MML con el enfoque de género considerando lo siguiente:

---

<sup>115</sup> Puede usarse el índice de tecnológico, que es utilizado en el Estudio de la Línea de Base, cuyos parámetros varían entre 0 y 1, e indica la puntuación del uso de tecnologías que declara cada usuario en base a un estándar

3.1.- Actualizar el diagnóstico de las brechas de género, tanto en el problema identificado, los resultados que obtienen, las barreras de acceso a los componentes y al programa propiamente tal.

3.2.- Verificar si se requieren nuevos componentes y/o acciones afirmativas para apoyar la incorporación de la mujer al programa, por ejemplo, cuotas de ingreso, asignación del componente de inversión, pese a no contar con las garantías establecidas por normativa.

3.3.- Levantar indicadores que permitan realizar el seguimiento de la participación de las mujeres en diferentes ámbitos.

En las tareas planteadas, se puede pedir el apoyo al Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Además, evaluar la alternativa de implementar estas acciones transversalmente en la institución.

## **Implementación**

4.- Respecto al trabajo con las Consultoras, establecer un plan de trabajo anual para abordar las metodologías y entrega de los servicios a los usuarios. Para esto se puede considerar una encuesta de necesidades aplicada a consultores y funcionarios del INDAP. Así mismo, incluir reuniones de intercambio con Consultores con la idea de ir levantando un repositorio de experiencias e ir construyendo modelos de AT que puedan replicarse.

5.- Reactivar convenios existentes o generar otros a nivel nacional o regional que permitan complementar esfuerzos de acciones y recursos para los usuarios SAT. Esta puede ser una iniciativa que ayude a resolver la falta de financiamiento del componente Subsidio a la inversión. Es cierto que, en este esfuerzo de complementariedad, se requiera el respaldo de la Dirección de INDAP para llevar adelante, sobre todo, los convenios nacionales.

6.- Diseñar en la normativa y operación del programa acciones afirmativas para permitir que puedan acceder equitativamente hombres y mujeres a la oferta de los bienes ofrecidos por el Programa. Por ejemplo, el de cuotas para facilitar el ingreso de mujeres, especialmente considerando que la composición de mujeres de la población objetivo es del 45%, en cambio, en este Programa es del 24,5%

7.- Revisar las tareas asociadas al rol de Ejecutivo integral para detectar sus fortalezas y debilidades y generar eventuales apoyos individuales o de la estructura organizacional que potencie su desempeño en el SAT e inevitablemente en todos los programas en que interviene supervisando.

8.- Definir y establecer criterios para la asignación de recursos del SAT a nivel territorial.

9.- Incorporar en los registros los gastos en que incurren las Consultoras que operan el programa por el ítem de administración, de manera incluir en el análisis de eficiencia este tipo de partidas.

## **Seguimiento y Evaluación**

10.- Completar la evaluación de resultados que corresponde al año 2022 y que aún no está terminada. Igualmente, en un reporte analizar los contratiempos que han ocurrido en el levantamiento de la información de resultados (MB) de los años anteriores para que no se repitan en el futuro.

11.- En los instrumentos de monitoreo y seguimiento considerar lo siguiente:

11.1- Sincerar el número de usuarios activos con ID único, diferenciando a los nuevos que se incorporan cada año, estableciendo la duración de permanencia para su egreso final, en cumplimiento de las metas establecidas en el plan de negocio de cada usuario.

11.2.- Levantar en los instrumentos de seguimiento que aplican los profesionales de INDAP en regiones, información que contribuya a nutrir los indicadores de resultados contenidos en la MML para la toma de decisión de rediseños frente a dificultades de implementación identificadas en el Programa.

11.3.- Levantar la información para construir el indicador del margen bruto por año, estableciendo la línea base de este indicador y la cifra meta que está en el Plan de Negocio para obtener el numerador y denominador de este indicador de eficacia que logra medir el resultado a nivel de propósito para un período de cuatro años.

11.4.- Monitorear la asignación del subsidio de inversión y mejorar la planificación presupuestaria territorial en base a la demanda real de recursos para procurar la cobertura deseada en este componente.

11.5.- Avanzar hacia el diseño de un instrumento que califique la asistencia técnica y mida los resultados en torno a los procesos de aprendizaje, mejoras de la gestión y adopción de tecnología.

11.6.- Establecer un índice con evaluación del desempeño de los consultores en diferentes ámbitos (oportunidad, duración y otros) que complejicen lo que el productor evalué.

12.- Completar los sistemas informáticos vigentes que permitan:

12.1.- Tener una reportabilidad de los resultados y productos en línea que genera el programa

12.2.- Las supervisiones que efectúan los ejecutivos integrales en terreno tengan acceso a un sistema digital que sea guardado en línea y esté disponible para su análisis.

12.3.- Los consultores también puedan acceder a estos servicios en línea con los respectivos permisos de acuerdo con su nivel de responsabilidad.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

Albacete, M; Martínez, V; Ovalle, M. **El encarecimiento de los insumos agrícolas y otros impactos de la pandemia sobre la agricultura familiar en Chile**. Análisis de Coyuntura Covid-19 en América Latina. Análisis N° 24. RIMISP. 2022 enero.

Apey Guzmán, Alfredo – Barril García, Alex editores. **Pequeña agricultura en Chile. Rasgos socio productivos, institucionalidad y clasificación territorial para la innovación**. 2006, abril. INDAP, ODEPA, MUCECH, IICA

Barrera, Fernando- Namdar-Irani, Mina – Sotomayor, Octavio. **Innovación y desarrollo agroalimentario en Chile: el sueño de ser una potencia agroalimentaria y forestal**. En Frédéric Goulet el al. Sistemas y políticas de innovación para el sector agropecuario en América Latina. 2019

Berdegú, J.A. **La Agricultura Familiar en Chile. Serie Documento de Trabajo N° 152, 2014**. Grupo de Trabajo Desarrollo con Cohesión Territorial, programa Cohesión Territorial para el Desarrollo. RIMISP

**Berdegú, J; López, D. Mediana agricultura y agricultura familiar en Chile hacia el año 2030 En ODEPA Agricultura Chilena. Reflexiones y Desafíos al 2030.1° edición. 2017 diciembre. Págs. 179 a 202.**

Boza, S; Cortés, M. y Muñoz, T. **Estrategias de desarrollo rural con enfoque de género en Chile: el caso del programa “Formación y capacitación para mujeres campesinas”**. Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas, 16(30), 63-76. 2016

Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio (COMICIVYT). **Política Nacional de Desarrollo Rural.2020**

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. **El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva**. Alianza Editorial Mexicana. 1990, 1º edición

Daza, Y. **La andragogía como fundamento pedagógico en el modelo de extensión. En: Programa de formación en extensión: Orientaciones curriculares**. Ed.: Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, Cinde, 2019.

DIPRES. **Desafíos de Política Pública para un Crecimiento con Equidad de Género**. 2015.

DIPRES. **Ficha Exante 2022. SAT-INDAP**.

DIPRES. **Metodología para la elaboración de Matriz de marco lógico**. 2020.

DIPRES. **Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)**. Ministerio de Agricultura. Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Enero - agosto 2018.

DIPRES. **Programa Préstamos de Fomento. Ministerio de Agricultura**. Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)

FIA-UCDAVIS. **Problemáticas y oportunidades por región y rubros del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada - desafío estratégico: desarrollo de mercados innovadores. Informe final**. 2022 junio.

Gobierno Regional Metropolitano. **Diagnóstico Planes Marco de Desarrollo Territorial (PMDT) Territorio 1 Informe Final**. Consultorías Profesionales Agraria Ltda. octubre 2015

González U., Jorge (ed.). **Comportamiento económico de cultivos anuales en el centro sur de Chile.** Boletín INIA N° 358, 130 p. Instituto de Investigaciones Agropecuarias, Chillán. 2018.

Hassanzadeh, Saïna et al. **Incertitude : de quoi parle-t-on ? Application aux décisions dans les projets de développement pharmaceutique** En : AO2008, (2011). Approches de l'incertitude et son impact sur la décision. Numéro 2011-06 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Disponible à l'adresse. Pág 5 a 20

INDAP. **Ficha de identificación año 2023-2026. Definiciones estratégicas**

INDAP. **Guía metodológica para la formulación de un plan de negocio para usuarios del programa SAT.** Sin año.

INDAP. **Informe de Cumplimiento. Indicador 2019**

INDAP. **Lineamientos Estratégicos. Por un Chile rural inclusivo 2014 | 2018.** 2014 octubre

INDAP. **Programa Servicio de Asesoría Técnica (SAT). Reformulación de Programa 2022**

INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. **Línea de base usuarios de INDAP 2015. Informe Final.** 2018 enero.

INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. **Propuesta de tipología de usuarios de INDAP a partir del estudio de la línea base.** Sin año.

Jara-Rojas, R.; Canales, R.; Gil, J.M.; Engler, A.; Bravo-Ureta, B.; Bopp, C. **Technology Adoption and Extension Strategies in Mediterranean Agriculture: The Case of Family Farms in Chile.** *Agronomy* 2020, 10, 692.

Kuhl, L. **Technology transfer and adoption for smallholder climate change adaptation: opportunities and challenges.** *Climate and Development*, 12:4, 353-368, DOI. 2020.

Ley 18.910 del 3-2-1990 y ley 19.213 del 4-5-1993. **Normativa que rige INDAP**

López, Ramon. **Determinantes de la pobreza rural en Chile. Programas públicos de extensión y crédito, y otros factores.** Cuadernos de Economía, año 33, N° 100, pp 321-343. 1996 diciembre.

Martínez, Hugo – Namdar Irani, Mina – Sanhueza, Ramiro – Sotomayor, Octavio. **Asesoría Técnica en la agricultura chilena: estado del arte, perspectivas.** 2007. Qualitas Agroconsultores Ltda. Informe presentado en la Conferencia Internacional de INDAP. "Sistemas de Innovación y Asesoría Técnica en Agricultura: Nuevas Miradas, Nuevas Perspectivas". Santiago, CEPAL, 13 y 14 de noviembre de 2007

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. **CASEN 20220 en Pandemia. Resumen de resultados: Pobreza por Ingresos y Distribución de Ingresos.** Versión revisada en septiembre 2022

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. **Pueblos indígenas. Síntesis de resultados. Casen 2017.** Observatorio Social. 2017

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. M -Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. **Análisis de carencias de la Pobreza Multidimensional en pandemia. Casen 2020 en pandemia.** 2021.

Ministerio de Agricultura. Instituto de Desarrollo Agropecuario. **SAT. Programa Revisión de Diseño 2021.**

Ministerio de Agricultura. Instituto de Desarrollo Agropecuario. **Programa Servicio de Asesoría Técnica (SAT). Programa Revisión de Diseño 2021.**

Ministerio de Agricultura. Instituto de Desarrollo Agropecuario. **Programa Servicio de Asesoría Técnica (SAT). Reformulación de Programa 2022.**

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. **CASEN 20220 en Pandemia. Resumen de resultados: Pobreza por Ingresos y Distribución de Ingresos.** Versión revisada en septiembre 2022

Ortega, Jorge.; Ramírez, Eduardo. **El Impacto de las Asesorías Técnicas en el Sector Agrícola: el caso de la Agricultura Familiar en Chile**". RIMISP. 2018.

Ortega, J; Foster, W; Valdés, A. **La Agricultura Familiar en Chile: cambios recientes y políticas para su contribución al desarrollo nacional.** En Valdés, A; Foster, W; Ortega, J; Pérez, R; Vargas, G. Estudio: Desafíos de la agricultura y desarrollo rural en Chile. Capítulo 5. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura (ODEPA). 2022 marzo. Págs. 82 a 126

Otzen, T., & Manterola, C. **Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio.** *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. 2017

PRODEMU. **Mujeres en la Agricultura Familiar Campesina en Chile. Estudio de mujeres rurales en pandemia.** Centro de estudios de género. 2021 febrero.

RE N° 185. **Aprueba instructivos bases de los Fondos concursables del Gobierno Regional de La Araucanía, año 2022, organizaciones privadas.** 2022, 28 febrero

RE N° 186. **Aprueba instructivos bases de los Fondos concursables del Gobierno Regional de La Araucanía, año 2022, Municipalidades.** 2022,

RE N° 0800-023566/2022. MAT: **Aprueba bases de Licitación Pública para La contratación de Servicios de Asesoría Técnica de INDAP, en la Región del Biobío.** Concepción, 05/ 07/ 2022

RE N° 0400-003560/2022. MAT: **Aprueba bases de Licitación Pública para La contratación de Servicios de Asesoría Técnica de INDAP, en las Agencias de Área de la Región de Coquimbo.** La Serena 02/02/2022

RE-154.789. **Aprueba modificación a norma técnica y procedimiento operativo del programa Servicio de Asesoría Técnica (SAT) y fija texto refundido.**15-12-2020.

RE-157.204. **Aprueba Norma Técnica y Procedimiento Operativo del Programa de Alianzas Productivas.** 31-12-2020.

RE-182.979. **Aprueba Normas Técnicas y Procedimientos Operativos del Programa de Asociatividad Económica – PAE.** 24-12-2019

Rojas Cofré, Christian- Cáceres, Leonardo y Tapia, Bernabé. **Análisis de los Resultados del VIII Censo Agropecuario y Forestal.** ODEPA. 2022 noviembre

Sandoval C; Carlos. **Investigación Cualitativa.** CFES. 1996. Bogotá. Colombia. Cuarta Unidad

Sub-Departamento de Geografía del Instituto Nacional de Estadísticas - Instituto de Estudios Urbanos y territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Parcelas de agrado desde la perspectiva censal y territorial: Casos Regionales.** Colección. Set de publicaciones post censales (Censo 2017). 2020 abril

Universidad del Desarrollo. **Transferencia Tecnológica en Chile.** CORFO. 2016

Verde. **Estudio cualitativo sobre el estado actual de la transferencia tecnológica en Chile. Informe final.** 2016 junio 20. Santiago

## V. ENTREVISTAS REALIZADAS

Fecha	Participantes
2022	
6 diciembre (reunión inicial)	Ximena Zapata. Subsecretaria de Agricultura Juan Soto. Subsecretaría de Agricultura Claudia Mena. Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) Francisco Parada. INDAP Daniela Potocnjak. SAT- INDAP Daniela Villanueva. INDAP Karen Delgado. Dirección de Presupuesto (DIPRES) Ximena Estay. DIPRES Mauricio Leiva. DIPRES Mónica Parentelli. DIPRES Patricio Navarro. Panel Evaluador Viviana Rebufel. Panel Evaluador Víctor Zúñiga. Panel Evaluador
16 diciembre	Ximena Zapata. Subsecretaria de Agricultura Juan Soto. Subsecretaría de Agricultura María Pía Alfaro. Subdirectora Nacional INDAP Sebastián Acosta. INDAP Cristian Aranda. INDAP Javier Fernández. SAT INDAP Claudia Mena. INDAP Carlos Méndez. INDAP Francisco Parada. INDAP Daniela Potocnjak. SAT- INDAP Anastasia Urcola. SAT-INDAP Daniela Villanueva. INDAP Ximena Estay. DIPRES Mauricio Leiva. DIPRES Mónica Parentelli. DIPRES Patricio Navarro. Panel Evaluador Viviana Rebufel. Panel Evaluador Víctor Zúñiga. Panel Evaluador
19 diciembre	Eduardo León. Subsecretaría de Agricultura Sebastián Acosta. INDAP Juan Arriagada. INDAP Mauricio Beltrán. INDAP Claudia Mena. INDAP Carlos Méndez. INDAP Francisco Parada. INDAP Daniela Potocnjak. SAT- INDAP Enrique Retamal. INDAP Fernando Reyes. INDAP Anastasia Urcola. SAT-INDAP Daniela Villanueva. INDAP Patricio Navarro. Panel Evaluador Viviana Rebufel. Panel Evaluador Víctor Zúñiga. Panel Evaluador
21 diciembre	Juan Arriagada. INDAP Francisco Parada. INDAP Daniela Potocnjak. SAT- INDAP Anastasia Urcola. SAT-INDAP Patricio Navarro. Panel Evaluador Viviana Rebufel. Panel Evaluador Víctor Zúñiga. Panel Evaluador
22 diciembre	Ximena Zapata. Subsecretaria de Agricultura

	<p>Juan Soto. Subsecretaría de Agricultura  Sebastián Acosta. INDAP  Javier Fernández. SAT INDAP  Claudia Mena. INDAP  Carlos Méndez. INDAP  Francisco Parada. INDAP  Daniela Potocnjak. SAT- INDAP  Marco Sandoval. INDAP  Anastasia Urcola. SAT-INDAP  Karen Delgado. DIPRES  Mauricio Leiva. DIPRES  Mónica Parentelli. DIPRES  Patricio Navarro. Panel Evaluador  Viviana Rebufel. Panel Evaluador</p>
2023	
11 enero	<p>Ximena Zapata. Subsecretaria de Agricultura  Sebastián Acosta. INDAP  Javier Fernández. SAT INDAP  Daniela Potocnjak. SAT- INDAP  Marco Sandoval. INDAP  Daniela Villanueva. INDAP  Karen Delgado. DIPRES  Mónica Parentelli. DIPRES  Patricio Navarro. Panel Evaluador  Viviana Rebufel. Panel Evaluador  Victor Zuñiga. Panel Evaluador</p>
13 enero	<p>Ximena Zapata. Subsecretaria de Agricultura  Sebastián Acosta. INDAP  Javier Fernández. SAT INDAP  Carlos Méndez. INDAP  Francisco Parada. INDAP  Daniela Potocnjak. SAT- INDAP  Marco Sandoval. INDAP  Daniela Villanueva. INDAP  Karen Delgado. DIPRES  Mónica Parentelli. DIPRES  Patricio Navarro. Panel Evaluador  Viviana Rebufel. Panel Evaluador</p>
13 enero	<p>Roy Roger  Karen Delgado. DIPRES  Ximena Estay. DIPRES  Mauricio Leiva. DIPRES  Mónica Parentelli. DIPRES  Patricio Navarro. Panel Evaluador  Viviana Rebufel. Panel Evaluador  V́ctor Zúñiga. Panel Evaluador</p>
16 enero	<p>Juan Soto. Subsecretaría de Agricultura  Sebastián Acosta. INDAP  Javier Fernández. SAT INDAP  Francisco Parada. INDAP  Daniela Potocnjak. SAT- INDAP  Mónica Parentelli. DIPRES  Patricio Navarro. Panel Evaluador  V́ctor Zúñiga. Panel Evaluador</p>
19 enero	<p>Daniela Potocnjak. SAT- INDAP  V́ctor Zúñiga. Panel Evaluador</p>
10 febrero	<p>INDAP Regional Araucanía (4 profesionales)  Panel evaluador (1)</p>
10 febrero	<p>INDAP Regional Metropolitana (4 profesionales)</p>

	Panel evaluador (1)
14 febrero	INDAP Regional Biobío (4 profesionales) Panel evaluador (1)
15 febrero	Ximena Zapata. Subsecretaria de Agricultura Sebastián Acosta. INDAP Karen Alcántara. INDAP Claudia Mena. INDAP Carlos Méndez. INDAP Francisco Parada. INDAP Marco Sandoval. INDAP Anastasia Urcola. SAT-INDAP Daniela Villanueva. INDAP Karen Delgado. DIPRES Mónica Parentelli. DIPRES Patricio Navarro. Panel Evaluador Viviana Rebufel. Panel Evaluador Víctor Zuñiga. Panel Evaluador
15 febrero	Sebastián Acosta. INDAP Francisco Parada. INDAP Marco Sandoval. INDAP Anastasia Urcola. SAT-INDAP Viviana Rebufel. Panel Evaluador
16 febrero	Entrevista a Consultor RM
17 febrero	Entrevista a Consultor Araucanía
17 febrero	Entrevista a usuario Araucanía
20 febrero	Entrevista a Consultor Biobío
20 febrero	Entrevista a usuario Biobío
21 febrero	Entrevista a usuario RM
10 abril	Ximena Zapata. Subsecretaria de Agricultura Sebastián Acosta. INDAP Juan Arriagada. INDAP Carla Melillo. INDAP Claudia Mena. INDAP Carlos Méndez. INDAP Francisco Parada. INDAP Javier Fernández. SAT INDAP Daniela Potocnjak. SAT- INDAP Anastasia Urcola. SAT-INDAP Daniela Villanueva. INDAP Karen Delgado. DIPRES Mónica Parentelli. DIPRES Patricio Navarro. Panel Evaluador Viviana Rebufel. Panel Evaluador Víctor Zuñiga. Panel Evaluador

## VI. ANEXOS DE TRABAJO

### Anexo 1: Reporte sobre el estado y calidad de la información disponible para evaluar el programa.

#### A. Bases de datos con información relevante para la evaluación

Nombre	<b>SISTEMA ÚNICO</b>
Descripción	Sistema de visualización único que posee INDAP que permite al usuario acreditarse y acceder a distintos programas, vía concurso. Otorga información base de cada usuario, tal como: antecedentes generales, ubicación, programas en el que participa, acreditación, información sobre las Unidades Operativas (UO) del Programa SAT que están asociados a los planes de negocio, entre otros. Este sistema se comunica con otros sistemas como: Apolo, Sistema Único Financiero - SUF, Tesorería, Sistema de Crédito - SICRE.
Período de vigencia	Sistema único partió en el año 2017 y hoy en día está plenamente vigente.
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Aquí se encuentran todos los usuarios acreditados que han recibido incentivos o créditos desde 2015 años hacia atrás.
Frecuencia de medición	Es un sistema dinámico que alimenta a Apolo y SUF, respecto del concurso para acceder al incentivo y los pagos de incentivos, respectivamente y, de la información que se ingresa en cada subsistema.
Campos / Variables	Región; Área; Comuna; id_solicitud_incorporacion; Programa Postulado; Programa Recomendado; estado_solicitud_incorporacion; fecha_registro_postulacion; fecha_envio_revision; fecha_decision_area; fecha_respuesta_usuario; Perfil; ejecutivo; solicitud_admisible; justificacion_no_admisible; id_usuario_INDAP_unidad_operativa; nombre_estandarizado; fecha_ingreso; rut_persona_natural; rut; digito_verificador; nombre; apellido_paterno; apellido_materno; fecha_nacimiento; sexo; etnia.
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	Sistema que está en plena vigencia desde el año 2017 y cuenta con información de los usuarios vigentes, por lo que la información que aporta es útil para esta evaluación. Se alimenta principalmente de la información que registra el usuario para acreditarse y demandar servicios de diversos programas del INDAP. Sin embargo, no queda claro el nivel de actualización de dicha información. Se evalúa positivamente, porque este sistema único permite acceder a la información de una manera sencilla a la caracterización de los usuarios, desagregado por género, rubro, entre otros.

Nombre	<b>SISTEMA TESORERÍA</b>
Descripción	Sistema interno contable, donde se registran los pagos de incentivos (asesorías e inversiones) y créditos, y desde allí se pueden obtener los saldos de los proyectos y asesoría técnica. Además, se puede saber la historia de los subsidios que se han entregado a cada uno de los usuarios por RUT.
Período de vigencia	Está vigente y hay una nueva versión a partir del año 2017.
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Aquí se encuentran todos los usuarios que han recibido incentivos o créditos, desde 2005 en adelante.
Frecuencia de medición	Cada vez que existe un pago asociado a un usuario producto un incentivo/pago de asistencia técnica se carga en el sistema.

Campos / Variables	Número de solicitud, asignación según el programa, agencia de área, región, tipo de solicitud, fecha de solicitud, fecha de traspaso, receptor, RUT receptor, monto solicitud, total devengado, total ejecutado, total liberado, saldo.
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	Se considera relevante para la evaluación, pues permite acceder a información del Programa. Se plantea la importancia de revisar junto a profesionales de INDAP la reportabilidad de este sistema, con el fin de comprender y verificar el acceso y nivel de desglose de los datos.

Nombre	<b>SUF</b>
Descripción	Sistema Único de Financiamiento que será reemplazado por Sistema Único. Contiene la información histórica de cada usuario de los períodos anteriores. Caracteriza el perfil del usuario.
Período de vigencia	Desde septiembre del 2006.
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Contiene la información histórica de los usuarios de periodos pasados.
Frecuencia de medición	Dinámica
Campos / Variables	Región; Área; Comuna; Tipo_usuario; Estado_Acreditación; rut_beneficiario_RUTCLIENTE; dígito_verificador_beneficiario; NombreRazonSocial; Apellidos; sexo; pueblo_originario; código_proyecto; Nombre Proyecto; Clase; Rubro; Unidad; cantidad; Tipo_Inversión; Inversión; Número_Solicitud; correl_subs; código_asignación; asignación; código_actividad; actividad; monto_solicitado; Monto_pagado; monto_aporte; monto_crédito_pesos; número_resolución; fecha_resolución; período; Origen; estado_solicitud.
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	Se valora positivamente este sistema como fuente de información para esta evaluación, porque permite acceder a información histórica de los usuarios, como por ejemplo los incentivos a los que han podido acceder los usuarios anualmente.

Nombre	<b>APOLO</b>
Descripción	Este es un sistema que da cuenta de los incentivos de inversiones que el usuario accede vía concursos financiados por INDAP. Las inversiones son: SAT, PDI, PRODESAL, PDTI, PADIS.
Período de vigencia	Está plenamente vigente.
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Aquí se encuentran todos los concursos en proceso y concluidos por año (desde 2010 en adelante)
Frecuencia de medición	Es un sistema dinámico que se alimenta de la información que le provee la Agencia de Área de INDAP o Direcciones Regionales.
Campos / Variables	Región; Área; Comuna; Tipo_usuario; Estado_Acreditación; rut_beneficiario_RUTCLIENTE; dígito_verificador_beneficiario; NombreRazonSocial; Apellidos; sexo; fecha_nacimiento; Pueblo_originario; código_proyecto; Nombre Proyecto; Clase; Rubro; Unidad; cantidad; Tipo_Inversión; Inversión; Numero_Solicitud; correl_subs; código_asignación; asignación; código_actividad; actividad; monto_solicitado; monto_pagado; monto_aporte; monto_crédito_pesos; número_resolución; fecha_resolución; periodo; Origen; estado_solicitud
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	Se evalúa positivamente porque permite obtener información de las evaluaciones que eventualmente se hubieran realizado de las inversiones, la cantidad de concursos realizados anualmente, montos adjudicados por usuario, entre otros. La dificultad puede estar en qué tan

	<p>procesada y desagregada esté la información, así como la reportabilidad del sistema.</p> <p>Cabe destacar que la información que se registra corresponde a los montos adjudicados y no devengados.</p>
--	---

Nombre	<b>SICRE</b>
Descripción	Este sistema que da cuenta de la gestión crediticia. Se vincula con el SAT, cuando el incentivo del SAT cubre una parte del proyecto de la inversión y el usuario debe complementar su inversión con un crédito de Largo Plazo de INDAP (línea específica para SAT). Entrega diversos reportes de los créditos por usuario (RUT) y permite generar informes de las colocaciones de los diferentes tipos de crédito (corto plazo y largo plazo u otros), morosidad, recuperaciones, entre otros.
Período de vigencia	Está vigente, se puede sacar información histórica de todos los años y solicitud de crédito.
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Aquí se encuentran todos los usuarios que han solicitado apoyo crediticio.
Frecuencia de medición	Es un sistema dinámico que se alimenta de la información que le provee la Agencia de Área de INDAP.
Campos / Variables	Informes según tipo de crédito, situación crediticia usuario, Informes diferenciados por sexo, por años, por tipo de crédito, entre otras variables. Cartolas individuales según RUT.
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	Se podría obtener información del comportamiento crediticio de los usuarios SAT, si correspondiese.

Nombre	<b>Sistema de Información para la Gestión de Financiera del Estado – SIGFE</b>
Descripción	Es una plataforma transversal disponible para todas las instituciones públicas para mejorar y dar mayor transparencia a la gestión financiera en el sector, en distintos niveles: estratégico, sectorial e institucional. Este sistema de información incorpora aspectos operativos y gerenciales que favorecen el proceso de descentralización de la gestión. Actúa como interfaz contable.
Período de vigencia	Vigente
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	-
Frecuencia de medición	Diaria
Campos / Variables	Presupuesto otorgado, ejecutado, devengado.
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	Permitiría obtener información sobre la ejecución presupuestaria y gestión financiera institucional, facilitando la elaboración del Anexo 4.

**B. Fuentes de información cualitativa y cuantitativa que fueron útiles para identificar la situación problema que dio origen al programa y que permiten proyectar la situación sin programa**

Identificación del documento	Breve descripción del contenido
Boz, S.; Cortés, M.; Muñoz, T. (2016). <b>Estrategias de desarrollo rural con enfoque de género en Chile: el caso del programa “Formación y</b>	El artículo trata sobre la Formación y capacitación para mujeres campesinas” del Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile, ejecutado en

<p><b>capacitación para mujeres campesinas”.</b> Civilizar 16 (30): 63-76. <a href="https://doi.org/10.22518/16578953.534">https://doi.org/10.22518/16578953.534</a></p>	<p>convenio con la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Mujer. Aborda la descripción de los principales elementos del programa, así como la caracterización de sus beneficiarias en un área específica.</p>
<p>Boza, S., Espinoza, M., Pertuzé, R., Mora, M., Orellana, K. (2021). <b>Description and assessment of a collaborative agricultural extension program adopted under the triple helix model of innovation. International journal of agriculture and natural resources.</b> 48(3): 248-258. <a href="https://dx.doi.org/10.7764/ijanr.v48i3.2315">https://dx.doi.org/10.7764/ijanr.v48i3.2315</a></p>	<p>Este documento muestra trabajos de extensión agrícola a través del Modelo Triple Hélice (MTH) para la innovación inclusiva y evalúa sus efectos en los agricultores. Los resultados detectan fuertes interacciones entre actores como base de Cultiva U Chile y sus efectos directos son positivos en el corto plazo, independientemente de los caminos de los agricultores en términos de innovación, cooperación e inversión. Se concluye que los servicios de extensión adoptados bajo el MTH pueden ser medios apropiados para promover la innovación inclusiva en la agricultura.</p>
<p>DS19 (2020) <b>Política Nacional de Desarrollo Rural.</b> Ministerio del Interior y Seguridad Pública; Subsecretaría del Interior. 18 pp. <a href="https://bcn.cl/2hs1o">https://bcn.cl/2hs1o</a></p>	<p>El objetivo de esta ley es mejorar la calidad de vida y aumentar las oportunidades de la población que habita en territorios rurales. Genera las condiciones adecuadas para su desarrollo integral, a través de la adopción gradual, planificada y sostenida de un paradigma que concibe un accionar público con enfoque territorial e integrado en distintos niveles y que propicia sinergias entre iniciativas públicas, privadas y de la sociedad civil.</p>
<p>Faiguenbaum, S. (2017). <b>Toda una vida. Historia de INDAP y los campesinos.</b> Publicación conjunta INDAP-MINAGRI-FAO. 260 pp.</p>	<p>Publicación que realiza un recorrido histórico de la Institución y sus instrumentos, desde su creación en el año 1962 hasta la actualidad.</p>
<p>INDAP-RIMISP-DEMOSCÓPICA. (2018). <b>Línea base de los usuarios de INDAP 2015.</b> Estudios y documentos de trabajo. Anexos N°s 14, 15 y 16.</p>	<p>Estudio que tiene por objetivo levantar la línea de base de los usuarios INDAP para establecer su situación inicial y proveer un punto de comparación para el seguimiento y evaluación de los resultados intermedios e impactos de los Programas de Fomento de INDAP dirigidos a los usuarios de modo individual. No considera a las organizaciones. Es un trabajo muy relevante ya que su propuesta de clasificación del tipo de usuarios de INDAP promueve un cambio en la focalización del programa SAT.</p>
<p>Jara-Rojas, R. Manríquez, P. Díaz, J. Rojas, Á 2012. <b>Classification criteria and commercial profile re-definition of the Family Farm Agriculture in Chile, Maule región.</b> En: Rev. FCA UNCUYO. 44(1): 143-156 pp.</p>	<p>Estudio que explora nuevos criterios de clasificación del pequeño productor asociado a la Agricultura Familiar Campesina (AFC) en Chile, definiendo un perfil comercial con énfasis en agricultores de la Región del Maule. El perfil se determinó a través de un análisis <i>cluster</i> considerando cuatro criterios de clasificación: Activos Totales, Ingreso Agrícola, Costos de Producción y un Indicador de Gestión. Del análisis se desprende que un 16,4% de los agricultores posee perfil comercial (AFC-1) y podría dejar de cumplir los requisitos establecidos por la Ley para ser usuarios del INDAP. Esto provocaría ciertas</p>

	<p>restricciones y factores que limitan la competitividad de este segmento, tales como el acceso al crédito, inversiones y asistencia técnica. Políticas agrarias eficientes deben ser consideradas para continuar apoyando a este grupo de mayor capacidad empresarial.</p>
<p>Jara-Rojas, R., Canales, R., Gil, J. M., Engler, A., Bravo-Ureta, B., &amp; Bopp, C. (2020). <b>Technology adoption and extension strategies in mediterranean agriculture: the case of family farms in Chile</b>. <i>Agronomy</i>, 10(5): 692. <a href="https://doi.org/10.3390/agronomy10050692">https://doi.org/10.3390/agronomy10050692</a></p>	<p>Se analizó la conexión entre las estrategias implementadas por servicios de extensión y adopción de tecnología en fincas familiares. Utilizando el caso del Servicio de Programa de Asesoría Técnica (SAT), desarrolla un índice de adopción (AI) ascendente para vegetales y bayas agricultores de tres regiones de Chile Central. Utilizando el análisis de conglomerados, identificaron tres grupos de agricultores, según su intensidad de adopción. Las estrategias de extensión utilizados tienen efectos distintos en la adopción de nuevas tecnologías. Mayores índices de adopción se asociaron positivamente con la duración de las visitas, el número de actividades grupales, y el uso de incentivos y créditos otorgados. El valor de la producción y el tamaño de la finca se asociaron positivamente con la intensidad de adopción.</p>
<p>Jaramillo, C.; Cid, B.; Cancino, R. (2018). <b>Adopción de tecnologías por productores agrícolas de la localidad de Cosmito, región del Biobío, Chile</b>. <i>Revista agroalimentaria</i>, 24(47): 179-197 pp.</p>	<p>El artículo presenta un estudio cualitativo que analiza las estrategias desarrolladas por agricultores y asistentes técnicos generadas al interactuar con las políticas tecnológicas. Se consideran dimensiones como: el lugar físico donde realizan las actividades; las estrategias que desarrollan para interactuar entre sí y la interfaz social desde la cual expresan sus discursos, visibilizando los puntos de encuentro y desencuentro de sus visiones. Se identifican los factores que describen el fenómeno y define hipótesis emergentes que interpretan las estrategias de estos actores. Por una parte, los agricultores, estos construyen sus propios criterios y estrategias de selección de las innovaciones. Y, por otro lado, los asistentes técnicos también construyen estrategias al interactuar con políticas tecnológicas, recurriendo y generando prácticas asociadas al extensionismo para cumplir la expectativa de las políticas tecnológicas.</p>
<p>Kuhl, L. (2018). Technology transfer and adoption for smallholder climate change adaptation: opportunities and challenges. <i>Climate and Development</i>, 12(4): 353-368. <a href="https://doi.org/10.1080/17565529.2019.1630349">DOI: 10.1080/17565529.2019.1630349</a></p>	<p>El estudio encontró que, si bien las tasas de adopción eran altas en general, el ritmo de adopción aún era lento, lo que demuestra una tensión entre la urgencia del cambio climático y el ritmo de adopción de los pequeños agricultores. Se detectó que muchas tecnologías aumentan la resiliencia, pero es posible que no siempre sean adaptables a largo plazo, y que se necesitan</p>

	recursos significativos para transferir tecnologías con éxito a los pequeños agricultores.
Mesele B. Z. (2021). <b>Adoption and Ex-post Impact of Agricultural Technologies on Rural Poverty: Evidence from Amhara Region, Ethiopia.</b> Cogent Economics & Finance, 9(1), 1969759. <a href="https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1969759">https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1969759</a>	Esta publicación revela que la adopción de múltiples tecnologías aumenta el gasto de consumo significativamente, por lo tanto, reduce la pobreza. Además, la adopción en paquete proporciona un mayor consumo que en forma aislada. Por lo tanto, se sugiere que las políticas que promuevan una adopción más amplia de alternativas agrícolas, las tecnologías a nivel regional y nacional ayudan a reducir la pobreza.
OCDE, (2016). <b>Estudios de Política Rural de la OCDE – Chile. 206 pp.</b>	Investigación elaborada por el Directorate of Public Governance and Territorial Development (GOV o Dirección de Gobierno y Desarrollo Territorial) de la OCDE, en colaboración con el Gobierno de Chile. Este estudio señala que la promoción del desarrollo rural plantea numerosos retos a la gobernanza y la formulación de políticas, debido a que exige coordinación entre distintos sectores, niveles gubernamentales, y entre actores públicos y privados. En los países del OCDE hubo un cambio de paradigma, donde el enfoque está centrado en los territorios más que en los sectores y en las inversiones más que en los subsidios.
Ortega, J. Ramírez, E. (2018). <b>El Impacto de las Asesorías Técnicas en el Sector Agrícola: el caso de la Agricultura Familiar en Chile.</b> Serie Documentos de Trabajo. Documento N° 234. RIMISP. 27 pp.	Evaluación sobre las asesorías técnicas de INDAP, basado en el levantamiento de información de la línea base del año 2015 que fue realizado por RIMISP.
Ramírez, E.; Furnaro, A.; Berdegué, J.; Escobar, G.; Romero, L. (2014). <b>Evaluación de programas de INDAP.</b> Informe Editado en su versión Final. Agraria. 173 pp.	Evaluación ex post de 11 programas de INDAP, que incluye el Servicio de Asistencia Técnica. Presenta el diseño de la política de INDAP, con los problemas públicos, tanto para la política como los programas evaluados, las definiciones estratégicas de INDAP, la población objetivo y su focalización, el diseño del programa y sus modificaciones, el proceso de producción de los rubros.
Soto, J.; Vargas, O.; Berdegué, J.A. (2018). <b>How Large are the Contributions of Cities to the Development of Rural Communities? A Market Access Approach for a Quarter Century of Evidence from Chile.</b> Working Documents. The Latin American and Caribbean Economic Association - LACEA.dx. 38 pp.	Investigación que estima el impacto de las ciudades en el desarrollo económico de las comunidades rurales en Chile, siguiendo una aproximación del acceso al mercado. El efecto de la cercanía a las ciudades en el desarrollo de las comunidades rurales se analiza mediante la estimación del impacto del acceso a los mercados en la población y el empleo agrícola y no agrícola de comunidades rurales.
	El estudio contribuye con un marco de exploración conceptual y empírica sobre la adopción tecnológica por parte de hombres y mujeres en el mismo hogar. Los esfuerzos para promover la adopción de tecnología en el desarrollo de la agricultura y el empoderamiento de las mujeres se beneficiarían de su comprensión.

### C. Identificar la necesidad de estudio complementario

Existe un instrumento de supervisión que realiza INDAP de las entidades consultoras que abarca todo el período de evaluación. Este instrumento se operacionaliza en un informe sobre cada consultora que está en papel y en bodegas en las respectivas áreas del INDAP. Se solicitó el envío de algunos ejemplares para hacer la revisión del llenado de esa documentación y analizar si tiene antecedentes relevantes que justifique sistematizar esa información.

El panel evaluador revisó este instrumento de supervisión y concluyó que, aunque entrega elementos de la ejecución que hacen las Consultoras, no es una información que discrimine suficientemente sobre el desempeño de las mismas. Además, contenía textos manuscritos de los que levantaron la información de difícil lectura. Por lo tanto, se decidió que no se justificaba llevar a cabo el estudio complementario.

## Anexo 2(a): Matriz de Evaluación del programa

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: Servicio de Asesoría Técnica - SAT</b> <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2007</b> <b>MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Agricultura</b> <b>SERVICIO RESPONSABLE: Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP</b>				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<b>FIN:</b> Contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico de la agricultura familiar <sup>116</sup> del país				
<b>PROPÓSITO:</b> Productores articulados al mercado atendidos por el SAT aumentan el Margen Bruto por hectárea (MB/ha) de su negocio principal al implementar adecuada tecnología, gestión y financiamiento.	1.- Porcentaje de usuarios SAT que aumentan el MB/há de su negocio principal en el año t en comparación a su valor alcanzado el año t-1, respecto al total de usuarios del programa en el año t-1, que continúan en el programa en el año t. <b>(Eficacia/Resultado)</b>	$(N^{\circ} \text{ de usuarios SAT que aumentan el MB/ha de su negocio principal en el año } t \text{ en comparación al valor alcanzado el año } t-1 / N^{\circ} \text{ de usuarios totales del programa en el año } t-1, \text{ que continúan en el programa en el año } t) * 100$	Encuesta de Medición de Resultados SAT-PRODESAL (Unidad de Seguimiento y Evaluación Técnica)  Datos: Nacional, Anual – 2021 (a procesar)	La crisis hídrica no llega a ser grave en la producción silvoagropecuaria, por ejemplo, merma en siembra o plantaciones, malas cosechas que no cubran costos, etc.  Los precios agrícolas nacionales e internacionales se mantienen con una variación no superior al 10% real (descontada la inflación) respecto al promedio de los últimos 5 años
	2.- Tasa de variación promedio en el Margen Bruto/ha del negocio principal al año t en comparación al año t-1 en usuarios/as que aumentan su MB/ha <b>(Eficacia/Resultado)</b>	$[(\text{MB/ha del negocio principal año } t / \text{MB/ha del negocio principal año } t-1) - 1] * 100$	Encuesta de Medición de Resultados SAT-PRODESAL (Unidad de Seguimiento y Evaluación Técnica)	

<sup>116</sup> La agricultura familiar es una forma de organizar la producción agrícola y silvícola, así como la pesca, el pastoreo y la acuicultura, que es gestionada y dirigida por una familia y que en su mayor parte depende de mano de obra familiar, tanto de mujeres como de hombres. La familia y la explotación están vinculadas, co-evolucionan y combinan funciones económicas, ambientales, reproductivas, sociales y culturales.

	3.- Porcentaje de ejecución del programa respecto del presupuesto asignado <b>(Economía/Proceso)</b>	(Presupuesto ejecutado en el año t/ Presupuesto asignado en el año t) *100	Datos: Nacional, Anual – 2021 (a procesar) Tesorería  Datos: Nacional, regional, anual, mensual – 2019-2022	
<p><b>COMPONENTES:</b></p> <p>1.- Asesoría Técnica para que los usuarios/as puedan incorporar mejores tecnologías de producción y gestión empresarial.</p> <p>Subsidio a la demanda para todos los/as usuarios/as del Programa SAT. Con un cofinanciamiento del 80%, el 20% restante es aporte del usuario/a. incorporen mejores tecnologías de producción y gestión empresarial</p>	1.1 Porcentaje de usuarias SAT (Mujeres) que reciben Asesoría Técnica <b>(Eficacia/Producto)</b>	(Nº de usuarias que reciben Asesoría Técnica año t/Nº total de usuarios/a atendidos por el programa que reciben Asesoría Técnica) *100	Sistema Único INDAP  Datos: Nacional, Regional y por año - 2019-2022	<p>La crisis hídrica no llega a ser grave en la producción silvoagropecuaria, por ejemplo, merma en siembra o plantaciones, malas cosechas que no cubran costos, etc.</p> <p>Los precios agrícolas nacionales e internacionales se mantienen con una variación no superior al 10% real (descontada la inflación) respecto al promedio de los últimos 5 años</p>
	1.2 Porcentaje de usuarios/as de Programa que evalúan satisfactoriamente la Asesoría Técnica <b>(Calidad/Producto)</b>	(N.º de usuarios/as que evalúan satisfactoriamente la Asesoría Técnica año t-1 /N.º total de usuarios del programa que reciben Asesoría Técnica al año t-1 y responden la encuesta al año t) *100	Informe de seguimiento  Datos: Nacional, regional, por año y por sexo - 2021	
	1.3 Valor promedio de la Asesoría Técnica entregada por usuario/a Programa SAT <b>(Eficiencia/Producto)</b>	(Valor total de la Asesoría Técnica entregada año t/N.º de usuarios/as que reciben Asesoría Técnica año t)	Tesorería – Sistema Único de INDAP  Datos: Nacional, Regional, por año y por sexo - 2019-2022 Sistema Único de INDAP	
	1.4 Promedio de visitas prediales servicio base por usuario/a del programa SAT <b>(Eficacia/Producto)</b>	(N.º total de visitas prediales del servicio base año t/N.º total de usuarios/as del programa SAT año t)	Contratos con la Entidad Ejecutora  Datos: Nacional, Regional, por año, por unidad operativa - 2020-	

			2022	
<b>Actividades</b>				
Difusión para postular al programa				
Postulación y admisión de usuarios				
Formalización de los postulantes aceptados				
Elaboración del Plan de Negocios por usuario				
Levantamiento de ficha con los antecedentes por usuario				
Realización de las Asesorías Técnicas individuales y grupales				
Supervisión del INDAP de la AT de la entidad Consultora				
Realización de las Mesas de Control Social				
Levantamiento de Ficha de salida de la AT realizada por los Consultores				
2.- Inversión SAT para mejorar factores de producción – activos productivos. Fondo concursable para la compra de activos. Cofinancia el 70% de la inversión con un tope por usuario/a de MM\$3,5; el 30% restante lo aporta el/la usuario/a con aportes propios o por medio de un crédito de INDAP.	2.1 Porcentaje de usuarios/as que reciben Subsidios a la inversión SAT <b>(Eficacia/Producto)</b>	(N° de usuarios/as que reciben subsidio la inversión año t/N° total de usuarios del programa al año t) *100	Tesorería/SUF/APOLO	Datos: Nacional, Regional, por año y por sexo
	2.2 Porcentaje de usuarias SAT (Mujer) que reciben Subsidios a la inversión <b>(Eficacia/Producto)</b>	(N.º de usuarias que reciben Subsidio a la Inversión /N.º total de usuarias del programa año t) *100	Tesorería/SUF/APOLO	Datos: Nacional, Regional, por año y por sexo - 2020-2022 Tesorería/SUF/APOLO/ Sistema Único INDAP
	2.3 Porcentaje de usuario/as que reciben créditos del INDAP <b>(Eficacia/Producto)</b>	(N.º de usuarios/as que reciben Subsidio a la Inversión y además créditos del INDAP año t/N.º total de usuarios/as SAT que reciben Inversión SAT año t)	Tesorería/SUF/APOLO/ Sistema Único INDAP	Datos: Nacional, Regional y por año - 2021-2022
	2.4 Porcentaje de usuarias SAT (Mujer) que reciben financiamiento de crédito <b>(Eficacia/Producto)</b>	(N.º de usuarias que reciben Subsidio a la Inversión y además créditos del INDAP año t/N.º total de usuarias del programa año t) *100	Tesorería/SUF/APOLO/ Sistema Único INDAP	Datos: Nacional, Regional y por año - 2021-2022

	2.5 Porcentaje de usuarios/as que evalúan satisfactoriamente la Inversión cofinanciada por INDAP <b>(Calidad/Producto)</b>	(N.º de usuarios/as que evalúan satisfactoriamente la Inversión cofinanciada por INDAP año t-1 /N.º total de usuarios/as del programa que reciben inversión al año t-1 y responden la encuesta al año t) *100	Informes de seguimiento  Datos: Nacional, Regional por año y por sexo - 2021	
	2.6 Monto promedio del subsidio inversión SAT por usuario/a <b>(Eficiencia/Producto)</b>	Monto total del subsidio inversión SAT año t/N.º de usuarios/as SAT que reciben financiamiento año t) *100	Tesorería/SUF/APOLO  Datos: Nacional, Regional por año y por sexo - 2021-2022	
	2.7 Porcentaje de financiamiento de crédito de INDAP para financiar inversiones SAT <b>(Economía/Producto)</b>	(Monto total de recursos creditico de INDAP para financiar inversiones SAT año t/Monto total de recursos para inversión SAT año t) *100	Tesorería/SUF/APOLO/ Sistema Único INDAP  Datos: Nacional, Regional y por año 2021-2022	

**Actividades**  
Difusión de la licitación a subsidios  
Formulación de la inversión  
Ingreso del proyecto de Inversión individual a la plataforma WEB INDAP o directamente a la Agencia de Área  
Evaluación de las postulaciones  
Selección de proyectos de acuerdo a los criterios de evaluación  
Informe a postulantes de los proyectados aceptados  
Entrega de incentivos  
Realización inversión  
Rendición incentivos

**Anexo 2(b): Medición de indicadores Matriz de Evaluación del programa, período 2019-2022**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: Servicio de Asesoría Técnica - SAT</b> <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2007</b> <b>MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Agricultura</b> <b>SERVICIO RESPONSABLE: Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP</b>							
<i>Evolución de Indicadores</i>							
<i>Enunciado del objetivo</i>	<i>Indicadores</i>		<i>Cuantificación</i>				
	<i>Enunciado</i>	<i>de</i>	<b>Fórmula de cálculo</b>	2019	2020	2021	2022
	<b>(Dimensión/Ámbito Control)</b>						
<b>FIN:</b> Contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico de la agricultura familiar del país				Sin información (SI)	(SI)	(SI)	(SI)
<b>PROPÓSITO:</b> Productores articulados al mercado atendidos por el SAT aumentan el Margen Bruto por hectárea (MB/ha) de su negocio principal al implementar adecuada tecnología, gestión y financiamiento.	1.- Porcentaje de usuarios SAT que aumentan el MB/ha de su negocio principal en el año t en comparación a su valor alcanzado el año t-1, respecto al total de usuarios del programa en el año t-1, que continúan en el programa en el año t.		(N° de usuarios SAT que aumentan el MB/ha de su negocio principal en el año t en comparación al valor alcanzado el año t-1/N° de usuarios totales del programa en el año t-1, que continúan en el programa en el año t) *100	No aplica (NA) <sup>117</sup>	No disponible (ND)	No disponible (ND)	Sin Análisis (SA) <sup>118</sup>

<sup>117</sup> Aquí deben colocarse datos del indicador SAT que precede al actual rediseñado. Este es: Porcentaje de usuarios SAT sujetos a análisis que incrementan el nivel de productividad de sus emprendimientos en la temporada agrícola año t respecto al total de usuarios SAT sujetos a análisis en año t. Fórmula del Indicador (N° de usuarios SAT sujetos a análisis que incrementan el nivel de productividad de sus emprendimientos en la temporada agrícola año t/N° total de usuarios SAT sujetos a análisis en año t) \*100

<sup>118</sup> Encuesta realizada no representativa del universo y no se tiene la data anterior para seguir la medición.

	2.- Tasa de variación promedio en el Margen Bruto/ha del negocio principal al año t en comparación al año t-1 en usuarios/as que aumentan su MB/ha <b>(Eficacia/Resultado)</b>	$[(\text{MB/ha del negocio principal año } t / \text{MB/ha del negocio principal año } t-1) - 1] * 100$	NA	ND	ND	SA <sup>119</sup>
	3.- Porcentaje de ejecución del programa respecto del presupuesto asignado <b>(Economía/Proceso)</b>	$(\text{Presupuesto ejecutado en el año } t / \text{Presupuesto asignado en el año } t) * 100$	92,6%	126,3%	93,5%	95,1%
<b>COMPONENTES</b>						
1.- Asesoría Técnica para que los usuarios/as puedan incorporar mejores tecnologías de producción y gestión empresarial.	1.1 Porcentaje de usuarias SAT (Mujeres) que reciben Asesoría Técnica <b>(Eficacia/Producto)</b>	$(\text{N.º de usuarias que reciben Asesoría Técnica año } t / \text{N.º total de usuarios/a atendidos por el programa que reciben Asesoría Técnica}) * 100$	20,8% 2.457/ 11.822	22,8% 3.552/ 15.557	23,8% 4.235/ 17.769	24,3% 4.614/ 18.955
	1.2 Porcentaje de usuarios/as de Programa que evalúan satisfactoriamente la Asesoría Técnica <b>(Calidad/Producto)</b>	$(\text{N.º de usuarios/as que evalúan satisfactoriamente la Asesoría Técnica año } t-1 / \text{N.º total de usuarios del programa que reciben Asesoría Técnica al año } t-1 \text{ y responden la encuesta al año } t) * 100$	NA	NA	N/A	N/A
	1.3 Valor promedio de la Asesoría Técnica entregada por usuario/a Programa SAT <b>(Eficiencia/Producto)</b>	$(\text{Valor total de la Asesoría Técnica entregada año } t / \text{N.º de usuarios/as que reciben Asesoría Técnica año } t)$	M\$ 807	M\$ 703	M\$ 578	M\$ 620
	1.4 Promedio de visitas prediales servicio base por usuario/a del programa SAT <b>(Eficacia/Producto)</b>	$(\text{N.º total de visitas prediales del servicio base año } t / \text{N.º total de usuarios/as del programa SAT año } t)$	No disponible ND	ND	ND	ND

<sup>119</sup> Ibid.

2.- Inversión SAT para mejorar factores de producción – activos productivos.	2.1 Porcentaje de usuarios/as que reciben Subsidios a la inversión SAT <b>(Eficacia/Producto)</b>	(N° de usuarios que reciben subsidio la inversión año t/N° total de usuarios(as) del programa al año t) *100	NA	15,4% 2.206/14.320	20,7% 3.583/17.306	19,8% 3.644/18.414
	2.2 Porcentaje de usuarias SAT (Mujer) que reciben Subsidios a la inversión SAT <b>(Eficacia/Producto)</b>	(N.º de usuarias que reciben Subsidio a la Inversión /N.º total de usuarias del programa año t) *100	NA	4% 569/14.320	5,5% 949/17.306	5,0% 917/18.414
	2.3 Porcentaje de usuario/as que reciben créditos del INDAP <b>(Eficacia/Producto)</b>	(N.º de usuarios/as que reciben Subsidio a la Inversión y además créditos del INDAP año t/N.º total de usuarios SAT que reciben Inversión SAT año t)	NA	47,9% 1.057/2.206	12,6% 452/3.583	12,4% 453/3.644
	2.4 Porcentaje de usuarias SAT (Mujer) que reciben financiamiento de crédito <b>(Eficacia/Producto)</b>	(N.º de usuarias que reciben Subsidio a la Inversión y además créditos del INDAP año t/N.º total de usuarias del programa año t) *100	NA	7,5% 267/3.552	3,5% 150/4.235	2,3% 105/4.614
	2.5 Porcentaje de usuarios/as que evalúan satisfactoriamente la Inversión cofinanciada por INDAP <b>(Calidad/Producto)</b>	(N.º de usuarios/as que evalúan satisfactoriamente la Inversión cofinanciada por INDAP año t-1 /N.º total de usuarios/as del programa que reciben inversión al año t-1 y responden la encuesta al año t) *100	NA	Sin información (SI)	(SI)	(SI)
	2.6 Monto promedio del subsidio inversión SAT por usuario/a <b>(Eficiencia/Producto)</b>	Monto total del subsidio inversión SAT año t/N.º de usuarios/as SAT que reciben financiamiento año t) *100	NA	\$ 2.899	\$ 2.846	\$ 2.579
	2.7 Porcentaje de financiamiento de crédito de INDAP para financiar inversiones SAT <b>(Economía/Producto)</b>	(Monto total de recursos creditico de INDAP para financiar inversiones SAT año t/Monto total de recursos para inversión SAT año t) *100	NA	15,8% 456.632/ 2.898.982	11,2% 319.201/ 2.845.666	6,9% 179.034/ 2.589.134

## Anexo 2(c): Análisis de diseño del programa

### A. Relaciones de causalidad de los objetivos del programa (Lógica Vertical)

El objetivo de Fin y Propósito identifica la población que se aborda en la línea de base del año 2015 y 2016, con la evidencia estadísticamente más dura que se tiene de la agricultura familiar. En el caso del objetivo de Fin, se plantea, correctamente en su formulación, la contribución al desarrollo económico, social y tecnológico de la agricultura familiar del país, que abarca a todos estos productores identificados en la línea de base citada. Estos son los micro productores (T1); productores familiares (T2) y, productores empresariales (T3). Responde, en este sentido, a los actuales objetivos estratégico (OE) del INDAP que, de los 6 OE formulados, 5 de ellos se refieren a los pequeños productores agrícolas campesinos<sup>120</sup>.

El objetivo de Propósito identifica a los productores agrícolas articulados al mercado, estos son: **Pequeño Productor Familiar (T2)** caracterizado en el diagnóstico como aquel que tiene un nivel medio de ingresos y producción, donde el 66 % de su ingreso proviene de la explotación silvoagropecuaria y actividades asociadas, y; **Pequeño Productor Empresarial (T3)** que dispone de mayores ingresos relativos y mejores niveles de producción dirigidos al mercado, donde el aporte de la explotación silvoagropecuaria al ingreso alcanza a un 86%. La precisión conceptual que debiera hacerse en la identificación de la población objetivo es que se debe explicitar en su redacción que se refiere a los **pequeños** productores.

A su vez, está identificado el cambio que se espera lograr en dicha población, como es el de aumentar el Margen Bruto por hectárea (MB/ha) de su negocio principal. En el diagnóstico, se identificó que existe una brecha entre el margen bruto que actualmente obtienen y el MB potencial en distintos rubros. En este sentido, hay una relación causal, entre el aumentar el MB, es decir, los ingresos planteados en el Propósito y el desarrollo social y económico de los pequeños productores, señalado en el objetivo de Fin. Son objetivos coherentes con el diagnóstico donde se detecta que cerca del 50% de los usuarios sujetos del programa, se encuentra en los tramos más vulnerables del Registro Social de Hogares.

En los diagnósticos, desde diferentes aproximaciones política técnicas del desarrollo rural, existe consenso que lo rural es más amplio que la sola producción silvoagropecuaria<sup>121</sup>. De hecho, las familias de la Agricultura Familiar Campesina tienen y tendrán múltiples fuentes de ingresos en otros sectores de la economía, más allá de los generados por el predio. Esta constatación no puede dejar de lado a la agricultura como un factor relevante para el desarrollo económico rural y de las familias en particular. De ahí se sigue que, aquellos pequeños productores que acceden al mercado, cuyos ingresos provienen

---

<sup>120</sup> INDAP. Ficha de Identificación. Año 2023-2026. Definiciones Estratégicas.

<sup>121</sup> Ver, por ejemplo, el texto publicado al término de la administración Bachelet: Berdegú, J; López, D. **Mediana agricultura y agricultura familiar en Chile hacia el año 2030** En ODEPA Agricultura Chilena. Reflexiones y Desafíos al 2030. 1ª edición. 2017 diciembre. Págs. 179 a 202. Luego, a fines del gobierno de Piñera, se publicó el siguiente texto: Ortega, J; Foster, W; Valdés, A. **La Agricultura Familiar en Chile: cambios recientes y políticas para su contribución al desarrollo nacional**. En Valdés, A; Foster, W; Ortega, J; Pérez, R; Vargas, G. Estudio: Desafíos de la agricultura y desarrollo rural en Chile. Capítulo 5. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura (ODEPA). 2022 marzo. Págs. 82 a 126. Ambos, coinciden en que lo rural no se limita exclusivamente a lo agrícola, aunque luego se separan frente al rol que debiera cumplir la Agricultura Familiar Campesina en el futuro del país.

fundamentalmente de la agricultura, la rentabilidad es muy importante para su propia existencia y, además, hacen un aporte a la seguridad alimentaria de la sociedad.

Sin embargo, hay otros aspectos que debieran considerarse en los resultados intermedios del programa. Estos son los de innovación y tecnología, y gestión comercial. Así, en el índice de innovación tecnológica, en la línea de base, se detectó que más del 60% de los usuarios tiene un guarismo insuficiente. A su vez, los usuarios T2 y T3 del SAT en este índice alcanzan el 0,5 y 0,6 lo que es notoriamente insuficiente, ya que los coeficientes van de 0 a 1, donde 1 es el valor con mayor aplicación de tecnologías, por lo tanto, les falta un buen techo a recorrer para optimizar este resultado. Así mismo, en la diversidad y acceso a tecnologías de los 5 factores considerados, los pequeños productores orientados hacia el mercado, solo en uno de ellos, el 52% de los productores lo incorporó (“Incorporó nuevos rubros, especies o variedades”) en los otros aspectos los porcentajes fueron inferiores al 50%. Finalmente, en la gestión de la explotación, de los usuarios T3 un 49% cuenta con un contador, y en los otros ítems de gestión los porcentajes mayoritariamente están bajo el 30% (“uso de instrumento bancario”, “acceso a créditos”, “pertenencia a alguna organización comercial” y “pertenencia a alguna organización gremial”). Por lo tanto, debería complementarse con indicadores que midan estos aspectos

Una cuestión que debe plantearse es cómo se relaciona el aumentar el MB con el desafío de la sostenibilidad que también está en varios de los OE de INDAP<sup>122</sup>. El programa de INDAP Transición a la Agricultura Sostenible, que está recomendado favorablemente en la evaluación ex ante del año 2023, se sostiene en la identificación del problema, que una baja proporción de usuarios de INDAP desarrollan sistemas agropecuarios basados en manejos y prácticas sustentables<sup>123</sup>. Debe entenderse que el SAT está dentro de esos programas, al menos, no tiene explicitado en su formulación la sustentabilidad<sup>124</sup>. En las entrevistas con las Direcciones Regionales, se reconoce que el programa no tiene en su diseño el tema de la sustentabilidad, pero que debe incluirlo y colocar indicadores para su medición. Se plantea que debiera considerarse los temas ambientales y que la inversión apunte a ser duradera en el tiempo. Otros testimonios indican que, existen empresas consultoras operadoras del SAT involucradas en la sustentabilidad, pero como la norma no lo pide, no se visibiliza.

Entre las causas planteadas, en el citado nuevo programa INDAP, del por qué los productores no están interesados en la sostenibilidad o se les dificulta su realización, está en que los usuarios no tienen los recursos para abordarlo. Además, desconocen las prácticas para llevarla a cabo y sus beneficios a mediano plazo.

Los consultores entrevistados plantearon la dificultad de introducir la sustentabilidad, ya que “la materia orgánica no se hace en un día” y, por lo tanto, hay un costo asociado que los usuarios no están en condiciones de solventar. En ese sentido, se sugirió una transición

---

<sup>122</sup> INDAP. **Ficha de identificación año 2023-2026. Definiciones estratégicas.** Objetivos Estratégicos 1, 2 y 4.

<sup>123</sup> Allí se señalan que los criterios para el desarrollo de una agricultura sustentable son: Monitoreo y uso del recurso hídrico; Respeto de los derechos humanos condiciones laborales; Manejo de residuos; Manejo y aplicación de agroquímicos; Gestión de la inocuidad y trazabilidad; Relación con las comunidades locales; Gestión de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos; Gestión energética; Manejo y conservación de suelo, y Aseguramiento de la sanidad y el bienestar animal. INDAP. **Programa de Transición a la Agricultura Sostenible.** Programa Nuevo. 2023

<sup>124</sup> Se dice en la fundamentación del nuevo programa que: “INDAP no cuenta con programa cuyo propósito sea la sostenibilidad de los predios; sus programas de asesorías e inversiones se centran en productividad, aumento ingresos, mejoramiento de activos.”

para combinar distintas tecnologías. Otro consultor planteó que, en la práctica el SAT, al medir sus resultados como el mejoramiento del MB, incentiva la utilización de tecnologías altamente contaminantes para reducir costos.

En síntesis, debiera agregarse la idea de sostenibilidad en la formulación del objetivo de propósito. De este modo, se está abordando los desafíos que tienen estos productores en el contexto de crisis climática y es coherente con los propios OE de la institución al respecto. La sugerencia para la redacción del Propósito quedaría como sigue:

*Pequeños Productores articulados al mercado atendidos por el SAT aumentan el Margen Bruto por hectárea (MB/ha) de su negocio principal de manera sostenible.*

Por supuesto, si se acepta esta propuesta, debe haber una transición con los actuales usuarios que debieran terminar el año 2023 con la próxima cohorte de usuarios del SAT. Además, de los hallazgos a partir de las entrevistas, se sabe que no se está partiendo de 0, ya que existen regiones y consultoras que están aplicando el enfoque de sustentabilidad, aunque no se tienen los antecedentes de la cantidad de UO involucradas y los contenidos de la misma. A lo que debe agregarse la articulación de que debería producir entre el SAT y el programa Transición a la Agricultura Sostenible.

El programa no tiene un enfoque de género que, en general, es una opinión compartida por los equipos de INDAP.

Respecto a los componentes se plantean dos: Asesoría Técnica en tecnologías de producción y gestión empresarial e, Inversión en activos productivos.

### **Asesoría Técnica**

La Asesoría Técnica (Extensión)<sup>125</sup> es un instrumento que es transversal a todos los programas de INDAP. Ella ha sido realizada usualmente por entidades privadas, siendo considerada una alternativa valiosa para entregar información y conocimiento a los usuarios<sup>126</sup>.

El cuadro siguiente muestra programas actuales que tienen Asesoría Técnica (AT) en el INDAP junto con otros componentes.

---

<sup>125</sup> Barrera, Fernando- Namdar-Irani, Mina – Sotomayor, Octavio. **Innovación y desarrollo agroalimentario en Chile: el sueño de ser una potencia agroalimentaria y forestal**. En Frédéric Goulet, Jean-François Le Coq, Octavio Sotomayor. Sistemas y políticas de innovación para el sector agropecuario en América Latina. 2019

<sup>126</sup> Martínez, Hugo – Namdar Irani, Mina – Sanhueza, Ramiro – Sotomayor, Octavio. **Asesoría Técnica en la agricultura chilena: estado del arte, perspectivas**. 2007. Qualitas Agro consultores Ltda. Informe presentado en la Conferencia Internacional de INDAP. “Sistemas de Innovación y Asesoría Técnica en Agricultura: Nuevas Miradas, Nuevas Perspectivas”. Santiago, CEPAL, 13 y 14 de noviembre de 2007

**Cuadro 1: Asesoría Técnica en programas de INDAP  
2023**

Programa	Entidad ejecutora	Tipos de Asistencia Técnica	Temáticas	Todos los Componentes
Desarrollo Territorial Indígena. INDAP-CONADI (PDTI)	Municipio  Privados u otras entidades públicas (Excepcionalmente)	Individuales y grupales (Capacitaciones)	Manejo Técnico  Comercialización  Gestión de Sistemas Productivos  Uso sustentable de Recursos Naturales.	Asesoría técnica  Fondo Único de Financiamiento (Inversiones Productivas y/o Capital de Operación).
Programa de Asociatividad Económica (PAE)	Privados	Grupal (empresas asociativas)	Asesoría especializada procesos de acondicionamiento o transformación de los productos, en técnicas de venta y marketing, relación con proveedores, entre otros.	Desarrollo del negocio  Desarrollo organizacional
Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)	Municipio (Preferente)  Privados u otras entidades públicas	Individuales y grupales	Productivas y de generación excedentes.	Asesoría técnica  Fondo de operación anual  Inversiones de activos productivos.
Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Productores Campesinos del Secano de la Región de Coquimbo (PADIS)	Municipio (Preferente)  Privados u otras entidades públicas	Individuales y grupales	Productivas y de generación excedentes.	Asesoría técnica  Fondo de operación anual  Inversiones de activos productivos.

Fuente. Elaboración propia a partir de la normativa de cada programa

Se constata que, básicamente, los servicios entregados son AT y Subsidios para financiamiento. A pesar de lo extendido en el diseño de los programas del otorgamiento de la AT, se sabe poco de lo que se entrega específicamente en este servicio, la metodología aplicada para distintos usuarios, las sesiones consideradas, los materiales utilizados, etc.

No es suficiente decir que la realización de la AT es flexible de acuerdo a la realidad de cada productor. Se deben elaborar algunas orientaciones mínimas a partir del cual se aplica de manera flexible su ejecución. Esto es posible en la medida que se vaya construyendo un repositorio sistemático de experiencias y que, cuando son exitosas, sean replicables. Esta es una cuestión bastante relevante, sobre todo, cuando se trata de usuarios

heterogéneos (rubro, localización geográfica, acceso a mercados, etc.) y, por lo tanto, la llegada a ellos debe ser apropiada y apropiable. No es lo mismo, entregar AT a un usuario INDAP T2 más próximo a la cultura campesina que a un T3, más próximo a una cultura empresarial. Debiera haber diferencias entre asesorar a un productor mapuche de otro que no lo es. Las temáticas también son factores por considerar, por ejemplo, en el apoyo a la producción de los rubros respecto de una asesoría en el Plan de negocio.

En cuanto al número de asistencias técnicas, se tiene evidencia para Chile en programas de INDAP que, aquellos que reciben cuatro o más AT, tienen hasta el 12% de probabilidad de innovar y un 26% de mejorar la productividad agrícola. Por lo tanto, el número de visitas aparece como relevante, pero no se tiene antecedentes, sobre la calidad de las mismas y todo lo que ello involucra <sup>127</sup>.

La licitación de los SAT, entrega a los consultores postulante, parámetros mínimos o máximos de visitas para la AT. En consecuencia, puede verse que INDAP, sí entrega orientaciones generales para que los consultores propongan el número de visitas y, esto no significa que se esté proporcionando una receta que atente con la flexibilidad de su ejecución.

En resumen, este componente, que se otorga fundamentalmente de manera individual a los productores, debe considerarse imprescindible dentro del diseño. La limitación que se tiene es que no existen evidencias que fundamenten, por decirlo así, los ingredientes que debe contener esa AT en las temáticas de gestión, productividad e innovación. En la práctica, ella queda sujeta para su realización a la capacidad de las consultoras y los profesionales o técnicos que la proporcionan. Se debe ir avanzando en ir documentando los modelos de AT según determinados perfiles de usuarios, localización y temáticas, entre otros factores a determinar.

El avanzar en esta dirección puede perfilar el montaje de asesorías de calidad con parámetros conocidos (requerimiento de especialistas, número de visitas, secuencia, duración, materiales a utilizar, etc.) para un número masivo de pequeños agricultores con costos razonables y conocidos. La idea fuerza es estandarizar lo más posible la entrega del servicio de Asistencia Técnica para que luego, en su ejecución, se adapte a la singularidad y problemática de cada productor. Esto con el fin de replicar experiencias exitosas que deben ser medidas con indicadores de resultados intermedios, lo que se verá más abajo.

No se tienen antecedentes, si existen diferencias por género, de la entrega de este componente. Al respecto, sería muy interesante conocer cómo ven las mujeres la Asesoría Técnica, tanto desde el punto de vista del contenido, así como de su operatoria (por ejemplo, horarios).

### **Subsidio a la Inversión en activos productivos.**

Este servicio responde al diagnóstico de que los pequeños productores tienen insuficientes activos productivos para mejorar la rentabilidad del negocio agrícola y, además, su acceso a los créditos de mercado está limitado porque no es considerado un cliente atractivo para

---

<sup>127</sup> En este estudio, se utilizaron datos del levantamiento de la línea de base de INDAP, que consideró una muestra de 5.453 usuarios estratificados en 7 macrozonas y agrupado en dos tipos de usuarios: 80% multiactivos y 20% comerciales. La muestra es representativa de 157.824 productores. A partir de este levantamiento de información realizada en el año 2016, se testeó un modelo de causalidad de los efectos de AT en los resultados de productividad agrícola. Ortega, Jorge.; Ramírez, Eduardo (2018). Óp. Cit.

la banca comercial. Son inversiones individuales con un monto de hasta \$ 3.500.000 que es aportado hasta un 70% por INDAP y el 30% restante lo debe proporcionar el usuario. Este componente no se entrega a todos los usuarios, sino que se postula y se le adjudica entre un 20 a 25% de los productores por año.

El fundamento de esta inversión y que, al panel, le parece correcta, es que su realización debiera aportar de manera importante en elevar el margen bruto del negocio del usuario. Además, es una inversión destinada al rubro principal y que abordará la causa principal de un punto crítico del negocio. Los usuarios lo consideran tan relevante que, un porcentaje de ellos está aportando más del 30% en el proyecto y lo ratificaron los entrevistados que son usuarios.

Ahora bien, desde el punto de vista de la teoría del cambio, esto es, el resultado que se espera obtener (Propósito) a partir de los bienes y servicios (AT e Inversión) que se entregarán, cuya hipótesis es que ambos aportan a que el MB de los productores por ha aumente. Ante la pregunta evaluativa, si los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el propósito, la evaluación diría que sí. En otras palabras, no se requiere agregar nuevos componentes, ni tampoco sacar alguno de los dos componentes. Entonces, qué se responde para aquellos usuarios que, durante los tres años de duración del programa, no reciben este recurso. Lógicamente, la respuesta, en esos casos, es que el componente AT es necesario, pero no suficiente para mejorar el MB en su máximo potencial.

Se puede argumentar frente a lo planteado y, con razón, que los presupuestos de que se dispone no alcanzan para que el componente inversión lo reciban todos. Al respecto, quedan dos alternativas, una es la de ajustar la cobertura del programa a los recursos de los que se disponen. Decisión siempre compleja porque las instituciones públicas tienen vinculación con sus usuarios que demandan apoyos, y no es tan evidente tomar esa decisión que tiene costos sociales y políticos complejos. INDAP, por cierto, no escapa a esa disyuntiva. La otra alternativa es vincular a los usuarios del programa con los créditos que tiene INDAP o de recursos de programa nuevos como el de sostenibilidad y, sobre todo, con alianzas con otras entidades del Ministerio de Economía o de Fondos Regionales que permita ayudar al financiamiento de inversiones en activos. Esto último corresponde al proceso de ejecución propiamente tal, pero sin duda, este es un aspecto débil del diseño.

Finalmente, de las actividades no se tienen mayores observaciones, salvo por el hecho, que, en la ejecución del diseño, las consultoras se comprometen a un número de actividades a realizar, previo a la elaboración del Plan de Negocio, que es una etapa transversal para los dos componentes y eso, podría variar el número de AT comprometidas y las temáticas de las mismas.

## **SUPUESTOS**

Merece una atención especial la formulación de los supuestos, sobre todo, en los componentes, ya que una vez cumplido el objetivo deben darse ciertas situaciones de contexto para que se cumpla el aporte al objetivo de Propósito. Esta lógica vertical es la que se grafica en la figura siguiente.

Figura 1. Lógica vertical. Relación de objetivos con el cumplimiento de los supuestos en la cadena de causalidad



Lo graficado se lee de la siguiente manera, por ejemplo, para los componentes del SAT. Si la Asesoría Técnica y los Subsidios de inversión se realizan y se dan el o los supuestos planteados (condiciones externas), entonces se logra el cambio planteado en el objetivo de Propósito, y así sucesivamente, se puede razonar con los distintos niveles de objetivos con su respectivo supuesto.

A continuación, se analiza del programa SAT la relación de los objetivos con su supuesto asociado en los tres niveles de objetivo superiores de la MML.

Objetivo	Supuesto formulado	Propuesta y/o comentario
<b>Fin:</b> Contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico de la agricultura familiar del país.	No tiene	La situación política y económica mundial se mantiene estable.
<b>Propósito:</b> Productores articulados al mercado atendidos por el SAT aumentan el Margen Bruto por hectárea (MB/ha) de su negocio principal al implementar adecuada tecnología, gestión y financiamiento.	La crisis hídrica no llega a ser grave en la producción silvoagropecuaria, por ejemplo, merma en siembra o plantaciones, malas cosechas que no cubran costos, etc.	Los dos supuestos no corresponden a este nivel de objetivo. Ellos corresponden a los objetivos de componentes.
	Los precios agrícolas nacionales e internacionales se mantienen con una variación no superior al 10% real (descontada la inflación) respecto al promedio de los últimos 5 años	La pregunta es ¿qué situación externa al manejo del programa y que tenga una posibilidad razonable de ocurrir permite que, logrado el objetivo de Propósito, colabore al cumplimiento del objetivo de Fin.? Se propone: La situación económica del país mantiene una tasa de crecimiento positiva (al menos 1%) y una inflación controlada (de un dígito).
<b>Componente 1:</b>	La crisis hídrica no llega a ser grave en la producción	Ha llegado el momento de sincerar la situación hídrica

<p>Asesoría Técnica para que los usuarios/as puedan incorporar mejores tecnologías de producción y gestión empresarial.</p> <p><b>Componente 2:</b> Inversión SAT para mejorar factores de producción – activos productivos.</p>	<p>silvoagropecuaria, por ejemplo, merma en siembra o plantaciones, malas cosechas que no cubran costos, etc.</p>	<p>del país o, al menos, desde la 7° región al norte (es un tema para analizar detalladamente por el programa de cuáles son las regiones o zonas afectadas dentro de una región) existe una crisis hídrica instalada. Por lo tanto, este supuesto debe formularse solo desde para ciertas regiones del centro sur y sur del país). En otras palabras, los programas de INDAP y del SAT en particular deben considerar este factor en sus programas, porque si no toma en cuenta esta situación de hecho, el programa no puede realizarse para una buena parte de las regiones agrícolas nacionales.</p>
	<p>Los precios agrícolas nacionales e internacionales se mantienen con una variación no superior al 10% real (descontada la inflación) respecto al promedio de los últimos 5 años.</p>	<p>Supuesto correctamente formulado, porque la elasticidad de los precios es muy elástica en el sector agrícola, que, de no darse este supuesto, puede afectar claramente la contribución del componente al cumplimiento del Propósito.</p> <p>Debe analizarse en detalle supuestos, al menos, a nivel regional que den cuenta de las particularidades. En las entrevistas sostenidas en la Región de La Araucanía, todos los actores involucrados hicieron mención de la violencia rural. Por lo tanto, se puede mencionar el siguiente: La violencia rural en las zonas del conflicto mapuche se mantiene controlada y no aumenta respecto a un año base (Podría ser el año 2021).</p>

En resumen, se valida parcialmente la lógica vertical del programa, haciendo ajustes a nivel del objetivo de Propósito, explicitar la teoría del cambio con relación a los dos componentes y su vinculación con los resultados que se esperan en los usuarios. Por último, enriquecer los supuestos planteados y formular supuestos a nivel de Fin.

B. Sistema de indicadores del programa (Lógica Horizontal)

Indicador	Comentario
<b>Fin:</b> Contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico de la agricultura familiar del país.	
No tiene	
<b>Propósito:</b> Productores articulados al mercado atendidos por el SAT aumentan el Margen Bruto por hectárea (MB/ha) de su negocio principal al implementar adecuada tecnología, gestión y financiamiento.	
(N° de usuarios SAT que aumentan el MB/ha de su negocio principal en el año t en comparación al valor alcanzado el año t-1/N° de usuarios totales del programa en el año t-1, que continúan en el programa en el año t) *100. <b>(Eficacia/Resultado)</b>	<p>Debiera mantenerse este indicador para medir el resultado del programa, considerando que se está midiendo: a) el negocio principal y que es el apoyado por el programa; b) Existe el instrumento de medición y se está midiendo (al menos para el año 2022); c) Se tiene levantada la línea de base para cada uno de los usuarios; d) El medio de verificación está establecido, este es, la encuesta de Medición de Resultados SAT y que es realizada por la Unidad de Seguimiento y Evaluación Técnica.</p> <p>Limitaciones o mejoras que deben hacerse:</p> <p>a) Explicitar en nota técnica la representatividad de la muestra, niveles de confianza, etc.</p> <p>b) Establecer una meta de mejoramiento del MB, porque por ahora basta con subir en una cantidad mínima para decir que se mejoró el MB por ha.</p> <p>c) Incorporar, al menos, la variación de precios del rubro en el mercado respecto del año anterior o comienzos de año. Esto para aislar los efectos de contexto. Idealmente, modelizar el Margen Bruto de contexto por región (Debiera llegarse a medirlo en el futuro, pero tiene sus complejidades, porque se requiere saber los precios de mercado y los costos directos - Mano de obra, insumos y otros-). Esto para efecto de considerar en el resultado solo a aquellos que mejoraron su MB por encima del MB de contexto. También para efectos del análisis, porque si el MB de contexto cayó más que lo que disminuyó en los usuarios del SAT, no podría considerarse que el no logro se debe al programa, por el contrario, podría señalarse que aminoró las pérdidas<sup>128</sup>.</p>
[(MB/ha del negocio principal año t/ MB/ha del negocio principal año t-1) – 1] *100 <b>(Eficacia/Resultado)</b>	Puede ser útil para saber el dato promedio en que se mejoró el MB por ha. Este dato debe ser separado por rubro y región y puede entregar antecedentes para establecer metas del indicador principal.

<sup>128</sup> Ver en anexo 7 un análisis detallado del comportamiento de un rubro

<p>(Presupuesto ejecutado en el año t/ Presupuesto asignado en el año t) *100</p> <p><b>(Economía/Proceso)</b></p>	<p>Indicador apropiado, ya que está midiendo qué tan bien se están utilizando los recursos públicos. Se colocó a nivel del objetivo de propósito porque refleja la ejecución presupuestaria de todo el programa, aunque en rigor, no está midiendo el resultado del objetivo.</p>
<p>Observaciones Generales</p> <p>Eventualmente, se podrían agregar otros indicadores, por ejemplo, porcentaje de los ingresos agropecuarios proveniente de la explotación silvoagropecuaria y actividades asociadas para medir el avance del productor en la inserción al mercado. Se trata de una alternativa a analizar. Una dificultad que tiene su interpretación es que, si los salarios o ingresos fuera del predio, se incrementan más que los precios de los ingresos prediales, aunque aumente el MB por ha, la participación porcentual de los ingresos del predio disminuye. Además, no se tienen los MV actualizados sobre los ingresos fuera del predio. Por otra parte, se debería considerar indicadores más comprensivos de lo que se espera que cambie el agricultor con los servicios que entrega el programa. Estos son los ámbitos de innovación, tecnología y gestión comercial.</p> <p>Así, en el uso de las tecnologías debería considerar un índice de incorporación del uso de tecnologías (puede usarse el índice de tecnológico, que es utilizado en el Estudio de la Línea de Base, cuyos parámetros varían entre 0 y 1, e indica la puntuación del uso de tecnologías que declara cada usuario en base a un estándar).</p> <p>Respecto a la gestión comercial, puede considerarse la tasa de variación de usuarios que produce con altos estándares de calidad para el mercado o la tasa de variación de índice de venta a un mercado estructurado (compuesto por indicadores de formalización, venta a mercado estructurado, venta a nuevos mercados).</p> <p>Se requiere una reflexión más colegiada con diversos actores del programa para tomar la decisión de incluir este conjunto de indicadores complementarios.</p> <p>Para esta sugerencia se debe tener en consideración los siguientes elementos:</p> <p>a) Levantar indicadores complementarios pilotos y que pueden ser medidos a pequeña escala para luego seleccionarlos para todo el programa SAT.</p> <p>b) Seleccionar un número reducido de indicadores adicionales, evitando la tentación de medirlo todo, lo que produce un agotamiento en los recursos humanos y un estrés organizacional. (Independientemente que a nivel gerencial puedan llevarse más indicadores, pero manejados internamente)</p> <p>c) Su levantamiento debe contemplar, asociarlos a sistemas informáticos que permitan llevar los registros en tiempo real.</p> <p>d) Explicitar detalladamente los Medios de Verificación, esto es, Responsables, temporalidad, Instrumentos de registros, protocolos de levantamiento y notas técnicas sobre las variables y alcance de la medición.</p>	
<p><b>Componente 1</b> Asesoría Técnica para que los usuarios/as puedan incorporar mejores tecnologías de producción y gestión empresarial.</p>	
<p>(N.º de usuarias que reciben Asesoría Técnica año t/N.º total de usuarios atendidos por el programa que reciben Asesoría Técnica) *100</p> <p><b>(Eficacia/Producto)</b></p>	<p>Este indicador tiene un enfoque de género, en el sentido, de lo que se quiere poner en evidencia es el porcentaje de mujeres que son apoyadas por el programa y, a partir de este seguimiento, plantearse metas para disminuir las brechas de género.</p>

<p>(N.º de usuarios/as que evalúan satisfactoriamente la Asesoría Técnica año t-1 /N.º total de usuarios del programa que reciben Asesoría Técnica al año t-1 y responden la encuesta al año t) *100 <b>(Calidad/Producto)</b></p>	<p>Indicador indispensable para medir la satisfacción del usuario con el servicio entregado. El medio de verificación que tiene el programa debería complejizar el instrumento de calificación que otorga el usuario, por ejemplo, incluyendo puntajes (por ejemplo, de 1 a 7) en diferentes ámbitos, como la utilidad, claridad, relevancia u otros que permitan tener una calificación más elaborada de la opinión del usuario.</p> <p>Para efectos del análisis debe considerarse diversas variables (Sexo, Región, rubro, ámbitos temáticos -innovación, gestión comercial -, etc.). Este comentario es válido para todos los indicadores, por lo que no se repetirá más abajo.</p>
<p>(Valor total de la Asesoría Técnica entregada año t/N.º de usuarios que reciben Asesoría Técnica año t) <b>(Eficiencia/Producto)</b></p>	<p>Indicador indispensable para medir el costo de la AT por usuario. Desgraciadamente, como no se tienen modelos de AT, el cálculo de costo promedio incluye AT con diferentes sesiones y exigencias de la misma (AT de base y AT especializada)</p>
<p>(N.º total de visitas prediales del servicio base año t/N.º total de usuarios del programa SAT año t) <b>(Eficacia/Producto)</b></p>	<p>Siempre es importante conocer el número promedio de AT por usuario. Mismo comentario anterior.</p>
<p>Observaciones Generales</p> <p>Se evalúa positivamente que la entrega del servicio tengo indicadores en distintas áreas del desempeño (Eficacia, eficiencia y economía). La mayor limitación es que no se están midiendo resultados intermedios que surgen de la AT otorgada y que, pudieran aportar a explicar los resultados a nivel del propósito.</p>	
<p><b>Componente 2</b> Inversión SAT para mejorar factores de producción – activos productivos.</p>	
<p>(Nº de usuarios/as que reciben subsidio la inversión año t/Nº total de usuarios del programa al año t) *100 <b>(Eficacia/Producto)</b></p>	<p>Esto permitirá saber el porcentaje de usuarios que recibirá este componente, sabiendo que la entrega de este componente no es para todos.</p>
<p>(N.º de usuarias que reciben Subsidio a la Inversión /N.º total de usuarias del programa año t) *100 <b>(Eficacia/Producto)</b></p>	<p>Este indicador tiene un enfoque de género, en el sentido, de lo que se quiere poner en evidencia es el porcentaje de mujeres que son apoyadas por el programa y, a partir de este seguimiento, plantearse metas para disminuir las brechas de género.</p>
<p>(N.º de usuarios que reciben Subsidio a la Inversión y además</p>	<p>Indicador útil para discriminar el total de fuentes involucradas en la entrega de este servicio.</p>

créditos del INDAP año t/N.º total de usuarios/as SAT que reciben Inversión SAT año t)	
Observaciones Generales	
Se deben agregar indicadores que entregan evidencias sobre el área al que apoya la inversión. Por ejemplo, Innovación productiva (Inversión en tecnología, sistemas informáticos); Comercialización (Bodegas, puesto de ventas); Producción (maquinaria agrícola). Son indicadores a construir y cuya medición puede llevar a plantearse metas estratégicas sobre los ámbitos a que debe estar destinada la inversión y que aportan al resultado de propósito.	

### Indicadores de monitoreo de supuestos.

Debido a que, especialmente, a nivel de la medición de resultados, el contexto influye de forma muy importante, por lo tanto, se debe medir el cumplimiento o no de los supuestos. Este punto es muy trascendental ya que, si no se considera el contexto, los resultados pueden ser engañosos.

Es lo que se muestra en la tabla siguiente señalando los Medios de Verificación:

Supuesto	Medio de Verificación
La situación económica del país mantiene una tasa de crecimiento positiva (al menos 1%) y una inflación controlada (de un dígito).	Existe información oficial del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y Banco Central.
La crisis hídrica no llega a ser grave en la producción silvoagropecuaria, por ejemplo, merma en siembra o plantaciones, malas cosechas que no cubran costos, etc.	Existe información de la Dirección General de Aguas (DGA).
Los precios agrícolas nacionales e internacionales se mantienen con una variación no superior al 10% real (descontada la inflación) respecto al promedio de los últimos 5 años	Datos de Oficina de Estudios y Política Agrícola (ODEPA)
La violencia rural en las zonas del conflicto mapuche se mantiene controlada y no aumenta respecto a un año base (Podría ser el año 2021).	Subsecretaría de Prevención del delito Ministerio del Interior y Seguridad Pública: Centro de Estudio y Análisis del delito

En síntesis, se valida parcialmente la lógica horizontal, puesto que tiene un número necesario de indicadores en los objetivos de Propósito y componentes. Sin embargo, deben incluirse otros de Resultado intermedio que expliquen el aporte de los componentes al cumplimiento del Propósito. Tampoco, se han establecido metas de cumplimiento.

### **Anexo 3: Procesos de Producción y Organización y Gestión del Programa**

#### **A. Proceso de producción de cada uno de los bienes y/o servicios (componentes).**

##### **Proceso de producción de los componentes del SAT**

El Servicio de Asistencia Técnica es un instrumento que ha sido diseñado para sostener y ampliar las capacidades de potenciales de los usuarios articulados al mercado, mediante asesoría técnica productiva y gestión comercial. Dicho Programa es implementado mediante un servicio externalizado, a través de consultoras que son licitadas en el mercado público por los equipos de INDAP Regional.

Se identifican dos componentes que están diseñados para resolver problemas productivos y comerciales. Su propósito es lograr el aumento en un 85% o mayor del margen bruto potencial por hectárea respecto de las fichas técnicas por un período de tres años consecutivos<sup>129</sup>. De ahí que la intervención a aplicar en cada usuario es realizar asistencia técnica y apoyo a la inversión para lograr un cambio tecnológico en su sistema productivo, utilizando como instrumento el desarrollo de un Plan de Negocio que se diseña grupal y/o, especialmente, individualmente a cada usuario.

En consecuencia, en este acápite se describen los procesos de producción, señalando los flujos y procedimientos para: (a) el servicio de asistencia técnica (SAT), mediante postulación de un usuario acreditado, (b) el acceso al componente de inversión del SAT. Además, se describe el proceso de contratación de las consultoras de Asistencia Técnica como proceso adicional de producción de la asistencia técnica, considerado como pieza fundamental en la implementación.

##### **Servicio Asistencia Técnica**

El Servicio de Asesoría Técnica consiste en la entrega de incentivos para cofinanciar asesorías técnicas pertinentes y oportunas a las características y requerimientos del negocio principal del usuario y, a la naturaleza de los problemas o puntos críticos que se ha priorizado resolver para lograr el objetivo del SAT. El valor máximo del incentivo aportado por INDAP para asesoría técnica es de \$1.215.648 por usuario/a por los 18 meses de duración del contrato, renovables por otros 18 meses. El copago de los usuarios es de un 20% del costo total del servicio de asesoría, con un máximo de \$162.000 por los 18 meses de duración del contrato. El pago para los usuarios que provengan de los programas PRODESAL, PADIS, PDTI y Mujeres Rurales es de \$40.500, por los primeros 18 meses.

En la producción de este componente, es necesario que se presente una demanda por parte de un pequeño productor agrícola y/o campesino para acceder a los incentivos del SAT, quien debe, en primer término, estar acreditado como usuario de INDAP. Para ser usuario se requiere: (a) Poseer menos de 12 Hectáreas de Riego Básico (HRB<sup>130</sup>), (b) Tener un activo menor a 3.500 UF (entre bienes muebles e inmuebles), (c) Generar ingresos que provengan principalmente de la explotación agrícola y (d) Encontrarse en el grupo socioeconómico sujeto de atención de >50% más vulnerable<sup>131</sup>, según la Clasificación Social Económica (CSE) del Registro Social de Hogares (RSH).

<sup>129</sup> DIPRES. **Ficha Exante 2022. SAT-INDAP.**

<sup>130</sup> Según la Ley Orgánica N°18.910, modificada por la Ley N°19.213. de INDAP, las Hectáreas de Riego Básica (HRB) corresponde a la superficie equivalente a la potencialidad de producción de una hectárea física, regada de clase I de capacidad de uso, del Valle del Río Maipo.

<sup>131</sup> Ministerio de Agricultura. Instituto de Desarrollo Agropecuario. **SAT. Programa Revisión de Diseño 2021.**

Una vez que se ha cumplido este procedimiento, el pequeño productor agrícola es aceptado como usuario INDAP y puede acceder a los programas y servicios de INDAP. Si el usuario está interesado en ingresar al SAT, este puede manifestar su interés mediante la postulación a la Agencia de Área<sup>132</sup> de INDAP que le corresponda, a través de la plataforma disponible en la Web de INDAP, a la que accede con la clave única del Servicio de Registro Civil e Identificación del Ministerio de Justicia, o a través de las propias Consultoras que están en el territorio y que implementan la Asesoría Técnica. Dicha solicitud es evaluada por el Jefe de Área de INDAP, que considera un proceso de pertinencia de la solicitud de la incorporación del usuario al SAT u otro programa de asistencia que se ajuste a su perfil. Luego de evaluar la pertinencia, esta autoridad territorial observa la disponibilidad presupuestaria, la existencia de cupos, el egreso de usuarios y el número agricultores en lista de espera. En el caso de que no se existan cupos, el usuario acreditado que postuló al SAT y cuya evaluación fue favorable para su ingreso, queda en lista de espera. Al quedar en esta condición, se le consulta al usuario su acuerdo, hasta que se genere un nuevo cupo en la UO correspondiente a su territorio.

Uno de los criterios para acceder al Programa SAT es pertenecer a dos de las tres tipologías<sup>133</sup> propuestas por la línea base de INDAP (RIMISP-DEMOSCOPICA, 2018), que corresponden a emprendimientos productivos y negocios.

Continuando con el proceso, el pequeño agricultor agrícola articulado al mercado que accede a un cupo en la Unidad Operativa (UO)<sup>134</sup> que corresponde a su territorio, es sometido a un proceso diagnóstico, cuya finalidad es validar la demanda de asistencia técnica expresada en la solicitud de ingreso y se elabora el Plan de Negocio. Dicho Plan cuenta con el Vº. Bº del usuario y el jefe de INDAP.

El proceso de ingreso como usuario SAT se detalla en la Figura 1.

Llama la atención que, en la Normativa vigente del SAT, no se observen los criterios de egreso del usuario<sup>135</sup>, referidos, por ejemplo, a la superación de un umbral de margen bruto o a lo que se establece como meta su Plan de Negocio por un período de tiempo, solo se menciona la duración de la asistencia técnica de 18 meses. En cambio, en la Ficha ExAnte del año 2022, se señala explícitamente el tiempo de permanencia que es, en promedio, de 4 años y, puede variar entre 3 y 6 años. Este tema toma relevancia especialmente en el usuario con negocio (usuario T3), puesto que permitiría la entrada de otros usuarios (T2) que se encuentran en lista de espera.

---

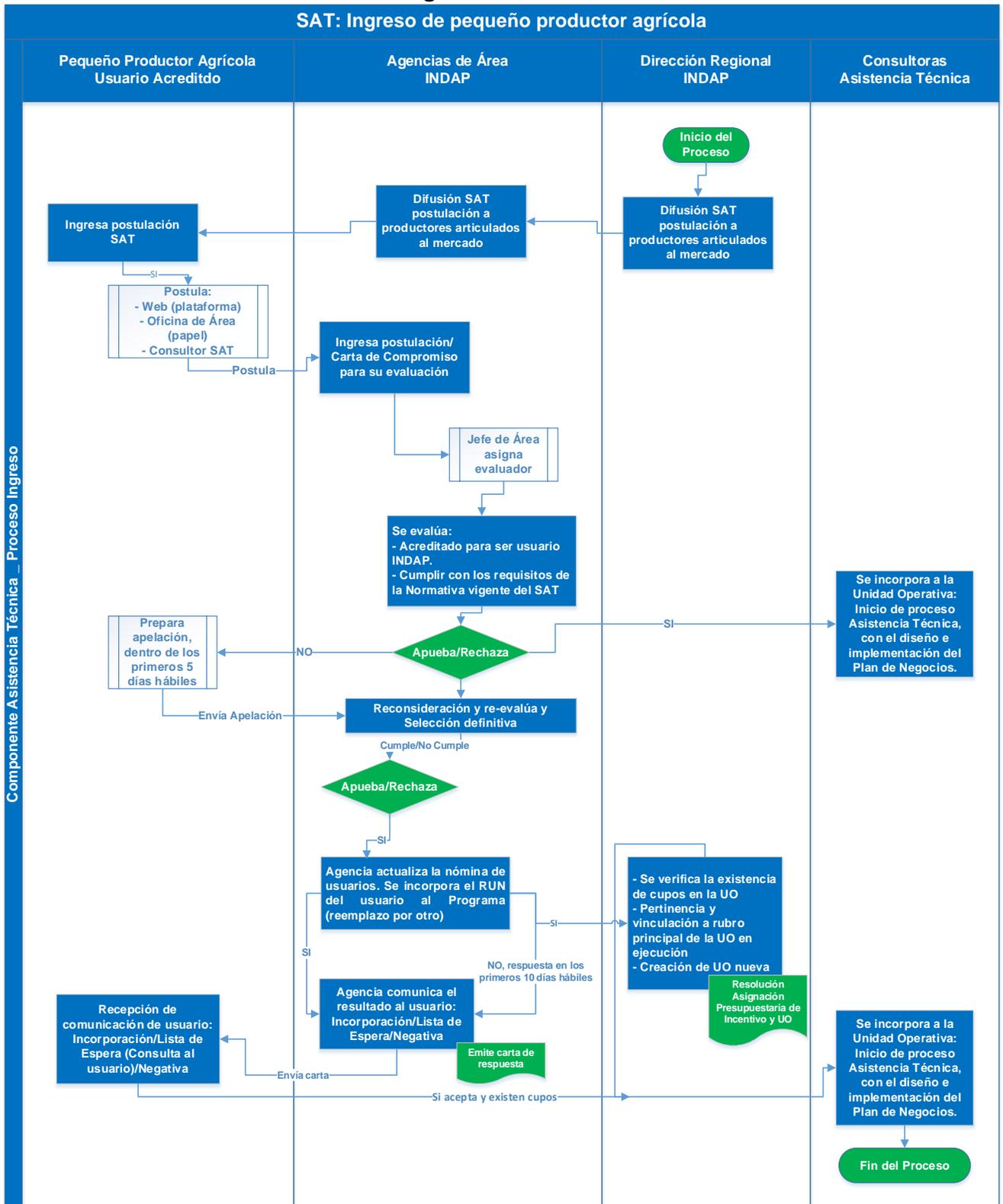
<sup>132</sup> Red de Oficinas territoriales de INDAP, con cobertura en todas las regiones del país. Actualmente existen 115 Agencias de Área distribuidas en las distintas comunas de las regiones de Chile.

<sup>133</sup> Tipología de usuarios RIMISP-DEMOSCOPICA (2018): a) Micro productor/a familiar (T1): Usuario/a con bajos ingresos y bajos niveles de producción, con baja productividad del trabajo y más orientado al autoconsumo. b) Pequeño/a productor/a familiar (T2): Usuario con nivel medio de ingresos y de producción, con mayores niveles de productividad media del trabajo. c) Pequeño Productor Empresarial (T3): Usuario de altos ingresos relativos a los otros dos grupos, altos niveles de producción, mayoritariamente comerciales, muchos más empresariales, con un mayor índice de tecnología y una alta productividad del trabajo.

<sup>134</sup> Unidad Operativa (UO) grupo de 40 a 50 usuarios/as que son atendidos/as por la Consultora de Asistencia Técnica en torno a un rubro principal común.

<sup>135</sup> Según el equipo SAT de INDAP, el egreso de usuarios no fue considerado en la modificación de la norma que se llevó a cabo el año 2020, debido, principalmente, a la gran incertidumbre y restricciones presentes durante la pandemia COVID que afectó al país.

**Figura 2**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de reunión con el Depto. Sistemas de INDAP con fecha 21.12.222 y REX N° 154.789 de fecha 15.12.20 correspondiente a las Norma Técnica y Procedimiento Operativo SAT.

## Fondo de Inversión

Este incentivo está diseñado para realizar un cambio tecnológico en el sistema productivo del usuario, mediante el cofinanciamiento de proyectos de inversión y opera como fondo concursable. El subsidio para la inversión SAT no podrá superar el 70% del costo total bruto (incluido IVA) de las inversiones requeridas, con un tope de hasta \$3.500.000 por usuario al año. El saldo del costo total de la inversión demandada es aportado por el usuario y puede efectuarse con recursos propios, crédito de INDAP y/u otra fuente de financiamiento.

El otorgamiento de este incentivo se inicia cuando el Jefe de Área decide la apertura del concurso, según la disponibilidad presupuestaria. Este proceso comienza con la difusión de del concurso en los medios de comunicación pertinentes, indicando los requisitos y períodos definidos para la apertura de un concurso de acceso restringido a los usuarios del SAT. El llamado a postulación es realizado por la Dirección Regional o Agencia de Área.

El interesado obtiene la información por distintos medios de comunicación y comienza la postulación junto con el equipo técnico de la Asesoría Técnica, quienes colaborarán en la formulación del proyecto de inversión que se fundamenta en el Plan de Negocio del usuario. La postulación es ingresada a la plataforma de INDAP por el mismo usuario o por el equipo de la Asistencia Técnica. Si el proyecto de inversión posee una mayor complejidad, se considera un pago para la formulación del proyecto de hasta el 10% del costo total de la inversión.

Una vez finalizado el período de concurso, se evalúan los proyectos recibidos. En el proceso de admisibilidad, el proyecto debe cumplir con: 1) ha sido elaborado de acuerdo con las especificaciones y términos de referencia del concurso correspondiente; 2) los costos se ajustan a los precios de mercado; 3) el postulante no está moroso en INDAP a la fecha de la postulación.

La evaluación será realizada por el/los profesionales que el Director Regional o Jefe de Área designe para este fin.

El proceso de evaluación se inicia con la aplicación de condiciones de calidad técnica y conveniencia económica:

- i. Que la realización de la inversión sea técnicamente factible, donde la solución propuesta en materia de inversión se justifica y la información técnica del proyecto permite cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación respectivos.
- ii. Que el resultado de la evaluación económica y financiera de la inversión es favorable en función de que la inversión evaluada contribuye efectivamente a incrementar el margen bruto del negocio. Se utiliza el VAN como indicador y la tasa de descuento es del 10%.

Los criterios de priorización de los proyectos son:

- 1) Proyectos con el mayor índice VAN.
- 2) Porcentaje de cofinanciamiento que ofrece el postulante por sobre el mínimo exigido.

- 3) Incorporación de medidas de adaptación al cambio climático y/o a la situación de escasez hídrica.
- 4) Criterio Regional o Área.

Una vez finalizado el proceso de evaluación y aplicados los criterios de priorización, la Agencia de Área o Dirección Regional, según corresponda, entregará los resultados preliminares, entendiéndose por esto la publicación de la nómina de proyectos e individualización de los beneficiarios, de acuerdo con el puntaje obtenido según los criterios de priorización. Estos resultados, en función de los recursos disponibles, deberán exponerse a público bajo los conceptos de “Preseleccionado con financiamiento”, “Preseleccionado sin financiamiento” o “Rechazado”, siendo especificada, en este último caso, la causal de rechazo. Los postulantes no beneficiados en el proceso de evaluación podrán solicitar la reconsideración, ante la autoridad resolutoria respectiva, adjuntando los antecedentes que fundamentan su petición. Las bases del llamado a concurso de inversión SAT establecen los plazos para este proceso.

Una vez finalizada la etapa de reconsideración, la Agencia de Área o Dirección Regional, según corresponda, generará la nómina con los resultados finales de la evaluación del concurso, la que es presentada al Comité de Financiamiento de la Agencia de Área o Dirección Regional, según corresponda, quien procede a recomendar la aprobación o rechazo de los proyectos según el marco presupuestario disponible. En caso de empate y los recursos de financiamiento son insuficientes, el mecanismo de desempate considera la fecha y hora de la postulación recibida en la Agencia de Área o Dirección Regional.

Los proyectos seleccionados que involucren recursos de crédito para el cofinanciamiento del usuario deben contar con la recomendación favorable del Jefe de Área o del Jefe del Departamento de Asistencia Financiera Regional, antes de pasar a la etapa de asignación del subsidio inversión SAT.

Con la recomendación favorable del Comité de Financiamiento, el Jefe de Área o Director Regional de INDAP, emite una Resolución de asignación del subsidio, en la cual se indican los proyectos seleccionados, los montos aprobados y las asignaciones presupuestarias.

Finalizado el proceso administrativo que asigna los subsidios, INDAP informa a los postulantes los resultados del concurso, mediante publicación en un lugar visible y de fácil acceso en la Agencia de Área y/o Dirección Regional, de los proyectos postulados, identificando a los que se les aprobó financiamiento.

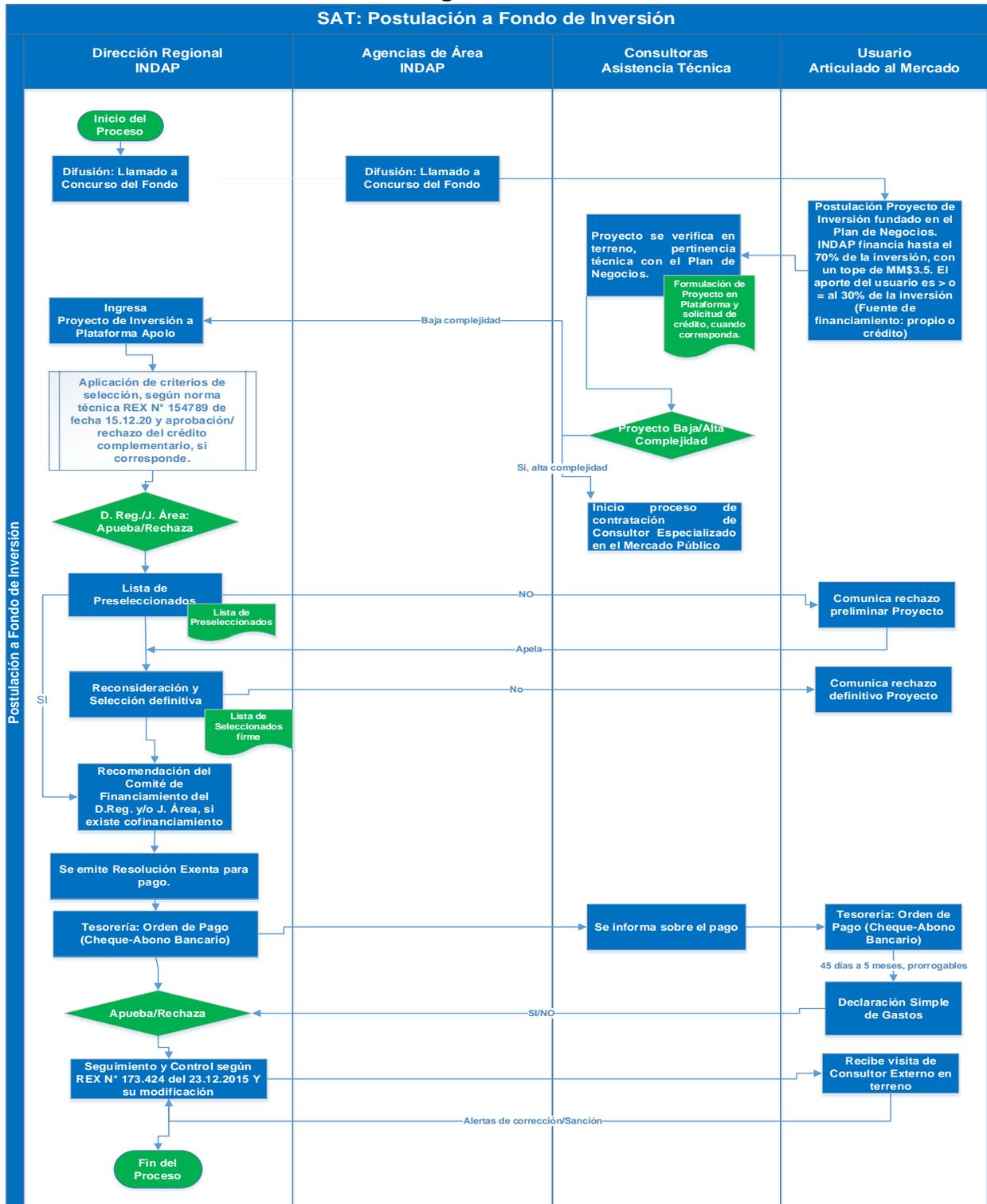
En cuanto a las rendiciones del incentivo, el usuario deberá entregar a INDAP una declaración simple en que indique la adquisición y/o total ejecución de la inversión con las respectivas boletas y/o facturas.

Respecto a los plazos de ejecución, el usuario beneficiado con el subsidio a la inversión SAT tendrá un plazo de 45 días a 5 meses para su ejecución, según el tipo de inversión, que podrá ser prorrogado por el Director Regional por causas fundadas.

En cuanto al Seguimiento a las inversiones INDAP, la Resolución Exenta N° 173.424 del 23.12.2015 que aprueba el Manual de Procedimiento para la Operación del Programa de Seguimiento Técnico de la Acción Integrada de Fomento Productivo de INDAP, define el seguimiento a una muestra aleatoria de usuarios que hayan recibido subsidio a la inversión

SAT, para verificar la pertinencia técnica, calidad y coherencia de la inversión con lo señalado en los planes de negocio.

**Figura 3.**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de reunión con el Depto. Sistemas de INDAP con fecha 21.12.222 y REX N° 154.789 de fecha 15.12.20 correspondiente a las Norma Técnica y Procedimiento Operativo SAT.

## Contratación de la Consultora SAT

La contratación del consultor se realiza conforme a la Ley N°19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, y su reglamento, mediante licitación pública. El Director Regional define si este proceso se realiza a nivel de Dirección Regional y/o de Agencia de Área.

Los criterios de evaluación que contienen las Bases de Licitación pública para la selección de la consultora de asesoría técnica son los siguientes:

- a) Experiencia del consultor: Mayor o igual a 6 años.
- b) Experiencia del profesional y/o técnico que asumirá el Servicio Base: Mayor o igual a 6 años.
- c) Experiencia de los profesionales que prestarán asesoría de especialista: 100% profesionales cuenta con 4 o más años de experiencia y el 75% cuenta con actualización en los últimos 4 años.
- d) Experiencia en la elaboración de planes de negocio con método CANVAS o similares: experiencia acreditable mayor o igual a 4 años
- e) Costo del servicio por usuario
- f) Productos y/o servicios adicionales ofertados por el consultor: El consultor oferta sin costo dos productos y/o servicios adicionales para la atención de los usuarios.

Respecto de la supervisión de los productos entregados por el SAT, tiene como objetivo general verificar que los principales productos entregados por el SAT a los usuarios consignados en los Planes de Negocio aprobados por INDAP - se realicen y cumplan con los atributos de calidad para el logro de los resultados buscados con ellos.

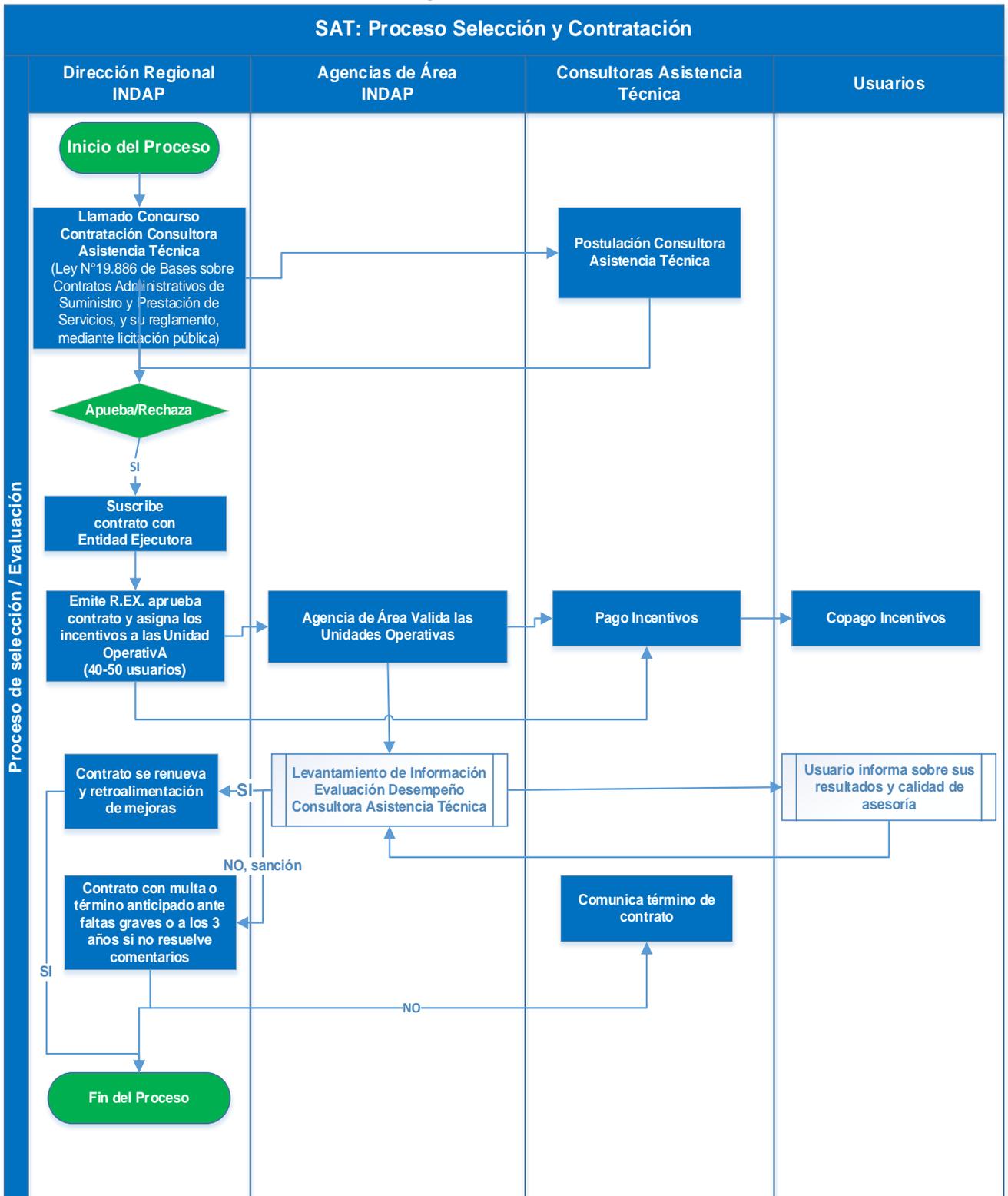
Los objetivos específicos de la supervisión son:

1. Verificar la realización de los principales productos entregados por el consultor SAT.
2. Verificar la calidad de los productos entregados por el consultor SAT.

INDAP planifica la supervisión de la calidad de los productos, considerando los siguientes criterios:

- i. Número de supervisiones por Unidad Operativa del SAT durante el periodo de vigencia del contrato: mínimo 3.
- ii. Número de productores a supervisar por UO.
- iii. Al supervisar visitas prediales, INDAP privilegia muestrear usuarios que hayan recibido subsidio a la inversión SAT en función de sus planes de negocio.

**Figura 4**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de reunión con el Depto. Sistemas de INDAP con fecha 21.12.222 y REX N° 154.789 de fecha 15.12.20 correspondiente a las Norma Técnica y Procedimiento Operativo SAT.

B. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación al interior de la institución responsable y con otras instituciones.

### **Estructura Organizacional**

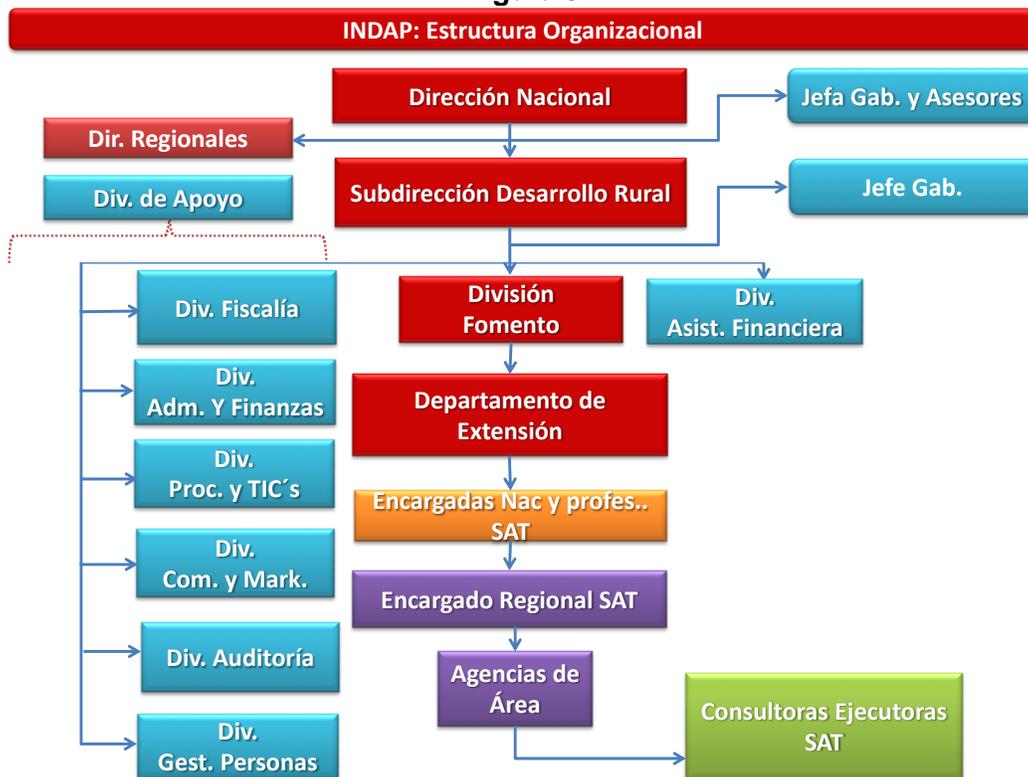
El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), es un servicio funcionalmente descentralizado, en cuya Ley Orgánica N°18.910 y sus modificaciones, establece que su objetivo principal es promover el desarrollo, económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y de los campesinos. Con ellos espera contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar, al mismo tiempo, el uso de los recursos productivos.

Entre las principales funciones de INDAP están las siguientes:

- 1) Otorga asistencia crediticia a sus beneficiarios, pudiendo extenderse al financiamiento del enlace necesario, en coordinación con los organismos públicos competentes, para la construcción y mejoramiento de la vivienda rural y sus servicios básicos.
- 2) Otorga asistencia crediticia a las organizaciones de sus beneficiarios, con personalidad jurídica, que desarrollen programas o actividades productivas que impliquen beneficio directo a los sectores rurales.
- 3) Proporciona asistencia técnica y capacitación a sus beneficiarios, tanto en los aspectos productivos como en todos los que constituyen sus objetivos propios. Para este efecto, administrará subsidios o líneas de crédito destinados a contratar directamente estos servicios en el sector privado, pudiendo otorgarlos el Instituto, en forma subsidiaria, a título gratuito u oneroso.
- 4) Otorga los subsidios que la ley disponga para fines productivos, obras de desarrollo rural o para atender situaciones de emergencia en el sector rural.
- 5) Cumple las funciones de regulación de la propiedad indígena, en conformidad a la ley N° 17.729 y al decreto ley N° 2.568, de 1979.

La estructura organizacional se presenta en la Figura siguiente, desde la perspectiva de las funciones del programa SAT.

**Figura 5**



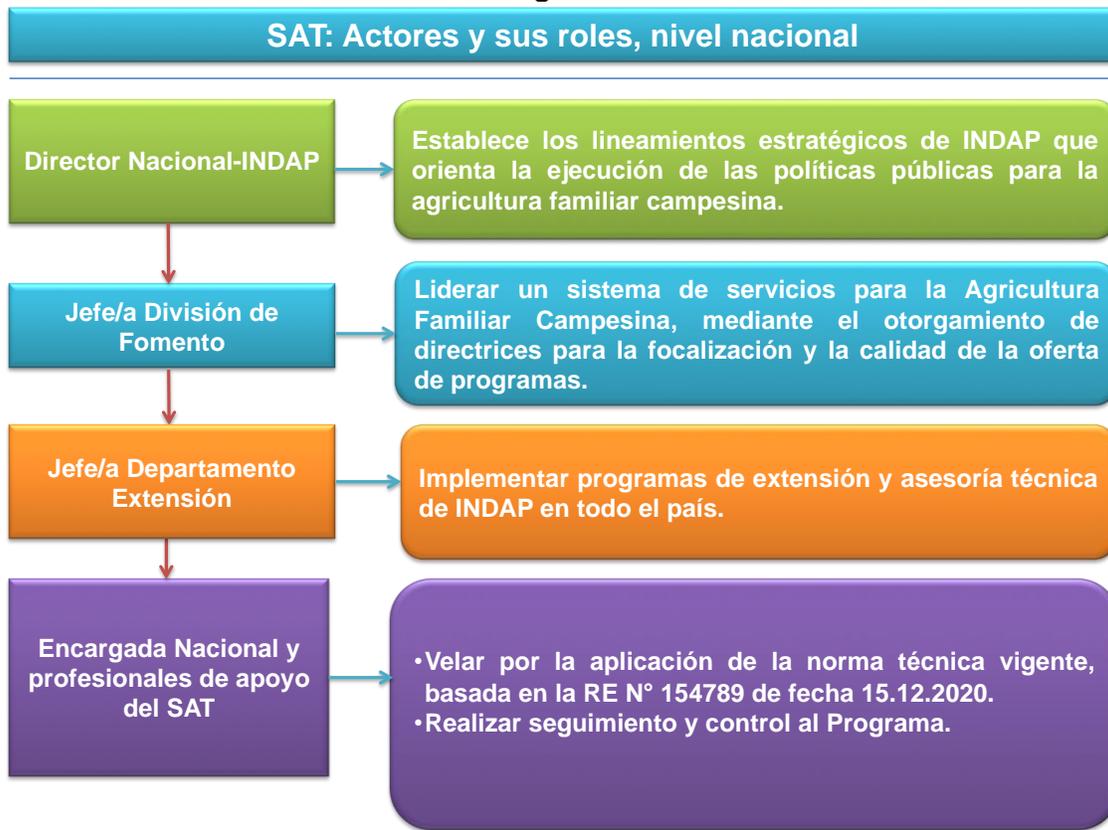
Fuente: Elaboración propia, a partir de RE N° 154789 y reunión equipo Central INDAP - SAT

INDAP posee una estructura administrativa encabezada por la Dirección Nacional que cuenta con atribuciones y funciones descritas en la Ley Orgánica antes señalada. A nivel central cuenta con una estructura integrada por la División de Fomento, cuyo propósito es conducir el diseño e implementación de los servicios e instrumentos de fomento productivo para la Agricultura Familiar Campesina, mediante la oferta de instrumentos de fomento y la Asistencia Financiera. Además, cuenta con Divisiones que prestan soporte al Director Nacional y a las dos áreas antes mencionadas.

Dentro de la División de Fomento, se encuentra el Departamento de Extensión, cuyos objetivos principales están los de implementar programas de extensión y asesoría técnica de INDAP; diseñar, implementar y supervisar los programas de asesorías técnicas y; Articularse con los departamentos de la División y las Direcciones Regionales, para orientar y coordinar los convenios y/o contratos que se realicen.

En el departamento de Extensión es donde se encuentra albergado el Programa SAT, que tiene una Encargada Nacional y dos profesionales de apoyo, todos los cuales están en la calidad jurídica de contrata. Tienen la responsabilidad de velar por la aplicación de la norma técnica vigente, basada en la RE N° 154789 de fecha 15.12.2020; y realizar seguimiento y control al Programa (ver Figura 6).

**Figura 6**



Fuente: Elaboración propia, a partir de REX N° 154789 y reunión equipo Central INDAP-SAT

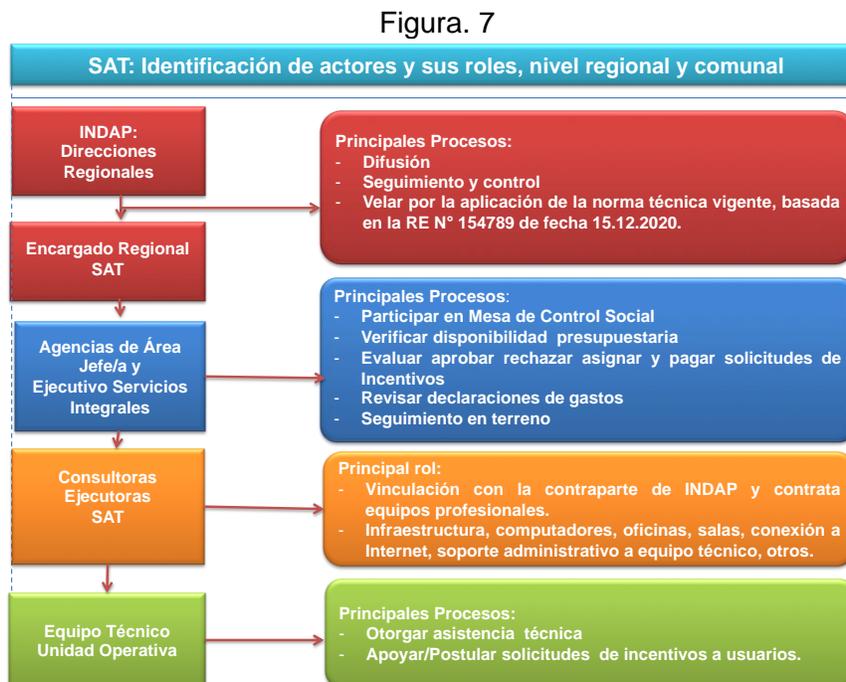
Cada Región cuenta con una Dirección Regional, que es designado por la Dirección Nacional y son seleccionados por Alta Dirección Pública, cuyas funciones también están descritas en la Ley Orgánica de la Institución. INDAP posee representación en las 16 regiones del país, las que tienen dependencia directa con la Dirección Nacional. En las regiones, se aprecia una estructura organizacional, en la que está representada la división de fomento y asistencia financiera, así como también algunas divisiones de apoyo. Dentro de la División de Fomento se encuentra el Encargado Regional del SAT, quien se comunica directamente con el Encargado Nacional y profesionales de apoyo. Dicho profesional realiza el seguimiento del funcionamiento y otorga las señales de alerta, tanto a su jefatura directa, como a nivel nacional.

También en las regiones se encuentran las Agencias de Área de INDAP, cuya representación territorial tiene cobertura intercomunal e integran una red de 115 oficinas distribuidas a lo largo de Chile. Estas Agencias tienen el contacto directo y atención con el usuario. En estas oficinas confluyen la totalidad de los servicios y programas ofrecidos por la Institución, además de implementar el seguimiento y control de los servicios de asistencia técnica externalizados por la Institución.

La ejecución del programa está a cargo de Consultoras externas seleccionadas mediante Mercado Público, quienes contratan a honorarios a profesionales para formar los Equipos de Extensión que otorgan la asistencia técnica a las Unidades Operativas (UO).

Las UO están integradas por un número variable de usuarios, idealmente por 40 a 50 agricultores que comparten un negocio principal similar y tienen cercanía geográfica (puede ser una comuna o varias comunas, dependiendo de la situación territorial en cada región).

En las Figuras 7 y 8 se observan los roles de cada participante en el Programa.



Fuente: Elaboración propia, a partir de REX N° 154789 y reunión equipo Central INDAP-SAT

Existe la participación de los usuarios en cada Unidad Operativa (UO) a través de la denominada Mesa de Control Social, conformada por representantes de los productores, la Consultora e INDAP, y debe operar al menos tres veces durante la duración del contrato.

Eventualmente, cada Director Regional puede ajustar el número de sesiones a las necesidades de la realidad local.

Los criterios para la conformación de la mesa consideran son los siguientes:

- Los usuarios eligen sus representantes, quienes plantean sus intereses ante el INDAP y Consultores. La Agencia de Área de INDAP define el número de representantes de los usuarios, tendiendo a asegurar una participación efectiva.

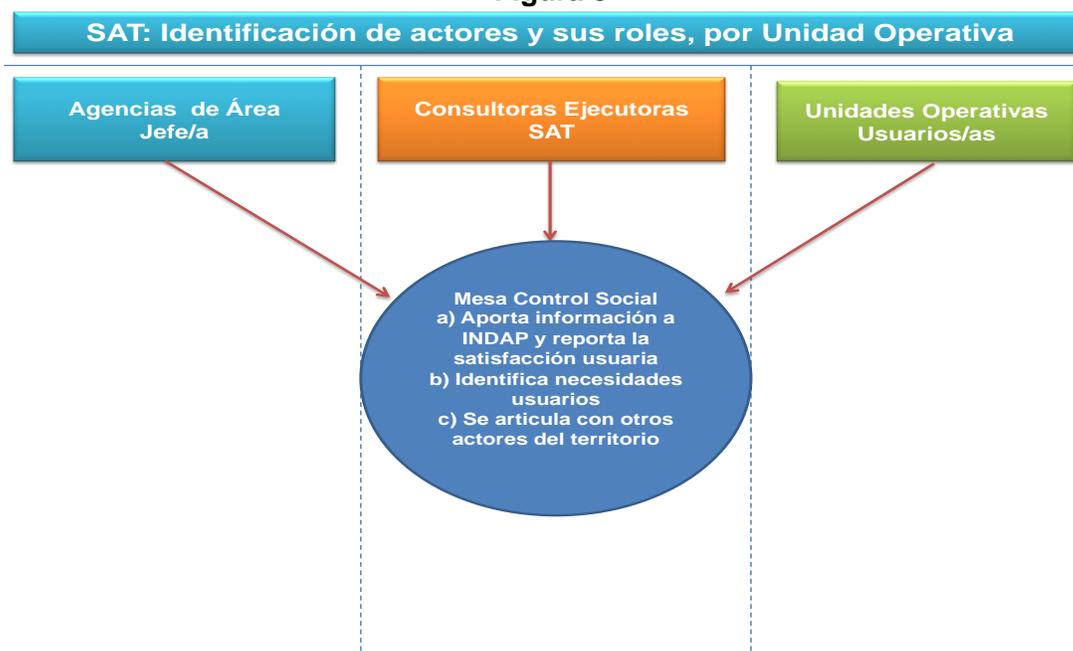
- Los representantes de los usuarios se eligen por mayoría simple, es decir, 50% +1, resguardando un quorum mínimo de votación del 30% de la UO. Estos duran en sus funciones el mismo tiempo que dure el contrato del servicio<sup>136</sup>.

La Mesa de Control Social tiene las siguientes funciones:

<sup>136</sup> Debido a la pandemia desde el 2020 se flexibilizó la metodología de elección de los representantes de los usuarios, permitiendo que el Director Regional pudiera ajustarla de acuerdo a la realidad sanitaria regional. RE N° 0070-200461/2021. Aprueba protocolo flexibilización de Normas técnicas y procedimientos operativos programa de Servicio de Asesoría Técnica (SAT).

- Aportar a INDAP información respecto de la marcha, el funcionamiento y la satisfacción del servicio recibido por el consultor.
- Colaborar con el levantamiento de necesidades de los usuarios del SAT.
- Generar instancias para levantar opiniones e iniciativas de los usuarios de la UO para mejorar la calidad del servicio.
- Promover la articulación con otros actores del territorio, a objeto de generar apalancamiento de recursos para acciones de fomento productivo de apoyo al territorio.

**Figura 8**



Fuente: Elaboración propia, a partir de REX N° 0070-005869/2022 y reunión equipo Central INDAP-SAT

La organización de INDAP tiene un diseño basado en funciones, sin que se pueda apreciar una integración con base en procesos, lo que dificulta la comunicación entre las distintas divisiones que constituyen el foco central de INDAP, que son asistencia técnica, asistencia y las que otorgan soporte.

En la regiones y Agencias de Área, al ser equipos más pequeños, existe una comunicación más fluida, destacando, además, que, a nivel de Área, existen ejecutivos integrales, quienes gestionan los servicios otorgados por la Institución y que suelen tener una recarga de trabajo por las distintas funciones que realizan.

El programa tuvo que poner en marcha la nueva normativa SAT durante el segundo semestre del año 2020 en plena pandemia, por lo que su implementación fue compleja. Se dificultó la visita de los funcionarios de INDAP a los usuarios, por lo que fue necesario flexibilizar la supervisión, así como también la metodología de elección de los representantes de los usuarios de las UO SAT. Dada la escasez de insumos para la elaboración de proyectos de inversión y los cambios en los mercados, existe la inquietud en los profesionales sobre los resultados del programa respecto a aumentar el Margen Bruto por Hectárea del Negocio Principal de los usuarios SAT<sup>137</sup>.

<sup>137</sup> Estas apreciaciones surgen de una nota entregada por el programa

Con todo, se valora que la institución fue capaz de continuar entregando servicios a los usuarios y adecuarse a la situación de Alerta Sanitaria por COVID-19, incorporando el uso de plataformas on-line para los usuarios.

El Cuadro siguiente presenta la modalidad de contrato del Equipo de INDAP encargado del SAT.

**Cuadro 64.** Recursos Humanos y Modalidad de Contrato de profesionales vinculados a SAT  
N°

Cargo/ Tipo de contrato	Director Nacional	Encargada Nacional SAT y profesional es de apoyo	Directores Regionales y tipo de contrato	Encargados Regionales SAT	Jefes de Área	Ejecutivos y otros
	1 Planta	3 Contrata	15 Planta	15 Contrata	87 Contrata	87 Contrata

Fuente. Información proporcionada por el programa. Se consideran 15 regiones porque Tarapacá no tiene programa SAT.

Se puede verificar que la totalidad de los profesionales del SAT están jurídicamente bajo la modalidad de Contrata, así como otros que no tienen dedicación exclusiva al SAT, por ejemplo, los Jefes de Área. De todas maneras, las modalidades de planta y a contrata son pertinentes a la administración pública, dado que se acogen a lo que establece el estatuto administrativo, lo cual significa, entre otros ámbitos, que poseen responsabilidad administrativa. En relación con los Equipos Técnicos de las Consultoras SAT, estos son contratados a honorarios por las Entidades Ejecutoras.

Realizar un análisis organizacional a partir de unas pocas entrevistas y fundamentalmente con documentación secundaria es difícil. Para estos efectos se ha recurrido a la teoría organizacional del manejo del poder y la incertidumbre en la acción social. Solo se limitará este análisis a los cargos más directamente involucrados en la gestión del SAT.

Algunas precisiones conceptuales. Las organizaciones para su funcionamiento requieren la participación de todos. Sin embargo, también hay intereses diversos en este trabajo conjunto, donde el manejo de las incertidumbres para cumplir los objetivos institucionales entrega una mayor o menor cuota de poder a sus integrantes y que no se refleja necesariamente, la verdad es que nunca lo hace, en el organigrama.

El concepto de Incertidumbre surge del balance beneficio/riesgo de las distintas opciones ante situaciones desconocidas o poco claras en una organización<sup>138</sup>. El desconocimiento de las posibles opciones y/o sus consecuencias genera inquietudes en el responsable de la toma de decisiones, lo que pone en peligro la eficacia y la rapidez de la decisión. Aquí entran los actores que manejan información y datos claves que pueden orientar la

<sup>138</sup> Michel Crozier que ha desarrollado esta vinculación de la incertidumbre con el poder de los actores en una organización señala: "...los actores son desiguales ante las incertidumbres pertinentes del problema. Aquellos que, por su situación, sus recursos o sus capacidades..., son capaces de controlarlas, harán uso de su poder para imponerse ante los otros." Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. **El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva**. Alianza Editorial Mexicana. 1990, 1º edición

decisión<sup>139</sup>. Por ejemplo, la puesta en marcha de una UO, la vinculación con los usuarios y escuchar sus demandas, son incertidumbres que otorgan una cuota de poder importante en una negociación implícita o explícita con otros integrantes de la organización para la toma de decisiones.

Las características individuales influyen en el ejercicio del poder (conocimiento, antigüedad, liderazgo), pero normalmente estas son alimentadas, por así decirlo, por elementos más bien estructurales propios de la organización que se refleja en la función estratégica del cargo.

La tabla siguiente fue construida desde la lectura de la normativa de las funciones de las distintas unidades vinculadas al SAT y de las entrevistas sostenidas por el panel con distintos actores.

**Cuadro 65.** Cargos, funciones y poder

Cargo	Funciones principales	Metodología de Trabajo	Incertidumbres que manejan	Niveles de poder <sup>140</sup>
Encargado nacional del SAT y equipo de apoyo	Seguimiento y control desde la central  Velar por la aplicación de la normativa del SAT	Fundamentalmente a distancia en reuniones con todos los encargados regionales  Reuniones con una región específica, normalmente online  Correos electrónicos y teléfono	Conocimiento de los nuevos lineamientos estratégicos  Normativas particulares para un período determinado	Bajo
Encargados regionales del SAT	Vinculación con encargado del SAT nacional y su equipo.  Vinculación con áreas del INDAP regional y reciben solicitudes y demandas.	Reuniones a distancia con SAT nacional, sea con todas las regiones o específicas de la región. Vinculación presencial u online con las Áreas.  Participan, en algunos casos, en las Mesas de Participación Social	Informaciones desde la Dirección Nacional  Vinculación con la Dirección Nacional sobre los avances del programa.	Bajo
Jefes de Área	Encargados de las Agencias de Áreas.	Vinculación con Ejecutivos integrales.	Autoridad ante la comunidad Intercomunal o comunal	Medio

<sup>139</sup> Hassanzadeh, Saïna et al. **Incertitude : de quoi parle-t-on ? Application aux décisions dans les projets de développement pharmaceutique** En : AO2008, (2011). Approches de l'incertitude et son impact sur la décision. Numéro 2011-06 des Cahiers de la Sécurité Industrielle Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Disponible à l'adresse. Pág 5 a 20

<sup>140</sup> El concepto de poder se entenderá como la capacidad de influir en la toma de decisiones.

	<p>Cara visible del INDAP a nivel intercomunal.</p> <p>Define el número de usuarios de las mesas de control social.</p>	<p>Conceden en sede entrevistas, demandas y solicitudes.</p>	<p>Injerencia en el monto de los incentivos para los usuarios</p> <p>Designación de profesionales que evalúan inversión SAT</p>	
Ejecutivos integrales	<p>Vinculación directa con el Jefe de Área.</p> <p>Tienen vinculación directa con la UO, a veces, relacionadas por territorios (Comunas) otras por tipos de rubros.</p> <p>Realizan el seguimiento en terreno de las Consultoras y de otros programas.</p> <p>Vinculan distintas iniciativas de programas a nivel local (Créditos u otros programas especializados)</p>	<p>Trabaja en terreno en actividades de seguimiento</p>	<p>Vinculación e influencia sobre las Consultoras.</p> <p>Relaciones frecuentes con dirigentes de usuarios y los usuarios mismos.</p> <p>Conocen el cumplimiento de Consultoras</p> <p>Manejan las contingencias de terreno</p>	Alto

Fuente. Elaboración propia

Naturalmente, las categorías señaladas en las columnas son una aproximación preliminar. Básicamente, el poder para influir en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones está directamente relacionada con la vinculación a los actores de nivel local y, sobre todo, de su cercanía a los usuarios.

En este esquema, de lo que no cabe duda, es la importancia de los Ejecutivos integrales, cuyo poder está dado fundamentalmente por el conocimiento que tienen de la ejecución del programa SAT, a través de las visitas a terreno y su relación con los productores. Al respecto, un ejecutivo integral señaló que, " lo importante es que las normativas sean muy claras sobre lo que se debe hacer y no sujeta a las interpretaciones y que, además, se entreguen las herramientas...en el margen bruto que es la base de este programa, probablemente la herramienta no está diseñada. La hacemos aquí en el área y cada uno lo evalúa. Es necesario avanzar en este aspecto para que no quede a criterio del encargado del programa."

El testimonio anterior, refleja la importancia de prestar atención al perfil de estos profesionales que recogen las inquietudes de los usuarios SAT y, además, son fuentes muy

interesantes para detectar las debilidades de los sistemas e instrumentos del programa. Pero, al mismo tiempo, concentra importantes responsabilidades, no solo para el SAT, sino que para todos los programas que debe estudiarse para optimizar su carga de trabajo.

Por otra parte, debe hacerse una reflexión sobre las Consultoras ejecutoras del programa. No se pudo acceder a las evaluaciones que se les hacen a estos actores, porque esta información no está digitalizada y está físicamente en cada Área. A partir de los hallazgos recogidos en las entrevistas, queda en evidencia la gran heterogeneidad que tienen, desde aquellas más consolidadas y con un número importante de profesionales, porque tienen otras consultorías o bien porque tienen un número de usuarios que permite financiar equipos más grandes. Además, tienen intereses temáticos muy diversos, por ejemplo, los preocupados por la producción limpia, los que consideran su interés por la innovación hasta otras que no tienen propuestas particulares.

De los hallazgos detectados, se pueden mencionar, en términos generales, los siguientes:

- Han participado por varios años prestando servicios a INDAP. El cambio, del SAT desde los apoyos productivos a la atención al negocio, no ha sido asumido completamente por las Consultoras. Esto fue reportado por regiones del INDAP y también, por uno de los usuarios, que señaló no estar recibiendo apoyo en los temas comerciales.
- El financiamiento por atención individual de los usuarios se ha estancado, sobre todo, porque en la actualidad los convenios están en pesos y no en UF, como fue en el SAT anterior. Se han ido disminuyendo el número de sesiones de AT para compensar esta merma en el financiamiento. Obviamente, esto va a afectar la calidad de la intervención.
- Según los consultores se necesita un número mínimo de usuarios, para que permita financiar los recursos humanos apropiadamente. Estas propuestas fluctuaron entre 35 y 150 (Este número está en relación con el tamaño de las unidades que actualmente atienden) y también, se sugirió que el ideal que las UO tuvieran una dispersión provincial y no regional, por los costos y tiempos ocupados para desplazarse.
- No existe una intervención, ni metodológica, ni de contenidos comunes, cada Consultora hace su propuesta. La excepción está en el Plan de Negocios que tiene una Guía Metodológica<sup>141</sup>.
- INDAP carece de un repositorio con las mejores prácticas, sobre todo, en el área.
- No se tiene reuniones planificadas como un proceso de inducción a las consultoras, sobre todo, a las que ingresan al programa. Las regiones han hecho reuniones locales, pero reconocen que han sido insuficientes. Tampoco se tiene un plan de capacitación sobre orientaciones de la intervención. Esta es una dificultad importante y un factor crítico, porque en la práctica no hay una impronta del INDAP sobre el tipo de intervención que se privilegia.
- Los usuarios tienden a evaluar positivamente a sus asesores técnicos. Esto ocurriría porque se produce una relación personal con el asesor que va más allá del aporte técnico que puedan recibir.

En síntesis, la dispersión del valor de las atenciones está sujeta a las calidades de las Consultoras que no siempre tienen todas las competencias. Esta es una realidad que se evalúa negativamente, porque desperfila lo que debiera ser un tipo de atención propia de INDAP.

---

<sup>141</sup> INDAP. Guía metodológica para la formulación de un plan de negocio para usuarios del programa SAT. Sin año.

## Instancias de coordinación interna y externa

La Mesa de Control Social es una instancia muy interesante de coordinación y participación social, tanto de apoyo, control y detección de las necesidades de los usuarios, como de vinculación sectorial en estos territorios. En las entrevistas que tuvo el panel, los distintos actores valoraron esta instancia, por las siguientes razones:

- Las Jefaturas de Área o Encargados SAT regional (cuando pueden asistir) o eventualmente otras instancias del INDAP, se enteran de primera fuente de los avances del programa.
- Es una instancia, especialmente en la primera reunión, donde INDAP explica los deberes y derechos de las tres instancias involucradas: Usuarios, INDAP y Consultores,
- Permite a todos los involucrados informar al resto de los participantes de situaciones que les atañen. INDAP suele informar sobre proyectos, concursos que vendrán o políticas institucionales sobre algún tópico particular; las Consultoras, explican cambio en los recursos humanos o elementos de su intervención que requieren ser socializadas y; los usuarios, plantean sus inquietudes y demandas.
- Permite verificar si lo comprometido por las Consultoras en el plan de trabajo se está cumpliendo.
- Los usuarios actualizan sus demandas y manifiestan sus problemas e intereses.
- Es una buena instancia de seguimiento del programa. Los representantes de los usuarios (En UO pequeñas suele participar gran parte de los usuarios) tienden a sincerar su opinión frente al servicio recibido<sup>142</sup>, lo que no ve reflejado en el instrumento de supervisión individual, donde el productor se siente más comprometido con el técnico con el que se vincula habitualmente.
- Se informa de iniciativas que se están gestionando con otras entidades públicas a la que se vincula a usuarios de las UO, como CORFO, SERCOTEC u otros.

Cabe consignar que se levanta un acta de lo tratado y los acuerdos logrados. Durante la pandemia se resintieron las reuniones presenciales, siendo reemplazadas por las virtuales, con las previsible limitaciones de acceso que tuvieron los usuarios. Un usuario entrevistado señaló que, en esa época, estuvieron conectados por WhatsApp donde están incorporados todos, incluyendo INDAP y Consultora.

Por otra parte, al interior de la organización no se detectó que hubiera instancias formales de coordinación. Lo que sí se declaró, en distintas instancias, es que existe reuniones periódicas online (en torno a una vez al mes) entre, el equipo nacional del SAT y los encargados regionales del SAT, en la que pueden participar otros profesionales o unidades, por ejemplo, Jefe de Fomento. En esas reuniones, se comunican informaciones generales, se revisan las etapas del avance del programa y la ejecución del presupuesto, y temas que requieren ser abordados de acuerdo a la contingencia. Además, se efectúan reuniones con las regiones, según demandas de ambas partes, para abordar situaciones específicas. También, se utiliza el correo electrónico para comunicar informaciones que atañen a todas las regiones. En el contexto de esta evaluación, no es posible hacer un análisis evaluativo detallado de estos niveles de coordinación. Lo que sí pudo verificar el panel evaluador es que la organización online de 6 entrevistas individuales (Consultoras y usuarios), más 3 reuniones con regiones (4 participantes por región) fue expedita y, cuando hubo problemas de comunicación durante la reunión, por ejemplo, con el equipo regional, estos se

---

<sup>142</sup> Aunque algunos participantes señalaron, en la reunión con las Regiones de INDAP, que en ciertas UO está instancia no es aprovechada necesariamente por los usuarios.

comunicaron con el profesional del SAT nacional para solucionarlo, lo que ocurrió muy rápidamente.

Por otra parte, es evidente que el encargado nacional y su equipo (3 profesionales) tienen posibilidades de seguimiento muy limitado por lo reducido del equipo y que no cuentan con un sistema en línea que entregue reportes de los avances. La mayor información se tiene en las regiones y en las áreas de INDAP.

Así mismo, se observó que, en la organización del trabajo, las jefaturas de área tienen bastante autonomía para organizar la operación, por ejemplo, en algunas Áreas los Ejecutivos integrales se distribuyen las UO geográficamente (comunas) y otros por rubros. Situación que se valora porque el funcionamiento tiene que estar adaptado a las realidades locales.

Tampoco se observaron duplicidades con otros programas al interior del INDAP, porque de estar apoyándose una inversión del SAT con un crédito de corto plazo que no corresponda, el sistema lo detecta. Cuando esto ocurre, es por el complemento de alguna iniciativa, sobre todo, con los créditos de largo plazo.

Lo que sí se detectó es una contradicción con el nuevo programa Transición a la Agricultura Sostenible, que señala que una baja proporción de usuarios de INDAP desarrollan sistemas agropecuarios basados en manejos y prácticas sustentables. Bueno, eso es lo que ocurre con el SAT, lo que debería solucionarse incluyendo el enfoque de sostenibilidad. Entonces, este programa pudiera complementarlo con Asesoría especializada sobre el tema<sup>143</sup>.

Las mayores dificultades del programa van por la escasa complementariedad con otras iniciativas, por ejemplo, con el Programa de Asociatividad Económica (PAE) y con el de Alianza Productivas. Respecto, de PAE sería un aporte, puesto que su objetivo apunta a desarrollar empresas asociativas campesinas para mejorar la gestión del negocio y la articulación con el mercado<sup>144</sup>. No aparecen evidencias que ciertos usuarios del SAT se estén vinculando con el PAE. Los tres usuarios entrevistados, señalaron que no están interesados en los negocios asociativos por malas experiencias anteriores y, en un caso, se acaba de constituir un Comité en su SAT, pero con el solo propósito de recibir la ayuda para los afectados por los incendios, ya que era un requisito estar organizados.

La Alianza Productivas tiene el interés de vincular a los productores con el Poder Comprador, cumpliendo las exigencias de los volúmenes y frecuencia de entrega, diversidad, calidad e inocuidad de los productos o servicios, habilitación comercial, entre otros<sup>145</sup>. La experiencia chilena indica que cuando los productores se vinculan a estas cadenas, el apoyo de la AT es más clara y certera al identificar las brechas que deben ser cubiertas para ser proveedores de estas empresas. No fueron detectadas iniciativas del SAT para relacionarse con este programa.

Las alternativas de complementar recursos podrían quedar radicadas en las Regiones, a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR). No se tiene evidencias que ello ocurra, lo que además depende de la orientación que cada Gobierno Regional. Por ejemplo,

---

<sup>143</sup> Este tema se desarrolla en detalle en el anexo 2c.

<sup>144</sup> INDAP. RE 182979. **Aprueba Normas Técnicas y Procedimientos Operativos del Programa de Asociatividad Económica – PAE.** 24-12-2019

<sup>145</sup> INDAP. RE 157204. **Aprueba Norma Técnica y Procedimiento Operativo del Programa de Alianzas Productivas.** 31-12-2020.

el GORE Temuco, en sus concursos del año 2022, hizo dos llamados, uno para los privados y otro para los Municipios que tienen recursos bajos, en torno a \$ 15.000.000 por iniciativa y con temas que no se vinculan con el SAT, como son Seguridad ciudadana, Cultura, Deporte y Programa Elige Vivir Sano, Medio ambiente, Adulto mayor y Social<sup>146</sup>.

La Región Metropolitana tiene una iniciativa interesante como es el Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT) que puede relacionarse con usuarios SAT, que en los diagnósticos analizan las actividades productivas de la Agricultura Familiar<sup>147</sup>, pero no se conocen iniciativas que se hallan coordinadas o apoyadas por INDAP.

En las regiones entrevistadas, en todo caso, ven con escepticismo para los próximos años obtener recursos del FNDR, debido a la mayor competencia entre instituciones en búsqueda de recursos por las bajas que han tenido y, además muchas iniciativas, se destinarán a financiar la reconstrucción para los afectados por los incendios forestales.

En la práctica, coordinar y, sobre todo, complementar recursos con otros programas públicos queda en manos de las empresas Consultoras. En el contrato de INDAP con las Consultoras, esta última se obliga a: “Articular otros instrumentos de fomento, tanto de INDAP como de otros servicios sectoriales, en beneficio de los usuarios de la Unidad Operativa.”<sup>148</sup> Esta es una limitación importante del programa, porque este dependerá de la capacidad que tenga la Consultora para realizar esta tarea. En las entrevistas a las Consultoras una de ellas señaló que han construido una red con otras entidades importantes, como CORFO para capacitación y financiamiento de proyectos de inversión; y proyectos innovación con el FIA. En este caso, se trata una Consultora grande que en el tiempo ha construido relaciones institucionales; otra Consultora ha realizado vinculaciones con SERCOTEC por contactos personales por trabajos anteriores, y, la tercera no ha establecido esas vinculaciones.

En las entrevistas, los Consultores no estaban seguros si INDAP tiene vigente los contratos con INIA, FIA u otras entidades, pero lo cierto es que no recurren a ellas. Los entrevistados de los INDAP Regionales, tampoco mencionaron las vinculaciones del INDAP con otras entidades públicas. El financiamiento en términos reales para el trabajo de las Consultoras ha disminuido, puede que exista el riesgo que aquellas más competentes y con redes de contactos, no sigan, perdiéndose estas relaciones. Lo relatado muestra que el trabajo de complementariedad vía Consultoras y que no está institucionalizado, es un mecanismo frágil. Para los entrevistados del INDAP Regional y Consultoras, señalaron que potenciaría sus intentos de vincularse con otras entidades, si esta fuera respaldada por la reactivación de Convenios Marcos del INDAP con otras entidades.

---

<sup>146</sup> Gobierno Regional de La Araucanía. RE N° 185. **Aprueba instructivos bases de los Fondos concursables del Gobierno Regional de La Araucanía, año 2022, organizaciones privadas.** 2022, 28 febrero; Gobierno Regional de La Araucanía. RE N° 186. **Aprueba instructivos bases de los Fondos concursables del Gobierno Regional de La Araucanía, año 2022, Municipalidades.** 2022,

<sup>147</sup> Gobierno Regional Metropolitano. Diagnóstico Planes Marco de Desarrollo Territorial (PMDT) Territorio 1 Informe Final. Consultorías Profesionales Agraria Ltda. octubre 2015

<sup>148</sup> Contrato de prestación de los “servicios de asesorías técnicas a la unidad operativa SAT xxxxxxx, de la agencia de área, ..... de la región.....Modelo. Segundo, 6.

C. Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

Contexto en que se desarrolla el Programa Servicio de Asesoría Técnica – SAT

El SAT se implementa en el contexto de intervención del INDAP en favor de la pequeña agricultura, ejecutando simultáneamente un conjunto de programas que buscan abordar las distintas dimensiones que dificultan un desarrollo económico solvente y autosostenido para las familias y microempresas rurales.

Es relevante incluir al SAT en el contexto de la intervención del INDAP, porque permite visualizar su importancia relativa y su aporte específico en fortalecer las capacidades productivas, comerciales y de gestión existentes en la pequeña agricultura. Asimismo, se esperaría identificar sinergias que se activan en los espacios de coincidencia de los programas.

Dado que se quiere centrar la atención en la magnitud relativa de los recursos destinados a programas de desarrollo rural, se deja por un momento aparte la influencia del sistema de créditos que administra INDAP<sup>149</sup>.

Para dar mayor consistencia al cuadro, se hizo coincidir los programas de transferencias de Asistencia Técnica e Inversiones al sector privado, lo que permite sumarlos y tener una noción de la importancia relativa de cada programa.

En el siguiente cuadro, se presentan las transferencias al sector privado que realiza INDAP en el ejercicio 2022.

<b>INDAP: Transferencias al sector privado Presupuesto 2022</b>			
<b>Corrientes</b>		<b>De capital</b>	
<b>Programas</b>	<b>Monto (en \$M)</b>	<b>Programas</b>	<b>Monto (en \$M)</b>
		Riego	26.159.382
Sistema de Incentivos Ley N° 20.412	19.969.187	Praderas Suplementarias	5.091.404
Servicios Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales	1.808.728	Programa Desarrollo Inversiones	3.759.016
Servicios de Asesoría Técnica	11.606.869	Inversiones Servicios de Asesoría Técnica	8.979.935
Programa de Desarrollo de Acción Local	20.988.899	Programa de Desarrollo de Acción Local	19.576.705
Fundación Promoción y Desarrollo de la Mujer - PRODEMU	1.949.398	Fundación Promoción y Desarrollo de la Mujer - PRODEMU	1.324.010

<sup>149</sup> Cabe notar que el instrumento de crédito que administra INDAP asciende a un monto de \$93.815 millones, esto es, casi un tercio de sus recursos de operación.

Programa de Desarrollo Territorial Indígena	20.437.494	Programa de Desarrollo Territorial Indígena	16.164.825
Desarrollo Integral de Pequeños Productores Campesinos del Secano	1.364.582	Desarrollo Integral de Pequeños Productores Campesinos del Secano	1.781.706
Alianzas Productivas	2.583.336	Alianzas Productivas	1.393.951
Asesoría para Comercialización	1.141.852	Inversiones para Comercialización	187.920
Emergencias	1.736.149		
Apoyo a la Contratación del Seguro Agrícola	1.028.045		
<b>Total Asesoría Técnica</b>	<b>84.614.539</b>	<b>Total Inversiones</b>	<b>84.418.854</b>
<b>Total General</b>		<b>169.033.393</b>	

<b>Créditos Total (\$M)</b>	<b>86.063.804</b>
<b>Crédito promedio (\$M)</b>	<b>2.489</b>

Si se considera la importancia relativa de los programas basándose en su presupuesto, el Programa más importante es PRODESAL, con un presupuesto superior a \$40,5 MMM que equivale a un 24% del presupuesto destinado a Programas del INDAP. Le siguen el PDTI con un monto de \$36,6 MMM (22% del presupuesto destinado a programas), Riego con \$26,2 MMM (15% del presupuesto de programas) y Suelos que tienen asignados recursos por \$25,1 MMM, con una importancia relativa muy similar (15%).

Solo en el quinto lugar de programas aparece el SAT, con \$20,6 MMM, equivalentes al 12% del presupuesto destinado a potenciar las capacidades productivas de los usuarios rurales.

#### Un factor de riesgo en la asignación de recursos para el Programa SAT

Hasta el año 2022, el SAT fue favorecido por sendos aumentos presupuestarios que facilitaron su expansión. Sin embargo, el ajuste implementado para el año 2023, advierte respecto a una baja en la escala de operación del Programa.

Este quiebre en la trayectoria de crecimiento, podría ser validado si se confirman ciertas tendencias en el campo chileno. En muchas localidades, se ha constatado la venta de terrenos/parcelas y que se reflejan en el Censo 2017<sup>150</sup>, lo que podría disminuir la población potencial del Programa

Por otra parte, el Censo Agrícola 2021, aunque se hizo en un escenario poco adecuado, por la situación sanitaria y social<sup>151</sup>, se advierte que los totales registrados están por debajo de la estimación inicial del Programa SAT. De tal forma, que parece conveniente para el

<sup>150</sup> Sub-Departamento de Geografía del Instituto Nacional de Estadísticas - Instituto de Estudios Urbanos y territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (2020 abril). Op. Cit.

<sup>151</sup> Rojas Cofré, Christian- Cáceres, Leonardo y Tapia, Bernabé (2022). Ibíd.

INDAP realizar sondeos que le permitan proyectar la demanda por los beneficios del Programa SAT.

## Componentes

Desde el punto de vista de los criterios de asignación de recursos por componente y por región, INDAP realiza una asignación de recursos del programa a nivel regional. En cada año se consideran los antecedentes históricos de ejecución, para priorizar los componentes que tienen continuidad en el año siguiente. Hasta ahora, dado que el presupuesto estaba aumentando, las regiones exponían sus prioridades y el nivel central resolvía la asignación de recursos. En el año 2023, el presupuesto se redujo sensiblemente, lo que obligó a revisar con detalle cada convenio, priorizando el ajuste de la transferencia.

El programa entrega acceso a dos componentes:

**Asesoría Técnica**, que consiste en la entrega de incentivos para cofinanciar asesorías técnicas pertinentes y oportunas a las características y requerimientos del negocio principal del usuario.

- Como norma general, el valor máximo del incentivo aportado por INDAP para asesoría técnica será de \$ 1.215.648 por usuario por los 18 meses de duración del contrato,
- El copago de los usuarios/as será de un 20% del costo total del servicio de asesoría, con un monto máximo de \$ 162.000 por los 18 meses de duración del contrato. Los usuarios que provengan de los programas PRODESAL, PADIS, PDTI y Mujeres Rurales, que hayan cumplido los compromisos establecidos en el Reglamento General para la entrega de Incentivos Económicos de Fomento, pueden optar a \$40.500, por los primeros 18 meses de participación en el SAT.
- Los usuarios/as pagan directamente al consultor los recursos correspondientes a su copago para cofinanciar el SAT. La forma de control que se tiene es que el consultor ejecutor de la AT entrega a la Agencia de Área las boletas y/o facturas electrónicas que acrediten la realización del aporte de los usuarios/as. Los usuarios que no realicen el copago que les corresponde, son excluidos del SAT.

**Subsidio a la inversión**, entrega de un recurso para cofinanciar inversiones de alto impacto en la solución de los principales puntos críticos de los negocios de los productores que más afectan a su margen bruto. El componente de subsidio a la inversión operará como fondo concursable y su cobertura será funcional a la disponibilidad presupuestaria de INDAP.

- El subsidio para la inversión SAT no podrá superar el 70% del costo total bruto (incluido IVA) de las inversiones requeridas, con un tope de hasta \$3.500.000 por usuario al año. El saldo del costo total de la inversión demandada deberá ser aportado por el usuario. Este aporte podrá realizarse con recursos propios, crédito de INDAP y/u otra fuente de financiamiento.
- Los usuarios/as del SAT pueden acceder a este componente a través de la postulación de un proyecto de inversión, que se encuentre incluido en el Plan de negocio aprobado previamente por INDAP, al concurso de inversión SAT.

En el último año, los usuarios han recibido un aporte del orden de \$500.000 para contratar asistencia técnica por año y otro de aproximadamente \$2.500.000, para financiar inversiones que cumplan los requerimientos para lograr este beneficio<sup>152</sup>.

Los criterios para seleccionar los proyectos contemplan puntuaciones según el índice de VAN logrado, el porcentaje de cofinanciamiento que ofrece el postulante por sobre el mínimo exigido, la incorporación de medidas de adaptación al cambio climático y/o a la situación de escasez hídrica y, que sea coherente con el criterio regional o Área.

El director Regional o Jefe de la Agencia de Área entrega el incentivo en recursos económicos mediante cheque o transferencia bancaria.

INDAP entrega el subsidio de las siguientes maneras:

i. El usuario puede mandar a INDAP para que éste realice el pago de la totalidad del subsidio asignado directamente al proveedor. Lo anterior, contra la entrega de una declaración simple del usuario en la que señale la adquisición y/o total ejecución de la inversión; y de la(s) respectiva(s) boleta(s) o factura(s) emitida(s) por el proveedor, la(s) que, a su vez, constituirá(n) la rendición del uso del subsidio.

ii. Entrega de la totalidad del subsidio al usuario, en forma posterior a la adquisición y/o ejecución de la inversión, para lo cual el usuario entrega a INDAP una declaración simple en la que señale la adquisición y/o total ejecución de la inversión, y las respectivas boletas y/o facturas las que, a su vez, constituirá(n) la rendición del uso del subsidio.

iii. Entrega de hasta el 50% del subsidio en forma anticipada a la ejecución y/o adquisición de la inversión. El porcentaje restante se entrega una vez que el usuario remita a INDAP una declaración simple en la que señale la adquisición y/o total ejecución de la inversión, y las respectivas boletas y/o facturas, las que, a su vez, constituirá(n) la rendición del uso del subsidio.

iv. Entrega del 100% del subsidio en forma anticipada a la ejecución y/o adquisición de la inversión. Una vez que el usuario adquiere y/o ejecute la inversión, proporciona a INDAP una declaración simple en la que señale la adquisición y/o total ejecución de ésta, y las respectivas boletas y/o facturas, las que constituirán la rendición del uso del subsidio.

En la eventualidad que el usuario no formalice el retiro del incentivo asignado en un plazo de 90 días corridos desde la fecha de publicación de los resultados de adjudicación del concurso en la Agencia de Área o la Dirección Regional, se entenderá que renuncia a dicha asignación. Los recursos comprometidos en este caso se adjudican al o los proyectos (según presupuesto disponible) en estricto orden de prioridad, según el ranking levantado para la selección de proyectos del concurso respectivo.

Cuando la inversión involucra una construcción física, se tiene un plazo de hasta 5 meses para su ejecución, el que podrá ser prorrogado por el director Regional y/o Agencia de Área por causas fundadas. Para los proyectos que involucren la adquisición de un bien será de

---

<sup>152</sup> Requisitos son: • Cumplir con las condiciones para ser usuario de INDAP, según la Ley Orgánica de INDAP N°18.910, modificada por la Ley N° 19.213, de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento para la acreditación de la condición de usuario de INDAP, aprobado por Resolución Exenta N° 120728 del Director Nacional de INDAP, de fecha 10 de agosto de 2017, o la que se encuentre vigente. • Cumplir con los requisitos generales establecidos en el Reglamento General para la Entrega de Incentivos Económicos de Fomento Productivo de INDAP y sus modificaciones. • Cumplir con las características de productores articulados al mercado, de acuerdo a la metodología definida por INDAP. • No estar recibiendo otro programa de asesoría técnica de INDAP de similares características al SAT.

hasta 45 días, el que podrá ser prorrogado por el director Regional y/o Agencia de Área por causas fundadas.

En síntesis, se trata de una normativa bastante detallada y que se evalúa positivamente.

D. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable

**Supervisión**

Los objetivos específicos de la supervisión son:

i. Verificar la realización de los principales productos entregados por el consultor SAT. Consiste en la revisión y aprobación de INDAP de los planes de negocio, formulados por los consultores, y de los informes (junto a sus medios de verificación) que dan cuenta de la ejecución de los productos comprometidos. Para ello, INDAP define en el Contrato, las fechas de entrega de los planes de negocio e informes, y los plazos de revisión y aprobación. En caso de existir actividades comprometidas en el Plan de negocio que no hayan sido ejecutadas, INDAP analiza la alternativa de reprogramarlas, sin afectar a los usuarios respecto a la pertinencia técnica y oportunidad de su realización. En caso de no sea posible, se procede a aplicar un descuento en la última cuota, de 0,5 UF para el caso de visitas prediales y 2 UF en el caso de actividades grupales.

ii. Verificar la calidad de los productos entregados por el consultor SAT. Esta se hace durante las visitas prediales y en las actividades grupales ejecutadas (reunión, gira, etc.), basándose en un conjunto de atributos de calidad preestablecidos para cumplir esta condición. Además, INDAP supervisa parte de las inversiones SAT adjudicadas a los usuarios del SAT.

INDAP planifica la supervisión de la calidad de los productos, considerando los siguientes criterios:

i. Número de supervisiones por Unidad Operativa del SAT durante el periodo de vigencia del contrato con un mínimo 3<sup>153</sup>.

ii. Número de productores a supervisar por UO. En cada supervisión de visitas prediales, se toma una muestra aleatoria cuyo rango será entre un 5% a 15% de usuarios por UO, que deben ser distintos en cada supervisión. La Dirección Regional estimará el porcentaje de supervisión de acuerdo con el número de usuarios de las UO, considerando el porcentaje más bajo para las UO de mayor número de usuarios.

iii. Al supervisar visitas prediales, INDAP privilegia muestrear usuarios que hayan recibido subsidio a la inversión SAT, verificando, según corresponda, su correcta ejecución, implementación y uso por parte de los usuarios, en función de sus planes de negocio.

Para verificar la calidad de los productos entregados por el SAT se aplica una pauta de evaluación por parte de los Ejecutivos de las Agencias de Área. En el caso de actividades

---

<sup>153</sup> Por los efectos de la pandemia, se flexibilizó el número de supervisiones presenciales por UO durante el período de vigencia del contrato, donde las tres supervisiones mínimas exigidas, excepcionalmente una de éstas puede realizarse de forma remota. REX N°: 0070-201983/2021 04/ 05/ 2021. Complementa REX N° 0070-200461/2021 que aprueba protocolo de flexibilización de normas técnicas y procedimientos operativos programa de Servicio de Asesoría Técnica (SAT).

grupales, se asiste a la actividad y se evalúa presencialmente. En el caso de las visitas prediales, se entrevista al usuario después de realizada la visita por parte del equipo técnico correspondiente, utilizando una pauta de evaluación.

Los resultados de la supervisión tienen efectos vinculantes. Si en el periodo de supervisión, el resultado no cumple los estándares de calidad en un porcentaje igual o superior al 30% de las visitas prediales y/o actividades grupales supervisadas, se considerará que la supervisión del periodo es negativa. Cuando el consultor obtiene dos supervisiones negativas dentro del periodo de vigencia del contrato, se procede a un descuento en la última cuota equivalente al 5% de su valor. Si el consultor obtiene tres supervisiones negativas, no se le renueva el Contrato.

### **Evaluación del SAT en cada unidad operativa**

Al término de cada temporada agrícola, el consultor informa si las soluciones planificadas en los planes de negocio se han o están implementando. Además, el consultor debe medir el margen bruto obtenido por los usuarios del negocio principal asesorado por el SAT al término de cada temporada agrícola, durante los 3 años que duran los planes de negocio.

En el primer año, se mide el margen bruto de la temporada anterior a todos los usuarios del SAT, lo cual servirá de línea base de este indicador en el tiempo. Este levantamiento se realiza al momento de elaborar el plan de negocio de cada agricultor.

La Agencia de Área de INDAP definirá una contra muestra de usuarios (un mínimo entre el 5 al 15%) para verificar la calidad y veracidad de la medición del margen bruto de los negocios de los usuarios antes indicado.

### **Evaluación de los resultados del SAT a nivel nacional**

Al término de cada temporada agrícola, la Dirección Nacional de INDAP, evalúa los resultados del comportamiento económico productivo y de gestión de los usuarios de todos los programas que tienen Asesoría Técnica. Para esto se aplica en el país una encuesta estadísticamente representativa. En el caso de los usuarios SAT, se mide el margen bruto obtenido por los usuarios.

Esta evaluación es efectuada por consultores externos con el objetivo de dar una mayor objetividad a la información levantada.

En el cuadro siguiente, se hace un resumen de los instrumentos de seguimiento y evaluación con comentarios del Panel.

**Cuadro 3.** Instrumentos de Supervisión y Evaluación del programa SAT

SUPERVISIÓN y EVALUACIÓN				Observación del Panel
	Objetivo	Acción específica	Unidad a Cargo	
1.-Supervisión productos entregados	i. Verificar la realización de los principales productos entregados por el Consultor SAT	Revisión documental	Agencia de Área	<p>Esta es realizada por los Ejecutivos Integrales de cada Área. Estos profesionales también hacen el seguimiento de todos los programas de INDAP en el área.</p> <p>Esta supervisión está asociada a los pagos por las etapas cumplidas del programa.</p> <p>Los entrevistados de las regiones de INDAP señalaron que la muestra de entre el 5 y 15% se refería a la respectiva UO SAT y dependía del tamaño de la misma. Las más pequeñas tienen un porcentaje mayor.</p> <p>La limitación del instrumento para su análisis es que no está digitalizada, en consecuencia, su análisis en términos agregados, no es posible realizarlo. Además, como son manuscritos su legibilidad depende de la caligrafía del Consultor. Los Ejecutivos integrales que los revisan señalaron que es un trabajo que demanda bastante tiempo, porque hay planes de negocios que no se entienden con verificadores confusos. Pero, además, la caligrafía de los que escriben deja mucho que desear, no se logra descifrar lo que dicen. Ellos sugieren que se debiera ser digital, con un sistema de folio que firma el usuario incorporado en una hoja de visita digital y que quede impresa para que al usuario le sirva como consulta.</p> <p>No tiene en el instrumento de supervisión contemplado los resultados esperados con la entrega de los servicios.</p>
	ii. Verificar la calidad de los productos entregados por el consultor SAT	Visitas prediales y actividades grupales	Agencia de Área	

SUPERVISIÓN y EVALUACIÓN				Observación del Panel
	Objetivo	Acción específica	Unidad a Cargo	
				<p>Debiera agregarse en los documentos informados por la Consultora, lo que se espera lograr como resultado intermedio con la entrega del servicio dependiendo del tema de intervención. Por ejemplo, en el área de negocios, si se formalizó la actividad comercial o si llegó a nuevos mercados. En el área de innovación, si se incorporaron nuevas tecnologías de producción. De ahí que la supervisión en terreno sea verificar lo declarado por el consultor.</p> <p>No tiene considerado el instrumento una evaluación cuantificada del desempeño del Consultor que mida diferentes ámbitos del desempeño, por ejemplo, oportunidad, claridad, relevancia y eso se exprese en una nota ponderada (Cada ítem puede tener pesos distintos para efectos de la obtención del promedio). Esta calificación apunta a corregir la tendencia del usuario a señalar que el Asesor técnico lo hace todo bien. En las entrevistas en las regiones se señaló que, los usuarios pueden quejarse por el desempeño de un asesor, pero cuando se hace la evaluación los califican positivamente, ya que se produce un compromiso afectivo y de lealtades entre ambos.</p>
		Inversiones SAT (muestra representativa)	<b>Programa de Seguimiento</b>	Esto corresponde a la evaluación que se hace a nivel nacional.

SUPERVISIÓN y EVALUACIÓN				Observación del Panel
	Objetivo	Acción específica	Unidad a Cargo	
2.- Evaluación del SAT	3.1 Evaluación de los resultados SAT a nivel de cada Unidad Operativa	Informar a INDAP la implementación de soluciones	Entidad Ejecutora SAT	
		MB del negocio principal del/la usuario/a	Entidad Ejecutora SAT	
		Contra muestra usuarios/as para verificar Margen Bruto	Agencias de Área	Los entrevistados de las regiones de INDAP señalaron que la muestra de entre el 5 y 15% se refería a la respectiva UO SAT y dependía del tamaño de la misma. Las más pequeñas tienen un porcentaje mayor.
	3.2 Evaluación de los resultados SAT a nivel nacional	Encuesta a una muestra representativa de usuarios/as para medir el Margen Bruto	<b>Programa de Seguimiento</b>	La limitación del instrumento que la muestra representativa a nivel nacional incluye al conjunto de los programas SAT y PRODESAL.  Esta evaluación no fue realizada el año 2021 no está disponible. Las encuestas para el año 2021, representan el 2% de los usuarios SAT, por lo que no es representativa.

## Estudio de la línea de base

Se cuenta con un estudio de la línea de base realizado por RIMISP-DEMOSCOPICA<sup>154</sup> de los 157.824 usuarios de INDAP en el año 2015, considerando todos los programas. De estos, de acuerdo a la conceptualización del INDAP de la época, el 80% era del tipo Multiactivo<sup>155</sup> y un 20% del tipo Comercial<sup>156</sup>. En términos operativos, se identificó básicamente al segmento Multiactivo, como todos aquellos usuarios que participan de los programas de asistencia técnica PRODESAL, PDTI, o PADIS, o también, para aquellos usuarios que recibieron un crédito de corto plazo por un monto inferior a \$200.000. En el caso de los usuarios Comerciales, son productores adscritos en los programas de asistencia técnica SAT, Alianzas Productivas, y aquellos que reciben créditos de corto plazo por un monto mayor o igual a \$200.000.

La muestra estimada para que fuera representativa a nivel nacional, para 7 macrozonas<sup>157</sup> y por tipo de productor fue de 5.453 usuarios. El tamaño de la muestra para cada uno de los 14 estratos definidos tiene un nivel de confianza del 95% y un error, dependiendo de la macrozona, que fluctúa entre 3,2% y 6,2%. La encuesta fue presencial en hogares y/o predios, realizándose el trabajo de terreno entre los meses de octubre de 2016 y febrero de 2017.

A partir del estudio se pudo caracterizar la población usuaria del INDAP a partir de la clasificación Multiactivo y Comercial. Así mismo, se levantó la propuesta de establecer una nueva tipología de los usuarios de INDAP. De este modo, se identificó el **Micro productor Familiar**, que es el que tiene los más bajos ingresos y niveles de producción y conformado mayoritariamente por usuarios multiactivos más orientado al autoconsumo. Luego se identifica, el **Pequeño Productor Familiar**, que tiene un nivel medio de ingresos y de producción, no tan orientado al autoconsumo y con mayores niveles de productividad media del trabajo, pero aún conformado mayoritariamente por usuarios multiactivos. Su actividad productiva está más vinculada a actividades ganaderas o conexas. Finalmente, está el **Pequeño Productor Empresarial**, que se distancia de los anteriores, puesto que tiene mayores ingresos, con altos niveles de producción, mayoritariamente comerciales, muchos más empresarios, con un mejor índice de tecnología y una alta productividad del trabajo. Este grupo está más relacionado con actividades agrícolas, lo que podría explicar por qué contrata más mano de obra y tiene un mayor uso de tecnologías en la explotación.

Con esta nueva clasificación se mejora la distinción entre diversas variables como el desempeño, la mano de obra y gestión, la caracterización del predio, y la del hogar. Una constatación que se hizo de esta nueva clasificación es que mejora la distinción que se

---

<sup>154</sup> INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Línea de base usuarios de INDAP 2015. Informe Final. Serie. Estudios y documentos de trabajo N° 14. 2018 enero. Ver también, INDAP-RIMISP-DEMOSCOPICA. Línea de base usuarios de INDAP 2015. Resumen Ejecutivo. Serie y Documentos de trabajo. N° 15. 2018 enero

<sup>155</sup> “Estos son productores de tiempo parcial, no permanentes, orientados preferentemente al autoconsumo y venta de excedentes, principalmente al mercado interno, cuyo objetivo es mejorar sus sistemas productivos, con el fin de disminuir gastos y/o aumentar sus ingresos para complementarlos con otros ingresos de origen no agrícola.

<sup>156</sup> Productores que tienen un pequeño emprendimiento, con una inserción en el mercado, precaria pero estable. Aunque también se encuentran productores vinculados establemente al mercado, que realizan esfuerzos para aumentar sus niveles de competitividad, y en algunos casos, forman parte de nuevos modelos de agronegocios, vinculados a mercados altamente dinámicos y exigentes, tanto internos, como externos.

<sup>157</sup> 1 Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta; 2 Atacama, Coquimbo; 3 Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins; 4 Maule, Biobío; 5 Araucanía; 6 Los Ríos, Los Lagos y; 7 Aysén, Magallanes

tenía de los usuarios Multiactivos y Comerciales. En efecto, la evidencia indica que los usuarios Comerciales están distribuidos entre los tres grupos. Es decir, habría usuarios que, a pesar de ser clasificados como Comerciales, han reportado un desempeño muy similar a usuarios Multiactivos, además de una utilización baja de tecnologías en la explotación y una alta proporción de integrantes del hogar trabajando en la explotación. En otras palabras, la nueva clasificación daría mejor cuenta de la heterogeneidad de los/as usuarios/as.

## **Anexo 4: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos**

### **1. Fuentes presupuestarias:**

#### **1.1. Asignación Específica al Programa**

**Cuadro 1.A**  
**Asignación Específica al Programa, período 2019 - 2023 (en miles de pesos año 2023)**

Identificación Asignación			2019		2020		2021		2022		2023	
Partida; Capítulo; Progr.	Subt.; Ítem; Asign.	Denominación de Asignación	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa
13.03.01	24.01.415 cod.190	Programa Servicio de Asesoría Técnica (SAT)	9.825.637	9.825.637	9.586.549	9.586.549	7.926.702	7.926.702	9.613.654	9.613.654	7.573.016	7.573.016
13.03.01	33.01.013	Inversiones Servicios de Asesoría Técnica	-	-	-	-	10.213.385	10.213.385	9.545.671	9.545.671	7.636.538	7.636.538
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1.1 Total Asignación Específica al Programa</b>				9.825.637		9.586.549		18.140.088		19.159.325		15.209.554

**Cuadro 1.B**  
**Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 29, entre otros), período 2019 - 2023 (en miles de pesos año 2023)**

Identificación Aporte			2019		2020		2021		2022		2023	
Partida; Capítulo; Progr.	Subtítulo	Denominación	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa
13.03.01	21	Gastos en Personal	891.044	891.044	900.187	900.187	869.107	869.107	814.183	814.183	743.967	743.967
13.03.01	22	Bienes y Servicios de Consumo	162.355	162.355	151.768	151.768	133.622	133.622	119.890	119.890	109.551	109.551
13.03.01	29	Adquisición de Activos no Financieros	21.485	21.485	33.474	33.474	13.021	13.021	18.003	18.003	16.450	16.450
13.03.01	33.01.002	Programa de Inversiones (PDI) - Subasignación Programa de Inversiones SAT	-	-	6.395.155	6.395.155	62.089	62.089	-	-	-	-
-	Otros (identificar)	Otros (identificar)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1.2 Total Aportes Institución Responsable</b>				1.074.884		7.480.584		1.077.838		952.076		869.968

**Cuadro N°1.C**  
**Aportes en Presupuesto de otras Instituciones Públicas, período 2019 - 2023 (en miles de pesos año 2023)**

Identificación Aporte			2019		2020		2021		2022		2023	
Partida; Capítulo; Progr.	Subt.; Ítem; Asign.	Denominación de Asignación	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1.3 Total Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas</b>				-		-		-		-		-

## 2 Fuentes Extrapresupuestarias:

### Cuadro N.º 1.D Aportes otras Fuentes Extrapresupuestarias, período 2019 - 2023 (en miles de pesos año 2023)

Fuentes de financiamiento	2019	2020	2021	2022	2023
	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto
Copago asesoría usuarios	-	-	128.681	1.904.739	1.910.587
Copago inversiones usuarios	-	2.431.144	-	8.722.799	-
Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc. (Identificar)	-	-	-	-	-
<b>2.1 Total Aportes otras fuentes Extrapresupuestarias</b>	-	2.431.144	128.681	10.627.538	1.910.587

**Cuadro N°1**  
**Fuentes de financiamiento del Programa, período 2019 - 2023 (en miles de pesos año 2023)**

Fuentes de Financiamiento	2019		2020		2021		2022		2023		Variación 2019-2023
	Monto	%	%								
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>10.900.520</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.067.133</b>	<b>87,5%</b>	<b>19.217.926</b>	<b>99,3%</b>	<b>20.111.401</b>	<b>65,4%</b>	<b>16.079.522</b>	<b>89,4%</b>	<b>47,5%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	9.825.637	90,1%	9.586.549	49,2%	18.140.088	93,8%	19.159.325	62,3%	15.209.554	84,5%	54,8%
1.2. Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 29, entre otros)	1.074.884	9,9%	7.480.584	38,4%	1.077.838	5,6%	952.076	3,1%	869.968	4,8%	-19,1%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>2.431.144</b>	<b>12,5%</b>	<b>128.681</b>	<b>0,7%</b>	<b>10.627.538</b>	<b>34,6%</b>	<b>1.910.587</b>	<b>10,6%</b>	<b>-</b>
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	-	0,0%	2.431.144	12,5%	128.681	0,7%	10.627.538	34,6%	1.910.587	10,6%	-
<b>Total (Presupuestarias + Extrapresupuestarias)</b>	<b>10.900.520</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.498.277</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.346.607</b>	<b>100,0%</b>	<b>30.738.939</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.990.109</b>	<b>100,0%</b>	<b>65,0%</b>

## 2. Información presupuestaria del Programa respecto del presupuesto de la Institución Responsable, período 2019-2023

**Cuadro N°2**  
**Presupuesto del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable,**  
**período 2019-2023 (en miles de pesos año 2023)**

Año	Presupuesto inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa (Asignación en Ley de Presupuesto)	% Respetto del presupuesto inicial de la institución responsable
2019	370.551.642	10.900.520	2,9%
2020	378.162.713	17.067.133	4,5%
2021	366.174.969	19.217.926	5,2%
2022	354.907.553	20.111.401	5,7%
2023	350.867.821	16.079.522	4,6%

## 3. Ejecución Presupuestaria del Programa, período 2019-2023

**Cuadro N°3**  
**Presupuesto Inicial, Vigente y Gasto Devengado del Programa, período 2019-2023**  
**(en miles de pesos año 2023)**

AÑO 2019	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	891.044	891.044	891.044	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	183.840	183.840	183.840	100,0%	100,0%
Transferencias	9.825.637	9.825.637	9.538.750	97,1%	97,1%
Inversión	-	-	-	-	-
Otros (Identificar)	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>10.900.520</b>	<b>10.900.520</b>	<b>10.613.634</b>	<b>97,4%</b>	<b>97,4%</b>
AÑO 2020	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	900.187	900.187	900.187	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	185.242	185.242	185.242	100,0%	100,0%
Transferencias	9.586.549	8.536.426	8.517.256	99,8%	88,8%
Inversión	-	-	-	-	-
Otros (Identificar)	6.395.155	6.395.155	6.395.155	100,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>17.067.133</b>	<b>16.017.010</b>	<b>15.997.840</b>	<b>99,9%</b>	<b>93,7%</b>
AÑO 2021	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	869.107	869.107	869.107	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	146.642	146.642	146.642	100,0%	100,0%
Transferencias	7.926.702	8.361.620	7.926.702	94,8%	100,0%
Inversión	10.213.385	10.213.385	10.133.933	99,2%	99,2%
Otros (Identificar)	62.089	62.089	62.089	100,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>19.217.926</b>	<b>19.652.843</b>	<b>19.138.474</b>	<b>97,4%</b>	<b>99,6%</b>

AÑO 2022	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	814.183	814.183	814.183	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	137.893	137.893	137.893	100,0%	100,0%
Transferencias	9.613.654	9.150.584	9.150.584	100,0%	95,2%
Inversión	9.545.671	9.505.634	9.397.228	98,9%	98,4%
Otros (Identificar)	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>20.111.401</b>	<b>19.608.294</b>	<b>19.499.888</b>	<b>99,4%</b>	<b>97,0%</b>

AÑO 2023	Presupuesto Inicial
Personal	743.967
Bienes y Servicios de Consumo	126.001
Transferencias	7.573.016
Inversión	7.636.538
Otros (Identificar)	-
<b>Total</b>	<b>16.079.522</b>

#### 4. Gasto Total del Programa, período 2019-2022

**Cuadro N°4**  
**Gasto Total del Programa, período 2019-2022**  
**(en miles de pesos año 2023)**

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del Programa
2019	10.613.634	-	10.613.634
2020	15.997.840	-	15.997.840
2021	19.138.474	-	19.138.474
2022	19.499.888	-	19.499.888

#### 5. Gasto Total del Programa, desagregado según uso, período 2019-2022

**Cuadro N°5**  
**Gastos Total del Programa según uso, desagregado en gastos de administración y**  
**gastos de producción, período 2019-2022**  
**(en miles de pesos año 2023)**

AÑO 2019	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	9.538.750	891.044	10.429.794	98,3%
Otros Gastos	-	183.840	183.840	1,7%
<b>Total</b>	<b>9.538.750</b>	<b>1.074.884</b>	<b>10.613.634</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. vs. Admin)</b>	<b>89,9%</b>	<b>10,1%</b>	-----	-----
AÑO 2020	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	8.517.256	908.412	9.425.668	59,0%
Otros Gastos	6.395.155	153.274	6.548.429	41,0%
<b>Total</b>	<b>14.912.411</b>	<b>1.061.686</b>	<b>15.974.097</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. vs. Admin)</b>	<b>93,4%</b>	<b>6,6%</b>	-----	-----
AÑO 2021	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	7.926.702	909.464	8.836.167	46,1%
Otros Gastos	10.196.022	154.031	10.350.053	53,9%
<b>Total</b>	<b>18.122.725</b>	<b>1.063.495</b>	<b>19.186.219</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. vs. Admin)</b>	<b>94%</b>	<b>5,5%</b>	-----	-----
AÑO 2022	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	9.150.584	814.183	9.964.766	51,1%
Otros Gastos	9.397.228	137.893	9.535.122	48,9%
<b>Total</b>	<b>18.547.812</b>	<b>952.076</b>	<b>19.499.888</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. vs. Admin)</b>	<b>95,1%</b>	<b>4,9%</b>	-----	-----

**Gastos de administración y gastos de producción, período 2019-2022**  
**(en miles de \$ 2023)**

Gasto según uso (Miles de \$)	2019	2020	2021	2022
<b>Gasto Producción</b>	<b>9.538.750</b>	<b>14.912.411</b>	<b>18.122.725</b>	<b>18.547.812</b>
Recursos Humanos	9.538.750	8.517.256	7.926.702	9.150.584
Otros gastos	-	6.395.155	10.196.022	9.397.228
<b>Gasto Administración</b>	<b>1.074.884</b>	<b>1.061.686</b>	<b>1.063.495</b>	<b>952.076</b>
Recursos Humanos	891.044	908.412	909.464	814.183
Otros gastos	183.840	153.274	154.031	137.893
<b>Gasto Total</b>	<b>10.613.634</b>	<b>15.974.097</b>	<b>19.186.219</b>	<b>19.499.888</b>

**Gastos de administración y gastos de producción, período 2019-2022**  
**Porcentaje**

<b>Gasto según uso (Miles de \$)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Gasto Producción</b>	<b>89,9</b>	<b>93,4</b>	<b>94,5</b>	<b>95,1</b>
Recursos Humanos	89,9	53,3	41,3	46,9
Otros gastos	0,0	40,0	53,1	48,2
<b>Gasto Administración</b>	<b>10,1</b>	<b>6,6</b>	<b>5,5</b>	<b>4,9</b>
Recursos Humanos	8,4	5,7	4,7	4,2
Otros gastos	1,7	1,0	0,8	0,7
<b>Gasto Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Cálculo del gasto administrativo**

- 1.- Se calculó para el año 2022 de acuerdo con la indicado en el Plan de identificación de los Gastos Administrativos de los Programas de INDAP (OFICIO N.º 0070-004247/2022)
- 2.- El gasto administrativo de los años 2019, 2020, 2021 y 2023 (Cuadro 1B) se estimó con relación a la proporción del gasto 2022 en cada subtítulo con su respectivo presupuesto ley (proporción en P25:P27).

**6**

**Cuadro N°6**  
**Gasto de producción de los Componentes del Programa, período 2019-2022**  
**(en miles de pesos año 2023)**

AÑO 2019	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Ñuble	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Región Metropolitana	Total
Componente 1	147.438	-	-	134.355	154.664	1.054.225	1.520.815	2.530.508	770.175	199.392	764.904	471.853	1.089.111	14.935	75.967	810.378	9.538.750
Componente 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>147.438</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>134.355</b>	<b>154.664</b>	<b>1.054.225</b>	<b>1.520.815</b>	<b>2.530.508</b>	<b>770.175</b>	<b>199.392</b>	<b>764.904</b>	<b>471.853</b>	<b>1.089.111</b>	<b>14.935</b>	<b>75.967</b>	<b>810.378</b>	<b>9.538.750</b>

Fuente:

AÑO 2020	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Ñuble	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Región Metropolitana	Total
Componente 1	63.680	-	-	115.783	122.853	891.727	1.434.110	2.317.298	684.278	180.034	610.122	465.471	1.045.619	-	36.805	549.387	8.517.256
Componente 2	159.885	-	-	92.030	112.368	872.864	-	1.885.752	723.684	215.657	642.251	332.558	908.369	-	30.804	418.833	6.395.155
Componente 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>223.565</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>207.814</b>	<b>235.221</b>	<b>1.764.591</b>	<b>1.434.110</b>	<b>4.203.050</b>	<b>1.407.962</b>	<b>395.691</b>	<b>1.252.373</b>	<b>798.029</b>	<b>1.953.988</b>	<b>-</b>	<b>67.700</b>	<b>968.219</b>	<b>14.912.411</b>

Fuente:

AÑO 2021	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Ñuble	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Región Metropolitana	Total
Componente 1	114.844	-	10.259	180.599	122.607	821.135	1.376.624	1.593.138	868.708	192.288	728.739	476.369	823.939	50.041	76.410	490.854	7.226.702
Componente 2	115.975	-	12.832	116.456	152.544	993.051	1.487.053	2.797.036	895.358	357.768	695.579	651.922	1.209.627	27.656	46.269	596.882	16.196.022
Componente 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>230.819</b>	<b>-</b>	<b>23.091</b>	<b>297.055</b>	<b>315.151</b>	<b>1.814.186</b>	<b>2.863.678</b>	<b>4.390.174</b>	<b>1.764.066</b>	<b>550.056</b>	<b>1.424.318</b>	<b>1.128.290</b>	<b>2.033.565</b>	<b>77.696</b>	<b>122.680</b>	<b>1.087.736</b>	<b>18.122.725</b>

Fuente:

AÑO 2022	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Ñuble	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Región Metropolitana	Total
Componente 1	84.384	-	11.266	132.043	153.850	1.016.943	1.369.083	2.384.942	797.489	319.425	480.852	589.414	1.261.541	43.849	74.745	451.044	9.150.584
Componente 2	112.232	-	8.822	116.292	169.843	960.874	1.523.324	2.468.910	902.263	358.893	674.657	425.373	1.081.961	26.520	44.574	522.691	9.397.228
Componente 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Componente 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>196.616</b>	<b>-</b>	<b>20.088</b>	<b>248.337</b>	<b>323.693</b>	<b>1.977.817</b>	<b>2.892.407</b>	<b>4.853.852</b>	<b>1.699.752</b>	<b>678.322</b>	<b>1.155.510</b>	<b>1.014.788</b>	<b>2.343.501</b>	<b>70.369</b>	<b>119.319</b>	<b>973.735</b>	<b>18.547.812</b>

## **Anexo 5: Levantamiento de Información Cualitativa**

Durante el desarrollo del EPG SAT, el panel evaluador decidió, realizar reuniones con las Direcciones Regionales (3) y realizar entrevistas adicionales a Empresas Consultoras (3) y usuarios (3).

### **1.- Objetivo.**

- 1.- Ampliar la información de que se disponía del programa, sea por conversaciones con la contraparte nacional o información documental disponible.
- 2.- Conocer los puntos de vista de diversos actores vinculados al programa, estos son, responsables y profesionales regionales del INDAP, responsables de las empresas ejecutoras de los servicios que otorga el programa y usuarios (pequeños productores)

### **2.- Metodología**

Entrevistas y reuniones semiestructuradas<sup>158</sup> online. Son conversaciones que no son enteramente abiertas, ya que se dispuso de una serie de preguntas-guías. Se apunta a la percepción que tuvieron del programa, su operatoria y los resultados. Se indagó específicamente sobre: a) La organización y su funcionamiento; b) Gestión de los recursos; c) Entrega de los servicios (Componentes); d) Los resultados alcanzados y e) Otros aspectos que surjan en la conversación o que vayan apareciendo a medida que avanzan las entrevistas, (sea porque hay una saturación de la información -preguntas que no aportan nada nuevo - o hallazgos a profundizar en las entrevistas siguientes).

### **3.- Muestra teórica**

Se trata de un número reducido de personas (9)<sup>159</sup> pero que tuvieron un rol muy definido y una relevancia como sujetos del programa SAT.

La distribución geográfica que se sugirió a INDAP para obtener los entrevistados, fue aquella donde estaba la mayor parte de los usuarios, de acuerdo a la siguiente distribución: Valparaíso o Metropolitana u O'Higgins (1 reunión o entrevistas por cada tipo de actor. Total: 3); Maule o Biobío (3) y Araucanía o Los Ríos o Los Lagos (3). Finalmente, fueron seleccionadas las regiones Metropolitana, Biobío y La Araucanía.

Los perfiles por tipo de entrevistas o reuniones fueron:

- 1.- Reunión con INDAP Regional. Estuviera presente Director Regional INDAP o alguien que lo representara; Encargado Regional SAT; Ejecutivo de servicios integrales (2 personas).
- 2.- Usuarios con la misma distribución geográfica del INDAP Regional. Tener más de un año en el programa SAT y que integren la Mesa de Control Social.
- 3.- Consultor. Mismas condiciones señaladas para los usuarios, es decir, distribuidos en las agrupaciones geográficas señaladas. En este caso, incluir una Consultora considerada

---

<sup>158</sup> No se trató de un focus group, ya que con este instrumento se centra en un número muy reducido de tópicos o problemas. Además, la configuración de los grupos de entrevista se hace a partir de la identificación de alguna particularidad relevante desde el punto de vista de los objetivos de la indagación, lo que lleva a elegir solamente sujetos que tengan dicha característica, por lo general entre seis y ocho. Sandoval C; Carlos. **Investigación Cualitativa**. CFES. 1996. Bogotá. Colombia. Cuarta Unidad

<sup>159</sup> Número que estuvo trazado de acuerdo con las posibilidades del panel de realizar las entrevistas, procesar la información en un mes, previo al Informe Preliminar.

grande (Por número de usuarios y/o porque está en más de una región) y que el representante conozca la gestión de su organización y que haya tenido experiencia en terreno asesorando a los usuarios.

4.- Instrumento. Reuniones online con los equipos regionales con una duración máximo de 2 horas. Estará presente, al menos, un representante del panel evaluador. Se solicitará grabar la reunión<sup>160</sup> para efectos de facilitar la toma de notas, pero en ningún caso se citará alguna intervención específica en el informe (Anónima). Solo se darán cuenta de los temas o procesos como un todo.

Las entrevistas online con los Consultores tendrían una duración máxima de 1 hora 30 y con los usuarios de 1 hora.

## **Guía de entrevistas**

### **A) INSTRUCTIVO: Reuniones Región INDAP.**

Reunión virtual con Profesionales de las regiones de INDAP.

#### **Para los entrevistados**

Se les explica el objetivo de la reunión con relación a la evaluación en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG). Se señalan los tópicos que se abordarán a) La organización y su funcionamiento; b) Gestión de los recursos; c) Los resultados alcanzados; d) Entrega de los servicios (Componentes); e) Otros aspectos (Género, Pandemia, etc.)

Debe solicitarse el consentimiento para grabar para efectos del análisis y explicar que las opiniones emitidas se mantendrán confidenciales. Solo se hará mención de las regiones de INDAP desde donde proviene la información. Explicitar que la duración de la entrevista será como máximo dos horas.

Antes de comenzar, presentar a los entrevistadores y pedir a los entrevistados su nombre y cargo.

#### **Para los entrevistadores**

Se trata de una entrevista semiestructurada con preguntas orientadoras para abordar los diferentes tópicos. Por la amplia gama de temas, se debe ir abordando y profundizando los temas y tener en consideración la saturación de la información. Esto es, por ejemplo, si en las primeras entrevistas la conversación del componente **Asesoría Técnica** se repiten las descripciones de su modo de producción, entonces en las siguientes entrevistas acortar el tiempo para tratar este tema y, eventualmente, omitir su tratamiento. Así mismo, pueden aparecer otros temas (hallazgos) que puedan profundizar en las siguientes entrevistas.

## **GUÍA DE LA ENTREVISTA**

### **COMPONENTES ENTREGADOS**

Breve explicación de cómo se aplican los componentes:

#### **1.- Asesoría Técnica.**

---

<sup>160</sup> Todas las reuniones fueron autorizadas para grabar.

Descripción.

¿En qué consiste (Horas, individuales o grupales, metodología, metas) ¿Existe estandarización de procedimientos? ¿Cómo se abordan los distintos tipos de prestaciones: ¿rubros, tecnologías blandas?

¿Cómo se hace la selección de consultoras?

¿Cuáles son los instrumentos de seguimiento?

## **2.- Inversión SAT**

Descripción

¿En qué consiste? ¿Cuáles y cómo se asignan los montos?

¿Cuál es la evaluación que se realiza de su entrega? ¿Tienen propuestas de mejora?

## **3.- Otros aspectos**

¿Consideran que estos componentes son los necesarios y suficientes para lograr el resultado? ¿Qué ocurre con aquellos usuarios que no recibirán Subsidios para la inversión?

¿Cuál es el efecto pandemia en la producción de los componentes? ¿Cómo se abordó?

## **RESULTADOS DE PROPÓSITO**

¿Cuáles son los factores que influyen en su logro? ¿Cómo prevén que será el logro de este resultado? ¿Qué les parece pasar de medir como resultado productividad a un aumento de ingresos?

## **POBLACIÓN.**

¿Cuál es el procedimiento para seleccionar la población beneficiaria? ¿Cuáles son los factores o sesgos que pueden provocar incluir a usuarios que no corresponden? ¿O excluir a usuarios que debieran estar?

¿Cómo se ve la posibilidad del egreso de los usuarios que logran el resultado?

¿Se tienen sugerencias para mejorar la focalización (Si se le considera necesario)?

## **SEGUIMIENTO Y MONITOREO (S&M)**

¿Cómo funcionan los sistemas de Supervisión (Consultoras), Seguimiento (Usuarios) y Evaluación (Logros)?

Explicar en cada caso ¿Cómo? ¿Quién levanta la información? ¿Existen protocolos de levantamiento de la información? ¿Cuál es el nivel de sistematización de esa información?

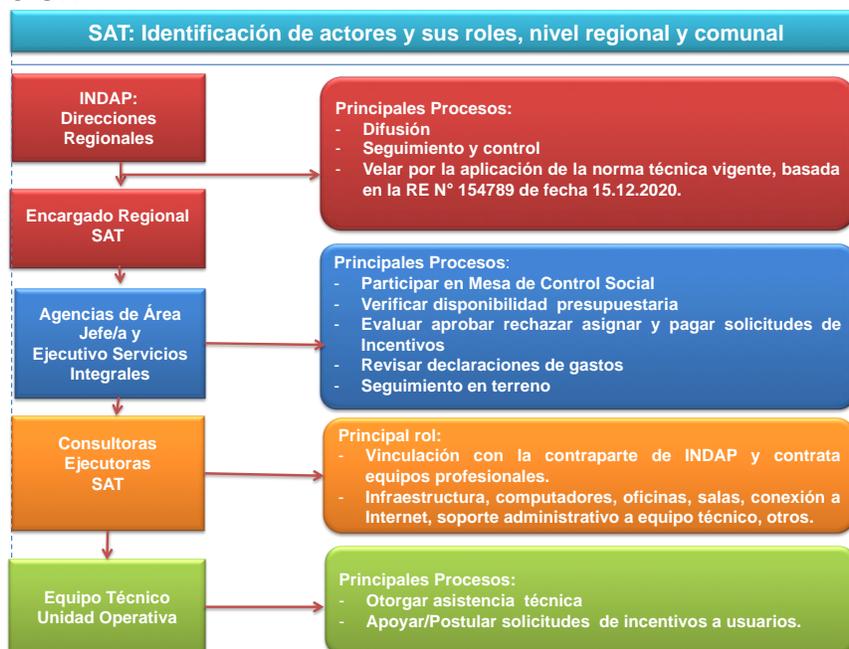
¿Qué mejoras se pueden hacer?

¿Cuál es la evaluación que se hace del sistema de S&M? (Disponibilidad, actualización, utilidad, pertinencia, calidad, oportunidad)

Informe resumen de la Supervisión del ejecutivo de la Agencia de Área. Se remite al Jefe de Área. ¿Es digital el Informe? ¿Se envía a la Central?

Se debe generar la instancia de retroalimentación con la entidad ejecutora o consultora para solicitar las mejoras correspondientes.

## ORGANIZACIÓN



### Interior INDAP

¿Cómo se vinculan las distintas unidades? ¿Cómo operan los distintos niveles jerárquicos?  
¿Existen canales de relación formales? ¿Cuáles son las instancias de coordinación al interior del SAT y con otros programas del INDAP?

¿Cómo se organizan los recursos humanos para gestionar el SAT junto con otros programas (Ejecutivos de Servicios Integrales)?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de esta estructura?

¿Cómo se evalúa el trabajo de las Consultoras? ¿Son competentes? ¿Tienen propuestas de mejora de su intervención?

### Entorno

¿Existen instancias de coordinación con otras entidades a nivel territorial (Instrumentos de fomento, Centros de investigación)? ¿Están formalizadas?

### Participación de los usuarios

Rol y utilidad de la Mesa de Control Social. ¿Cómo funciona en la práctica?

### RECURSOS

¿Cómo se realiza la gestión presupuestaria en cada año? ¿Cuál es el rol de la Región?  
¿Cómo se evalúa este proceso? ¿Cuáles son los criterios para asignar los recursos entre los distintos componentes y Unidades Operativas?

¿Se tienen algunas recomendaciones para su mejora?

Las modalidades de pago a Usuarios (Subsidio a la Inversión) y Consultoras ¿Cómo operan? ¿Cuáles son las dificultades?

### ENFOQUE DE GÉNERO

¿Existe este enfoque? ¿En qué consiste? ¿Cuáles son las limitaciones actuales?

¿Existen brechas de género? ¿Cómo el programa las aborda o debería abordarlas?

## **OTROS ASPECTOS QUE LOS PARTICIPANTES QUISIERAN ABORDAR**

Ejemplo, la operación del programa en tiempos de pandemia.

### **B) INSTRUCTIVO: Consultora de INDAP**

Entrevista virtual con Profesional de la Consultora de INDAP.

#### **Para los entrevistados**

Al inicio explicar el objetivo de la entrevista con relación a la evaluación en el marco del EPG. Se señalan los tópicos que se abordarán a) La organización y su funcionamiento; b) Gestión de los recursos; c) Los resultados alcanzados; d) Entrega de los servicios (Componentes); e) Otros aspectos (Pandemia, Género)

Se le pide el consentimiento para grabar para efectos del análisis, pero que las opiniones emitidas se mantendrán confidenciales. Explicitar que la duración de la entrevista será como máxima de una hora treinta.

Antes de comenzar, presentar al o los entrevistadores y pedir al entrevistado su nombre y cargo.

#### **Para los entrevistadores**

Se trata de una entrevista semiestructurada con preguntas orientadoras para abordar los diferentes tópicos. Por la amplia gama de temas se debe ir abordando y profundizando los temas considerando la saturación de la información. Esto es, por ejemplo, si en las primeras entrevistas la conversación del componente **Asesoría Técnica** se repiten las descripciones de su modo de producción, entonces en las siguientes entrevistas acortar el tiempo para tratar este tema y, eventualmente, omitir su tratamiento. Así mismo, pueden aparecer otros temas (hallazgos) que pueden profundizar en las siguientes entrevistas.

## **GUÍA DE LA ENTREVISTA**

### **ASPECTOS GENERALES**

Presentación de los Antecedentes de la consultora (Experiencia, Especialidad, Lugar de funcionamiento, RRHH, etc.).

¿Cómo se vincula con INDAP? ¿Tienen otros programas con INDAP?

### **ORGANIZACIÓN**

¿Cuál es la estructura de su organización? (Nacional, regional, comunal, Niveles jerárquicos, Tipo de contratos, etc.)

¿Cómo se vinculan con el INDAP? ¿Cómo operan con los distintos niveles jerárquicos?

¿Existen canales de relación formales?

¿Existe suficientes recursos profesionales para abordar las distintas temáticas que requiere el SAT? ¿Cómo administran las cargas de atención de sus usuarios de la Unidad Operativa en relación a los RRHH de los que disponen?

¿Cuál es el promedio de usuarios por profesional o técnico? ¿Cómo se establece?

¿Existen instancias de formación y perfeccionamiento de los profesionales de las consultoras, sea en el mismo programa SAT o fuera de él?

¿Cuál es su rol en la Mesa de Control Social?

## **COMPONENTES ENTREGADOS**

Breve explicación de cómo se aplican los componentes:

### **1.- Asesoría Técnica.**

Descripción.

¿En qué consiste (Horas, individuales o grupales, metodología) ¿Existe estandarización de procedimientos?

¿Cómo abordan este componente? ¿Dónde está el énfasis? ¿Cuál es el aporte que hacen?

¿Cuáles son los aspectos o temas que consideran que los usuarios están más débiles y que requieren ser apoyados?

¿Consideran que los usuarios valoran la AT?

¿Cómo se abordan las distintas demandas que un o grupos de usuarios o necesitan (negocio agrícola, Asistencia en el rubro, sustentabilidad del negocio, etc.)

### **2.- Inversión SAT**

¿Cuál es su participación en este componente?

¿Cómo evalúan este componente?

¿Tienen propuestas de mejora?

### **3.- Otros aspectos**

¿Consideran que estos componentes son los necesarios y suficientes para lograr el resultado? ¿Qué ocurre con aquellos usuarios que no recibirán Subsidios para la inversión?

¿Cuál es el efecto pandemia en la producción de los componentes? ¿Cómo se abordó?

## **RESULTADOS DE PROPÓSITO**

¿Cuáles son los factores que influyen en su logro? ¿Cómo prevén que será el logro de este resultado? ¿Qué les parece pasar de medir como resultado productividad a aumento de ingresos? ¿Cuál es el rol que cumple la Consultora en los resultados con los usuarios?

## **POBLACIÓN.**

¿Consideran que los beneficiarios seleccionados corresponden a los criterios de focalización establecidos por el programa? (Perfil de INDAP y vinculados al mercado)

¿Cuáles son los factores o sesgos que pueden provocar incluir a usuarios que no corresponden? ¿O excluir a usuarios que debieran estar?

¿Se tienen sugerencias para mejorar la adecuada focalización?

¿Cuáles son los aspectos positivos que tienen en su relación con los usuarios? ¿Cuáles son las debilidades?

## **SEGUIMIENTO Y MONITOREO (S&M)**

¿Cómo funcionan los sistemas de Supervisión que hace el INDAP? ¿Les parece adecuado?

¿Cómo han sido calificados por el INDAP? ¿Cuál es su opinión de las calificaciones recibidas?

¿Tienen propuestas de mejora?

¿Tienen sistemas propios para hacer seguimiento del avance de los usuarios?

## **RECURSOS**

¿Cómo es la situación de financiamiento de la Consultora?

¿Cómo se estructura el financiamiento en el Contrato con INDAP? ¿Para qué sirve el financiamiento del SAT?

¿Cómo operan las formas de pago del INDAP y de los Usuarios? ¿Cuáles son las dificultades?

¿Les parece adecuado? ¿Tienen sugerencias de mejora?

¿Hubo un cambio en la modalidad de pago del 2019 respecto del 2020 en adelante?:

## **ENFOQUE DE GÉNERO**

¿Existe este enfoque? ¿En qué consiste? ¿Cuáles son las limitaciones actuales?  
¿Existen brechas de género? ¿Cómo el programa las aborda o debiera abordarlas?

## **OTROS ASPECTOS QUE LOS PARTICIPANTES QUISIERAN ABORDAR**

Ejemplo, la operación del programa en tiempos de pandemia.

## **C) INSTRUCTIVO. USUARIO**

Entrevista virtual con usuario de INDAP.

### **Para los entrevistados**

Se les explica el objetivo de la reunión con relación a la evaluación en el marco del EPG. Se señalan los tópicos que se abordarán a) La organización y su funcionamiento; b) Gestión de los recursos; c) Los resultados alcanzados; d) Entrega de los servicios (Componentes); e) Otros aspectos (Pandemia, Género)

Se le pide el consentimiento para grabar para efectos del análisis, pero que las opiniones emitidas se mantendrán confidenciales. Explicitar que la duración de la entrevista será de máximo una hora.

Antes de comenzar a presentar al o los entrevistadores y pedir al entrevistado su nombre y antecedentes de su actividad productiva.

### **Para los entrevistadores**

Se trata de una entrevista semiestructurada con preguntas orientadoras para abordar diferentes tópicos. En este caso, se trata de obtener la percepción del usuario desde su entrada al programa, la experiencia tenida con los bienes y servicios, su acceso a los mismos, sus relaciones con los distintos intervinientes del SAT y en qué etapa se encuentran. Se preguntará por el desempeño de las Consultoras e INDAP, cómo ocurre la relación con estos actores y con otros con que eventualmente se relacionan.

## **GUÍA DE LA ENTREVISTA**

### **ASPECTOS GENERALES**

Antecedentes de su actividad productiva y comercial, rubros, dedicación a la actividad agrícola, participación de su familia, etc.

Vinculación con INDAP y el SAT

- a. ¿Cómo llegó al Programa?
- b. ¿Quién lo contactó?
- c. ¿Qué lo motivó a participar?
- d. ¿Qué sabía del programa?
- e. ¿Qué tuvo que hacer para ingresar al SAT?
- f.- ¿Sabe por qué lo seleccionaron?

### **COMPONENTES ENTREGADOS**

¿Cuál es la utilidad del Plan de Negocios?

Breve explicación de lo que reciben de cada componente:

### **1.- Asesoría Técnica.**

Descripción.

¿Cómo se hace? ¿Lo vienen a visitar? ¿Cuántas veces? ¿Quién viene?

*Se trata de estimular que el usuario vaya respondiendo libremente. Las preguntas son para orientar la conversación*

¿Es un servicio que le interesa? ¿Por qué? ¿Cómo evalúa el apoyo? ¿Ha recibido otras AT en el pasado?

¿Le ha sido útil? ¿Qué mejoraría?

### **2.- Inversión SAT**

¿Ha recibido recursos? O ¿Espera recibirlos?

Si corresponde ¿Cómo hace para cobrarlo? ¿Qué trámites realiza?

¿Cuál es su importancia? ¿Qué tipo de inversión realizó o espera realizar?

¿Tienen propuestas de mejora?

### **3.- Otros aspectos**

#### **RESULTADOS DE PROPÓSITO**

¿Qué espera que el SAT le aporte?

¿Cuáles son los factores que influyen en su logro? ¿Cómo prevén que será el logro de este resultado? ¿Qué les parece pasar de medir como resultado productividad a aumento de ingresos? ¿Cuál es el rol que cumple la Consultora en los resultados con los usuarios?

#### **POBLACIÓN.**

¿Qué hizo para postular al SAT?

¿Consideran que los beneficiarios seleccionados corresponden a los que debieran estar?

#### **SEGUIMIENTO Y MONITOREO (S&M)**

¿El apoyo entregado por la Consultora ha cumplido con lo que esperaba de ella?

¿Sabe si INDAP hace una supervisión de la Consultora? ¿Cómo le parece esa supervisión?

¿Tienen propuestas de mejora?

#### **ORGANIZACIÓN**

¿Puede explicar qué es la Mesa de Control Social?

¿Cómo llegó a incorporarse a ella?

¿Ha sido útil? ¿Por qué?

¿Considera que la opinión de los usuarios es tomada en cuenta?

#### **RECURSOS**

¿Cuál es el aporte de los usuarios al financiamiento de la AT y Subsidio de Inversión?

¿Cómo hacen llegar esos aportes?

#### **ENFOQUE DE GÉNERO**

¿Existen mujeres usuarias?

#### **OTROS ASPECTOS QUE LOS PARTICIPANTES QUISIERAN ABORDAR**

Ejemplo, la operación del programa en tiempos de pandemia.

## 5.- Entrevistados por género

Tipo de Entrevista	Hombres	Mujeres
<b>Reunión</b>		
Araucanía	2	2
Biobío	3	2
Metropolitana	1	3
<b>Entrevistas</b>		
Consultoras	2	1
Usuarios	3	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>8</b>

## 6.- Tratamiento de la Información

Se resumían los principales tópicos y se colocaban en fichas temáticas ordenadas en una tabla Excel, como se ejemplifica más abajo.

Temas: Organización		
Usuarios José	Dirección Regional Biobío	Consultor Biobío
Relatos con la temática	Relatos con la temática	Relatos con la temática

Finalmente, en formato Word, se agrupaban los temas y opiniones siguiendo el orden de la guía de entrevista y esta información se compartió con todos los integrantes del panel.

## 7.- Conclusiones o hallazgos más importante<sup>161</sup>

- a) Diseño
  - El año 2020 hubo cambio de normativa en plena pandemia, lo que hizo sumamente compleja la instalación. Esto hizo que a muchos consultores les costara entender el nuevo objetivo del SAT.
- b) Componente AT
  - No todos los usuarios están recibiendo Asesoría en los negocios
  - La AT con pequeños agricultores es una especialidad, ya que no es lo mismo que trabajar con grandes empresarios, aunque sea de los mismos rubros. Con los usuarios de INDAP hay que tener ciertas habilidades blandas, de relación para ganar su confianza.
- c) Componente Inversión
  - Se tienen 23 postulantes a inversión y con suerte, se la adjudicarán 3. Si se proyecta a 3 años, alcanzarán recursos para para 9 usuarios. Ese es un problema.
  - Para lograr recursos adicionales, se les pide a las consultoras dentro del contrato, la generación de recursos de otras fuentes. Hasta el momento no se ha presentado información
- d) Resultado de Propósito
  - Hay tendencia a pensar que no se lograran buenos resultados por la situación económica del país y los incendios en la temporada.

<sup>161</sup> Otros hallazgos aparecen en el cuerpo del informe. Lo colocado aquí es a título ilustrativo

- Hay que generar indicadores de sustentabilidad. Hay que visibilizar lo que se ha estado haciendo porque existen empresas consultoras que son muy apegadas a los temas de sustentabilidad, pero como no lo pide la norma, no lo visibilizan.
- Se debería incluir productividad e ingresos, pero no como un parámetro absoluto de medición. Considerar indicadores como ahorro de energías e incorporar energías renovables, inocuidad de productos.
- La medición del margen bruto es muy engorrosa, al final todos terminan estimando.
- e) Población
  - Un porcentaje entre un 5 a 19% no cumpliría el perfil de usuario SAT
- f) Egreso
  - Hay muchas personas que no desean egresar del SAT, porque no quieren quedar aisladas del sistema (no todos tienen ni los recursos ni las competencias para manejarse por los medios digitales).
  - Se detectan situaciones de egresos porque han mejorado su situación, pero son muy pocos. Pero la mayoría se va dando vuelta con su actividad.
  - En los programas más avanzados se debieran generar instancias de algún programa que debiera tender a los super SAT que permita mantenerlos conectados.
- g) Seguimiento y Evaluación
  - Los usuarios pueden quejarse por el desempeño de un asesor, pero cuando se hace la evaluación los califican positivamente. El instrumento de supervisión es poco confiable
  - Falta desarrollar un sistema de seguimiento, a través, de una plataforma que le permita generar alguna información de base para analizar resultados.
  - Hay una plataforma para hacer el llenado del MB, pero los reportes que entrega son básicos no entregan datos propiamente tal.
- h) Organización
  - Existen reuniones periódicas con SAT Nacional (Mensuales), aunque no están formalizadas
  - Los ejecutivos integrales tienen comunicación directa con la jefatura de Área. Ellos ejecutan el presupuesto, supervisan los programas, están en terreno con los agricultores cuando se realizan las actividades y determinan los pagos que están establecidas en los contratos. Debido a las múltiples tareas de estos ejecutivos, se priorizan las que son más importantes y los que tienen más cobertura.
- i) Coordinaciones y entorno
  - Hay un déficit de coordinación institucional que involucre al INDAP porque el peso de esa articulación puede ser mayor. Esa articulación está en manos de las Consultoras
  - Probablemente, aún están vigentes esos convenios, pero desde la pandemia están “congelados”.
- j) Consultoras
  - Hay bastante heterogeneidad. Unas muy bien implementadas y comprometidas y otras con menos fuerza y poco comprometidas,
  - Ha costado cambiar desde especialistas que manejan muy bien su rubro a otros que conozcan las variables comerciales.
  - En la práctica, es que se realizan visitas muy rápidas para atender la mayor cantidad de usuarios por día. Eso afecta la calidad de las asesorías. El problema podría agravarse por el costo de la bencina y, en la región, varias consultoras han sido amenazadas. Se vislumbra que va a haber una disminución de la calidad del servicio.

- No hay un programa de capacitación para las Consultoras se requiere que todas manejen el mismo idioma.
  - Para efectos de financiamiento se requiere una unidad mínima de productores que permitan financiar equipos con experiencia y que deben estar bien pagados (Consultora).
  - No todas las consultoras tienen la misma metodología. Los agricultores tienden a decirte sus necesidades más inmediatas, pero no enfocado al mediano y largo plazo.
- k) Mesa de control social
- Buena instancia para hacer la supervisión y seguimiento del programa, mejor que los instrumentos que se aplican para tener la opinión de los usuarios y además participan todos los involucrados (Usuarios, INDAP y Consultoras).
- l) Recursos
- Hay muchos recursos que son de arrastre, son presupuestos de continuidad. En el futuro puede haber problemas porque los costos de las atenciones han subido y el presupuesto no da cuenta de esa realidad. La distribución por componente, en el caso, de inversión, se saca el porcentaje de acuerdo al número de usuarios.
- m) Género
- No tiene enfoque de género
- n) Pandemia
- No hubo reuniones presenciales con las Áreas, Consultores, usuarios, no hubo mesas de control social (Muy importante para los usuarios).

## Anexo 6: Entidades Ejecutoras y estado de los usuarios

### SAT: Entidad Ejecutora, por región. Período 2019-2022 (1 de 5)

Entidad Ejecutora	REGIONES									
	Arica Parinacota		Antofagasta		Atacama		Coquimbo		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
AGROAMBIENTE Spa					30	3,0%	22	2,2%	52	5,2%
ASESORIAS AGRICOLAS Y AGROINDUSTRIALES LTDA.			12	1,2%			31	3,1%	43	4,3%
OLGA CACERES VALDIVIA							17	1,7%	17	1,7%
CARLA ALEJANDRA ROJAS JARA	88	8,9%							88	8,9%
CONSULTORA CLAUDIA SILVA EIRL	74	7,4%							74	7,4%
GUSTAVO CODOCEO	191	19,2%							191	19,2%
INST. INVEST. AGROPECUARIAS					45	4,5%			45	4,5%
CRISTIAN JARA ENCINA							55	5,5%	55	5,5%
JUAN ERNESTO PRAT CABRERA							1	,1%	1	,1%
JUAN JESUS ANTILEN CANIO							175	17,6%	175	17,6%
ROBINSON OYARCE VALDIVIA					34	3,4%			34	3,4%
RODRIGO RIVERA BARRIENTOS							30	3,0%	30	3,0%
S. SERV. Y ASES. RIVER VALLEY							57	5,7%	57	5,7%
AGRODESARROLLO							25	2,5%	25	2,5%
SUSTTEX CONS. E INV. LTDA					88	8,9%	19	1,9%	107	10,8%
<b>Total</b>	<b>353</b>	<b>35,5%</b>	<b>12</b>	<b>1,2%</b>	<b>197</b>	<b>19,8%</b>	<b>432</b>	<b>43,5%</b>	<b>994</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

**SAT: Entidad Ejecutora, por región. Período 2019-2022 (2 de 5)**

Entidad_Ejecutora	REGIÓN					
	Valparaíso		Metropolitana		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
ALLENDES CONSULTORA LTDA	387	11,8%	124	3,8%	511	15,6%
ARRANO ARANGUIZ LUIS FRANCISCO			35	1,1%	35	1,1%
ASESORIAS AGRICOLAS Y AGROINDUSTRIALES LTDA.	88	2,7%	165	5,0%	253	7,7%
CACERES VALDIVIA OLGA	103	3,1%			103	3,1%
CASTRO GALLARDO FERNANDO OSVALDO	138	4,2%			138	4,2%
CEGE RM S.A.	124	3,8%	279	8,5%	403	12,3%
COMERCIAL Y SERVICIOS AGROPECUARIOS AGROVELES LIMITADA	10	,3%	23	,7%	33	1,0%
DIAZ-VALDES CASTRO PABLO	53	1,6%			53	1,6%
DONOSO Y BOUILLET CONSULTORES LTDA	30	,9%			30	,9%
FABIOLA VEGA ESPINOZA			50	1,5%	50	1,5%
FOODTEC CONSULTORES SpA	6	,2%			6	,2%
GUILLERMO SERGIO DELANO ICAZA			101	3,1%	101	3,1%
GUILLERMO VASQUEZ PSTRAN	85	2,6%			85	2,6%
IRIS MARCELA AGUILERA ROMERO			78	2,4%	78	2,4%
JERIA GUERRERO GABRIEL FERNANDO	103	3,1%	38	1,2%	141	4,3%
JUAN JESUS ANTILEN CANIO			34	1,0%	34	1,0%
LIENLAF SANCHEZ Y CIA LTDA	26	,8%			26	,8%
MAR&acute;A PAZ AGUILERA CONTRERAS	149	4,5%			149	4,5%
MAT&acute;AS ANTONIO QUIROZ PIZARRO	62	1,9%			62	1,9%
MOLINA CONSULTORES LTDA	123	3,8%			123	3,8%
OSCAR ALEX GODOY CACERES AGRO E.I.R.L.	78	2,4%	136	4,2%	214	6,5%
PATRICIO ALVARO BARBOSA ECHIBURU	47	1,4%			47	1,4%
PATRICIO SAAVEDRA LEIVA	290	8,8%			290	8,8%
SOC.AGRIC. LOS CINCO VALLES SA			166	5,1%	166	5,1%
TERRA APIS COMERCIAL LTDA. A	91	2,8%			91	2,8%
TRUM SERVICIOS PROFESIONALES LTDA.	55	1,7%			55	1,7%
<b>Total</b>	<b>2.048</b>	<b>62,5%</b>	<b>1.229</b>	<b>37,5%</b>	<b>3.277</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP*

### SAT: Entidad Ejecutora, por región. Período 2019-2022 (3 de 5)

Entidad Ejecutora	REGIÓN					
	O'Higgins		Maule		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
Agrícola Ernesto Lagos Inostroza EIRL			91	1,2%	91	1,2%
AGROASESTEC LTDA.	822	10,4%			822	10,4%
AGSI LTDA	166	2,1%			166	2,1%
AGUIRRE DUCLER ENNIO ALDO			134	1,7%	134	1,7%
ALFREDO ANTONIO VALENZUELA LATORRE	53	,7%			53	,7%
AS. AGRIC. Y AGROINDUSTRIALES LTDA.	202	2,6%			202	2,6%
ATM LTDA.	112	1,4%			112	1,4%
BADILLA BUSTAMANTE RICARDO ANDRES			287	3,6%	287	3,6%
BARRA ATALA JULIO	65	,8%			65	,8%
BURGOS RAMIREZ ANA MARIA	99	1,3%			99	1,3%
CEGE CONSULTORES S.A.			529	6,7%	529	6,7%
COM. Y SERV. AGROPEC. AGROVELES LTDA.	137	1,7%			137	1,7%
CONS. Y ASESORIAS AGROPINO LTDA.			55	,7%	55	,7%
CORREA MONDACA CARLOS JAVIER			116	1,5%	116	1,5%
DISI PARGA ALEJANDRO JORGE			157	2,0%	157	2,0%
FLORES LATRACH EUGENIA DEL PILAR			62	,8%	62	,8%
Gabriela Canales Garrido			105	1,3%	105	1,3%
GONZALEZ ARAVENA PATRICIO NICOLAS			54	,7%	54	,7%
Gonzalo Andrés Henríquez Salvo			80	1,0%	80	1,0%
Guillermo Maureira Perez			49	,6%	49	,6%
HENRIQUEZ SALVO CARLOS			188	2,4%	188	2,4%
HENRIQUEZ SALVO RAMON			162	2,1%	162	2,1%
IBAÑEZ ANDRADE JUAN MARCELO			71	,9%	71	,9%
Jaque Vasquez Patricio			65	,8%	65	,8%
JUAN CARLOS VILLACURA VILLACURA			40	,5%	40	,5%
JUAN JESUS ANTILEN CANIO			149	1,9%	149	1,9%
JUAN LUIS ESPINOZA VERA			29	,4%	29	,4%
JUAN NICOLAS FUENTES LIZANA CONS. EIRL	65	,8%			65	,8%
JUAN RAMON ORTEGA JIRÓN			31	,4%	31	,4%
LUCERO CANALES CRISTIAN MARCELO			109	1,4%	109	1,4%
LUIS IGNACIO URBINA RAMIREZ			115	1,5%	115	1,5%
MAGDIEL ARLETTE GARRIDO VERGARA			194	2,5%	194	2,5%
MARCHA CONSULTORES E.I.R.L.			190	2,4%	190	2,4%
MARCO NORAMBUENA ALCAINO			85	1,1%	85	1,1%
MORALES Y FUENTEALBA LTDA.			39	,5%	39	,5%
NANCY SALGADO FUENTES EIRL			51	,6%	51	,6%
OSCAR ALEX GODOY CACERES AGRO E.I.R.L.	244	3,1%	185	2,3%	429	5,4%
OSTOL LIMITADA	78	1,0%			78	1,0%
PIÑEIRO CAZAUX ALEJANDRO			77	1,0%	77	1,0%
PROAGRO LTDA.	385	4,9%			385	4,9%
RIOS YEVENEZ SONIA			56	,7%	56	,7%
Servicio de Asesorías a Empresas Ltda.			71	,9%	71	,9%
SOC. CLAVIJO Y ECHAGUE LTDA.	213	2,7%			213	2,7%
SOC.VICTOR ARRIAGADA Y CIA LTD			56	,7%	56	,7%
SOCIEDAD RAICES CONSULTORES LIMITADA	71	,9%			71	,9%
SOLEDAD SUSANA TOLEDO MUÑILDE;OZ			34	,4%	34	,4%
SRS SERVICIOS Y ASESORIAS EIRL			544	6,9%	544	6,9%
TECNOVIS LIMITADA	83	1,1%			83	1,1%
TROFAR LIMITADA			589	7,5%	589	7,5%
UNIVERSIDAD DE TALCA			9	,1%	9	,1%
VALDES GONZALEZ RUBEN ALBERTO			103	1,3%	103	1,3%
YAÑEZ ORTIZ ITALO MAURICIO			122	1,5%	122	1,5%
<b>Total</b>	<b>2.795</b>	<b>35,5%</b>	<b>5.083</b>	<b>64,5%</b>	<b>7.878</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP*

**SAT: Entidad Ejecutora, por región. Período 2019-2022 (4 de 5)**

Entidad Ejecutora	REGIONES									
	Ñuble		Bio-Bio		Araucanía		Los Ríos		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
ADIV. VALENZUELA RIQUELME	67	1,4%							67	1,4%
AGROHUEMUL AGROMAIPO Y OTROS LTDA.	176	3,7%							176	3,7%
ASESORIAS AGRICOLAS Y AGROINDUSTRIALES LTDA.					32	,7%	159	3,4%	191	4,1%
AS. EMP. DE INGENIERIA AGRONOMICA SPA	83	1,8%							83	1,8%
OSCAR AVENDAÑO ARRIAGADA	251	5,3%							251	5,3%
CARLOS CID DIAZ			40	,9%					40	,9%
C. DE ASESORIA Y CAPACITACION TECNICA Y PROF. NELPA LTDA.	194	4,1%							194	4,1%
C. DE GESTION AGRICOLA S.A							137	2,9%	137	2,9%
CONS. VEAGROTEC LTDA.							92	2,0%	92	2,0%
COOP.CENTRO DE GESTION EMPRESARIAL IX REGION					26	,6%			26	,6%
ANDRE DUMONT FONTENELLE					34	,7%			34	,7%
EMP. CAP. TECN. AGRICOLA LTDA.					585	12,4%			585	12,4%
VICTOR FUENTES RIVERA	41	,9%							41	,9%
GIPSY QUIJADA ALARCON					56	1,2%			56	1,2%
INGENIEROS Y ASOCIADOS LTDA.			99	2,1%					99	2,1%
INGESILV							122	2,6%	122	2,6%
INN., GESTIÓN Y DES. RURAL SpA							37	,8%	37	,8%
JUAN ANTILEN CANIO			18	,4%					18	,4%
VERONICA LAGOS MARQUEZ			48	1,0%					48	1,0%
CLAUDIA LOPETEGUI FIGUEROA							114	2,4%	114	2,4%
LUIS PINO ROMÁN	39	,8%							39	,8%
MARCO BRAVO EIRL	114	2,4%							114	2,4%
MAURICIO RUIZ HERMOSILLA			10	,2%					10	,2%
NOVATERRA LTDA.	198	4,2%							198	4,2%
ORLANDO AGUAYO QUILODRAN			12	,3%					12	,3%
O. GODOY CACERES AGRO E.I.R.L.	61	1,3%	48	1,0%	153	3,3%	61	1,3%	323	6,9%
PAZ LOYOLA SAN MARTIN					26	,6%			26	,6%
PILAR REYES SCH. E.I.R.L.							51	1,1%	51	1,1%
PILAR REYES SCHENCKE							41	,9%	41	,9%
PROMAGRA LTDA.							181	3,8%	181	3,8%
RUBEN MÉNDEZ VENEGAS	36	,8%							36	,8%
ELOY SAN MARTIN SOTO	32	,7%							32	,7%
SERVAG LTDA.	51	1,1%							51	1,1%
S. AGRICOLAS SOLUAGRO LTDA.	68	1,4%							68	1,4%
S. PROF. AS. AGROPECUARIA NADIA PEREZ LAGOS EIRL			59	1,3%					59	1,3%
SINDY PAINEN PAINEN					18	,4%			18	,4%
SOC. CONS. TIERRA VERDE LTDA.			246	5,2%					246	5,2%
SOCIEDAD CREAT SPA	52	1,1%							52	1,1%
SOC. DE DES. AGROP. TURISTICO PANGUECO LTDA.					13	,3%			13	,3%
SOC. GESTION EMPR. AGROPECUARIA LTDA					229	4,9%			229	4,9%
SOC. INVERSIONES CARMENCITA LTDA.	99	2,1%	60	1,3%					159	3,4%
SOC. FOLIL MAPU Y COMPAÑIA LTDA.					88	1,9%			88	1,9%
UNIVERSIDAD DE TALCA	23	,5%	7	,1%					30	,6%
UTEM	34	,7%							34	,7%
VICTOR VÁSQUEZ ORTIZ			55	1,2%					55	1,2%
JUAN VELOSO SOTO	98	2,1%							98	2,1%
ELENA YAÑEZ COFRE	31	,7%							31	,7%
<b>Total</b>	<b>1.748</b>	<b>37,2%</b>	<b>702</b>	<b>14,9%</b>	<b>1.260</b>	<b>26,8%</b>	<b>995</b>	<b>21,1%</b>	<b>4.705</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP

**SAT: Entidad Ejecutora, por región. Período 2019-2022 (5 de 5)**

Entidad Ejecutora	REGIONES							
	Los Lagos		Aysén		Magallanes y Ant.		Total	
	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N	N	% del total de N
AGROCOSTA LTDA.	134	6,4%					134	6,4%
AGROVET CHILOE	73	3,5%					73	3,5%
CONSULTORES LTDA.	88	4,2%					88	4,2%
ASA CONSULTORES LTDA.	172	8,2%					172	8,2%
ASESORIAS AGR.VALLE VERDE LTDA.	101	4,8%			57	2,7%	158	7,5%
AS. AGR. Y AGROINDUSTRIALES LTDA.	175	8,3%					175	8,3%
ASOC. GREM. CENTROS ACOPIO DECIMA REGIÓN	69	3,3%					69	3,3%
CARLOS MUÑOZ BAEZA	50	2,4%					50	2,4%
LORENA CEBALLOS M.	101	4,8%					101	4,8%
C. EDUCACIÓN y TECN.	130	6,2%					130	6,2%
VICTOR FERNANDEZ M.	110	5,2%					110	5,2%
JOSE E. CARDENAS C.	8	,4%	36	1,7%			44	2,1%
JUAN ANTILEN CANIO			26	1,2%			26	1,2%
J. PABLO AVILEZ RUIZ	148	7,0%					148	7,0%
ERIO LEICHTLE N.	40	1,9%					40	1,9%
MARCELA WINKLER SANT.	86	4,1%					86	4,1%
M. CAROLINA VIDAL GALLARDO	71	3,4%					71	3,4%
J. CARLOS OJEDA RUIZ	68	3,2%					68	3,2%
RAUL HERNANDEZ GUGLIELMI	311	14,8%					311	14,8%
SOC. TECN. AGROPECUARIA LTDA.					26	1,2%	26	1,2%
UMAG			21	1,0%			21	1,0%
VIOLETA MORENO SPR.								
<b>Total</b>	<b>1.935</b>	<b>92,1%</b>	<b>83</b>	<b>4,0%</b>	<b>83</b>	<b>4,0%</b>	<b>2.101</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las BBDD proporcionadas por INDAP*

Departamento de Evaluación y Transparencia Fiscal  
 Dirección de Presupuestos  
 Ministerio de Hacienda

## Anexo 7: Acerca del indicador de resultado (MB/há) del Programa SAT del INDAP

Toda descripción de un **indicador de resultado** de programas públicos incluye las cualidades mínimas requeridas, que en la definición de la DIPRES es clara<sup>162</sup>:

“...herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro”.

Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la cual, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Los indicadores de desempeño deben cumplir algunos requisitos básicos, que se describen a continuación:

- Relevantes: cubren los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización
- Pertinentes: deben referirse a los procesos relevantes y productos estratégicos de la Institución, de modo que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales.
- Claros: Su estructura debe ser tal que la denominación sea clara, precisa y auto explicativa.
- Comparables, Medibles, Económicos, Confiables
- De carácter público: Los indicadores que se comprometen deben ser públicos; esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la institución, así como al público usuario y al resto de la administración pública.
- Simples y comprensivos.

Enseguida se evaluará si el indicador MB/há cumple estos requisitos. Para esto, se muestra ejemplos de cultivos, con datos de ODEPA.

### Ejemplo de cultivos que pueden ser el producto principal de pequeños agricultores<sup>163</sup>

Especie	Berries	
Rendimiento	9.000	kg/ha
Precio venta	1.200	\$/kg
Costo Mano de Obra	12.000	\$/H
Tasa de interés	3%	mensual
Endeudamiento	50%	Costo directo
Costos directos	76.560.000	
Costo MO Cultivo	1.200.000	ha
Costo MO Cosecha	4.000.000	ha
Maquinaria/ha	630.000	ha
Insumos	1.826.000	ha
Otros	1.000.000	

BERRIES		
has	Producción	90.000
10	Venta	108.000.000
	MO Cultivo	12.000.000
	MO Cosecha	40.000.000
	Maquinaria/ha	6.300.000
	Insumos	18.260.000
	Costo Financiero	13.780.800
	Otros	1.000.000
	<b>Total costo</b>	<b>91.340.800</b>
	<b>Margen Bruto</b>	<b>16.659.200</b>
	<b>MB /ha %</b>	<b>15,4%</b>

<sup>162</sup> GUÍA METODOLÓGICA DEFINICIONES ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE DESEMPEÑO 2021. Secretaría Técnica, DIPRES.

<sup>163</sup> Tomado de la Base de datos de ODEPA.

Especie	Papa	
Rendimiento	26.000	kg/ha
Precio venta	220	\$/kg
Costo Mano de Obra	17.000	\$/JH
Tasa de interés	3%	mensual
Endeudamiento	50%	Costo directo
Costos directos	6.130.040	
Costo MO Cultivo	500.000	ha
Costo MO Cosecha y sacco	900.000	ha
Maquinaria/ha	720.000	ha
Insumos	3.010.040	ha
Costo financiero mensual	-	anual
Otros	1.000.000	

Papa Cardinal		
has	<b>Producción</b>	<b>260.000</b>
10	<b>Venta</b>	<b>57.200.000</b>
	MO Cultivo	5.000.000
	MO Cosecha	9.000.000
	Maquinaria	7.200.000
	Insumos	30.100.400
	Costo Financiero	-
	Otros	1.000.000
	<b>Total costo</b>	<b>52.300.400</b>
	<b>Margen Bruto</b>	<b>4.899.600</b>
	<b>MB /ha %</b>	<b>8,6%</b>

De esta descripción, se advierte que el MB/há puede afectarse por muchas variables: precio de insumos, costo de energía, disponibilidad de agua, condición climática, tipo de cambio, tasa de interés, y otras variables que no son controladas por el agricultor.

El programa SAT se enfoca hacia el mejoramiento de una variable de resultado de la actividad agrícola: se trata de la rentabilidad del cultivo principal. Se puede afirmar que el SAT se propone como objetivo aumentar el margen de ganancia en el cultivo principal. El Programa ofrece dos componentes, de distinta naturaleza, pero con alta sinergia: asistencia técnica (AT) y financiamiento para inversiones.

Ambos componentes son un aporte para que las explotaciones agrícolas puedan mejorar sus posibilidades de aumentar el MB/ha. No obstante, como muestran las fichas de producción de la página anterior, estos componentes contribuyen, pero no aseguran la relación entre actividades/productos y resultados.

Un factor clave, por ejemplo, es la disponibilidad de agua. Si hay escasez hídrica – como la experimentada en años recientes- se transforma el contexto en que se *ejecuta* el plan de negocios. Cabe notar que una situación de escasez de agua puede desbaratar la utilidad de un plan de negocios. Los recientes incendios de bosques nativos y plantaciones forestales muestran otra situación que puede alterar decisivamente el resultado de la acción del SAT en apoyo de los agricultores.

Por otra parte, existen condiciones de mercado que pueden cambiar por efectos exógenos al modelo de intervención del SAT. Un aumento en el precio del petróleo o una disminución del precio del dólar o un aumento en la tasa de interés cambia las condiciones y el resultado de la gestión agrícola en forma independiente a la calidad de las prestaciones del SAT.

Otro factor que debe considerarse es el precio y la calidad de la mano de obra. Los cambios en el mercado del trabajo son un factor que muchas veces desfavorece la gestión de los agricultores, independientemente de sus capacidades productivas.

Es decir, todo aquello que afecte el costo de los insumos, el acceso a crédito, el precio de los productos agrícolas, el resultado de las cosechas y las posibilidades de comercialización de la producción, son determinantes del resultado de la temporada: el margen bruto por hectárea.

Entonces, asociar el indicador de MB/há al resultado de la intervención del SAT, no parece correcto. Más aún, la acción de la AT y el acceso a bienes de capital puede ser muy exitoso, pero el resultado financiero del cultivo puede ser malo, y viceversa.

Esta es una evaluación compleja, en términos de calidad de indicadores: los indicadores de desempeño que están definidos por el Programa SAT podrían ser no pertinentes y/o no relevantes.

Estas observaciones al indicador utilizado implican que, con la entrega de componentes del SAT, puede lograrse una combinación de resultados:

- El programa es exitoso y el MB subió
- El programa es exitoso, pero el MB disminuyó o está igual
- El programa fracasó, pero el MB está igual o subió<sup>164</sup>.
- 

Este ejemplo sugiere que se requiere otro patrón de comparación para evaluar cuál es el aporte del SAT en los resultados de los usuarios del SAT. Al respecto, es necesario generar alternativas.

Probablemente, sea conveniente poner la atención en el desarrollo de capacidades de gestión en los productores, para que progresivamente adquieran autonomía tecnológica, económica y administrativa de la tutoría del SAT.

En cualquier caso, es indispensable que los indicadores que se utilicen en el Programa SAT sean medibles en forma viable y confiable.

---

<sup>164</sup> Se deja al margen, por un momento, que el “rubro principal” podría ser desplazado del mercado



