
**BALANCE
DE GESTIÓN INTEGRAL
AÑO 2006**

**INSTITUTO DE DESARROLLO
AGROPECUARIO
(INDAP)**

SANTIAGO DE CHILE

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

Índice

1. Carta del Jefe de Servicio	3
2. Identificación de la Institución	6
• Definiciones Estratégicas	6
- Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución	6
- Misión Institucional	7
- Prioridades Políticas en Programa de Gobierno	7
- Aspectos Relevantes Contenidos en proyecto de Ley de Presupuestos- Año 2006	8
- Objetivos Estratégicos	8
- Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos	9
- Clientes / Beneficiarios / Usuarios	9
• Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio	10
• Principales Autoridades	11
• Recursos Humanos	12
- Dotación Efectiva año 2006 por Tipo de Contrato	12
- Dotación Efectiva año 2006 por Estamento	13
- Dotación Efectiva año 2006 por Grupos de Edad	13
• Recursos Financieros	14
- Recursos Presupuestarios año 2006	15
3. Resultados de la Gestión	16
• Cuenta Pública de los Resultados	16
- Balance Global	16
- Resultados de la Gestión Financiera	22
- Resultados de la Gestión por Productos Estratégicos	24
• Cumplimiento de Compromisos Institucionales	38
- Informe de Programación Gubernamental	38
- Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas	39
• Avances en Materias de Gestión Interna	41
- Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión	41
- Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo	45
- Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales	45
- Otras Materias de Gestión	45
4. Desafíos 2007	48

5. Anexos	52
• Anexo 1: Comportamiento Presupuestario Año 2006.....	53
• Anexo 2: Indicadores de Gestión Financiera.....	55
• Anexo 3: Indicadores de Desempeño Presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2006	56
• Anexo 4: Otros Indicadores de Desempeño	59
• Anexo 5: Programación Gubernamental	60
• Anexo 6: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas.....	62
• Anexo 7: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2006	78
• Anexo 8: Transferencias Corrientes	80
• Anexo 9: Iniciativas de Inversión	81
• Anexo 10: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos	86
• Anexo 11: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo	89

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Recursos Presupuestarios año 2006	15
Cuadro 2: Ingresos y Gastos años 2005 – 2006.....	22
Cuadro 3: Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2006 a nivel de Subtítulos	23
Cuadro 4: Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2006.....	53
Cuadro 5: Indicadores de Gestión Financiera	55
Cuadro 6: Cumplimiento de Indicadores de Desempeño año 2006	56
Cuadro 7: Avance Otros Indicadores de Desempeño año 2006	59
Cuadro 8: Cumplimiento Programación Gubernamental año 2006	60
Cuadro 9: Cumplimiento Compromisos de Programas/Instituciones Evaluadas	62
Cuadro 10: Cumplimiento PMG 2006	78
Cuadro 11: Cumplimiento PMG años 2003 – 2005	79
Cuadro 12: Transferencias Corrientes	80
Cuadro 13: Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2006	84
Cuadro 14: Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos	86
Cuadro 15: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2006	89

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dotación Efectiva año 2006 por tipo de Contrato (mujeres y hombres)	12
Gráfico 2: Dotación Efectiva año 2006 por Estamento (mujeres y hombres)	13
Gráfico 3: Dotación Efectiva año 2006 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)	13

1. Carta del Jefe de Servicio

El Gobierno, a través del Ministerio de Agricultura, ha definido como Lineamientos Estratégico transformar a Chile en Potencia Agroalimentaria y Forestal, a través de un estilo de desarrollo que incluye a todas las personas que habitan o desarrollan sus actividades en el mundo rural, es decir, un desarrollo inclusivo. Lo anterior implica disminuir la brecha sociocultural y económica en el mundo rural, donde un actor relevante es la Agricultura Familiar Campesina (AFC).

En este contexto, un elemento fundamental del Programa del Gobierno es elevar la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina, para lo cual nuestra Institución ha definido como uno de sus objetivos estratégicos, para el período 2006 - 2010, establecer una nueva Política de Fomento Productivo, orientada a generar, desarrollar, potenciar habilidades y crear condiciones innovadoras para que los(as) pequeños(as) productores(as) agrícolas, campesinos(as) y sus organizaciones logren una inserción sustentable en las estrategias de desarrollo nacional. Esta política es diferenciada para los distintos segmentos de nuestra población objetivo, está focalizada en los(as) pequeños(as) productores(as) agrícolas, los(as) campesinos(as) y las organizaciones con capacidad emprendedora y ha sido articulada, tanto a nivel nacional como territorial, con la institucionalidad pública y privada que participa en fomento productivo.

Para hacer sustentable esta forma de hacer fomento productivo, fue necesario avanzar en la generación de al menos dos condiciones básicas. Primero, dar una solución al endeudamiento histórico del sector campesino y en segundo lugar, establecer una política de desarrollo institucional de excelencia.

Respecto a la solución del endeudamiento histórico, INDAP implementó el Programa de Rehabilitación de Usuarios Morosos con el fin de solucionar la situación de muchos usuarios que están impedidos de acceder a los importantes beneficios con que INDAP apoya a la AFC.

El desarrollar una gestión de excelencia significa ser un Servicio Público técnico, transparente y de alta incidencia en el fomento productivo y el desarrollo de las microempresas campesinas, además de resguardar la coherencia entre nuestra estrategia, estructura y prácticas. El resultado de esto será asegurar niveles de eficacia y eficiencia suficientes para lograr un mayor impacto de los distintos instrumentos de nuestra nueva Política de Fomento y elevar, no sólo los niveles de satisfacción de nuestros clientes, sino que principalmente el desarrollo económico productivo de un sector que es la principal fuente de ingresos de los habitantes de los territorios rurales. Para esto, pusimos énfasis en la Transparencia y Probidad. Medidas relacionadas con la transparencia son: constitución del Comité de Prevención de Riesgos Institucionales; establecimiento de un sistema de Participación y Consulta Ciudadana, como son el uso del sitio Institucional (web) y las Cuentas Públicas; edición del Manual de Etica Pública y Buenas Prácticas Legales; Constitución del Consejo Nacional Asesor del Director Nacional y el cumplimiento a cabalidad de la iniciativa Gobierno Transparente, entre otras a destacar. En cuanto a Probidad, las medidas implementadas durante el 2006, son el fortalecimiento de la División de Auditoría Interna y de las conductas probas de los(as) funcionarios(as), de acuerdo a lo establecido en el Estatuto Administrativo.

En la Gestión Interna realizamos un gran trabajo para el fortalecimiento institucional, podemos destacar la definición de la Política de Calidad, el inicio de la implementación del modelo de Gestión de Excelencia (Planes de Mejora), preparación para la Certificación ISO 9001:2000 (Manual Sistema de Planificación y Control de Gestión y el Manual de Auditoría) y el diseño y puesta en marcha de un nuevo modelo informatizado de supervisión de proyectos. En cuanto a la Gestión de las Personas, el ingreso de INDAP a la Alta Dirección Pública, inicio de los Concursos de Promoción, las mesas de trabajo con la ANFI Nacional y Regional y la nueva propuesta para el Servicio de Bienestar.

Cabe señalar que INDAP en el año 2006 cumplió con todas las metas institucionales, como son los indicadores relacionados al Incentivo Colectivo y el cumplimiento de los once sistemas del Programa de Mejoramiento a la Gestión (PMG).

Considerando que durante el año 2006 se implementó la primera parte de la nueva Política de Fomento de INDAP, basada en el fortalecimiento de los encadenamientos productivos que consiste en: una intervención diferenciada y ordenada, conforme a la estrategia definida para el rubro; inclusiva, en cuanto a que las oportunidades estén al alcance de todos(as) los(as) pequeños(as) agricultores(as), aunque intencionada por los requerimientos de la estrategia sectorial; que permite identificar los puntos críticos de competitividad para una mejor y sostenible inserción de la AFC en los mercados y evaluar el progreso de los segmentos de la AFC, con el propósito de dimensionar el impacto de las políticas públicas de apoyo, nos hemos planteado para el año 2007 los siguientes desafíos:

1. Desarrollo de Capital Humano: Fortalecimiento de las organizaciones productivas y de representación de la AFC; Implementación de los Programas: Profesionalización Campesina, Fomento a Emprendimientos Campesinos, Desarrollo de los Proveedores de Fomento y la Segunda Fase del Programa Orígenes, ampliar la cobertura del Programa PRODESAL y de los Talleres de Formación y Capacitación de Mujeres Rurales (Convenio INDAP-PRODEMU).
2. Desarrollo de Capital Productivo: Mejoramiento del potencial productivo de las praderas; el establecimiento de un plan de mejoramiento genético y reproductivo en los rubros bovino, ovino, caprino y apícola; la promoción del mejoramiento fito y zoonosanitario de los rubros ganadero, apícola y hortofrutícola, además apoyar para la constitución y regularización de los derechos de aguas y tierra.
3. Desarrollo de una nueva Plataforma de Financiamiento: La ampliación de la oferta, el mejoramiento de la calidad e innovación en los servicios de financiamiento y gestión del riesgo para la AFC, tanto en el crédito directo de INDAP como en la oferta privada de créditos.
4. Calidad y Diferenciación de Productos y Servicios: a través del incremento del número de predios de la AFC habilitados según estándares internacionales de la calidad agroalimentaria, como son PABCO, BPA y BPM, entre otras; impulsar un Programa de Diferenciación de Productos y Servicios Campesinos, a través del desarrollo de sellos de calidad, denominación de origen y marcas de calidad.

-
5. Mejorar el Acceso a los Mercados, a través de la implementación de un Programa de Encadenamiento Productivo de la AFC, por la vía de alianzas con otros eslabones de la industria agroalimentaria; el desarrollo de Programas para los principales rubros de la AFC, con especial énfasis en maíz, arroz, trigo y viñas; el fortalecimiento de los Centros de Gestión como agentes de fomento en el territorio y de apoyo a la comercialización; la implementación de un Programa de Fomento a la Asociatividad Comercial para apoyar la inserción de la AFC en cadenas de alto potencial; apoyar el desarrollo de línea de investigación en los rubros principales de la AFC y la implementación de un Bono de Innovación Tecnológica.
 6. Desarrollo Institucional de Excelencia, a través del establecimiento e implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en estándares de excelencia que considera la satisfacción de los clientes como foco del accionar institucional, respetando a la comunidad y el medio ambiente.

Es importante destacar que, para lograr estos desafíos, se cuenta con el apoyo de las personas que trabajan a diario en la institución, quienes están comprometidos con el servicio público, decididos a dejar en alto las nobles tareas que nos convoca nuestra misión y orgullosos de pertenecer a una institución que realiza fomento productivo con los más limitados, en cuanto a recursos financieros y productivos.



HERNAN ROJAS OLAVARRIA
DIRECTOR NACIONAL
INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
INDAP

2. Identificación de la Institución

- **Definiciones Estratégicas**

- **Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución**

Las leyes y normativas que rigen a la Institución son:

Leyes:

- Ley N°18.910/1990, Orgánica del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), modificada por la Ley N° 19.213/1993.
- Ley N° 19.604/1999, que establece Incentivos a la Agricultura en relación al Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados y fije las sanciones para el caso de incumplimiento de los planes de manejo y de recepción indebida de los beneficios.
- D.F.L 235/1999, que Establece Sistema de Incentivo por Recuperación de Suelos Degradados.
- Ley N°19.561/1998, que modifica D.L 701/1974, sobre Fomento Forestal.
- Ley N°18.450/1985, que aprueba normas para el fomento de la inversión privada en obras de riego y drenaje, modificada por Ley N°19.316/1994.
- Ley N°19.901/2003 sobre de Avaes

Reglamentos:

- Reglamento de la Ley N°18.450, aprobado por el D.S 397/1997 del Ministerio de Agricultura.
- Reglamento de la Ley N°19561, aprobado por el DS 193/1998 del Ministerio de Agricultura.
- Reglamento de la Ley N°19.901/2003, aprobado por D.S N°59/2003 del Ministerio de Agricultura.
- Reglamento Fondos Administración Delegada, aprobado por D.S N°42/2004 del Ministerio de Agricultura.
- Reglamento del Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados, aprobado por el D.S N°83/2005 del Ministerio de Agricultura, modificado por D.S 118/2006 ambos del Ministerio de Agricultura.
- Reglamento General de Créditos, aprobado por Resolución N°286/2003 del Director Nacional del INDAP.
- Reglamento para la Entrega de Incentivos Económicos de Fomento Productivo, aprobado por Resolución N°306/2005 del Director Nacional del INDAP.

- **Misión Institucional**

Promover condiciones, generar capacidades, y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la Agricultura Familiar Campesina y de sus organizaciones.

- **Prioridades Políticas en Programa de Gobierno**

Número	Descripción
1	Diseñar e implementar el Programa de Gobierno para la competitividad de la Agricultura Familiar Campesina. Este Programa está orientado a asegurar el desarrollo económico de los emprendimientos productivo, como uno de los pilares fundamentales del desarrollo de Chile como Potencia Agroalimentaria y Forestal.
2	Solución al endeudamiento histórico. Diseño e implementación de un Programa para la Rehabilitación de Deudores Morosos, que considera rebaja de intereses y plazo de pago de acuerdo a la capacidad de los deudores.
3	Implementar las acciones, enmarcadas en la Política de Calidad de INDAP, contenidas en el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Gestión.

- Aspectos Relevantes Contenidos en Proyecto de Ley de Presupuestos - Año 2006.

Número	Descripción
1	<p>Habilitación de la Agricultura Familiar Campesina para una inserción competitiva en las Cadenas Agrocomerciales, de acuerdo a las iniciativas contenidas en el Programa de Gobierno para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina, podemos señalar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del Capital Humano, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo de las capacidades y habilidades de campesinos y sus organizaciones. • Desarrollo de Capital Productivo, que tiene como objetivo mejorar la dotación de recursos productivos tales como: riego, suelos, genética y sanidad animal y vegetal. • Mejoramiento de la calidad y diferenciación de productos y servicios campesinos, que tiene como objetivo masificar los estándares de calidad como son las BPA, PABCO y etiquetado. • Mejor acceso a mercados, que tiene como objetivo apoyar la articulación y el encadenamiento con los mercados nacionales e internacionales.
2	<p>Consolidar la oferta de Financiamiento para la Agricultura Familiar Campesina, de acuerdo a las iniciativas contenidas en el Programa de Gobierno para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina, podemos señalar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una mejor y más amplia Plataforma de Financiamiento Crediticio, público y privado, cuyo objetivo es ampliar el acceso de la Agricultura Familiar Campesina a recursos financieros • Solución al endeudamiento histórico: Se desarrolló un Programa de Rehabilitación de Deudores Morosos, que considera rebaja de intereses y plazo de pago de acuerdo a la capacidad de los deudores.
3	<p>Mejoramiento Continuo de la Gestión Institucional, entre las actividades relevantes podemos señalar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición Política de Calidad. • Proceso de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en las Normas ISO 9001:2000, cuya primera etapa fue la estandarización de los procesos de soporte. • Implementación para la certificación ISO 9001:2000 de dos sistemas PMG: Planificación - Control de Gestión y Auditora Interna y la determinación de los mapas de procesos del negocio • Realización de talleres para entregar las herramientas necesarias para que las Direcciones Regionales y en Nivel Central pudieran actualizar las acciones de mejora (Planes de Mejoras) detectadas en el proceso de auto-evaluación realizado en el periodo 2003-2004.

- Objetivos Estratégicos

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

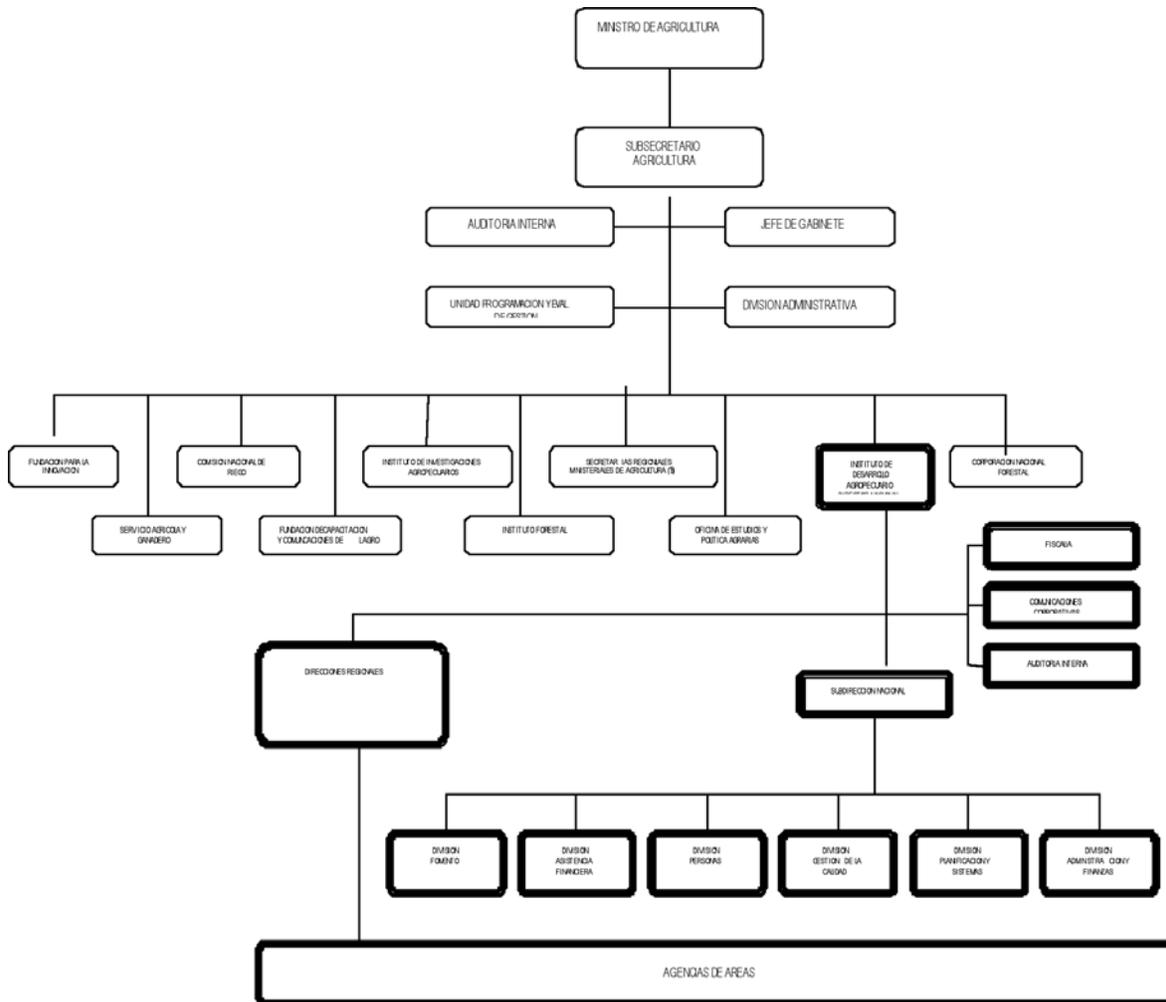
- Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos

Número	Nombre - Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
1	Financiamiento Crediticio: -Crédito Corto Plazo -Crédito Largo Plazo -Crédito Largo Plazo Foresta -Crédito Largo Plazo de Riego	1 – 2
2	Articulación Financiera: -Bono de Articulación Financiera (BAF) -Fondo de Administración Delegada (FAD)	1 – 2
3	Servicios para el Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales: -Servicios de Asesoría Técnica (SAT) -Centros de Gestión (CEGES) -Redes por Rubros -Fondo de Proyectos de Desarrollo Organizacional (PRODES).	1 – 3
4	Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de inversiones: -Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI) -Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD) -Programa Riego Asociativo	2
5	Servicios de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales: -Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) -Programa Orígenes -Talleres de Formación y Capacitación de Mujeres Rurales -Convenio Programación IV Región	2 – 3

- Clientes / Beneficiarios / Usuarios

Número	Nombre
1	Pequeños Productores y Productoras Agropecuarios Individuales
2	Empresas Asociativas Campesinas
3	Pequeños Productores y Productoras Agropecuarios Individuales pertenecientes a segmentos o territorios especiales

- **Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio**

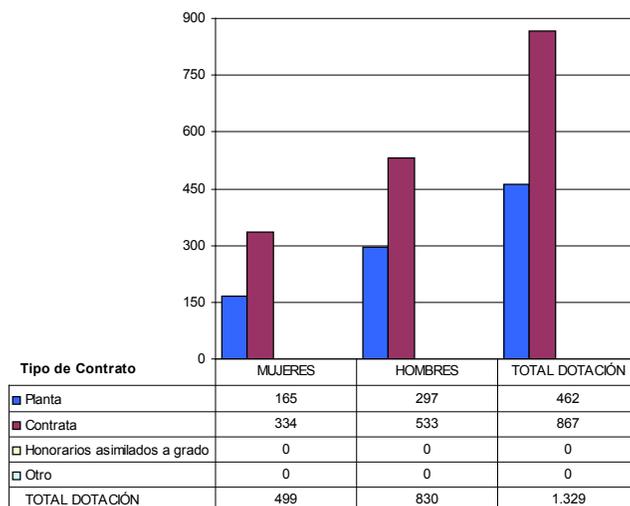


- **Principales Autoridades**

Cargo	Nombre
Director Nacional de INDAP	Hernán Rojas Olavarría
Subdirector Nacional	Cristián Pualuan Jimenez
Fiscal	Gerardo Bravo Riquelme
Jefe División Fomento	Manuel Miranda Hernández
Jefe División Asistencia Financiera	Daniel Tello Escobar
Jefe División Planificación y Sistemas	Benjamín Blanco Parra
Jefa División Gestión de la Calidad	Marta Vega Patri
Jefe División Administración y Finanzas	Rafael Castro Carrasco
Jefe División Personas	Karin Eitel Villar
Jefe División Auditoría Interna	Carlos Tapia Sagredo
Jefa División Comunicaciones	Vanessa Sabioncello García

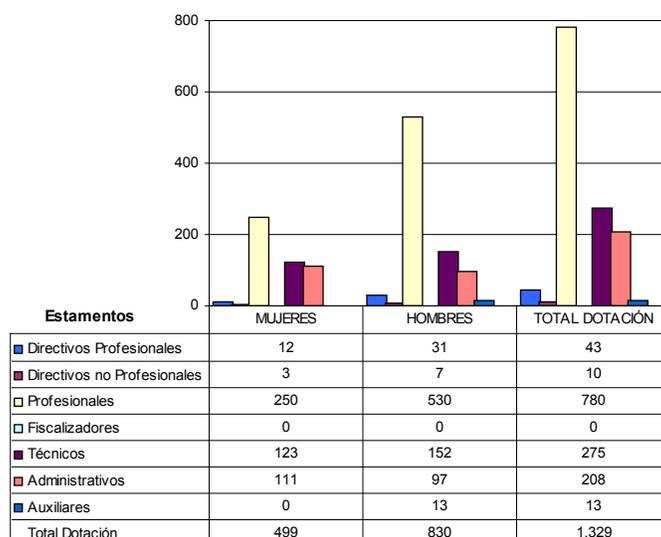
- **Recursos Humanos**

- **Gráfico 1: Dotación Efectiva año 2006¹ por tipo de Contrato (mujeres y hombres)**

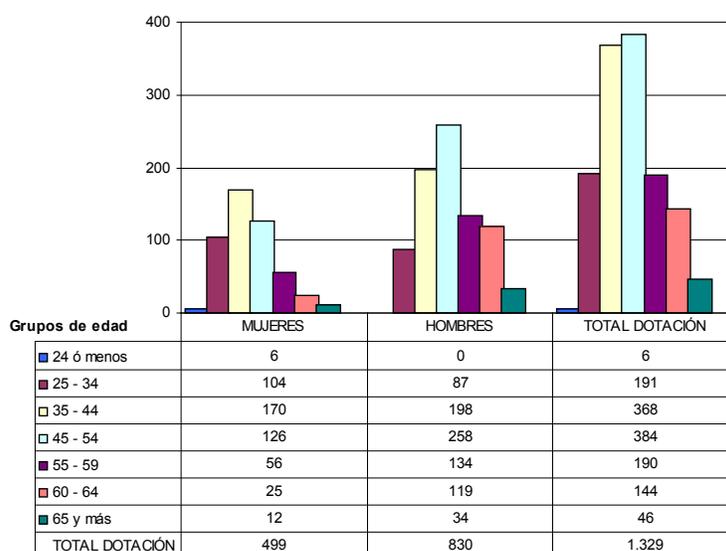


¹ Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la Ley N°15.076, jornales permanentes y otro personal permanente, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2006. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

- **Gráfico 2: Dotación Efectiva año 2006 por Estamento (mujeres y hombres)**



- **Gráfico 3: Dotación Efectiva año 2006 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)**



• Recursos Financieros

El año 2006 concluyó con una ejecución inferior a la del año 2005, siendo los Ingresos inferiores en M\$596.024, correspondiente al 3%, y en los Gastos M\$422.570, correspondiente al 2%. Los efectos más considerables en esta menor ejecución de los ingresos pueden ser atribuidos a tres factores:

- El aumento del 2% del presupuesto respecto del 2005, equivalentes a M\$2.685.442.
- Una menor ejecución en las recuperaciones de préstamos la cual asciende a M\$1.300.428 con respecto al año anterior, considerando pesos nominales, producto del efecto del saneamiento de la cartera, renegociaciones de préstamos y una menor recuperación de mora de años anteriores.
- La baja ejecución del Aporte Fiscal, debido a que el año 2006 no hubo Servicio de la Deuda Pública, la cual alcanzó a M\$4.842.203 el año 2005.

En cuanto a la ejecución del total de los gastos, estos alcanzaron el 94%, siendo inferior en un 2% a la del año anterior e igual a la ejecución histórica de los últimos 4 años, teniendo en consideración un aumento presupuestario equivalentes a M\$2.685.442.

Durante el periodo se recepcionaron M\$2.688.350 de las medidas anunciadas el 21 de Mayo, totalmente tramitado del 31 de Agosto de 2006, y M\$1.701.000 del Decreto por Compromisos con la Agricultura en el contexto del MERCOSUR. La Institución requiere contar con estos recursos de manera más oportuna y así efectuar las acciones comprometidas.

Durante este año la ejecución de las transferencias al sector privado cayó en 4% respecto al 2005 y si a esto se suma el efecto de no tener ejecución por amortización de Deuda Pública, que ascendió en el 2005 a M\$4.842.203, podemos entender la baja del 2% en la ejecución total de los Gastos.

Es importante destacar el buen cumplimiento del Financiamiento Crediticio, ya que se alcanzó el 100% en la colocación del FAD y el 99% de los Créditos de Corto y Largo Plazo.

Respecto del Gasto en Personal, la ejecución final del año 2006 del subtítulo 21, alcanzó el 100% del total del presupuesto vigente, el que fue modificado por los respectivos Decretos, aumentando el presupuesto inicial en M\$1.549.363.

La ejecución de los Bienes y Servicios llegó al 91%, sin embargo, si se consideran los compromisos documentados que se provisionaron, la ejecución alcanza el 100%.

Al analizar las iniciativas de inversión, se debe considerar que los proyectos de inversión del ítem 31, registraron el 57% de ejecución, principalmente porque la tramitación de los Decretos retrasó el inicio de los proyectos, por lo que las regiones no alcanzaron a ejecutar el presupuesto, quedando como proyectos de arrastre para el 2007 en un monto de M\$154.390.

En la deuda flotante, la ejecución de las provisiones del nivel central alcanza al 88% y en regiones al 95%, debiendo haberse ejecutado el 100% de éstas al finalizar el mes de julio 2006, lo que conllevará necesariamente a una revisión del proceso de provisiones y a aceptar sólo aquellas que cumplan con las condiciones establecidas en las instrucciones impartidas por la División de Administración y Finanzas, cada fin de año.

- **Recursos Presupuestarios Año 2006**

Cuadro 1			
Recursos Presupuestarios 2006			
Ingresos Presupuestarios Percibidos		Gastos Presupuestarios Ejecutados	
Descripción	Monto M\$	Descripción	Monto M\$
Aporte Fiscal	73.382.052	Corriente ²	76.023.829
Endeudamiento ³		De Capital ⁴	581.454
Otros Ingresos ⁵	41.158.521	Otros Gastos ⁶	37.935.290
TOTAL	114.540.573	TOTAL	114.540.573

2 Los Gastos Corrientes corresponden a la suma de los subtítulos 21, 22, 23 y 24.

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

4 Los Gastos de Capital corresponden a la suma de los subtítulos 29, subtítulo 31, subtítulo 33 más el subtítulo 32 ítem 05, cuando corresponda.

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

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

3. Resultados de la Gestión

- **Cuenta Pública de los Resultados**

- **Balance Global**

El 2006 fue un año de implementación de las políticas emanadas del Gobierno para la Agricultura Familiar Campesina (AFC). Entre ellas, una nueva Política de Fomento, lo que conllevó al diseño y/o ajustes de los diferentes Programas y Servicios, y el diseño e implementación del Programa de Rehabilitación de Usuarios Morosos. A través de los distintos Programas y Servicios, INDAP atendió a 116.303 clientes, lo cual se captura en la base de datos institucional a través del Rol Unico Tributario (RUT), con un presupuesto total de \$114.540 millones de pesos.

En los productos estratégicos de Financiamiento Crediticio y Articulación Financiera, los esfuerzos se centraron en mantener un Programa de Crédito (directo) de excelencia y profundizar la Articulación Financiera de créditos con instituciones financieras privadas.

El Financiamiento Crediticio, que considera la entrega directa de créditos de corto y largo plazo, más los instrumentos asociados a la Articulación Financiera, entregó recursos a 52.141 clientes por un monto de \$54.000 millones, cifra que representó una expansión del 12% respecto al año 2005.

Datos relevantes de los instrumentos asociados al Financiamiento Crediticio son:

- **Cartera de Crédito** (vigente a diciembre 2006) fue de \$51.529 millones (deuda de capital), constituida por 55.704 deudores y con un promedio de \$925 mil por deudor.
- **Colocaciones:** Las colocaciones fueron por un monto total de \$30.882 millones, superior en un 0,4% al año 2005, y fueron atendidas las demandas de un total de 35.553 clientes (RUT). La ejecución presupuestaria de préstamos corto y largo plazo alcanzó a 99,87% y 98,36% del presupuesto asignado, respectivamente.
- **Crédito Largo Plazo Enlace Forestal:** Las colocaciones fueron por \$2.322 millones, lo que permitió financiar la plantación de 7.256 has, beneficiando a 1.973 clientes.
- **Crédito Largo Plazo Enlace Riego y Complementario Riego:** Las colocaciones fueron por \$410,5 millones del cual \$362 millones corresponden a Crédito de Enlace para obras de riego bonificadas por la Ley N°18.450 y \$48,5 millones corresponden a Crédito Complementario para esas mismas obras. El número de clientes atendidos con créditos para obras de riego fueron 24.
- **Recuperaciones:** Estas tuvieron una contracción del 4.0% en relación al 2005. Los \$34.437 millones recuperados en el período representan un 97% de la meta presupuestada para el 2006.
- **Morosidad:** La morosidad de la cartera vigente (morosidad de un año), a diciembre del 2006 alcanzó un 9,7%, cifra inferior a la de diciembre del 2005, que fue de un 11%.
- **Normalización de la Cartera Vencida de Créditos:** Se regularizó la situación de endeudamiento de 11.010 productores(as) castigados(as), es decir: un 8,7% más que el 2005.

-
- **Provisiones y pérdida de cartera:** Se mantiene la tendencia de mejora sustancial de la Cartera de Créditos iniciada el año 2002, año en que el gasto en provisiones fue de \$10.870 millones. En tanto, el 2006 alcanzó una cifra de \$3.312 millones, lo que ha permitido rebajar la Pérdida de Cartera de un 14,3% (2002) a un 6,3% el año 2006.

Para ampliar las fuentes de financiamiento de la AFC, se implementó un Programa de Articulación Financiera. Este Programa cuenta con instrumentos como el Bono de Articulación Financiera (BAF) y el Fondo de Administración Delegada (FAD), cuyo propósito es incentivar la colocación de créditos, por parte de distintas Instituciones Financieras en la microempresa agrícola.

Datos relevantes de los Servicios asociados a la Articulación Financiera son:

Bono de Articulación Financiera (BAF): Se efectuaron 19.862 operaciones, que implicaron un desembolso de INDAP de \$1.069 millones, lo que representa un 14,6% más que el 2005, lo que permitió que Instituciones Financieras y Organismos Intermedios de Desarrollo otorgaran préstamos por \$23.097 millones, es decir 33,7% más que el 2005. En términos de apalancamiento de recursos para la AFC, el instrumento BAF apalancó \$22 por cada \$1 que bonificó INDAP.

El sobrecumplimiento (121%) en el indicador: Porcentaje de operaciones del Bono Articulación Financiera (BAF) de la meta establecida, se fundamenta principalmente en el éxito de las estrategias de articulación desarrolladas por la Institución, logrando que los agricultores beneficiados con el programa puedan acceder, cada uno, a más de una operación con las instituciones financieras que oferentes en el mercado.

Fondo de Administración Delegada (FAD): Se otorgaron créditos por \$8.042 millones, representando un incremento del 62,3% respecto al 2005. Significando atender a 9.400 RUT con 11.400 operaciones.

En relación a los productos estratégicos e instrumentos, asociados a la Política de Fomento de INDAP, se pueden señalar los siguientes logros:

Servicios para el Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales: Su propósito es la generación de capacidades y habilidades en los clientes. Los Programas y Servicios, entre otros, asociados a este objetivo estratégico son:

- Servicio de Asesoría Técnica (SAT): Se atendieron a 24.735 clientes, incrementándose la cobertura en un 4,4% respecto del año 2005, con un presupuesto de \$4.999 millones.
- Programa Centros de Gestión Empresarial (CEGES): Con un presupuesto de \$685 millones se atendieron 483 empresas, un 20% más que el 2005, de los cuales 119 eran Empresas Asociativas Campesinas y 364 Empresas Individuales. Considerando el impacto que los CEGES tiene en los socios y proveedores de las empresas asociativas, el alcance de este Programa se estima en unos 6.400 agricultores(as).
- Programa de Integración de Empresas Campesinas Redes de Empresas por Rubros: Se atendieron 315 Empresas Asociativas Campesinas y 1.033 Empresas Individuales, al igual que el 2005, con un presupuesto de \$385 millones. En la actualidad existen 50 de Redes en rubros prioritarios para la AFC.

-
- Fondo de Proyectos de Desarrollo Organizacional (PRODES): Con un presupuesto de \$638 millones se apoyó la implementación de proyectos de desarrollo organizacional de 236 organizaciones regionales y de base, con un promedio aproximado por organización de \$1,6 millones y de 14 confederaciones, con un promedio de \$19 millones por organización.

Incentivos para el Mejoramiento y Desarrollo de Inversiones: Su propósito es apoyar la concreción de inversiones en los ámbitos agrícolas, pecuario y riego, también prácticas de manejo y de conservación de suelos. Los Programas y Servicios asociados, entre otros, a este objetivo estratégico son:

- **Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI):** Con un presupuesto de \$10.631 millones se atendieron 10.982, de los cuales 1736 fueron Empresas Asociativas Campesinas y 10.806 Empresas Individuales, de estas últimas 3.395 fueron mujeres.
- **Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD):** Se recuperó 123.819 hectáreas en predios de pequeños(as) productores(as) agrícolas. Este resultado es casi un 8% superior a la meta estimada a inicios de año. El presupuesto fue \$14,8 millones.
- **Programa de Riego Asociativo:** Se ejecutaron 97 obras que permitieron incorporar o mejorar el riego de 6.805 hectáreas y beneficiaron a 4.312 pequeños(as) productores(as) agrícolas, de los cuales 944 fueron mujeres. El presupuesto fue de \$1.320 millones.

Servicios de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales: Su propósito es mejorar el ingreso familiar. Los Programas y Servicios, entre otros, asociados a este objetivo estratégico son:

- **Programa de Desarrollo Local (PRODESAL):** Con un presupuesto de \$5.713 millones se atendieron a 41.200 clientes, organizados en 359 unidades operativas, cada una de las cuales tiene entre 60 y 120 usuarios(as), y se establecieron Convenios con 235 Municipios en las 13 regiones del país.
- **Programa Orígenes:** En la Primera Fase del Programa se atendieron 22.000 familias, financiando proyectos que involucraron recursos por \$11.784 millones de MIDEPLAN-BID, para apoyos de inversiones y asesorías técnicas, y \$6.536 millones de INDAP, para proyectos de inversiones. El 2006 se procedió al Cierre de la Primera Fase del Programa. En la Segunda Fase se espera atender a 1.000 nuevas comunidades (alrededor de 34 mil familias).
- **Taller de Formación y Capacitación de Mujeres Rurales (Convenio INDAP-PRODEMU):** Se atendieron a 2.967 mujeres, distribuidas en 376 grupos, con un presupuesto de \$776 millones. Sumando a este monto \$200 millones que son entregados directamente por INDAP, en apoyo a la concreción de proyectos productivos.

Programas Transversales a los Productos Específicos:

- **Programa Nacional de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA):** En los 3 años de operación del programa se han incorporado 2.885 agricultores para habilitarse en BPA. Se certificaron 160 agricultores(as) con protocolos internacionales (Chile GAP de Davish Fresh, USGAP de Primuslab y EurepGAP) en los rubros paltos, frambuesas, manzanos y cerezos.
- **Plan Ganadero:** Se certificaron 752 predios, alcanzando un total de 3.233 predios de la AFC incorporados al Sistema de Plantel Animal Bajo Control Oficial (PABCO). El presupuesto para la operación del Plan ascendió a \$407 millones, además de los recursos que fueron destinados a poner en funcionamiento el programa de Mejoramiento Genético, por un monto que ascendió a \$940 millones.

El sobrecumplimiento (154%) en el indicador: Porcentaje de predios habilitados como PABCO, vía PDI y SAT, se basa en la estimación de una meta muy recatada, la cual programaba un aumento de sólo 100 predios habilitados durante el 2006, considerando en esta estimación que se debían realizar todos los esfuerzos tendientes a mantener los predios ya habilitados y certificados, además se estimó que el incremento en las habilitaciones de predios PABCO había sido demasiado explosiva en los años 2004 - 2005 y no se podría responder eficientemente a nuevos requerimientos. Sin embargo, la Institución adoptó las medidas administrativas correspondientes que permitieron absorber la demanda e incrementar la gestión de habilitación de predios en 1.133 respecto de lo programado con refuerzo del apoyo técnico.

- **Programa Regularización de Derechos de Aprovechamiento de Aguas Subterráneas:** Entre junio del 2005 y junio 2006, INDAP apoyó el ingreso a la Dirección General de Aguas (DGA) de 15.149 solicitudes en todo el país. En año 2006 se firmó un Convenio de Coordinación y Cooperación con la DGA para apoyar la tramitación expedita y oportuna de las solicitudes de constitución de derechos de aprovechamiento de aguas subterráneas de los(as) pequeños(as) productores(as) agrícolas y/o campesinos(as), conforme a lo dispuesto a los nuevos artículos 4º y 5º transitorios del Código de Aguas, que introdujo la Ley 20.017 modificada por la Ley 20.099.
- **Mesas de la Mujer Rural:** Se apoyó el desarrollo de las Mesas Regionales de la Mujer Rural a través de recursos financieros, por \$14 millones, y apoyo en recursos humanos, a través de la participación permanente de las(os) encargadas(os) de género de cada una de las Direcciones Regionales.
- **Programa de Desarrollo de Proveedores de Fomento de INDAP:** Se diseñó y se encuentra en Consulta Ciudadana el Programa de Desarrollo de Proveedores de Fomento, además se comenzó el diseño y construcción del Sistema Informático del Directorio Nacional de Proveedores de Fomento de INDAP.
- **Programa de Etiquetado:** Con un presupuesto de \$57,4 millones se efectuó el análisis nutricional de 388 alimentos envasados de la AFC, beneficiando a un total de 97 empresas. Por otra parte, con \$27,4 millones se realizó el diseño gráfico de nuevas etiquetas, que contienen las exigencias estipuladas en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (tabla nutricional, código de barras), para 76 empresas campesinas, llegando a un total de 304 etiquetas diseñadas.
- **Plan Nacional Adulto Mayor:** Durante el 2006 se realizó el cruce de las bases de datos de INDAP e INP, permitiendo definir población objetivo de las acciones conjuntas. Además, INDAP integra la mesa Emprendimiento y Empleo, que está abocada a generar las acciones de emprendimiento para adultos mayores.
- **Especialidades Campesinas:**
 - Con \$58 millones, se evaluaron en 9 regiones (I, IV, V, RM, VII, VIII, IX, X y XI) las plantas elaboradoras de alimentos procesados de 79 usuarios. Se realizó la gestión comercial de 40 empresas elaboradoras de alimentos de especialidad campesina, participando en ferias como la Expo Mundo Rural.
 - Con \$9,4 millones se realizaron talleres de Formación de Redes de Especialidades Campesinas en la Región Metropolitana, VIII, XI, IX y I Región. 55 productores recibieron capacitación en gestión empresarial y asociatividad. En este aspecto no se había trabajado en años anteriores en el rubro. Se incentivó la formación de al menos 2 nuevas redes de especialidades campesinas en regiones
 - Con \$10,5 millones se desarrollaron las actividades del Comité Agrogastronómico, con talleres en la Región Metropolitana y V región con empresarios, chef, agroindustria y pequeña y mediana agricultura. Se efectuó una misión tecnológica a SIAL e industria gastronómica de París, donde participaron 21 personas, entre los cuales asistieron agricultores de la AFC. Se ejecutó la Expo secano Costero de Pumanque

(VI región) donde chef apadrinaron a 6 familias de la AFC para participar en concurso gastronómico. Se efectuaron talleres en Chiloé con chef, productores agrícolas y pesqueros, donde se vinculó la oferta de productos campesinos con la demanda gastronómica. Se participó con un stand de promoción en la IX Expo Mundo Rural.

- **Turismo Rural:** Del año 1996 a la fecha se han apoyado aproximadamente 300 Redes de Turismo Rural con créditos e incentivos, que han permitido a 3.500 pequeños(as) agricultores(as) y sus familias incorporar el turismo a sus faenas agrícolas.
- **Alfabetización Digital a Campesinos, Campesinas y sus familias.** Se superó la meta de capacitar a 800 personas, capacitándose 934 personas en el nivel básico y avanzado.
- **Apoyar los Consejos Asesores de Área (CADA):** Se realizaron las acciones administrativas para el funcionamiento del Proyecto AGCI – Unión Europea.
- **Expo Mundo Rural:** Se realizó la IX versión de la Expo Mundo Rural y participaron 120 empresas de todo el país, cuyo objetivo es apoyar a través de una plataforma de servicios, negocios e inversiones a éstas.

Otras acciones desarrolladas durante el año 2006 y que son importantes destacar:

- **Plan de Calidad:** Para alcanzar estándares internacionales en la gestión se está utilizando como herramienta el Modelo de Gestión de Excelencia, el cual es una adaptación del Modelo Chileno de Excelencia en la Gestión que utiliza el Premio Nacional de la Calidad. La implementación de este modelo implicó el establecimiento de un Convenio con el Centro Nacional de Productividad y Calidad (Chile Calidad). Este modelo opera bajo la lógica de mejoramiento continuo, realizando un diagnóstico de la gestión interna, autoevaluación de ésta y evaluación externa. A partir de la autoevaluación se detectan las oportunidades de mejoras en los diferentes ámbitos que conforman el modelo, constituyéndose así los Planes de Mejora de INDAP.

Las acciones efectuadas durante el año 2006 fueron:

- Realización de 14 talleres para entregar las herramientas necesarias para que las Direcciones Regionales y Nivel Central pudieran actualizar las acciones de mejora detectadas en el proceso de auto-evaluación realizado en el periodo 2003-2004.
- Elaboración de Planes de Mejora para todas las Direcciones Regionales y Dirección Nacional, a partir de las acciones de mejora actualizadas y priorizadas que se implementaran de enero del 2007.
- Proceso de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en las Normas ISO 9001:2000, cuya primera etapa fue la estandarización de los procesos de soporte.

Se inició proceso de preparación para la certificación ISO 9001:2000 de dos sistemas PMG: Planificación - Control de Gestión y Auditora Interna y la determinación de los mapas de procesos del negocio.

Se estableció la política y objetivos de Calidad; se definieron los responsables de llevar el proceso a buen fin y se contrató la asesoría externa (SERCAL) para apoyar este sistema de gestión de calidad en INDAP.

- **Programas Especiales para Maíz y Arroz:** Se diseñó e implementó, en conjunto con las organizaciones de representantes de los Maiceros y Arroceros, un Programa integral de apoyo a la competitividad del ambos rubros.

-
- **Emergencias Climáticas:** INDAP interviene en un sector que está ligado a las contingencias climáticas, es así que el 2006 debió refocalizar e invertir unos \$2.000 millones, entre la IV y la XI regiones, para paliar los efectos de la falta de alimentos para ganado y la reconstrucción de inversiones, principalmente de riego.
 - **Supervisión de Proyectos:** Se desarrolló un Sistema Informático para Supervisión de Proyectos de Inversión, el cual cumple con las normativas vigentes al año 2006. Dicho sistema se implementó, a modo de piloto, en las regiones V, VI, VII y RM a mediados del año 2006.
 - **Comité de Prevención y Control de Riesgos Institucionales:** Se constituyó este Comité para monitorear los procedimientos y riesgos administrativos inherentes a la acción Institucional en todos sus niveles.
 - **Participación y Consulta Ciudadana:** Se estableció el Sistema de Participación y Consulta Ciudadana con el objetivo que nuestros(as) usuarios(as), los técnicos del sector y la ciudadanía en general pueda opinar sobre las normativas de la Institución, proponer modificaciones o sugerencias.
 - **Alta Dirección Pública:** INDAP realizó las gestiones para ser incorporado en el Sistema de la Alta Dirección Pública. Este permitirá realizar la selección los altos directivos de INDAP de acuerdo a criterios de mérito, idoneidad técnica y equidad en el acceso a tales funciones. Además, permitirá contar con personas con visión estratégica, capaces de liderar equipos profesionales y técnicos de alto nivel y comprometidas con las políticas públicas.
 - **Consejo Nacional Asesor del Director Nacional de INDAP:** Esta instancia permitirá, con amplia participación de representantes de Instituciones Públicas, entidades privadas y organizaciones campesinas de pequeños(as) productores(as) agrícolas, resaltar el valor público y responsabilidad social. Se pretende avanzar en la colegiación y difusión de las actividades globales del INDAP.

- Resultados de la Gestión Financiera

Cuadro 2 Ingresos y Gastos años 2005 – 2006, y Ley de Presupuestos 2007				
Denominación	Monto Año 2005 M\$ ⁷	Monto Año 2006 M\$	Monto Ley de Presupuestos Año 2007 M\$	Notas
INGRESOS	119.039.729	114.540.573	120.984.587	
RENTAS DE LA PROPIEDAD	3.031.378	2.855.445	3.086.370	(1a)
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	48.114	13.450	11.961	
RECUPERACIONES DE PRESTAMOS	33.975.913	31.561.467	35.847.329	(1b)
TRANSFERENCIAS	4.713.170	1.339.818	794.245	(2)
OTROS INGRESOS CORRIENTES	409.997	464.899	155.155	
APORTE FISCAL	73.698.081	73.382.052	80.826.702	
SALDO INICIAL DE CAJA	3.163.075	4.923.442	262.825	
GASTOS	119.039.729	114.540.573	120.984.587	
GASTO EN PERSONAL	15.794.257	15.657.747	15.221.212	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3.965.144	3.693.102	4.223.669	
PRESTACIONES PREVISIONALES	53.167	147.141	0	(3)
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	51.818.901	52.383.822	61.949.908	
ADQUISICIÓN ACTIVOS NO FINANCIEROS	377.793	182.374	565.582	(4)
INICIATIVAS DE INVERSIÓN	258.835	222.174	304.213	
ADQUISICIÓN ACTIVOS FINANCIEROS	3.091.361	4.202.400	5.901.984	(5)
PRESTAMOS	31.795.003	30.876.197	32.808.998	
INTEGROS AL FISCO	2.583	1.536	2.737	
DEUDA PUBLICA EXTERNA	5.006.354	0	0	(6)
DEUDA FLOTANTE	1.784.658	2.396.445	5.100	
OTROS GASTOS CORRIENTES	445	26793	1.184	
SALDO FINAL DE CAJA	5.091.230	4.750.842	0	

7 (1a) Si bien es cierto que la ejecución de las rentas de la propiedad del año 2006 con respecto al año 2005 fueron inferiores, en ambos casos se produjo una sobre ejecución con respecto a sus correspondientes presupuestos, esto se debe principalmente a acciones de reprogramación de deudas

(1b) La recuperación de los préstamos del 2006 tuvo una menor ejecución producto, como se mencionó anteriormente, a que las reprogramaciones de deudas aumentan las recuperaciones de intereses sobre las de capital.

(2) La principal diferencia es producto del término de la fase II del Programa Orígenes, además el programa Chile solidario no presentó ejecución, debido a que no se otorgó este beneficio a los usuarios de INDAP

(3) La mayor ejecución de las prestaciones previsionales se debe principalmente al incentivo al retiro.

(4) La reformulación del proyecto informático generó un retraso en la obtención del RS por parte del MIDEPLAN, el que se concretó en el mes de octubre, por lo que la licitación del proyecto se realizó en noviembre, quedando adjudicada en diciembre.

(5) La ejecución de las adquisiciones de activos financieros, presentó una ejecución del 100% el año 2006 con respecto a su presupuesto.

(6) Durante el año 2006 no hubo Deuda Pública, la cual fue cancelada íntegramente durante el año 2005.

Cuadro 3 Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2006 a nivel de Subtítulos									
Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto	Presupuesto	Ingresos y Gastos	Diferencia	Notas	
				Inicial[1]	Final[2]	Devengados	[3]		
				(M\$)	(M\$)	(M\$)	(M\$)		
				108.457.885		114.541.433			
5				1.877.391		1.339.818			
6				2.378.270		2.855.445			
8				149.908		465.759			
9				70.651.552		73.382.052			
10				11.557		13.450			
12				33.135.100		31.561.467			
15				254.107		4.923.442			
				108.457.885		114.107.115			
21				14.426.362		15.975.724			
22				4.063.235		4.070.899			
23				-		147.142			
24				53.217.166		55.828.526			
25				2.644		1.534			
26				1.144		26.793			
29				346.457		350.646			
30				4.202.400		4.202.400			
31				293.926		230.807			
32				31.095.785		30.876.200			
34				808.766		2.396.444			

(1) El programa Chile Solidario, correspondiente al programa de Bono Agrícola Familiar no se aplicó este año M\$772.716.

(2) La diferencia favorable de intereses se debe a una reprogramación de deuda, lo que aumenta la recuperación de intereses y disminuye la recuperación de capital, el aumento fue de M\$477.175.

(3) La recuperación de licencias médicas fue mayor M\$ 84.898.

(4) La recuperación de los préstamos tuvo una menor ejecución debido a lo explicado en el punto (2) menor ejecución de M\$1.573.633.

(5) El programa del Bono Agrícola Familiar no se aplicó este año M\$772.716, y el 1,5% que no fue ejecutado en las transferencias corrientes restantes, que es lo normal, ya que la ejecución alcanzó al 98,5%.

(6) Pasan como proyectos de arrastre para el año 2007, 4 proyectos por un monto de M\$154.390.

(7) La ejecución de los préstamos alcanzó el 98,3% en el Largo Plazo, el corto plazo alcanzó el 100%

(8) Se reversaron provisiones a Nivel Nacional por M\$195.538.

- Resultado de la Gestión por Productos Estratégicos

El Gobierno de Chile, a través del Ministerio de Agricultura, ha definido como estrategia transformar a Chile en Potencia Agroalimentaria y Forestal en forma inclusiva, donde cobra relevancia la Agricultura Familiar Campesina como un actor que se beneficie y contribuya a esta apuesta país. En este sector es posible verificar un importante dinamismo desde el emprender, el arriesgar y el decidir, desde aquellos productores que mejoran sus sistemas productivos con el fin de ahorrar egresos y/o aumentar sus ingresos para complementarlos con otros no agrícolas, pasando por aquellos que estructuran un pequeño emprendimiento con una inserción precaria, pero más estable al mercado; hasta aquellos que estando vinculados establemente al mercado, se esfuerzan por ser más competitivos, vinculados a mercados altamente dinámicos y exigentes, internos y externos. Sin embargo, esta realidad presenta desafíos provenientes de las características del propio sector, de los cambios en la industria agroalimentaria y del surgimiento de nuevos modelos de agronegocios. Este escenario de alta fragilidad es la razón por la cual es necesario ser mucho más eficiente al momento de intervenir con los servicios de fomento productivo.

Es por ello, que a partir del el 2006, INDAP ha implementado una nueva Política de Fomento Productivo, cuyo objetivo es fortalecer el encadenamiento o articulación sustentable de la Agricultura Familiar Campesina (AFC), a sus actuales o potenciales mercados, independientemente de las diversas características y magnitud de sus emprendimientos; propósito expresado en el Programa para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina, anunciado por la Presidenta de la República.

Operativamente, significa gestionar los servicios de fomento productivo, en su colocación, ajuste, entrega y evaluación de manera que entreguen una mejor respuesta técnica a las demandas de los(as) usuarios(as), estructurando dicha demanda desde la optimización de la gestión de sus emprendimientos o negocios, considerando los requerimientos para su inserción en el sector agrocomercial o rubro en que se encuentran (gestión de agronegocios con visión de sector agrocomercial).

Las herramientas que operativizarán la intervención serán las estrategias regionales y los planes nacionales de competitividad por rubro, a través de los cuales se definirán los rubros y segmentos⁸ a priorizar, así como los puntos críticos o brechas de competitividad a intervenir de acuerdo a las exigencias de los mercados, levantando las plataformas transversales y específicas de requerimientos, para la focalización y posterior ajuste de los contenidos, magnitud e intensidad de la plataforma de servicios de fomento. Esto también determinará la forma de entregar los servicios en términos de las orientaciones para el desarrollo de los proveedores de servicios (consultores) y los cambios en el modelo de atención al usuario. Finalmente, permitirá evaluar el impacto de la intervención, a través del monitoreo de la remoción de los puntos críticos y el acortamiento de las brechas de competitividad.

⁸ No obstante lo anterior, y en términos generales, la Institución ha definido colocar el énfasis de su intervención en aquellos segmentos de productores ubicados en rubros dinámicos internos o externos, en rubros con problemas de competitividad, y en aquellos productores pertenecientes al segmento de multiactividad con capacidad de emprender.

De esta manera, INDAP realizará acciones coherentes con el entorno de los(as) beneficiarios(as), con especial énfasis en propuestas destinadas a disminuir las brechas y remover los puntos críticos que afectan la competitividad de sus Empresas. Para ello, INDAP organiza y gestiona sus acciones sobre la base de Programas y Servicios que proveen apoyos en ámbitos tales como: Financiamiento, Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales, Fomento a la Inversión e Innovación u otros que propendan al logro de los objetivos institucionales.

Durante el 2006 se realizó el primer ajuste de los Instrumentos, Programas y Servicios, en función de la nueva Política de Fomento, como son PDI, RIEGO, PRODESAL, CEGE y SIRDS. Los principales atributos de éstos son: mejorar la transparencia en la asignación de los incentivos vía concursabilidad (a excepción del SIRSD no siendo factible de aplicar la concursabilidad por la ley que lo rige); se diseñaron con participación de regiones y de profesionales externos, según complejidad del Programa o Servicio, lo cual permitió dar una mayor flexibilidad y focalización de éstos. Los nuevos Programas y Servicios se implementan a partir del año 2007 y en el caso de requerir nuevos ajustes, serán sometidos a consulta ciudadana en el transcurso de ese año.

Los resultados de gestión para cada uno de los Productos Estratégicos de INDAP son los siguientes:

1. Financiamiento Crediticio

A través de los instrumentos financieros se cubren los requerimientos crediticios en forma directa o a través de instituciones financieras.

En relación al financiamiento crediticio directo, INDAP posee créditos de corto plazo (destinado fundamentalmente para financiar el capital de trabajo que requieren sus usuarios) y créditos de largo plazo (destinados fundamentalmente a financiar inversiones en activos fijos). Independiente del tipo de crédito, durante el 2006 se colocó créditos en diversos rubros, entre ellos: hortalizas y chacarería (29% del monto colocado), producción animal (20%), frutales (11%), cereales (11%), forestal (8%), praderas (8%).

A continuación se detallan indicadores de los instrumentos asociados al Financiamiento Crediticio (Financiamiento Directo):

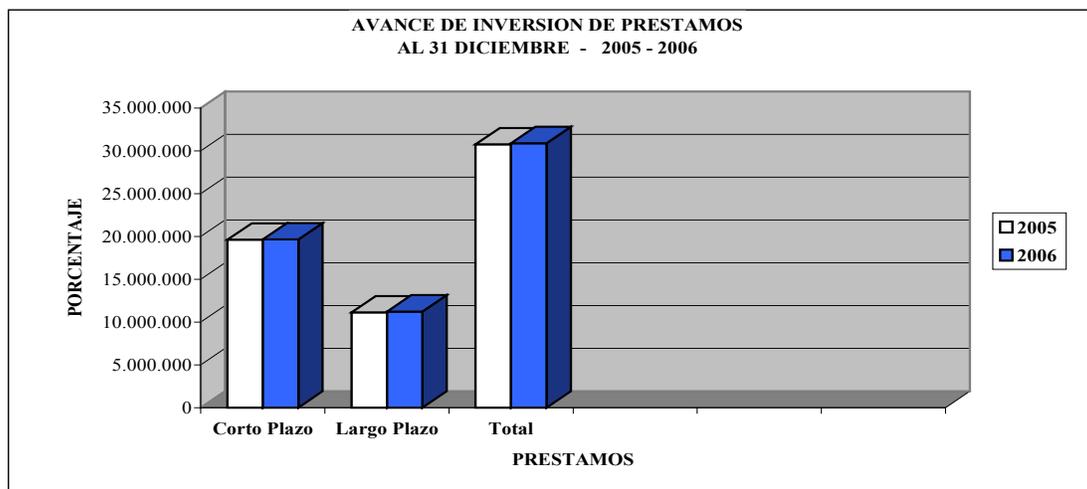
- **Cartera de Crédito:** La cartera de créditos vigente alcanzó a diciembre del 2006 la cifra de \$51.529 millones (deuda de capital), constituida por 55.704 deudores y con un monto promedio de \$925 mil por deudor. Respecto al 2005, en lo que se refiere al monto, la cartera presentó una contracción del 3,9%. A nivel de deudores se experimentó una baja del 5,1%. Finalmente, el monto promedio por deudor se expandió en un 1,2%. Mayor detalle de lo señalado se aprecia en el cuadro Estructura Cartera Vigente años 2005-2006.

ESTRUCTURA CARTERA VIGENTE

REGIONES	CARTERA VIGENTE 2005		CARTERA VIGENTE 2006	
	MONTO	USUARIOS	MONTO	USUARIOS
I	1.170.144	663	1.302.990	660
II	220.431	188	197.744	183
III	765.651	270	686.368	260
IV	3.288.049	2.989	3.345.050	2.941
V	3.682.756	2.871	3.480.298	2.761
VI	6.750.633	5.060	6.497.840	4.643
VII	10.000.612	8.314	8.920.819	7.858
VIII	7.909.762	10.695	7.644.174	10.213
IX	5.829.641	8.797	5.738.956	8.444
X	9.020.430	14.719	8.885.375	14.313
XI	2.165.867	1.637	2.129.114	1.667
XII	310.825	202	285.594	187
RM	2.501.041	1.654	2.415.220	1.574
TOTAL	53.615.842	58.059	51.529.541	55.704

NOTA: Corresponde a capital.
Expresado en miles de pesos

- **Colocaciones:** Las colocaciones de crédito alcanzaron a \$30.882 millones el 2006, cifra superior en un 0,4% a igual fecha del 2005. La ejecución presupuestaria de préstamos de corto y largo plazo alcanzó a 99,87% y 98,36% del presupuesto asignado, respectivamente. El total de clientes beneficiados fueron 35.553 (RUT).



En el siguiente cuadro se presenta la distribución de las colocaciones 2006 por región.

Regiones	Corto plazo		Largo plazo		Total	
	M\$	Nº Operaciones	M\$	Nº Operaciones	M\$	Nº Operaciones
I	568.268	384	486.998	217	1.055.266	601
II	150.550	153	10.000	13	160.550	166
III	64.909	65	87.098	77	152.007	142
IV	497.738	634	893.852	843	1.391.591	1.477
V	1.051.503	1.193	834.239	762	1.885.743	1.955
VI	3.438.249	2.420	718.419	847	4.156.668	3.267
VII	3.880.510	4.454	1.267.688	1.297	5.148.198	5.751
VIII	2.657.563	5.670	1.935.775	2.376	4.593.338	8.046
IX	2.571.847	5.580	1.350.813	1.759	3.922.660	7.339
X	3.563.462	11.196	2.191.991	3.458	5.755.454	14.654
XI	345.830	719	780.450	822	1.126.279	1.541
XII	30.672	54	64.188	64	94.860	118
RM	831.600	739	608.176	480	1.439.776	1.219
TOTAL	19.652.702	33.261	11.229.687	13.015	30.882.390	46.276

Expresado en miles de pesos

- **Recuperaciones:** Las recuperaciones tuvieron una contracción del 4.0% en relación al 2005, lo anterior se explica principalmente en que el año 2006 hubo mermas en la recuperación de cartera vencida y recuperación anticipada, que en conjunto sumaron \$1.203 millones. Los \$34.437 millones recuperados el año 2006 representan un 97% de la meta presupuestaria.

En el siguiente cuadro se presenta el comportamiento regional de las recuperaciones de créditos respecto a los vencimientos según balance al 31 de diciembre de 2006.

Región	Vencimientos	Recuperaciones Totales	% de recuperaciones Totales	Recuperaciones del periodo	% de recuperaciones Periodo
	Balance				
I	1.084.446	1.020.829	94,1%	794.175	73,2%
II	206.345	203.072	98,4%	190.953	92,5%
III	335.101	250.300	74,7%	148.107	44,2%
IV	1.777.132	1.488.620	83,8%	1.176.536	66,2%
V	2.680.900	2.212.277	82,5%	1.854.201	69,2%
VI	5.619.092	4.494.840	80,0%	3.933.332	70,0%
VII	6.785.622	5.741.390	84,6%	4.963.952	73,2%
VIII	5.628.112	5.280.240	93,8%	4.291.760	76,3%

IX	4.370.120	4.290.536	98,2%	3.556.953	81,4%
X	6.629.513	6.394.512	96,5%	5.498.652	82,9%
XI	1.209.054	1.328.372	109,9%	893.442	73,9%
XII	144.593	150.811	104,3%	124.582	86,2%
RM	1.745.612	1.580.707	90,6%	1.319.998	75,6%
TOTAL	38.215.642	34.436.505	90,1%	28.746.644	75,2%

Expresado en miles de pesos

- **Morosidad:** La morosidad de la cartera vigente (morosidad de un año) a diciembre, alcanzó un 9,7%, inferior a la de diciembre del 2005, que fue de un 11%.
- **Provisiones y pérdida de cartera:** Se mantiene la tendencia de mejora sustancial de la Cartera de Créditos, la que se inició a partir del año 2002, año en que el gasto en provisiones fue de \$10.870 millones, en tanto, el 2006 millones llegó a \$3.312 millones, lo que permitió rebajar la Pérdida de Cartera de un 14,3% (2002) a un 6,3% el año 2006.
- **Crédito Largo Plazo Enlace Forestal:** La colocación de crédito para forestar llegó a \$2.322 millones, lo que permitió financiar la plantación de 7.256 has, beneficiando a 1.973 agricultores(as).

El siguiente cuadro refleja la actividad por regiones.

Regiones	LP enlace Forestal				Total	
	Individual		Organizaciones		M\$	Operaciones
	M\$	Operaciones	M\$	Operaciones		
I	0	0	0	0	0	0
II	0	0	0	0	0	0
III	0	0	0	0	0	0
IV	66.159	17	149.472	10	215.630	27
V	9.728	9	0	0	9.728	9
VI	222.988	129	0	0	222.988	129
VII	144.366	68	0	0	144.366	68
VIII	634.727	361	0	0	634.727	361
IX	359.127	330	2.704	1	361.832	331
X	453.229	290	22.914	2	476.143	292
XI	256.804	43	0	0	256.804	43
XII	0	0	0	0	0	0
RM	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2.147.128	1.247	175.090	13	2.322.218	1.260

Expresado en miles de pesos

- **Crédito Largo Plazo Enlace y Complementario Riego:** Se colocaron en créditos \$410,5 millones, de los cuales \$362 millones corresponden a crédito de enlace para obras de riego (asociado a la Ley de Fomento al Riego y Drenaje), en tanto \$48,5 millones corresponden a crédito complementario de largo plazo para esas mismas obras.

El siguiente cuadro muestra el comportamiento de la colocación de créditos para obras de riego y drenaje, en los años 2005 y 2006.

REGION	CREDITO ENLACE		CREDITO COMPLEMENTARIO		TOTAL	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
I	116.890	256.923		6.000	116.890	262.923
IV	21.350	25.971	55.977	32.732	77.327	58.703
V	49.252	17.540	14.900	4.000	64.152	21.540
VI		0	835	4.700	835	4.700
VII	74.106	43.810		0	74.106	43.810
VIII	17.230	0	1.684	1.122	18.914	1.122
IX	102.012	18.511		0	102.012	18.511
RM	45.825				45.825	0
TOTAL	426.665	362.754	73.396	48.553	500.061	411.307

Expresado en miles de pesos

- **Normalización de la Cartera Vencida de Créditos:** Se regularizó la situación de endeudamiento de 11.010 productores(as), es decir, un 8,7% más que el 2005.
- **Programa de Rehabilitación de Usuarios Morosos:** Por encargo de la Presidenta de la República, INDAP desarrolla el programa citado, con el fin de solucionar el endeudamiento histórico de muchos usuarios, quienes por estar en esa situación están impedidos de acceder a los importantes beneficios con que INDAP apoya a la AFC.

El Programa de Rehabilitación de Usuarios Morosos, tiene características diferenciadoras para terminar con la deuda histórica. Son innovaciones de fondo y forma para asegurar la participación de quienes requieren una solución, como así mismo otorgar los más altos estándares de calidad en la evaluación y ejecución del programa de trabajo con cada uno de los agricultores que se rehabiliten.

En la cartera vencida de créditos existen deudores morosos en condiciones de acogerse a este Programa, lo cual les permitirá regularizar su deuda y habilitarlos como clientes de INDAP. Para estos efectos, además de los instrumentos normales de reprogramación de deudas, se implementó (octubre del 2006) el Programa de Rehabilitación de Usuarios Morosos, a través del cual se ofrecen condiciones ventajosas de pago (amplio plazo de pago y rebaja de intereses) para aquellos deudores capaces de comprometerse seriamente a pagar su deuda. Los usuarios potenciales que pueden hacer uso de este programa son 20.329 (19.617 deudores individuales y 712 organizaciones campesinas).

Este Programa tiene tres grandes líneas de acción:

- a. Renegociación del crédito en condiciones ventajosas (rebaja entre 80% y 100% según el caso).
- b. Asistencia técnica y un bono de producción, y
- c. Acceso a los distintos Instrumentos de Fomento Productivo (incentivos y crédito).

2. Articulación Financiera (Crédito Indirecto)

Con el propósito de ampliar las fuentes de financiamiento para la Agricultura Familiar Campesina, se potenció el Programa de Articulación Financiera, que cuenta con dos instrumentos que incentivan la colocación de créditos en la microempresa agrícola por parte de distintas Instituciones Financieras, estos son el Bono de Articulación Financiera (BAF) y el Fondo de Administración Delegada (FAD). Esto permite que la microempresa agrícola acceda a una mayor oferta crediticia así como a otros servicios financieros que las instituciones participantes ofrezcan.

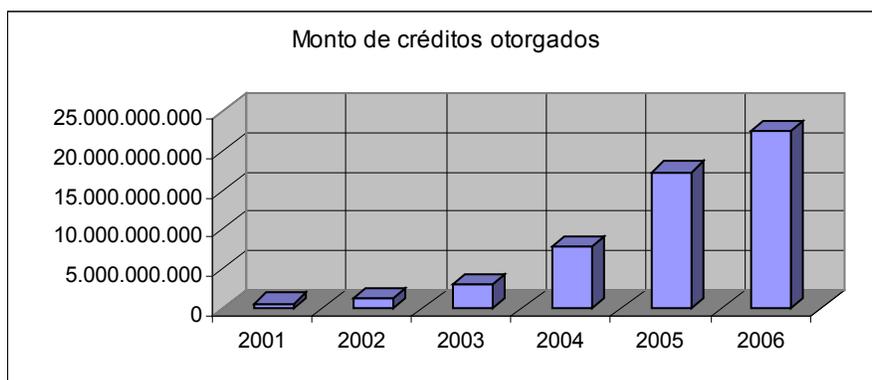
En este Programa participaron: Banco Estado Microempresa, Banefe Santander y Desarrollo Microempresa; las Cooperativas de Ahorro y Crédito Andescoop, Coocretal, Credicoop, Detacoop, Oriencoop, O'Higgins, Coopeumo y las Fundaciones Contigo, Fundeb, Fundación OCAC y Fundación Raíces.

En conjunto con la entrega de financiamiento directo, se atendió a 52.141 agricultores. Esto implicó la entrega de financiamiento crediticio a los clientes por \$54.000 millones, cifra que representó una expansión del 12% con respecto al 2005. Además, se mantuvo la política de disciplina financiera implementada el año 2002, la que introdujo importantes modificaciones en el estilo de gestión de la cartera.

A continuación se detallan los resultados de los instrumentos asociados al Programa Articulación Financiera:



- **Bono de Articulación Financiera (BAF):** Se realizaron cuatro licitaciones para las Instituciones Financieras y los Organismos Intermedios de Desarrollo, adjudicando 21.918 BAF equivalente a \$1.231 millones. Se efectuaron 19.862 operaciones BAF que implicaron un desembolso de INDAP de \$1.069 millones (14,6% más que el 2005), teniendo como resultado que las Instituciones Financieras y los Organismos Intermedios de Desarrollo otorgaron préstamos por una cifra de \$23.097 millones (33,7% más que el 2005). Esto significó que el BAF apalancó \$22 (crédito entregado por las instituciones financieras externas), por cada \$1 que bonificó INDAP.



- **Fondo de Administración Delegada (FAD):** A través del FAD, se otorgaron créditos por un monto de \$8.042 millones, representando un incremento del 62,3% respecto al 2005. Lo anterior, significó atender a 9.400 RUT, con 11.400 operaciones.

3. Servicios para el Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales

Para que la AFC se inserte cada vez mejor en la economía global y se sume a la estrategia de crecimiento y desarrollo del país, tanto en los mercados internos como en los externos, se siguió invirtiendo en la generación de capacidades y habilidades de los(as) pequeños(as) productores(as) agrícolas, campesinos(as) y organizaciones, clientes de los distintos Programas y Servicios asociados a este producto estratégico.

- **Servicio de Asesoría Técnica (SAT):** Su objetivo es proporcionar asesorías técnicas para aprovechar oportunidades de mercado y a resolver problemas relevantes que afectan el negocio de los(as) beneficiarios(as), contribuyendo a mejorar su competitividad en el mercado y su entorno. Se focaliza en pequeños(as) productores(as) agrícolas y empresas asociativas campesinas, en forma individual o grupal. Se atendieron 24.735 clientes, 19.814 individuales y 254 clientes de empresas asociativas campesinas, de los cuales 23.7% eran mujeres. El presupuesto ascendió a \$4.997 millones.

Este servicio continuó su focalización en aquellas demandas asociadas a Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Plan Ganadero (PABCO), posibilitando la habilitación de los predios de acuerdo a requerimientos de los mercados de destino de los productos.

- **Programa Centros de Gestión Empresarial (CEGES):** El objetivo del Programa es desarrollar capacidades de gestión empresarial en los(as) pequeños(as) productores(as) agrícolas y campesinos(as), a través de la operación de un Centro de Gestión, contribuyendo de esta forma a mejorar la competitividad de la pequeña agricultura. Considera como desafío el fortalecimiento de la institucionalidad privada, aspecto determinante para que la AFC sea gestor de su propio desarrollo.

Los apoyos que ofrece el Programa son entregados a través de un Plan de Empresarización, el cual contempla la incorporación gradual de técnicas y herramientas de control de gestión, estructurado en cinco niveles de intervención de un año calendario cada uno, con objetivos, actividades, indicadores de resultados y verificadores asociados.

Existen 12 CEGES, entre la IV y la X Región. Durante el 2006, con un presupuesto de \$685 millones, se atendieron 483 empresas, un 20% más que el 2005, siendo 119 Empresas Asociativas Campesinas (EAC) y 364 Empresas Individuales (EI). Considerando el impacto que la atención tiene en los socios y proveedores de las empresas asociativas, el alcance del Programa CEGES se estima en aproximadamente unos 6.400 agricultores(as).

El 2006 fue el tercer año de operación del nuevo modelo de desarrollo para los CEGES, un 31% de las empresas atendidas se encontraban en el Nivel 1, que representa el nivel más básico de desarrollo de herramientas de gestión, un 65% en el Nivel 2 y 3, intermedio y el 4% restante en los niveles 4 y 5, que son los niveles más avanzados.

- **Programa de Integración de Empresas Campesinas en Redes de Empresas por Rubro:** Se apoya la articulación horizontal de empresas campesinas, individuales y asociativas, que producen y comercializan un mismo rubro. Las acciones de este Programa se centran en generar condiciones que permitan a la AFC crear y/o desarrollar la competitividad de sus negocios. Se fortalece el trabajo asociativo, con el fin que los(as) beneficiarios(as) organizadamente aprovechen las economías de escala, reduzcan los costos de transacción, aumenten su capacidad de gestión y negociación, incrementen su capacidad de aprendizaje, obtengan mayores niveles de especialización y mejoren la calidad, volúmenes y temporalidad de sus productos.

Se atendieron 315 Empresas Asociativas Campesinas (EAC) y 1.033 Empresas Individuales (EI), al igual que el 2005, con un presupuesto de \$385 millones. El número de Redes ha sido estable en el tiempo y en la actualidad existen 50 redes regionales en los rubros apícola, flores, papas, berries, vino, carne, lupino, hortofrutícola y leche.

- **Fondo de Proyectos de Desarrollo Organizacional (PRODES):** Se beneficiaron 250 organizaciones de representación, con un monto total de \$638 millones. Esto permitió apoyar, financieramente, proyectos de desarrollo organizacional de 236 organizaciones regionales y de base, con un promedio aproximado por organización de \$1,6 millones. Es importante destacar la VIII región con 52 organizaciones y la IX con 41 organizaciones, siendo estas dos regiones que tuvieron un mayor número de organizaciones postulantes y beneficiadas. A nivel nacional se beneficiaron 14 confederaciones con un promedio de \$19 millones por organización.

El formato final para este instrumento fue trabajado con la participación de dirigentes de las confederaciones, con el objeto mejorar éste con el aporte de las organizaciones.

- El Director Nacional asumió un compromiso con las organizaciones de revisar las bases PRODES con el objeto de incorporar los elementos que permitieran flexibilizar, transparentar y adecuar este instrumento.
- Se constituyó mesa de trabajo con los representantes de MUCECH, Voz del Campo, Campocoop, ANA-MURI y UOC que concluyó en Diciembre.
- En reunión con los CAR y Confederaciones en la Expo, se presentó borrador y se informó los cambios realizados.
- El borrador se colocó en Consulta Pública por 10 días. Una vez finalizado el período de Consulta se incorporó los aportes recibidos y se redactaron las nuevas Bases Generales las que fueron enviadas a Contraloría General de la República para su toma de razón.

4. Incentivos para el Mejoramiento y Desarrollo de Inversiones

Los principales temas y desafíos en esta materia, dicen relación con desarrollar apoyos en asistencia técnica e inversiones, que permitan habilitar a un número significativo de agricultores y sus empresas asociativas, para participar de las principales cadenas agrocomerciales presentes en el sector. Esto implica continuar incorporando programas para el desarrollo de este sector, tales como: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y sistemas de trazabilidad. Estos aparecen como herramientas estructurantes para desarrollar con éxito este proceso de encadenamiento sostenido y competitivo a los mercados agroalimentarios.

- **Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI):** Pone a disposición de los(as) productores(as) incentivos económicos a través de una forma única de acceso y de modo simultáneo, lo que promueve el desarrollo integral de los negocios agrícolas, pecuarios y el desarrollo de obras de riego que sustenten su funcionamiento, según los objetivos de los proyectos y la demanda, se entregan uno o varios incentivos. Proporciona apoyos destinados a desarrollar inversiones orientadas a capitalizar y modernizar los procesos productivos de los clientes contribuyendo de esta manera al mejoramiento de sus ingresos económicos y al desarrollo de la competitividad y sostenibilidad de sus negocios. Los recursos están destinados a financiar parcialmente los costos de las inversiones y cuando corresponda, las asesorías técnicas para la formulación del proyecto de inversión y/o la ejecución de las inversiones.

Se atendieron 10.982 clientes (individuales y empresas asociativas), de los cuales 3.395 fueron mujeres, con un presupuesto de \$10.631 millones.

Solo durante el 2006, a través del Programa PDI, se atendieron 1.316 proyectos BPA y 2.269 proyectos del Plan Ganadero.

Resultado relevante es el logro de 2.568 ha. equivalentes que se incorporaron al riego y/o mejoraron en su seguridad de riego, logrando un cumplimiento de 103% en el indicador "Porcentaje de hectáreas equivalentes incorporadas y/o mejoradas con riego vía financiamiento directo en relación al total de ha equivalentes estimadas de incorporar vía inversiones individuales".

- **Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD):** El SIRSD es un programa de Gobierno destinado a la recuperación de suelos que se encuentran en una condición degradada, por efectos la disminución de su fertilidad natural, de la erosión, de la aplicación de prácticas inadecuadas de manejo y otras causas. Se estima que la superficie total de suelos afectados por estos problemas está en torno a 4 millones de hectáreas.

El SIRSD recuperó 123.819 ha. en predios de pequeños productores agrícolas, con lo cual se completan 1.108.135 ha. intervenidas en la AFC, a través de INDAP, desde el inicio del SIRSD. El resultado alcanzado, es casi un 8% superior a la meta estimada a inicios de año. El gasto en incentivos alcanzó a \$14.868 millones. Dentro del conjunto de programas del SIRSD, el programa de "Rehabilitación de Suelos", alcanzó una superficie de 15.015 ha. y significó cumplir la meta específica. En el programa de praderas se intervinieron 18.440 ha. 6% más que el 2005, lo cual obedece a una orientación de la política ministerial destinada a incrementar la superficie de suelos dedicados a la producción ganadera, como un requerimiento del Programa PABCO.

-
- **Riego Asociativo:** El objetivo es mejorar la capacidad productiva de los suelos y la producción agrícola de los(as) beneficiarios(as) mediante la entrega de apoyos destinados a concretar inversiones en obras de riego o drenaje extraprediales, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de sus ingresos y al desarrollo de la competitividad y sostenibilidad de sus negocios.

Se ejecutaron 97 obras, que incorporan al riego o mejoran el riego de 6.805 hectáreas. Este resultado fue ligeramente inferior a la meta programada para el indicador “Porcentaje de hectáreas equivalentes de nuevo riego beneficiadas con incentivos para obras asociativas”. Las obras beneficiaron a 4.312 pequeños(as) productores(as) agrícolas, de los cuales 944 son mujeres. El gasto en incentivos fue de \$1.320 millones.

Se diseñó el Programa de Riego Campesino de INDAP para el periodo 2007 - 2010, cuyo principal objetivo es la integración en una lógica de Programa de Riego de todas las acciones que actualmente realiza la Institución en dicho ámbito, permitiendo con esto dar respuesta más eficaz a los requerimientos de los(as) beneficiarios(as), tanto a demandas individuales como asociativas.

5. Servicios de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales

INDAP fortaleció su accionar en este segmento, incrementando la cobertura y calidad de los Programas. Se considera a este segmento de productores(as) desde la perspectiva de fomento productivo, en aquellos casos que esta estrategia pueda tener resultados económicos favorables y sea parte complementaria de sus ingresos.

La meta establecida en la Ley de Presupuestos para el indicador “Porcentaje de clientes atendidos a través del Servicio de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales” se cumplió en un 103%, alcanzando a 45.533 de clientes atendidos. El presupuesto utilizado durante el año fue de \$5.713 millones.

- **Programa de Desarrollo Local de Comunidades Pobres (PRODESAL):** A través de este Programa los(as) productores(as) pueden acceder a asesorías en producción y gestión. Este programa es ejecutado a través de Convenios con los Municipios rurales. Se estructura sobre la base de unidades de intervención de 120 a 140 familias. Los recursos se destinan tanto al financiamiento del equipo técnico, que atiende a los usuarios, como a la realización de algunas inversiones, giras de aprendizaje, entre otras. El presupuesto utilizado durante el año fue de \$5.713 millones.
- **Programa Orígenes:** Desde el 2001 al 2006, en respuesta al compromiso del Gobierno con el sector indígena, INDAP ejecuta el Programa Orígenes Fase I, se atendieron 22.000 familias, que representan 642 comunidades, con un presupuesto de \$11.784 millones en Convenio con MIDEPLAN y \$6.536 millones de INDAP. Este Convenio da el marco para la participación de la Institución como Co-ejecutor del Componente Desarrollo Productivo del Programa Orígenes. La Fase II del Programa Orígenes se encuentra en proceso de definición final del Reglamento Operativo, que norma los aspectos fundamentales de la ejecución del Programa.
- **Talleres de Formación y Capacitación para Mujeres Rurales (Convenio INDAP PRODEMU):** El objetivo es articular y coordinar una estrategia para habilitar a mujeres rurales de localidades pobres en la ejecución de roles productivos en los ámbitos silvoagropecuario, artesanía tradicional y turismo rural.

Se pretende que las mujeres generen ingresos estables como resultado de su trabajo productivo por cuenta propia. Este convenio está presente en todas las regiones del país, exceptuando la II y XII regiones.

Se atendieron a 2.967 mujeres distribuidas en 376 grupos. Se incorporó la provincia de Capitán Prat en la XI región, logrando una cobertura total de 36 provincias del país. Con un presupuesto de \$776 millones, más el financiamiento de los proyectos productivos para las mujeres del año 2 del programa de formación y capacitación para mujeres rurales, de \$200 millones que ejecuta directamente el INDAP.

6. Programas Transversales a los Productos Específicos

- **Programa Nacional de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA):** Se inició el 2004 y tiene como objetivo contribuir a mejorar la competitividad de la AFC y su inserción en cadenas agro-exportadora, a través de la implementación de las BPA y BPM, en el establecimiento de sistemas de producción y comercialización que cumplan con requisitos de inocuidad y trazabilidad actualmente vigentes. Se certificaron 160 agricultores(as) con protocolos internacionales. Hoy existen 2.885 productores(as) en proceso de implementar BPA y/o BPM los cuales estarían en diferentes niveles de habilitación, desde etapas iniciales, hasta agricultores ya certificados. Se logró que el 60% de los agricultores(as) del Programa BPA, 1.731 usuarios(as), tuvieron SAT el 2006 con orientación a la habilitación en BPA en base al plan de trabajo de cada predio, mientras otros grupos recibieron asistencia técnica a través de PRODESAL, PRODECOP y otros.
- **Plan Ganadero (PABCO):** Su objetivo es crear condiciones operativas para que los productores(as) con actividad pecuaria puedan participar de las oportunidades que ofrece la actual coyuntura en el desarrollo exportador de productos y subproductos de esta área de producción. Este año se han generado tres hitos importantes: i) Aumento de la cobertura territorial cubriendo desde la V a la XII regiones. ii) Ampliación de las áreas temáticas de trabajo, incorporando los rubros de producción ovina y la producción de leche y iii) Haber logrado una complementariedad con las industrias transformadoras en leche y carne a fin de coordinar acciones de capacitación, transferencia técnica a los productores vinculados a dichas industrias para que cumplan las normativas y requerimientos del mercado internacional.

Se certificaron 752 predios más, alcanzando un total de 3.233 predios de la AFC el Sistema de Plantel Animal Bajo Control Oficial (PABCO). Los monto involucrados corresponden a la suma de \$407 millones en operaciones del programa (con una provisión de \$363.500 millones) y por otro lado un monto de \$940 millones destinados a poner en funcionamiento el programa de mejoramiento Genético.

- **Programa Regularización de Derechos de Aprovechamientos de Aguas Subterráneas:** A fines del 2006 se firmó el Convenio DGA – INDAP, que tiene por objeto Desarrollar un Plan de Cooperación entre ambas instituciones con la finalidad de que la DGA pueda contar con los recursos humanos, técnicos y financieros que le permitan tramitar en forma expedita y oportuna las solicitudes de constitución de derechos de aprovechamiento de aguas subterráneas ingresadas por el programa especial, de los pequeños(as) productores(as) agrícolas y/o campesino(as), conforme se dispone en el Artículo 4° Transitorio del Código de Aguas. La duración de este convenio será de 30 meses a partir de la total tramitación del acto administrativo que lo apruebe. La DGA implementará un Programa Especial para este convenio que funcionará a nivel Nacional, con personal exclusivo para éste.

El monto que el INDAP traspasó para la ejecución de este Convenio fue de \$120 millones, quedando un saldo de \$ 311 millones para el 2007 que se distribuirán principalmente en pago de visita en terreno, contratación de profesionales y técnicos y pago de pruebas de bombeo.

- **Mesa de la Mujer Rural:** Se apoyó el desarrollo de las Mesas Regionales de la Mujer Rural con un recursos financieros por \$14 millones y recursos humanos, a través de la participación permanente de las(os) encargadas(os) de género de las direcciones regionales respectivas. Con estos aportes, las Mesas Regionales realizaron sus actividades regulares, entre las que se cuentan acciones de capacitación para mujeres rurales, difusión de información relativa a los instrumentos disponible en la oferta pública, evaluaciones y estudios regionales, etc.
- **Programa de Desarrollo de Proveedores de Fomento de INDAP:** El objetivo general de este Programa es: “Asegurar una gestión eficaz y de alto impacto en el apoyo a los usuarios de INDAP, que genere condiciones y capacidades para un desarrollo sostenible y sustentable de la AFC y sus organizaciones, mediante el apoyo al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados por los Proveedores”. Este Programa se vincula a la medida presidencial “Crear un programa de desarrollo de proveedores de servicios de asesoría técnica que incluya capacitación, evaluación y acreditación”.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Diseñar e implementar sistemas de capacitación o entrenamiento, que den cuenta de la política de fomento de INDAP, para los Proveedores de Fomento.
- b) Diseñar e implementar el Sistema de Información de los Proveedores de Fomento.
- c) Diseñar e implementar la Evaluación de Desempeño y Categorización de los Proveedores de Fomento.
- d) Desarrollar Metodologías de Extensión para los usuarios.

Este sistema contendrá información de los Proveedores como son: datos de contacto; especialidades; equipos profesionales y técnico; experiencia laboral; cursos realizados, diferenciando entre acreditados y certificados; evaluación de desempeño del proveedor y su categorización, cuando dicha información se encuentre disponible. El sistema se encuentra en una fase final y será puesto en explotación en abril del 2007.

- **Programa de Etiquetado:** Con \$57 millones se efectuó el análisis nutricional, envió de tablas nutricionales y códigos de barras a 97 empresas elaboradoras de alimentos envasados de la AFC, quienes recibieron estos productos para 4 alimentos de cada empresa, con un total de 388 alimentos beneficiados. Con un presupuesto de \$27 millones se realizó el diseño gráfico de nuevos etiquetados que contienen las exigencias estipuladas en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (tabla nutricional, código de barras), beneficiando a 76 empresas campesinas, quienes han participado directamente en la aprobación de los diseños de la imagen de marca de sus empresas, con un total de 304 etiquetas diseñadas.
- **Especialidades Campesinas:**
 - Con \$58 millones se evaluaron en 9 regiones (I, IV, V, RM, VII, VIII, IX, X y XI), un total de 79 usuarios, las plantas elaboradoras de alimentos procesados en cuanto a aseguramiento de calidad y recibieron asistencia técnica y capacitación en terreno. Se realizó la gestión comercial de 40 empresas elaboradoras de alimentos de especialidad campesina.

-
- Con un presupuesto de \$9,4 millones se realizaron talleres de Formación de Redes de Especialidades Campesinas en la Región Metropolitana, VIII Región, XI Región, IX Región y I Región. Con una participación de 55 productores, quienes recibieron capacitación en gestión empresarial y asociatividad.
 - Con \$10,5 millones se desarrollaron las actividades del Comité Agrogastronómico, realizándose talleres de trabajo en la RM y V regiones con empresarios, chef, agroindustria y pequeña y mediana agricultura. Se efectuó una misión tecnológica a SIAL e industria gastronómica de París, donde participaron 21 personas, entre las cuales asistieron agricultores de la AFC. Se ejecutó la Expo secano Costero de Pumanque en la VI región donde chef apadrinaron a 6 familias de la AFC para participar en concurso gastronómico. Se efectuaron talleres en Chiloé con chef y productores agrícolas y pesqueros, donde se vinculó la oferta de productos campesinos con la demanda gastronómica. Se participó con un stand de promoción en la IX Expo Mundo Rural.

Turismo Rural: A la fecha, INDAP ha apoyado aproximadamente 300 Redes de Turismo Rural con créditos e incentivos, que han permitido a 3.500 pequeños(as) agricultores(as) y sus familias incorporar el turismo a sus faenas agrícolas, concentrándose principalmente entre la VIII y XI región. En todas ellas las mujeres y los jóvenes juegan roles centrales en el éxito de la actividad.

Expo Mundo Rural: Entre los días 06 al 10 de Diciembre del 2006, se realizó en el Parque Padre Alberto Hurtado de la ciudad de Santiago, la IX versión de la Expo Mundo Rural, cuyo objetivo fue apoyar la inserción comercial de los productos y servicios provenientes de las empresas campesinas a través de una plataforma de servicios, negocios e inversiones, participando un total de 120 empresas de todo el país.

En el ámbito de la IX Versión de la Expo Mundo Rural se llevó a cabo la VI Conferencia Internacional de “Encadenamientos productivos, cluster y desarrollo” donde INDAP en conjunto con la Universidad de Chile y CEPAL organizaron el evento. La Conferencia contó con expositores de Italia, Estados Unidos, Brasil y Chile, asistiendo los dos días del evento un total de 315 participantes presenciales y 8.175 participantes por Internet. Se elaborará una publicación con los temas tratados, la que será lanzada durante el año 2007.

- **Programas especiales para Maíz y Arroz:** Se trabajó intensivamente con rubros Maíz y Arroz. Es así como en maíz:
 - Se adjudicaron \$400 millones para el SIRSD, con la nueva práctica Incorporación de Rastrojo de Maíz”, VI región (\$ 306 millones) y VII región (\$94 millones).
 - Se asignaron 2081 incentivos a los agricultores maiceros de las regiones VI, VII y R.M., por un monto final de \$933 millones.
 - Se realizaron dos estudios: “Estudio Productivo del Maíz” y “Competitividad y transparencia del mercado para el Maíz”.Por otra parte en arroz:
 - Se realizaron planes de manejo de micronivelación láser en las áreas de Parral y San Carlos.

Durante noviembre y diciembre del 2006, pequeños agricultores arroceros y consultores participaron en un curso de formación gestionado por la Fundación Chile sobre metodología de divulgación técnica Rice Check, la cual ha tenido éxito en alcanzar altos rendimientos en pocas temporadas. El trabajo realizado por un grupo de agricultores con asistencia SAT de San Carlos, alcanzó rendimientos por sobre los 67 qq/ha (promedio nacional de 45 qq/ha).

- **Cumplimiento de Compromisos Institucionales**

- **Informe de Programación Gubernamental**

En general el programa gubernamental tuvo un comportamiento adecuado, a pesar de no haber alcanzado el 100% de cumplimiento en todos sus objetivos. Al 31 de Diciembre de los 9 objetivos comprometidos se cumplieron 5 en un 100%, 4 de ellos tuvieron una evaluación alta.

Entre los objetivos comprometidos y que son prioridades temáticas del Ministerio de Agricultura es interesante resaltar los logros alcanzados:

- 1. Producto Estratégico: Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales.**

- En el objetivo “Proveer a la Agricultura Familiar Campesina de una oferta de servicios e instrumentos de fomento productivo que la habiliten para hacer negocios”, superó la meta establecida logrando que 934 usuarios(as), la meta inicial eran 800, fueran capacitados en alfabetización digital (conocimientos básicos de computación e Internet), dejándolos habilitados para utilizar las vía electrónicas para el acercamiento a INDAP y al Estado.

- 2. Producto Estratégico: Incentivo para el Mejoramiento y Desarrollo de Inversiones.**

- Respecto al objetivo “Habilitar a pequeños(as) productores(as) pecuarios a estándares de certificación oficial del SAG para acceder a mercados internacionales” con un cumplimiento Alto, logrando alcanzar una cifra de 3.233 habilitados en el período 2004-2006, incorporando a 752 nuevos pequeños(as) productores(as) el año 2006.
- Igualmente importante es el objetivo “Habilitar a pequeños(as) productores(as) en un sistema de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)” con un cumplimiento Alto. Acumulando 3.100 pequeños productores en el Sistema de Buenas Prácticas Agrícolas, 900 nuevos productores se incorporaron el año 2006.

Estos 3 objetivos contribuyen a que los pequeños(as) productores(as) puedan hacer frente a las nuevas exigencias del mercado y se incorporen en mejor forma y más competitivamente a los mercados nacionales e internacionales.

- 3. Producto Estratégico: Plan de Calidad.**

El objetivo relacionado con la política institucional “Contribuir al mejoramiento de la acción institucional a través de la elaboración e implementación de planes de mejora como instrumentos que promueven la gestión de calidad”, cumplido en un 100%, está relacionado directamente con el gran objetivo definido por la Dirección Nacional, que es que INDAP sea una institución de clase mundial.

- 4. Producto Estratégico: Planificación Estratégica para todos los Productos.**

En el ámbito de la participación de los clientes(as) “Fortalecer la participación de la Agricultura Familiar Campesina, a través de organizaciones eficientes, efectivas e informadas que contribuyan a su desarrollo tanto en su dimensión económica productiva como de su representación gremial”, se logró que el 100% de las Agencias de Áreas, en reuniones con los Comités de Agencia de Área, donde participan, los representantes de los usuarios(as), presentaran los programas operativo anual. La meta inicial era el 85% de la Agencias de Areas.

- Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones⁹ Evaluadas¹⁰

Productos Estratégicos: Incentivos para el Mejoramiento y Desarrollo de Inversiones.

Programa Desarrollo de Inversiones (PDI) :

- **Componente Riego Individual.**
- **Componente Riego Asociativo.**

Producto de la evaluación del programa de riego implementado por DIPRES el año 2005, surgieron un conjunto de recomendaciones para ser asumidas por INDAP en relación con la incorporación del programa de riego en el estudio bianual de satisfacción de usuarios, realizar una evaluación de impacto del programa, abordar el tema de la demanda insatisfecha de proyectos de riego, evaluar en el futuro el programa PDI completo, un seguimiento a los nuevos procesos como el sistema de supervisión y de información, implementar un proceso de evaluación permanente del programa con medición periódica de los indicadores, diseñar y aplicar una metodología de asignación de costos administrativos institucionales al programa.

Para dar cumplimiento de los compromisos asumidos, INDAP desarrolló un conjunto de iniciativas que se detallan a continuación en forma resumida.

Algunas de las principales acciones desarrolladas el 2006 en el cumplimiento de los compromisos con DIPRES en el marco de la evaluación del programa de riego de INDAP son las siguientes:

- **Evaluación de Satisfacción de usuarios de los programas PDI y Riego Asociativo:** Para el cumplimiento de este compromiso se integró a la encuesta bianual de satisfacción de usuarios de programas de INDAP los programas PDI y Riego Asociativo, los resultados señalan que el programa PDI alcanza niveles de satisfacción de un 92,1%, y el Programa de riego asociativo tiene un nivel de satisfacción del 76,3%.

En relación con la evaluación del programa PDI, en general de los equipos INDAP alcanzan un 87% de calificaciones con notas 6 ó 7, el atributo destacado positivamente es la “amabilidad y trato” con un 90,4% de calificaciones de excelencia, mientras el atributo con menor satisfacción es “frecuencia de visitas” con 71% de notas sobre 6. También el estudio señala que los profesionales de apoyo son evaluados positivamente con un 87,35 de satisfacción con su desempeño.

Los atributos que más destacan los usuarios del PDI son: Confianza que le inspira la Institución, calidad de los programas, facilidad para postular y cumplimiento de plazos.

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

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

En el programa de Riego asociativo los niveles de satisfacción (76,3%) son inferiores a las evaluaciones promedio que alcanzan los programas a nivel nacional (84,4%). A nivel de atributos específicos existe una buena evaluación de los equipos (87,4%), así como también la atención que prestan al momento de entregar información (91%).

En la evaluación de profesionales de apoyo, destacan las buenas calificaciones otorgadas por los usuarios al “cumplimiento de plazos”, con un 83,8% de notas de excelencia.

- **Evaluación de resultados e impacto del programa de Riego:** Con el objeto de responder a los compromisos contraídos con DIPRES, INDAP licitó una evaluación de resultados e impacto que permitió evaluar el programa.

Los principales resultado son:

1. Los resultados del modelo de análisis aplicado tanto para el programa de riego individual como asociativo, indican que no existen diferencias significativas entre los ingresos intraprediales de los usuarios con sus respectivos grupos control.
2. Se refleja una gran heterogeneidad de ingresos derivados de la diversidad de sistemas productivos, casi de subsistencia en la IX Región y sectores de secano de la VII y VIII Región y los dedicados a cultivos agroindustriales en las Regiones IV;V, VI y VII.
3. Existe una gran heterogeneidad en cuanto al tipo de obra y equipos que se entregan a los usuarios del programa. Igualmente los niveles de complejidad y costos de los proyectos presentan una gran variabilidad.
4. La situación de saneamiento e inscripción de los derechos de aguas es baja, lo cual debe motivar una línea de acción en ese sentido, al igual que la ausencia de un sistema de monitoreo en el diseño del programa dificulta la retroalimentación de la información.
5. Como producto de la evaluación de resultados e impactos realizadas y considerando los resultados, las recomendaciones y sugerencias obtenidos, INDAP inició un conjunto de acciones tendientes a mejorar el programas tomando medidas de corto y mediano plazo.

- **Evaluación de factibilidad de desarrollar metodología de cálculo de gastos administrativos para el programa de riego, en el marco de los avances de la implementación SIGFE:** En relación con este compromiso, INDAP a partir del 1 de enero del 2006 adoptó al Sistema SIGFE como sistema único y oficial presupuestario y financiero contable, el cual proporciona la información requerida por las instituciones rectoras para la agregación y generación de informes para la gestión de las finanzas públicas.

- **Evaluación Comprehensiva del Gasto:** El compromiso para el año 2006 era realizar la Evaluación de Impacto al Programa de Recuperación de Suelos Degradados en coordinación con el Servicio Agrícola y Ganadero(SAG). Cabe señalar que aún cuando el inicio de la evaluación estaba considerada para abril del año 2006, a fin de cumplir con la entrega del Informe Final en el mes de diciembre del 2006, la tramitación ante la Contraloría General de la República demora 4 meses y medio. Por lo anterior, aún cuando el Contrato con la Consultora se firmó el 10 de marzo de 2006, sólo se pudo dar comienzo a la evaluación comprometida a partir del 27 de julio de 2006, estimando su finalización para el mes de mayo de 2007.

- **Avances en Materias de Gestión Interna**

- **Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)**

Durante el año 2006, INDAP inició el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para dos Sistemas del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG): Planificación/ Control de Gestión y Auditoría Interna. Los cuales durante el 2007 pasarán a etapa de Certificación bajo la Norma ISO 9001:2000.

En relación a la gestión realizada durante el año 2006, cabe destacar que INDAP alcanzó un grado de cumplimiento de 100% de los objetivos anuales del PMG. Lo que nos permite postular durante el 2007 al Premio Anual de Excelencia Institucional.

Dada la importancia de la participación de toda la Institución en el cumplimiento y desarrollo del PMG, durante el año 2006 se trabajó con metodologías participativas, tales como la aplicación de encuestas a todos(as) los(as) funcionarios(as) de la Institución y la puesta en marcha de una capacitación e-learning. El objetivo de estas acciones fue conocer el nivel de conocimiento de los(as) funcionarios(as) de la Institución respecto al funcionamiento del PMG y capacitar a los(as) funcionarios(as) en las temáticas relacionadas con el funcionamiento y desarrollo del PMG, respectivamente. Otras de las acciones relevantes desarrolladas durante el 2006, para el desarrollo y cumplimiento del PMG, fue la constitución de 9 Mesas PMG Regionales. A través de éstas se logró mejorar el aprendizaje y desplegar del funcionamiento del PMG, como también la participación activa de todos(as) los(as) funcionarios(as) en un tema que es de relevancia para la Institución.

Nuestro aprendizaje durante el año 2006 fue efectivo y el cumplimiento del PMG se debió a la participación activa de todos(as) los(as) funcionarios(as), la adecuada gestión y al oportuno cumplimiento de cada uno los Sistemas PMG. El arduo trabajo realizado por los funcionarios/as de INDAP y la evolución positiva de este programa, nutre a esta Institución para alcanzar progresivamente el reconocimiento ciudadano. Algunos logros de los sistemas son los siguientes:

Sistema de Capacitación:

- Se realizó un Estudio de Competencias Laborales para los sistemas PMG: Compras y Contrataciones Públicas, Auditoría Interna, Planificación y Control de Gestión, Sistema Integral de Atención a Clientes(as), Usuarios(as) y Beneficiarios(as) y Capacitación.
- Se incorporaron nuevos insumos metodológicos que favorecieran la interacción y aprendizaje de los participantes (Jornadas de Aprendizaje y actividades de capacitación de Sistemas PMG Gobierno Electrónico, OIRS, Enfoque de Género, entre otros).
- Se mantuvo el promedio general de las notas de satisfacción de los(as) funcionarios(as), respecto de las acciones de capacitación.
- Se levantaron y sistematizaron los flujogramas de los procesos principales de capacitación.

Sistema Evaluación de Desempeño:

- Modificación del Reglamento de Calificaciones: Se conformó una Mesa de Trabajo bipartita, cuyo trabajo finalizó en noviembre de 2006, con la propuesta de un nuevo articulado, el cual comenzará su trámite legislativo como Decreto, durante el 2007. La finalidad de estas modificaciones es otorgarle al proceso de calificaciones, la real posibilidad de convertirse en una herramienta de Gestión Institucional, bajo la lógica de la evaluación del desempeño.
- Aplicación de Nuevas Tecnologías: Se completó el proceso de instalación del Sistema Informático de Calificaciones, con la incorporación de las Regiones V, VI, XI y XII, realizando el último proceso calificadorio, durante el mes de septiembre con la utilización de ésta herramienta en todo el país
- Cumplimiento de plazos del proceso de calificaciones en regiones que históricamente presentaban problemas en cuanto a la elaboración de informes y entrega de información.

Sistema Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes Laborales:

- En el año 2006 se han logrado acuerdos para el mejoramiento de los ambientes laborales tales como, derivar acciones solicitadas al Comité Paritario para ser abordadas en un programa de mantención que la División Administración y Finanzas implementará.
- Mejorar la gestión en este Sistema para transferir los recursos en forma separada para Higiene y Seguridad y eliminar una barrera existente que postergaba al segundo semestre la ejecución de las acciones contenidas en el Plan Institucional.

Sistema Planificación Control de Gestión y Sistema Auditoría Interna:

Ambos sistemas ingresaron al programa Marco Avanzado durante el 2006. En este ámbito, se realizó un gran trabajo para generar e implementar un sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 para INDAP. Los productos obtenidos son:

- Manual de Procedimientos para el Sistema de Planificación/ Control de Gestión y Auditoría Interna.
- Manual de Gestión de Calidad
- Capacitación de 25 funcionarios(as) en Norma ISO 9001-2000, en convenio con el Instituto Nacional de Normalización (INN)
- Capacitación de 150 funcionarios(as) en implementación de Norma ISO 9001-2000 con la Fundación SER-CAL.
- Curso de Formación de Auditores Internos de Calidad para 14 funcionarios(as) con el Instituto Nacional de Normalización (INN).

Sistema Gestión Territorial Integrada: Posicionamiento en el Ministerio de Agricultura del trabajo realizado en este sistema. El 2007 se implementarán acciones comunes a todos los servicios del Agro en base a la metodología utilizada por INDAP. Se logró además, el consenso a nivel de equipo de trabajo de la necesidad de implementar enfoque territorial en INDAP

Sistema Género:

- Participación de los(as) Encargados(as) Regionales de Género en el Proceso de Planificación Regional (PROA) del ejercicio presupuestario del año 2007.

-
- Incorporación del enfoque de género en el Programa de Trabajo para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina 2006 - 2010, anunciado por la Presidenta Bachelet en el mes de agosto.
 - Se logró la promulgación del Reglamento General para la Entrega de Incentivos Económicos de Fomento Productivo. En el título 1º de este reglamento, sobre Generalidades, en el artículo 4º, letra J, se señala lo siguiente: “Los instrumentos deberán reconocer las barreras culturales asociadas al género, creando condiciones para asegurar el acceso y participación en igualdad de condiciones a hombres y mujeres que tengan la calidad de beneficiario(a) de INDAP”.

Sistema Integral de Atención de Clientes (as), Usuarios(as) y Beneficios(as):

- Consolidar el uso de la plataforma de registro de consultas y respuestas presenciales y virtuales, con 9.063 atenciones entre diciembre de 2005 y noviembre de 2006.
- Incorporación de un sistema informático de evaluación de satisfacción de los usuarios(as) sobre los servicios virtuales. La consulta de satisfacción electrónica, fue incorporada el 13 de octubre de 2006 en los formatos de respuesta de las consultas ingresadas por la página web.

Sistema Gobierno Electrónico:

- Priorizaron y compromiso de 5 proyectos:
 1. Sistema Integral de Atención al Agricultor, como mejora del sistema Solicitud Única de Financiamiento (SUF).
 2. Sitio Web para Operadores de Fomento.
 3. Directorio Nacional de Operadores de Fomento, Evaluación de Desempeño Operadores de Fomento y Categorización Operadores de Fomento.
 4. Mejorar la comunicación entre INDAP, usuarios y asesores
 5. Mesa de Gobierno Electrónico
- Proceso de unificación de sitios Web.
- Se capacitó a 14 funcionarios(as) de regiones y del Nivel Central, en conceptos de Gobierno Electrónico y sus especificidades AFC.
- Se han entregado incentivos para la adquisición total de 116 equipamientos computacionales y 29 conexiones a Internet a Empresas y Organizaciones.
- Se realizaron cursos regionales de alfabetización digital a 934 pequeños(as) productores(as) agrícolas y familiares directos.

Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público:

- Se elaboró un Modelo de Competencias de los(as) funcionarios(as) que participan en los distintos roles relacionados con la función de abastecimiento (operación y gestión) y que defina áreas o temas prioritarios de capacitación para disminuir las brechas o desviaciones de cada funcionario(a) y que permita evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de sus objetivos y el grado de adopción de los mismos.
- Se elaboró un Plan de Trabajo que incorpora un Sistema de Evaluación de Proveedores, su finalidad es evaluar la calidad del servicio ex – post de los proveedores que permita entregar información de control y gestión en la materia.

-
- Se elaboró un Manual de Procedimientos y Normativa que permita evaluar periódicamente la efectividad de la Política y Gestión de Inventarios, en lo que respecta a los procedimientos implementados en torno a las exigencias vigentes en la materia, y con ello evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y el grado de adopción de los mismos.
 - Se creó una Base de Datos que permitirá llevar un registro de todas las compras y contrataciones realizadas por nuestras unidades de compra que forman parte de nuestra Institución. Esta base será parte del procedimiento formal para hacer el seguimiento y generar las medidas correctivas o de optimización.

Sistema Administración Financiero Contable:

- Implementación definitiva del sistema contable SIGFE a partir del 02 de Enero 2006.
- Finalizar con éxito el presente año, cumpliendo las fechas comprometidas en el PMG, para la entrega de los informes mensuales y el último de cierre de año.
- Cumplir con la meta de funcionarios capacitados

- Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Durante el 2006, funcionaron 96 equipos de trabajo (centros de responsabilidad), 95 de ellos lograron más de 90 puntos, los que les hizo acreedores del incremento por desempeño colectivo de 4%, sólo un equipo logró menos de 90 pero más de 75 puntos, alcanzando un incremento de 2%. De los 96 equipos, 40 de ellos lograron 100 puntos.

El proceso 2006 fue similar al proceso 2005, formando parte del proceso, la incorporación del Manual de Procedimientos como parte del Convenio de Incentivo Colectivo 2006, a través de un Convenio Complementario. Además se preparó, para este instrumento, diverso material de respaldo, como fueron las resoluciones de metas y los avances periódicos, lo que en general, permitió una amplia claridad en el proceso y una alta participación, destacando en este aspecto, a las Asociaciones de Funcionarios con derecho a voz y voto en el proceso, que contribuyeron ampliamente a los logros alcanzados.

Por otro lado, funcionó la “Mesa Técnica de Incentivo Colectivo” formada por el Subdirector, el Jefe de la División de Personas, la Jefa de la División de Gestión de la Calidad, el Jefe de la División de Asistencia Financiera, El Jefe de la División de Fomento y las Asociaciones de Funcionarios, con el objeto de ir midiendo, en el transcurso del año, los avances por cada indicador y por cada equipo de trabajo e ir incorporando las medidas correctivas apropiadas, para lograr los resultados esperados. Esta mesa técnica además, de ir evaluando el proceso de Incentivo Colectivo 2006, también se preocupó de generar los primeros lineamientos del Convenio 2007.

En resumen, los resultados alcanzados en el proceso durante al 2006, fueron exitosos y han contribuido eficientemente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

- Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales

El servicio no incorpora otro tipo de incentivos remuneracionales.

- Avances en otras Materias de Gestión

Definición e implementación de la Política de Calidad: Incorpora la lógica de mejoramiento continuo, que consiste en evaluar constantemente las acciones y mejorarlas y el enfoque de procesos a la gestión institucional. Sus objetivos son:

- Optimizar los procesos administrativos y de negocios para mejorar el impacto y satisfacción en los clientes.
- Asegurar una gestión institucional eficaz y eficiente que resguarde la coherencia entre su estrategia, su estructura y sus prácticas.
- Satisfacer las expectativas de los clientes respecto de los productos estratégicos proporcionados por el Instituto de Desarrollo Agropecuario.

-
- Optimizar el despliegue de la información en la Institución y hacia los diferentes niveles directivos, entregando elementos para la toma de decisiones, basada en indicadores de gestión y apoyado en herramientas informatizadas.
 - Promover una cultura de la calidad que facilite la mantención y el incremento de espacios para el desarrollo del conocimiento, las habilidades y la participación de los funcionarios y funcionarias.

El plan de implementación de esta política se enmarca en el Modelo de Gestión de Excelencia de INDAP y opera en base a la lógica de mejoramiento continuo. La implementación de este modelo ha implicado el establecimiento de un convenio con el Centro Nacional de Productividad y Calidad (Chile Calidad).

El plan incluye, entre otros, el programa de mejoramiento de la calidad de gestión de INDAP, alguna de las acciones efectuadas por la Institución fue la realización de 14 talleres centrados en la elaboración de Planes de Mejora para la Dirección Nacional y cada una de las Direcciones Regionales. Se establecieron 118 oportunidades de mejora, 29 a nivel central y 89 a nivel de las regiones, estas acciones constituyen una herramienta estratégica en el desafío de hacer de INDAP una Institución de Clase Mundial, en tanto promueve la Gestión de Calidad mediante la incorporación de planes de acción que aborden las brechas existentes.

Proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC): Basado en las Normas ISO 9001:2000., la implementación de un SGC permite a INDAP gestionar la calidad de sus productos y/o servicios de una forma ordenada, planificada y controlada. Durante el año 2006, se inició el proceso de implementación del SGC el cual tuvo como primera etapa la estandarización de los procesos de soporte de INDAP, la cual se realizó a través del cumplimiento de los requisitos contenidos en la Norma ISO 9001: 2000. Esta etapa generó la documentación necesaria para que el sistema opere conforme a lo señalado en el Manual de Calidad y por los Manuales de procedimientos.

Algunas de las acciones que se han realizado a la fecha son:

- Capacitación de 25 funcionarios en Norma ISO 9001:2000 en convenio con el Instituto Nacional de Normalización (INN);
- Capacitación de 150 funcionarios en implementación de Norma ISO 9001: 2000 con la Fundación SERCAL.
- Curso de formación de Auditores Internos de Calidad para 14 funcionarios con el Instituto Nacional de Normalización (INN).

Comité de Prevención y Riesgos Institucionales: Creado el 10 de abril 2006, a través de resolución exenta N°436, con el objetivo de evaluar y analizar situaciones de riesgo asociados a la gestión institucional de cualquier naturaleza, sugerir medidas de corrección y proponer acciones de prevención y control. Lo integra el director nacional, quién lo preside, subdirector, fiscal y los jefes de división de Auditoría, Gestión de la Calidad y Comunicaciones Corporativas.

Modernización de la Gestión de Personas, en este ámbito se ha trabajado en:

Concursabilidad Bajo Normas Ley Del Nuevo Trato: Selección de los jefes de Desarrollo de las Personas y Administración de Personal, mediante los mecanismos definidos para los cargos de Tercer Nivel Jerárquico. En el 1er caso se debió recurrir a la etapa de Concurso Público, con un total de 196 postulantes, tras declararse desierto el primer llamado. El 2do caso, se resolvió en la primera instancia, a la cual respondieron 21 personas.

Implementación del Primer Concurso de Promoción Interna, para personal de planta de los estamentos Directivos de Carrera, Profesionales y Técnicos, y destinado a la provisión de un total de 48 vacantes. Al proceso respondió un total de 293 funcionarios, efectuándose un total de 2021 postulaciones. Posteriormente se aplicó en forma simultánea en todo el país, la Prueba de Conocimientos Técnicos, realizándose un total de 327 test. El resultado final del concurso, con la determinación de los 48 ganadores, se estima que culmine el día 16 de marzo.

Diseño e implementación del Sistema Informático de Autoconsulta Funcionaria, con alcance nacional, el que permite a todo el personal conocer en forma inmediata la disponibilidad de días de feriado legal y permiso con goce de remuneraciones, y completar en línea el formulario de solicitud. Además, permite obtener certificados de antigüedad laboral y calificaciones.

Diseño e implementación de un Sistema de Apoyo a los procesos de Postulación Interna, tanto para el llamado especial para Jefes de Área realizado en septiembre, como para el concurso de promoción lanzado en noviembre. Dicha herramienta facilita a los interesados la formalización de su postulación, permitiendo conocer el número de personas que finalmente será necesario evaluar.

Modificación del Reglamento del Servicio de Bienestar: Se procedió a la redacción de un nuevo texto, el que busca ampliar los beneficios a los afiliados. Actualmente se encuentra en trámite en la SUSESO.

Participación con los clientes de INDAP, durante este año funcionaron 111 Comités Asesores De Área (CADA) y 13 Consejos Asesores Regionales (CAR), cumpliendo cada uno su programa de trabajo. INDAP apoyó con \$ 101 millones para el trabajo desarrollado por CADA – CAR. Al mismo tiempo, los CAR y las Confederaciones de Representación Campesina se reunieron con el Director Nacional en dos oportunidades durante el año, manteniendo una estrecha colaboración en distintos ámbitos de trabajo.

Proyectos de Gobierno Electrónico, durante el 2006, el programa de Alfabetización Digital permitió capacitar a 919 campesinos, entre mujeres (57%) y hombres (43%).

4. Desafíos 2007

El gran desafío de INDAP para el año 2007 es concretar la implementación de la nueva Política de Fomento, a través de:

DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

- 1. Implantar un programa de profesionalización campesina de pequeños(as) productores(as). (SENCE - INDAP).** El desafío es atender a 11.000 usuarios individuales a través de distintas líneas, acuerdos y convenios con SENCE y Chile Califica.
 - 2. Ampliar la cobertura y calidad del Programa de Desarrollo Local en convenio con los Municipios (PRODESAL).** El desafío es implementar el concurso nacional para nuevas Unidades Operativas de PRODESAL.. La meta es atender a 47.156 usuarios atendidos a través del Servicio de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales.
- Implementar el Programa de Desarrollo de Proveedores de Fomento.** El desafío es implementar un Directorio Nacional de Proveedores de Fomento, con el fin de contar con una base de datos única y actualizada, completa y confiable. La meta es actualizar la información e inscribir a unos 1.000 proveedores.
- 3. Ampliar la cobertura territorial, el número de beneficiarias y mejorar la calidad del servicio “Talleres de Formación y Capacitación de Mujeres Rurales”, a través del Convenio INDAP-PRODEMU.** El desafío es crear 47 nuevos grupos con una cobertura de 200 clientes mujeres.
 - 4. Implementar la segunda fase del Programa Orígenes, incorporando a 1.000 nuevas comunidades indígenas, con un nuevo componente de asesoría técnica permanente al proyecto.** Comenzar a operar la Segunda Fase del Programa Orígenes, que busca el desarrollo integral de 1.000 comunidades de las regiones de Tarapacá, Antofagasta Bio Bio, La Araucanía y Los Lagos.
 - 5. Desarrollar un Programa de Fomento a Emprendimientos Campesinos, para habilitar a productores de menores recursos para incorporarse competitivamente a los mercados formales, con énfasis en Jóvenes y Mujeres.** El Programa se someterá a consulta pública durante el mes de abril de 2007.

DESARROLLO DE CAPITAL PRODUCTIVO

- 1. Mejorar el potencial productivo de las praderas, focalizando en predios ganaderos, por la vía de la incorporación práctica de manejo y conservación de suelos.** Se contempla un cambio de enfoque en 11.000 ha físicas del programa de suelos y praderas focalizadas en usuarios del plan ganadero.
- 2. Establecer un plan de mejoramiento genético y reproductivo en los rubros bovino, ovino, caprino, y apícola. (SAG – INDAP).** Mejoramiento genético con alianzas entre Universidades y privados, estimando 1000 clientes para el año 2007.
- 3. Promover el mejoramiento fito y zoonosanitario de los rubros ganadero, apícola y hortofrutícola. (SAG - INDAP).** Elaboración de un catastro y diagnóstico del estado fito y zoo sanitario de los rubros ganadero y apicultura.
- 4. Apoyar la constitución y regularización de títulos de derechos de agua y tierra de pequeños(as) productores(as), mejorando la seguridad jurídica en el dominio del recurso.** La meta es atender a 200 nuevos clientes a través de un nuevo instrumento de fomento llamado “Bono Legal de Aguas”.

CALIDAD Y DIFERENCIACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- 1. Incrementar el número de predios de la Agricultura Familiar Campesina habilitados según estándares internacionales de calidad agroalimentaria.** (Ej. PABCO - BPA-BPM). El desafío es ampliar la habilitación de 1.250 clientes.
- 2. Impulsar un programa de Diferenciación de Productos y Servicios campesinos, a través del desarrollo de sellos campesinos, denominaciones de origen y marcas de calidad.** Se espera beneficiar a 300 clientes individuales y empresas asociativas, a través de distintos programas y Convenios.
- 3. Aumentar la calidad y cobertura del programa de turismo rural, focalizándolo en regiones extremas, en emprendimientos de jóvenes y mujeres, y en proyectos vinculados al mercado internacional.** El desafío incluir a 30 clientes individuales y empresas asociativas.

MEJOR ACCESO A MERCADOS

1. Desarrollar un Programa de Encadenamientos Productivos de la Agricultura Familiar Campesina, por la vía de alianzas con otros eslabones de la industria agroalimentaria.
El desafío es atender a 600 clientes individuales y empresas asociativas.
- 2. Desarrollar programas para los principales rubros de la Agricultura Familiar Campesina, con especial énfasis en Maíz, Arroz, Trigo y Viñas.** Se estima beneficiar a 1.500 clientes individuales.
- 3. Fortalecer los Centros de Gestión como agentes de servicios de fomento en el territorio y de apoyo a la comercialización.** Se estima aumentar su cobertura en 76 nuevas empresas usuarias.
- 4. Desarrollar nuevas líneas de innovación en los principales rubros de la AFC e implementar un “Bono de Innovación Tecnológica”, a través de la cooperación entre FIA e INDAP.** El desafío es atender a 800 clientes individuales.

GESTIÓN DEL CRÉDITO DIRECTO

1. Perfeccionamiento de los mecanismos para la entrega de créditos, mediante la utilización de un sistema de scoring que mejore la eficiencia de las colocaciones. En la actualidad el modelo scoring, está diseñado, corresponde el 2007 construirlo y realizar las pruebas correspondientes, para ello, a más tardar en abril deberá licitarse tal trabajo, para la entrada en vigencia del mecanismo scoring el 2008.
2. Perfeccionar la gestión en normalización de la cartera crediticia, ello implica abordar: renegociación de deudas, cobranza crediticia y castigos contables (eficientar los procedimientos del castigo en comento). En este contexto se pretende normalizar la situación de alrededor de 15.000 usuarios (RUT): 9.400 individuales, 600 organizaciones y rehabilitar unos 5.000 (programa de rehabilitación de usuarios morosos).
3. Avanzar en una focalización más efectiva del crédito hacia quienes tienen menos posibilidades de acceso y hacia nuevos usuarios. Lo anterior debe estar relacionado con la segmentación de agricultores, según la nueva política de fomento productivo de la Institución.

ARTICULACION FINANCIERA:

1. Aumentar la cobertura de instrumentos de Articulación Financiera, a través del BAF atender a 23.000 agricultores(as), ejecutando alrededor de 27.000 operaciones.
2. Establecer en página web de INDAP un sistema de información que contenga las condiciones crediticias ofrecidas por las instituciones financieras adscritas al Programa de Articulación Financiera. Se pretende que con esta información que los agricultores realicen la cotización de su crédito a través de esta página, la que deberá estar en operación el segundo semestre del 2007.
3. Aumentar el número de Instituciones Financieras operadoras, al menos en tres (dos en el BAF y una en el FAD), durante el presente año.
4. Modificar el Fondo de Administración Delegada para permitir que a través de las instituciones financieras se otorguen créditos de largo plazo para la Agricultura Familiar Campesina. Se espera que en el segundo semestre 2007, las instituciones financieras estén en condiciones de ofrecer tal financiamiento a través de este fondo.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD,

1. Implementación de las 118 oportunidades de mejoras ya planificadas.

Número de planes de mejora regionales y de nivel central según criterios del Modelo de Gestión de Excelencia.

Planes de Mejora	Criterio 1 Liderazgo	Criterio 2 Gestión de la Satisfacción de los Clientes	Criterio 3 Compromiso y Desarrollo de los Funcionarios	Criterio 4 Planificación estratégica	Criterio 5 Gestión de Procesos	Criterio 6 Información y Análisis	Criterio 7 Responsabilidad Social	Total Planes de Mejora
Regiones	22	16	15	15	8	10	3	89
Nivel Central	3	6	7	4	6	3	0	29
Total General	25	22	22	19	14	13	3	118
% PM Criterio/ Total PM	21,2	18,6	18,6	16,1	11,9	11,0	2,5	100

2. Preparación para la certificación de procesos estratégicos bajo la metodología ISO 9001 2000 que permitirá establecer estándares de clase mundial a los principales procesos de atención al cliente.

PARTICIPACIÓN Y TRANSPARENCIA.

- 1. Instalación del Consejo Asesor Nacional del INDAP**, conformado por representantes del sector público (4), del sector privado (2) y de colegios profesionales (2) y de las organizaciones campesinas (5). El consejo es presidido por el Ministro de Agricultura y tiene por funciones: emitir informes y atender consultas relativas a políticas públicas sectoriales y su ejecución, a requerimiento del Director Nacional; emitir su opinión o informes dentro del plazo que el Director Nacional fije. El desafío es consolidarlo como una herramienta eficaz para el asesoramiento, al más alto nivel, en la formulación de políticas públicas para la Agricultura Familiar Campesina.
- 2. Diseño e implementación del mecanismo de “consulta pública”** para validar, con los ciudadanos, las principales iniciativas que la institución implemente.

Nuevo esquema o estructura de trabajo, en las agencias de área

Se diseñará una nueva modalidad de Estructura y de Organización del Trabajo en la agencia de Área.

Este proyecto considera la elaboración de un plan de trabajo para la implementación del Nuevo modelo de Área 2007- 2010, que establezca los hitos de cambio con el objeto de dar respuesta al conjunto de políticas y desafíos que la nueva administración ha declarado.

PLANIFICACION PLURIANUAL

Incorporar, a la metodología de planificación, el horizonte plurianual de trabajo, con el objeto de trazar más claramente la ruta que se debe seguir. Esta innovación en la práctica de construir los presupuestos permitirá incorporar efectivamente las miradas regionales y locales en la elaboración de los Proyectos Anuales de Presupuesto. A la vez, este esfuerzo de carácter plurianual (diseño e implementación de una metodología de planificación, a través de los PROA's, con foco al 2007-2010). Esta metodología comenzará a desplegarse en paralelo al proceso de construcción del presupuesto exploratorio sectorial y se espera utilizarla con motivo de la construcción del proyecto de presupuesto 2008. Esta misma metodología incorporará los elementos que permitan construir un “Enfoque Territorial” ,a partir del diagnóstico de actores y sus interrelaciones en cada una de las Direcciones Regionales, con el objeto de dar cuenta de los desafíos de descentralización que está impulsando el gobierno central.

5. Anexos

- Anexo 1: Comportamiento Presupuestario Año 2006
- Anexo 2: Indicadores de Gestión Financiera
- Anexo 3: Indicadores de Desempeño presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2006
- Anexo 4: Otros Indicadores de Desempeño
- Anexo 5: Programación Gubernamental
- Anexo 6: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas
- Anexo 7: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2006
- Anexo 8: Transferencias Corrientes
- Anexo 9: Iniciativas de Inversión
- Anexo 10: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos
- Anexo 11: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

• Anexo 1: Comportamiento Presupuestario Año 2006

Cuadro 4 Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2006 a nivel de Subtítulos								
Subt	Item	A sig.	Denominación	Presupuesto	Presupuesto	Ingresos y Gastos	Diferencia [3]	Notas
				Inicial [1]	Final [2]	Devengados	(M\$)	
				(M\$)	(M\$)	(M\$)	(M\$)	
			INGRESOS	108.457.885	116.298.172	114.541.433	1.756.739	
5			TRANSFERENCIAS	1.887.391	2.112.534	1.339.818	772.716	
			Tesoro Público		50.246	50.246	-	(1)
	2	5	Subsecretaría de Planificación y Cooperación	103	185.000	185.000	-	
		6	Sistema Chile Solidario	772.716	772.716	-	772.716	(2)
		7	Chile Emprende	1.104.572	1.104.572	1.104.572	-	
6			RENTAS DE LA PROPIEDAD	2.378.270	2.378.270	2.855.445	- 477.175	(3)
8			OTROS INGRESOS CORRIENTES	149.908	354.362	465.759	- 111.397	(4)
9			APORTE FISCAL	70.651.552	73.382.052	73.382.052	-	
	1		LIBRE	69.847.886	73.382.052	73.382.052	-	
	2		SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA	803.666	-	-	-	
10			VENTA ACTIVOS NO FINANCIEROS	11.557	11.557	13.450	- 1.893	
	1		TERRENOS	-	-	-	-	
	3		VEHICULOS	11.557	11.557	12.302	- 745	
	4		MOBILIARIO Y OTROS	-	-	1.148	- 1.148	
12			RECUPERACIONES DE PRESTAMOS	33.135.100	33.135.100	31.561.467	1.573.633	(5)
15			SALDO INICIAL DE CAJA	254.107	4.924.297	4.923.442	855	(6)
			GASTOS	108.457.362	116.298.172	114.107.115	2.191.057	
21			GASTO EN PERSONAL	14.426.362	15.975.725	15.975.723	2	
	1		REMUNERACIONES	13.166.433	14.715.796	14.715.794	2	
		4	Horas Extras	303.781	303.781	303.781	-	
		4	Viáticos	672.529	672.529	672.529	-	
	3	1	Honorarios	283.619	283.619	283.619	-	
22			BENESY SERVICIOS DE CONSUMO	4.063.235	4.074.035	4.070.899	3.136	
23			PRESTACIONES PREVISIONALES	-	147.141	147.142	- 1	
24			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	53.217.166	57.408.675	55.828.526	1.580.149	
	1		TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO	53.217.166	57.471.175	55.826.669	1.644.506	
		385	Subsidio Enlace Banca Comercial	1.236.000	1.233.500	1.216.147	17.353	
		389	Degradados	15.450.000	15.078.530	14.927.681	150.849	
		398	Subsidio Agrícola Familiar	772.716	772.716	-	772.716	(7)
		404	Emergencias	10	1.928.403	1.903.719	24.684	(8)
		407	Empresariales	10.444.200	10.859.200	10.711.084	148.116	
		408	Inversiones	16.456.137	18.529.327	18.256.601	272.726	
		409	Servicios Fomento Sectores Especiales	8.858.000	8.771.905	8.581.783	190.122	
		411	BD	103	232.594	229.654	2.940	
	3		PUBLIC.	-	-	-	-	
		358	Programa Multimedial	-	-	-	-	
		359	Programa Gestión de Calidad	-	-	-	-	
	7	1	Asoc. Latinoam. De Inst (ALIDE)	-	2.500	1.857	643	
25			TRANSFERENCIAS AL FISCO	2.644	2.644	1.534	1.110	
26			OTROS GASTOS CORRIENTES	1.144	27.144	26.793	351	
29			FINANCIEROS	346.457	366.964	350.646	16.318	
	2		EDIFICIOS	-	-	-	-	
	3		VEHICULOS	131.271	144.741	143.569	1.172	
	4		MOBILIARIO Y OTROS	26.578	33.615	32.675	940	
	6		EQUIPOS INFORMATICOS	127.560	127.580	113.375	14.205	
	7		PROGRAMAS INFORMATICOS	61.028	61.028	61.027	1	
30			ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS	4.202.400	4.202.400	4.202.400	-	
		6	Programa de Financiamiento Agrícola	4.202.400	4.202.400	4.202.400	-	
31			INICIATIVAS DE INVERSION	293.926	405.677	230.807	174.870	(9)
32	4		PRESTAMOS	31.095.785	31.095.785	30.876.200	219.585	
		4	Corbo Plazo	20.278.387	19.678.387	19.651.978	26.409	
		5	Largo Plazo	10.817.398	11.417.398	11.224.222	193.176	(10)
34			SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	808.766	3.396.648	2.396.445	-	
	2		Amortización Deuda externa	737.101	-	-	-	
	4		Intereses Deuda externa	66.565	-	-	-	
	7		Deuda Flotante	5.100	2.591.982	2.396.445	195.537	(11)

Nota: Los ingresos incluyen el saldo inicial de caja.

Notas:

Los ingresos incluyen el Saldo Inicial de Caja.

- (1) Aumento presupuestario por incentivos al retiro, Ley del Nuevo Trato.
- (2) El programa del bono agrícola familiar no se aplicó durante el año 2006.
- (3) La diferencia favorable de intereses se debe a una reprogramación de deuda, lo que aumenta la recuperación de intereses y disminuye la recuperación de capital, el aumento fue de M\$477.175.
- (4) La recuperación de licencias médicas fue mayor M\$84.898.
- (5) La recuperación de los préstamos tuvo una menor ejecución debido a lo explicado en el punto (2) menor ejecución de M\$1.573.633.
- (6) El programa del bono agrícola familiar no se aplicó durante el año 2006.
- (7) Se aumento el presupuesto producto de las emergencias sufridas en la zona sur a través de los decretos N°1003 y 1527.
- (8) El hecho de recibir los recursos tardíos, especialmente del Decreto de Compromisos con la Agricultura y Decreto Inyección de Recursos correspondiente al mensaje Presidencial del 21 de mayo, provoco un retraso en la ejecución de algunos proyectos y que no fueron posible de concretar.
- (9) Pasan como proyectos de arrastre para el año 2007, 4 proyectos por un monto de M\$154.390.
- (10) La ejecución de los préstamos alcanzó el 98,3% en el Largo Plazo, el corto plazo alcanzó el 100%
- (11) Se reversaron provisiones a Nivel Nacional por M\$195.537.

• Anexo 2: Indicadores de Gestión Financiera

Cuadro 5 Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo ¹¹			Avance ¹² 2006/ 2005	Notas
			2004	2005	2006		
Porcentaje de decretos modificatorios que no son originados por leyes	[N° total de decretos modificatorios - N° de decretos originados en leyes ¹³ / N° total de decretos modificatorios]*100	%	73	64	41	0.64	(1)
Promedio del gasto de operación por funcionario	[Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22) / Dotación efectiva ¹⁴]	\$	13.236	14.316	14.474	1.011	(2)
Porcentaje del gasto en programas del subtítulo 24 sobre el gasto de operación	[Gasto en Programas del subt. 24 ¹⁵ / Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22)]*100	%	244	274	278	1.015	(3)
Porcentaje del gasto en estudios y proyectos de inversión sobre el gasto de operación	[Gasto en estudios y proyectos de inversión ¹⁶ / Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22)]*100	%	3.51	3.71	2.9	0.78	(4)

(1) De total de 17 decretos solo 7 no fueron originados por Ley.

(2) Como se observa en el indicador se logró una mayor eficiencia en el gasto de operación por funcionario.

(3) Se presenta una mayor eficiencia en la utilización de los recursos del subtítulo 24.

(4) Quedaron proyectos de arrastre de inversión que serán ejecutados durante el año 2007.

11 Los factores de actualización de los montos en pesos es de 1,0655 para 2004 a 2006 y de 1,0339 para 2005 a 2006.

12 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

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

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

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

16 Corresponde a la totalidad del subtítulo 31 "Iniciativas de Inversión".

- ### Anexo 3: Indicadores de Desempeño Presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2006

Cuadro 6 Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2006										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2006	Cum-ple SI/NO ¹⁷	% Cumpli-mien-to ¹⁸	No-tas
				2004	2005	2006				
Financiamien-to Crediticio	Porcentaje de créditos de corto plazo recuperados	(Monto de créditos de corto plazo recuperados año t/Monto total créditos de corto plazo con vencimientos en el año t)*100	%	93,9	92,4	90,3	92,0	Si	98	
	Enfoque de Género: No									
Financiamien-to Crediticio	Porcentaje de créditos de largo plazo recuperados	(Monto de créditos de largo plazo recuperados año t/Monto total créditos de largo plazo con vencimientos en el año t)*100	%	93,6	95,8	89,8	90,0	Si	100	
	Enfoque de Género: No									
Financiamien-to Crediticio	Porcentaje de recuperaciones totales.	(Monto de Recuperaciones totales de créditos año t/Monto de Vencimientos totales de créditos año t)*100	%	94	94	90	92	Si	98	
	Enfoque de Género: No									
Incentivos para el me-joramiento y desarrollo de inversiones.	Porcentaje de Hec-táreas intervenidas a través del Programa de Recuperación de Suelos Degradados respecto del total de hectáreas estimadas de intervenir	(Nº de Has. reales intervenidas a través del SIRSD año t/Nº de Has reales estimadas de intervenir a través del SIRSD año t)*100	%	99	97	108	100	Si	108	
	Enfoque de Género: No									

17 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2005 es igual o superior a un 95% de la meta.

18 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2005 en relación a la meta 2005.

Cuadro 6
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2006

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2006	Cum-ple SI/NO ¹⁷	% Cumpli-mien-to ¹⁸	No-tas
				2004	2005	2006				
Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de inversiones.	Porcentaje de hectáreas rehabilitadas como superficie de cultivo a través del SIRSD respecto del total de hectáreas intervenidas	(N° de has físicas rehabilitadas como superficie de cultivo a través del SIRSD año t/N° Total de Has físicas intervenidas por SIRSD año t)*100	%	13	13	12	10	Si	119	
	Enfoque de Género: No									
Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de inversiones.	Porcentaje de hectáreas (Has.) Equivalentes incorporadas y/o mejoradas con riego vía financiamiento directo en relación al total de Has. Equivalentes estimadas de incorporar vía inversiones individuales	(N° de Has Equivalentes incorporadas y/o mejoradas con riego vía inversiones individuales año t/N° de Has Equivalentes estimadas a incorporar y/o mejorar con riego vía inversiones individuales año t)*100	%	141	116	103	100	Si	103	
	Enfoque de Género: No									
Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales	Porcentaje de predios habilitados como PABCO vía PDI y SAT respecto del total de predios PABCO en condiciones de ser habilitados	(N° predios habilitados PABCO vía PDI y SAT año t/N° total de predios PABCO en condiciones de ser habilitados vía PDI y SAT año t)*100	%	NM	115	108	70	Si	154	1
Incentivos para el mejoramiento y desarrollo de inversiones.	Enfoque de Género: No									

Cuadro 6
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2006

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2006	Cum-ple SI/NO ¹⁷	% Cumpli-mien-to ¹⁸	No-tas
				2004	2005	2006				
Servicios de fomento para segmentos y territorios especiales	Porcentaje de clientes atendidos a través del Servicio de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales	(N° clientes atendidos por el Servicio de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales año t/N° clientes programados atender por el Servicio de Fomento para Segmentos y Territorios Especiales año t)*100	%	85	124	103	100	Si	103	
				100	0	96	100			
				100	0	116	100			
	Enfoque de Género: Si	Hombres: Mujeres:								
Articulación financiera	Porcentaje de operaciones del Bono de Articulación Financiera (BAF) ejecutadas en relación al total de operaciones del Bono de Articulación Financiera (BAF) programadas.	(N° de operaciones del Bono de Articulación Financiera (BAF) ejecutadas año t/Total de operaciones del Bono de Articulación Financiera (BAF) programadas año t)*100	%	131,5	136,8	121,0	100,0	Si	121	2
	Enfoque de Género: No									
Financiamiento Crediticio	Pérdidas de la Cartera de Créditos	(Gastos de Provisión año t/Cartera Vigente año t)*100	%	4,62	6,97	6,30	6,00	Si	95	
	Enfoque de Género: No									

Porcentaje de cumplimiento informado por el servicio: 100 %

Suma de ponderadores de metas no cumplidas con justificación válidas: 0 %

Porcentaje de cumplimiento global del servicio: 100 %

Notas:

1.- El sobrecumplimiento de un 154 % se basa en la estimación de una meta muy recatada, la cual programaba un aumento de sólo 100 predios habilitados durante el 2006, considerando en esta estimación que se debían realizar todos los esfuerzos tendientes a mantener los predios ya habilitados y certificados, además se estimó que el incremento en las habilitaciones de predios PABCO había sido demasiado explosiva en los años 2004 - 2005 y no se podría responder eficientemente a nuevos requerimientos. Sin embargo, la Institución adoptó las medidas administrativas correspondientes que permitieron absorber la demanda e incrementar la gestión de habilitación de predios en 1.133 respecto de lo programado con refuerzo del apoyo técnico.

2.- El sobrecumplimiento de la meta establecida, se fundamenta principalmente en el éxito de las estrategias de articulación desarrolladas por la Institución, logrando que los agricultores beneficiados con el programa puedan acceder, cada uno, a más de una operación con las instituciones financieras que oferentes en el mercado.

• Anexo 4: Otros Indicadores de Desempeño

Cuadro 7 Avance Otros Indicadores de Desempeño año 2006								
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Avance ¹⁹ 2006/ 2005	Notas
				2004	2005	2006		
Servicio para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales. • SAT	Eficacia/Producto. Porcentaje de clientes atendidos a través de SAT respecto del universo de clientes potenciales estimados atende.r	(N° de clientes atendidos a través de SAT año t/ Universo de clientes potenciales de SAT año t)*100	%	(22.000 /15.000)* 100= 127%	(23.688/ 20.000) *100= 118%	(24.735/ 22.000) *100= 112%	95%	
Financiamiento Crediticio	Eficacia/Producto. Porcentaje de colocaciones totales del presupuesto de créditos del periodo.	(Monto total colocado en créditos año t/ Monto total de presupuesto asignado a créditos año t)*100	%	(31.704.819/ 31.832.573) *100= 99.6%	(30.752.493/ 30.880.082) *100= 99.6%	(30.882.390/ 31.095.785) *100= 99.3%	99.7%	
Institucional (involucra a todos sus productos estratégicos)	Eficacia/Resultados. Porcentaje de clientes atendidos por los instrumentos de Fomento productivo de INDAP acumulados ²⁰ al año t en relación al total de clientes potenciales según CENSO Agropecuario.	(N° de clientes (rut) atendidos por los instrumentos de Fomento productivo de INDAP acumulados al año t/ Total de clientes potenciales según CENSO Agropecuario)*100	%	(115.967/ 278.840) *100= 42%	(134.093/ 278.840) *100 =48%	(116.348/ 278.840) *100 =41.7%	87%	

19 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

20 Acumulados al año t significa clientes (RUT) atendidos desde el inicio de la medición de indicador, este es a partir del año 2004, se cuentan los RUT de las personas atendidas.

• Anexo 5: Programación Gubernamental

Cuadro 8
Cumplimiento Programación Gubernamental año 2006

Objetivo ²¹	Producto ²²	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula	Evaluación ²³
1.- Proveer a la Agricultura Familiar Campesina de una oferta de servicios e instrumentos de fomentos productivo que la habiliten para hacer negocios.	1.1.- 800 usuarios(as) provistos de herramientas básicas de computación e Internet que hagan realidad el acercamiento INDAP y al Estado por vías electrónicas, como complemento de las vías tradicionales y presenciales de capacitación.	Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales.	1° Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2° Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 3° Trimestre MEDIO 4° Trimestre CUMPLIDO
2.- Fortalecer la participación de la Agricultura Familiar Campesina, a través de organizaciones eficientes, efectivas e informadas que contribuyan a su desarrollo tanto en su dimensión económica productiva como en su representante gremial.	2.1.- Programación Operativa Anual (POAA) 2006 presentada a los usuarios de INDAP en el 85% de las áreas donde se encuentren organizados en los Comités de Agencia de Área (CADA).	Planificación Estratégica para todos los productos.	1° Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2° Trimestre CUMPLIDO 3° Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 4° Trimestre CUMPLIDO
3.- Habilitar a pequeños(as) productores(as) pecuarios a estándares de certificación oficial del SAG para acceder a mercados internacionales.	3.1.- 831 pequeños productores pecuarios incorporados en un programa de habilitación para exportación, considerando así una meta de 3.451 pequeños productores pecuarios en el período 2004 – 2006.	Incentivo para el mejoramiento y desarrollo de inversiones.	1° Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2° Trimestre CUMPLIDO 3° Trimestre ALTO 4° Trimestre ALTO
4.- Habilitar a pequeños(as) productores(as) en un sistema de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).	4.1.- 500 Productores incorporados en el Sistema de Buenas Prácticas Agrícolas, considerando así una meta de 2.500 para el período 2004 – 2006.	Incentivo para el mejoramiento y desarrollo de inversiones.	1° Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2° Trimestre ALTO 3° Trimestre CUMPLIDO 4° Trimestre ALTO

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

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

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

Cuadro 8
Cumplimiento Programación Gubernamental año 2006

Objetivo ²¹	Producto ²²	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula	Evaluación ²³
5.- Aumentar el número de empresas asociadas a los Centros de Gestión (CEGE).	5.1.- Incremento de un 22,5% de las empresas asociadas a los Centros de Gestión (incremento de 90 empresas respecto del año anterior.	Servicios para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales.	1º Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2º Trimestre CUMPLIDO 3º Trimestre INCUMPLIDO 4º Trimestre CUMPLIDO
6.- Mejorar el acceso de pequeños(as) productores(as) a financiamiento.	6.1.- 19.500 operaciones con Bono de Articulación Financiera (BAF).	Articulación Financiera	1º Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2º Trimestre ALTO 3º Trimestre ALTO 4º Trimestre CUMPLIDO
6.- Mejorar el acceso de pequeños(as) productores(as) a financiamiento.	6.2.- 55.000 productores (as)/ RUT con financiamiento por medio de Préstamos Directos de INDAP y la Articulación Financiera.	Financiamiento Crediticio	1º Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2º Trimestre CUMPLIDO 3º Trimestre CUMPLIDO 4º Trimestre ALTO
7.- Normalizar la Cartera Vencida.	7.1.- 14.860 Agricultores(as) con Cartera Vencida Normalizados.	Normalización de la Cartera	1º Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2º Trimestre MEDIO 3º Trimestre MEDIO 4º Trimestre ALTO
8.- Apoyar la Forestación a pequeños propietarios(as) con crédito de Enlace Forestal.	8.1.- 8.000 Hás. con crédito para Forestación.	Financiamiento Crediticio	1º Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2º Trimestre ALTO 3º Trimestre ALTO 4º Trimestre ALTO
9.- Contribuir al mejoramiento de la acción institucional a través de la elaboración e implementación de planes de mejora como instrumentos que promueven la gestión de calidad.	9.1.- 14 talleres de formación para la elaboración de planes de mejora en regiones y el nivel central.	Plan de Calidad	1º Trimestre NO REQUIERE EVALUACIÓN 2º Trimestre BAJO 3º Trimestre BAJO 4º Trimestre CUMPLIDO

- **Anexo 6: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas²⁴**

(01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006)

Programa/Institución: Instituto de Desarrollo Agropecuario Comprehensive del Gasto

Año Evaluación: 2002

Fecha del Informe: Jueves, 24 de Mayo de 2007

Cuadro 9	
Cumplimiento de Compromisos de Programas/Instituciones Evaluadas	
Compromiso	Cumplimiento
<p>Realizar Evaluación de Impacto al Programa de Recuperación de Suelos Degradados en coordinación con el SAG. Presentar Informe Final Evaluación de Impacto</p>	<p>Con el objeto de dar cumplimiento a este compromiso las instituciones involucradas tomaron las acciones para realizar el proceso de licitación, adjudicación y realización de la evaluación de impacto al programa de recuperación de suelos en forma conjunta.</p> <p>Cabe señalar, que aún cuando el inicio de la evaluación estaba considerado para abril del año 2006, a fin de cumplir con la entrega del informe final en el mes de diciembre 2006, la tramitación ante la Contraloría General de la República demoro 4,5 meses. Así, aún cuando el contrato fue firmado con la consultora con fecha 10/03/2006, ésta no pudo iniciar la evaluación sino hasta la total tramitación del contrato, vale decir a partir del 27/07/2006.</p> <p>Por otra parte, en consideración a modificaciones introducidas el contrato con la consultora adjudicataria de la licitación de la evaluación, fue ampliado el plazo en 4 meses (de 6 a 10 meses). En virtud de esto, el informe final de la evaluación será presentado en el mes de junio 2007.</p> <p>Esta modificación al Contrato se encuentra a la fecha en tramitación ante la Contraloría General de la República.</p> <p>Durante el año 2006, se avanzó en este compromisos en la evaluación y selección de las propuestas técnicas presentadas a la licitación, elaboración de contrato, tramitación ante la Contraloría General de la República, y en la evaluación del primer informe de la evaluación de impacto.</p> <p>Calificación: Parcialmente cumplido</p> <p>Observación: Se califica como parcialmente cumplido hasta que se presente el Informe Final de la Evaluación de Impacto y se indiquen las principales conclusiones y recomendaciones.</p> <p>Medios de Verificación: contrato celebrado entre ODEPA y EMG "Estudio Evaluación de Impacto del Sistema de Incentivos para Recuperación de Suelos Degradados.</p>

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

Programa/Institución: Programa de Riego
Año Evaluación: 2005
Fecha del Informe: Jueves, 15 de Marzo de 2007 18:10:35

Estudio realizado, se presentan los principales resultados obtenidos por los Programas PDI y Riego Asociativo solicitados por el panel de expertos para integrar en estudio de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los Programas de INDAP.

INDAP encargó a las empresas Consultoras Focus y Adimark Quality, el estudio: "Satisfacción de los Usuarios de los programas de INDAP", que tiene como objetivo medir el grado de satisfacción de los usuarios atendidos por INDAP durante el año 2004.

Bajo este contexto, se definió como población objetivo del estudio a beneficiarios de programas ejecutados por INDAP de: Crédito, Desarrollo de Inversiones (PDI), Desarrollo Local (Prodesal), Servicio de Asesoría Técnica (SAT), Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD), Servicios de Asesoría a la Gestión (SAT, Sistema de Información Técnica y Comercial, Centros de Gestión, Turismo Rural, Redes por Rubro) y Riego Asociativo.

El presente informe da cuenta de los resultados obtenidos en este estudio, presentando en su primera parte la Metodología utilizada y el Método de análisis de Resultados. Posteriormente se entregan los principales resultados obtenidos separadamente por cada uno de los programas evaluados.

METODOLOGÍA

El estudio se basó en un análisis cuantitativo de la satisfacción de los usuarios de INDAP, para lo cual se aplicó un cuestionario especialmente diseñado por el consultor y la contraparte técnica de INDAP, el cual contiene las principales variables de interés a estudiar respecto a la caracterización de los usuarios; la evaluación del conocimiento e evaluación de la imagen de INDAP; las etapas de información, postulación y ejecución de los programas; la evaluación del equipo de INDAP y de los consultores asociados; los resultados del programa; los problemas encontrados y los indicadores de lealtad del usuario.

1. Presentar resultados de la encuesta de satisfacción de usuarios respecto del Programa de Riego Asociativo y del Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI).

Para la aplicación de la encuesta se definió un modelo general de muestreo, que permitió una representatividad estadística a nivel nacional para cada uno de los programas evaluados y para cada región, mientras que a nivel regional se obtuvo representatividad del Programa Crédito y de los Programas de Incentivo (a nivel agrupado).

Este proceso busca identificar los aspectos del servicio (variables independientes) que tienen un mayor impacto en la satisfacción global (variable dependiente), para ello se realiza un análisis en dos etapas:

1) Nivel de Contexto:

Busca establecer si existen aspectos relacionados con características de los servicios que reciben los clientes, de características sociodemográficas de los propios clientes y de la unidad prestadora del servicio que afectan los niveles de satisfacción global.

En el caso del presente estudio se incluyeron en este análisis todas aquellas variables de caracterización de los entrevistados que eran comunes entre los distintos programas (edad, sexo, escolaridad, años como beneficiario de INDAP, etc).

Lo anterior permite establecer la existencia de grupos o segmentos de clientes, respecto de los cuales se deben realizar análisis de identificación de oportunidades de mejoramiento por separado.

2) Nivel de Percepción:

Una vez que se han establecido la potencial existencia de grupos o segmentos de clientes que presentan expectativas diferentes, se procede a establecer para cada uno de ellos los aspectos relacionados con la imagen y los servicios que tienen un mayor nivel de impacto en la satisfacción global de su programa

Para ello se trabaja sobre un modelo jerárquico formado por la calificación de la satisfacción global de cada programa (variable dependiente) y las calificaciones de las Dimensiones y Los Atributos Creadores de Valor. para ello se utilizó la técnica estadística de Regresión Lineal Múltiple, la cual busca determinar a partir de una variable definida como dependiente (Satisfacción Global por programa) y un conjunto de variables independientes (evaluaciones de dimensiones o atributos creadores de valor), el nivel de impacto en la calificación global o variable dependiente de cada una de las calificaciones de las dimensiones o atributos de valor o variables independientes.

Lo que se busca es determinar a partir de los resultados del modelo de regresión, cuales serían las variables independientes o dimensiones, que, de cambiar su calificación, tendrán el mayor nivel de impacto en la calificación global por programa. De esta forma se realiza un esfuerzo de modelamiento de las expectativas de los clientes, para establecer los focos de atención de la institución.

Para determinar las dimensiones o atributos de valor de alto impacto se realiza la siguiente secuencia de análisis:

- a. Se calculan los factores o dimensiones determinantes para cada programa
- b. Se calculan los niveles de impacto para cada dimensión.
- c. Se establecen aquellas dimensiones cuyo impacto se ubica por sobre el promedio, es decir si tenemos 5 variables el promedio sería de un 20% de aporte para cada una si todas tuvieran el mismo impacto, por lo tanto, todas aquellas que se ubican por sobre el 20% del ejemplo serían aquellas de alto impacto y que son focos de atención para la empresa o institución.
- d. Una vez establecidos los temas de mayor impacto, se procede a realizar un cruce de estos resultados con los niveles de evaluación de cada dimensión, ello con el objeto de establecer tres grupos de dimensiones:

i. Oportunidad Urgente:

Aquellas dimensiones cuyo desempeño (o evaluación) se ubica por debajo del promedio y que tienen alto impacto. Estos son los temas que deben ser prioritarios en la agenda de mejoramiento de la institución ya que si mejora su desempeño tendrán impactos en la satisfacción global de los clientes.

ii. Oportunidades de Mejoramiento:

Son aquellas dimensiones cuyo impacto es bajo, por lo tanto no constituyen focos de atención para la institución.

iii. Fortaleza:

Corresponden a aquellas dimensiones que tienen un impacto alto y en las cuales la institución obtiene altos niveles de excelencia, por lo cual cabe felicitarse dado que constituyen fortalezas en el servicio que entrega a sus clientes.

RESULTADOS A NIVEL DE PROGRAMAS:

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en el estudio de satisfacción de usuarios respecto de la imagen; de los equipos de área INDAP; los profesionales, técnicos y consultores; las etapas de postulación y ejecución del proyecto; así como los resultados obtenidos. Finalmente se presentan las evaluaciones de factores que determinan la satisfacción usuaria, para cada uno de los programas.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE INVERSIONES (PDI)

Conclusiones y recomendaciones:

- El 71.3% de los clientes se presentan al programa de desarrollo de inversiones de manera individual, mientras un 27.9% se presenta de manera colectiva o en una empresa asociativa campesina. Un 86.2%, de los beneficiarios de este programa, lo han diseñado su proyecto con ayuda de consultores, en tanto que un 13.7% lo ha diseñado y presentado solo.
- De los tipos de apoyo existentes, en el programa de desarrollo de inversiones, destaca el apoyo para el desarrollo de actividades de producción agrícola y agroindustrial con un 48% de los usuarios, seguido del apoyo para el desarrollo de actividades de producción animal con un 26.8% de los individuos en este programa.
- La calificación general del programa muestra a un 92,1% de los usuarios que lo califican con nota de excelencia (6 o 7) y un 1,2% que lo califican con nota deficiente (menor a 4). Esta calificación es muy superior a la evaluación promedio de todos los programas a nivel nacional, que alcanza un 84,4% de evaluaciones de excelencia.
- Por ámbitos la evaluación del programa es bastante buena, con un 80% de sus notas sobre 6 con excepción de los resultados obtenidos por el programa, donde las evaluaciones de excelencia bajan a un 79.5%.
- En la evaluación general de equipos INDAP muestra que un 87% de los usuarios encuestados califica esta etapa con nota 6 o 7. El atributo destacado positivamente es la "Amabilidad y trato" con un 90.4% de calificaciones de excelencia, mientras el peor evaluado es "frecuencia que hacen visitas" con 71% de notas sobre 6 y un 12.1% de evaluaciones entre nota 1 y 4.
- Existe una buena evaluación a profesionales de apoyo con un 87.3% de evaluaciones con nota 6 o 7. De esta dimensión los atributos destacados son la "Disposición a responder las consultas" (con un 88.5% de sus evaluaciones sobre 6) y la "Atención brindada a sus consultas" (con un 87.5% de notas entre 6 y 7), mientras el atributo con más baja evaluación es la "frecuencia con que hacen visitas" con un 74.7% de evaluaciones de excelencia y un 8.2% de evaluaciones de deficiencia.
- De los atributos calificados en la etapa de postulación tenemos la "Amabilidad y cordialidad en la entrega de la información para postular" como el mejor evaluado con el 92% de sus calificaciones sobre nota 6. El atributo con más baja calificación es el "Numero de requisitos solicitados para postular" con un 73.8% de notas sobre 6 y un 7.4% de calificaciones bajo 4.
- Los atributos mejor calificados de la etapa de ejecución de programas son "Nivel de compromiso suyo con el desarrollo del programa" con un 94% de las notas sobre 6 y "La utilidad de lo que le enseñan" con un 94.2% de evaluaciones de excelencia. El resto de los atributos posee una evaluación muy uniforme con más del 80% de sus calificaciones entre 6 y 7.
- En general, los resultados del programa son muy bien evaluados con el 90% de las notas en el tramo de excelencia. A nivel de atributos con mejor es la "Utilidad de los bienes adquiridos por el proyecto" con el 89.8% de sus notas 6 o 7, mientras el peor evaluado es el "Aumento en el valor de la propiedad agrícola" con un 82.4% de evaluaciones sobre 6 y un 8.8% de calificaciones deficientes.
- La evaluación realizada a PDI no arroja con claridad factores que determinen o posibiliten mejoras en la satisfacción de usuarios para este programa. Se recomienda evaluar otros aspectos del programa, distintos a los aquí calificados, con el objetivo de encontrar los atributos determinantes para posibles mejoras.

- No obstante lo anterior, se pueden apreciar atributos que fortalecen positivamente los niveles de satisfacción de usuarios (fortalezas), las cuales se recomienda monitorear son los siguientes:
- Confianza que le inspira (INDAP General).
- Calidad de los programas, asesorías, subsidios e instrumentos (INDAP General).
- Disponibilidad y calidad de la información disponible para postular (Postulación).
- Facilidad para postular (Postulación).
- Cumplimiento de los plazos en el proceso (Postulación).

PROGRAMA DE RIEGO ASOCIATIVO

Conclusiones y Recomendaciones:

- El apoyo recibido por los beneficiarios del Programa Riego Asociativo es principalmente en Reparaciones y/o mejoramiento obras de riego y drenaje (70.8% de los usuarios), en menor medida le siguen la instalación sistema de riego tecnificado (10.9% de los usuarios), construcción obra de riego en suelo de seco (9.6% de los usuarios), Reposición de equipos y componentes de sistemas de riego y/o drenaje (5.6% de los usuarios) y construcción obra drenaje (4.9% de los usuarios).
- Un 64.8% de los beneficiarios del programa participan por medio de organizaciones de usuarios de aguas, otro 24.2% lo realiza por medio de grupos de usuarios de agua y un 7.3% participa por medio de comunidades de agua no organizada.
- La calificación general del programa muestra a un 76,3% de los usuarios que lo califican con nota de excelencia (6 o 7) y un 12,1% que lo califican con nota deficiente (menor a 4). Esta calificación es bastante menor a la evaluación promedio de todos los programas a nivel nacional, que alcanza un 84,4% de evaluaciones de excelencia.
- A nivel de atributos específicos existe una buena evaluación del equipo de INDAP (87.4% de evaluaciones sobre 6), así como también de la atención que estos prestan al momento de entregar información relacionada con el programa, con un 91% de notas en excelencia. Por otra parte, el atributo peor calificado es la capacidad de comprender las necesidades con el 8.1% de evaluaciones bajo 4.
- En la evaluación de profesionales de apoyo, destaca buenas calificaciones otorgada por los usuarios al "Cumplimiento de plazos", con un 83.8% de notas de excelencia. Los atributos peor calificados son en primer lugar, con un 11% de los usuarios calificándola con notas bajo 4 la "frecuencia con que hacen visitas", seguido de "la ayuda para gestionar la ejecución del proyecto" con un 10.4% de las notas entre 1 y 4.
- En la evaluación a la ejecución del programa por atributo, encontramos como el más valorado las "oportunidades en la realización de las actividades propuestas" con el 85% de sus calificaciones sobre 6. Por otra parte, los atributos peor evaluado por los usuarios son "Calidad de insumos o materiales" (13.9% de calificaciones bajo nota 4) y "Cumplimiento de plazos para su entrega de insumos" (13.3% de notas menores a 4).
- La evaluación de los resultados es la dimensión con calificaciones más bajas del programa, con un 16.6% de notas bajo 4 y un 72.2% de los usuarios calificando sobre 6 los resultados obtenidos. En general todos los atributos poseen altas calificaciones de deficiencia (sobre el 15% de evaluaciones deficientes). Los atributos peor evaluados son el "Aumento en la producción agrícola/ganadera" y el "Mejoramiento en sus capacidades de generar ingresos" con el 23.9% y 25.5% de notas entre 1 y 4, respectivamente.
- Los factores relevantes en los niveles de satisfacción de usuarios resultantes del Modelo de Gestión del Programa de Riego Asociativo, las cuales se recomienda focalizar las acciones de mejoramiento son:
 - INDAP como Institución
 - Personal Profesional y Técnico
 - Ejecución Actividades del programa
- Los atributos que fortalecen positivamente los niveles de satisfacción de usuarios (fortalezas), las cuales se recomienda monitorear son los siguientes:
 - Número de requisitos solicitados para postular (Postulación y Actividades Programa).
 - Facilidad para postular (Postulación y Actividades Programa).
 - Cumplimiento de los plazos en el proceso (Postulación y Actividades Programa).
 - Disponibilidad y calidad de la información para postular (Postulación y Actividades Programa).
 - Amabilidad y cordialidad en la entrega de la información (Postulación y Actividades Programa).
- Los atributos que perjudican los niveles de satisfacción (debilidades), y que representan oportunidades de mejoramiento sobre las cuales se debieran focalizar las acciones son:
 - Preocupación del INDAP por atender a sus clientes (INDAP General)
 - Capacidad para ayudar a aumentar la producción (INDAP General)
 - Preocupación por las condiciones ambientales en la producción (INDAP General)
 - Facilidad para acceder al apoyo (INDAP General)
 - Apoyo al desarrollo de agrupaciones se agricultores (INDAP General)

Calificación: Cumplido (Diciembre 2006)

Medios de Verificación:

informe final de Estudio de satisfacción de usuarios por programas de INDAP

Según lo comprometido ante la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales, INDAP acogió las recomendaciones contenidas en el informe final del panel de expertos del programa de riego realizado durante el año 2005, se comprometió a realizar una evaluación de resultados e impacto del programa incluyendo el Programa de Riego Asociativo y el Programa de Riego Individual.

Los principales resultados obtenidos de esta evaluación se presentan a continuación:

METODOLOGIA DEL ESTUDIO.

Antecedentes Generales del Estudio:

El presente estudio tuvo como objetivo general el evaluar los resultados y el impacto del Programa de Riego del INDAP durante el periodo 1998 – 2002 en las regiones IV, V, VI, VII, VIII y IX.

Los objetivos específicos fueron:

- Analizar los resultados económicos, productivos y tecnológicos alcanzados en los negocios y en el ingreso y bienestar de los usuarios y familia, producto de las inversiones en obras de riego y drenaje.
- Evaluar la pertinencia de la solución técnica ejecutada en relación al problema o demanda del agricultor.
- Evaluar los impactos indirectos del programa de riego.
- Evaluar la situación legal de derecho de aprovechamiento del recurso hídrico involucrado en los proyectos de riego ejecutados con el apoyo del programa.
- Evaluar el desarrollo de la asociatividad en torno a la gestión del recurso hídrico, a partir de la ejecución de proyectos de riego asociativo.

Estos objetivos se analizaron sobre la base de información cuantitativa recogida a través de una encuesta y a través de estudios de casos y focus group.

CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO:

1. Dado que no existía una línea de base que permitiera conocer la situación antes del proyecto y, por consiguiente, la evolución de los ingresos de los beneficiarios, los resultados del modelo corresponden a la comparación entre los grupos (beneficiarios y grupo de control) en un momento del tiempo (resultados del año agrícola 2004 – 2005). Así, la interpretación de la situación de los productores al momento de recibir el subsidio se realiza sólo a modo de hipótesis lo que dificulta medir en forma exacta el impacto del programa de riego.
2. Los resultados del Modelo, tanto para el Programa de riego Individual como para el Asociativo, indican que no existen diferencias significativas entre los ingresos intraprediales de los usuarios y sus respectivos grupos de control. Este resultado es corroborado por el análisis cuantitativo de los diferentes ingresos (por cultivos, ganadería, productos elaborados, productos recolectados), uso del suelo y estructura productiva en que la comparación de sus medias no entregan diferencias significativas entre ambos grupos, lo que avala esta tendencia.

Lo anterior, refleja la gran heterogeneidad de ingresos derivada de la diversidad de sistemas productivos, casi de subsistencia en la IX Región y sectores de secano de la VIII y VII y los dedicados a cultivos agroindustriales en la VII y VI y/o a frutales y hortalizas en la V y IV Región. Respecto de este resultado – el que no existan diferencias significativas- se pueden construir las siguientes hipótesis:

HIPOTESIS 1

Dado, como se ha comprobado, que el grupo de control es estadísticamente comparable con el grupo de usuarios y que no es posible apreciar diferencias en el ingreso de cada grupo a pesar que los usuarios recibieron un proyecto específico, ello puede implicar que éste grupo –los usuarios- se encontraba en un situación de desmedro inicial respecto del grupo de control al momento de recibir el proyecto. En otras palabras, aquellos que postularon a los beneficios del programa de riego eran aquellos que tenían una mayor necesidad concreta de riego y el INDAP focalizó allí el subsidio. Por lo tanto, el beneficio sirvió para nivelar una situación inicial desnivelada

HIPOTESIS 2

Existe una batería de programas –preferentemente de INDAP- entre los que se cuentan la asesoría técnica / programa de mejoramiento de suelos / mejoramiento de la gestión, etc, que “enmascara” los efectos individuales de cada iniciativa. Lo anterior tiene más sentido al considerar que, si bien el grupo de control no recibió un proyecto de riego, si recibieron gran parte de los otros beneficios que otorga el INDAP, lo cual queda demostrado en esta evaluación

HIPOTESIS 3

Se pudo comprobar durante la evaluación que el monto de los proyectos es muy diferente entre los usuarios lo que dificulta la medición del impacto dado el gran nivel de dispersión. En efecto, los niveles de impacto de proyectos de alrededor de M\$ 200 ó M\$ 300 (cuya finalidad básica es mantener una situación existente, por ejemplo, profundizar una noria) son incomparables con aquellos destinados al mejoramiento de una situación productiva que entrega nuevas posibilidades al usuario en cuanto a la productividad de la tierra y el acceso a nuevos mercados. En este contexto la tercera hipótesis apunta a que de nuevo se “enmascaran” los resultados positivos de un grupo de proyectos

2. Presentar Informe Final de Evaluación de Impacto de modo que los resultados y recomendaciones sean incorporadas en el proceso de análisis correspondiente a la formulación presupuestaria del año 2007.

Es muy probable que la explicación global de porque no aparecen diferencias significativas entre usuarios y grupo de control, corresponda a una mezcla de estas 3 posibilidades.

3. Por otra parte, podría influir en los resultados el que un 8% del total de los encuestados declaró no tener ingresos intraprediales. Esta proporción es similar entre los usuarios y controles (7 casos en usuarios individuales y 5 casos de control, 28 casos de usuarios de riego asociativo y 24 casos de su control).
4. El análisis de los diferentes resultados (análisis cuantitativo y modelo), indican que la participación en Programas de Asesoría Técnica y de Crédito del INDAP, son masivos y homogéneos para ambos grupos (con programa y su control). Esta situación tiende a enmascarar los resultados individuales de un programa específico - en este caso el Programa de Riego- dado que todos los programas del INDAP tienen como objetivo común el de "contribuir al incremento de los ingresos".
5. Existe una gran heterogeneidad en cuanto al tipo de obra y equipos que se entregan a los usuarios del Programa. Igualmente, los niveles de complejidad y costos de los proyectos presentan una gran variabilidad, lo que implica que un usuario puede haber recibido un aporte para la reparación de un pozo con costos inferiores a \$ 150.000, mientras que otro recibe un proyecto mucho mas complejo (por ejemplo micro-aspersores) y con valores cercanos a los \$ 3.000.000. A lo anterior hay que agregar que por condiciones coyunturales (por ejemplo una emergencia derivada de la sequía) se han entregado equipos de riego que una vez pasada la situación crítica no siguen siendo utilizados.
6. Con relación al acceso al crédito, en ambos grupos, usuarios y control, es muy similar y sólo los productores de mayores ingresos acceden a otro tipo de instituciones financieras como el Banco del Estado y otros. Esto dice relación con el tipo de garantías exigidas por las instituciones financieras, la mayor complejidad legal que implican, y a una localización geográfica mas distante del predio. También se infiere de esta información, la alta importancia que tiene el INDAP para su grupo objetivo.
7. Las actividades de formalización, como "llevar IVA", se concentran en productores de mayores ingresos, lógica que es coherente con la formalización exigida por aquellos canales de comercialización más avanzados como son la agroindustria, mercados finales, etc.
8. La variable educación, que teóricamente es explicativa de los ingresos dentro de un modelo, no influye en este caso debido, debido a que la edad y el nivel de los usuarios y el grupo de control es muy homogénea. Así, esta generación de jefes de hogar tuvo acceso solo a la alternativa de una educación pública rural dirigida a sectores pobres.

Esto se constata al comprobar que, el promedio de los usuarios individuales y el de los asociativos, no llega al nivel de la enseñanza básica actual (8 años).

9. En relación a la Capacitación, esta variable se dividió en capacitaciones generales orientadas a nuevas tecnologías en cultivos y ganadería y en gestión (administración, comercialización y contabilidad) y específicas en proyectos de riego. Las primeras no marcan una tendencia clara en la generación de ingresos debido seguramente a que son producto de otros programas del INDAP como Asesoría Técnica y apoyo a la gestión.

En cuanto a la capacitación y asesoría en riego tuvo una bajo nivel de respuesta, debido a que no es una acción entregada por el Programa de Riego.

10. La situación de saneamiento e inscripción de los Derechos de Aguas, especialmente entre los usuarios individuales y su grupo de control es baja, lo que, atendida la creciente escasez del recurso, debería motivar al INDAP a la generación de una línea de acción en ese sentido.
11. La ausencia de un sistema de monitoreo en el diseño del Programa, dificulta que se tenga la retroalimentación de información, que permitiría realizar oportunamente las modificaciones en su ejecución y procedimientos, de modo de responder en forma eficaz a las necesidades de sus usuarios.
12. Las empresas que ejecutan el proyecto de riego solamente intervienen en la construcción de la obra y no existe un apoyo técnico posterior en cuanto al manejo y manutención de la obra y/o el equipo.
13. El diseño del Programa no define la necesidad de asociar a la obra de riego una acción productiva concreta, que garantice un aumento en la rentabilidad de la explotación predial por parte del usuario.
14. Existe un fuerte grado de valorización del programa de riego por parte de los beneficiarios, lo que se refleja tanto en los resultados de la encuesta como en los focus group realizados.
15. Todo lo anterior se permite concluir que, desde el punto de vista de la formalización del Programa de Riego del INDAP mediante la Matriz de Marco Lógico, a nivel de FIN no es posible demostrar con certeza que el Programa por si mismo influyera directamente en el aumento del ingreso de los usuarios pero que, sin embargo, a nivel del PROPOSITO ha sido eficaz en el aumento de la capacidad productiva y la producción agrícola.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones que involucran al Programa en su conjunto.

1. Elaborar una línea base de los usuarios que permita determinar claramente la situación antes del Proyecto y, desde ahí, poder medir los impactos derivados de su implementación.

Para realizar esta línea base existen varias alternativas:

- a. A partir de los resultados del presente estudio que entrega información primaria de un conjunto relevante de usuarios y su grupo de INDAP. Sin embargo, debe ser complementada con la información de los usuarios del periodo 2002 en adelante. Para los futuros proyectos se debería construir esta línea base con la información entregada en los proyectos de postulación al programa de riego.

b. Una segunda alternativa es realizar, en forma periódica, estudios específicos que levanten a nivel muestral la información requerida pero, sin embargo, este procedimiento tiene el problema de ser caro de realizar.

Al contar con un línea de base será posible realizar estudios de impacto de forma periódica (4 - 5 años) lo que implicará contar con un insumo para la planificación de las actividades en el mediano plazo.

2. Es importante poder diseñar un sistema de monitoreo del programa que considere indicadores como, por ejemplo:
 - a. Relación entre proyectos postulados, proyectos adjudicados y proyectos construidos (distinguiendo en que fase del proceso se "quedan" aquellos que no se construyen).
 - b. Costos medios por tipo de obra a nivel regional. Aquí puede incluirse un sistema como el que se utiliza en el presente estudio, de agrupar por grado de "complejidad" de la obra de riego.
 - c. Relación costo eficiencia (medido como el aumento de la productividad de la tierra) por tipología de proyecto.
 - d. Grado de satisfacción del beneficiario respecto de su proyecto.

Un sistema de monitoreo permanente provee de un mecanismo de retroalimentación que permite realizar ajustes en la planificación del Programa para distintos escenarios temporales.

3. Sería importante que el INDAP incorpore un sistema de fiscalización de las obras construidas. Esto debiera hacerse considerando el fiscalizar un porcentaje de las obras construidas por parte de una empresa que no esté involucrada en la ejecución de los proyectos. Para implementar una iniciativa de este tipo se debiera considerar el grado de complejidad de las obras como se ha señalado anteriormente.
4. Desarrollar una iniciativa especial que promueva la inscripción y saneamiento de los Derechos de Aguas, iniciativa que podría desarrollarse en conjunto con la Dirección General de Aguas como se ha hecho en el pasado. Probablemente, para dar factibilidad a una medida de este tipo debiera procederse de manera regional focalizando en aquellas regiones donde el problema del agua es de carácter mas inmediato. De acuerdo a los resultados del estudio, una iniciativa de este tipo debiera poner mas énfasis en los beneficiarios individuales pues es allí donde se detectaron las mayores carencias en este sentido.
5. Se recomienda revisar los criterios y procedimientos para la identificación de usuarios, de modo que se pueda asegurar en un nivel razonable su pertenencia al grupo objetivo definido por la ley.

Recomendaciones que involucran al riego individual

1. Dada la gran heterogeneidad en cuanto al tipo de obra y equipos que se entregan a los usuarios, es recomendable dividir el accionar del componente individual en "líneas de acción" dependiendo de la complejidad de la solución del problema, el monto de la inversión, y las características del usuario (considerando, su capacidad de innovación, su interés por implementar un proyecto productivo, etc.). Así, por ejemplo, aquellos proyectos que involucran la profundización de una noria o la entrega de una motobomba, debieran estar en una categoría distinta que aquellos que involucran aspectos técnicos mas complejos (riego por aspersión, riego por goteo, sistemas automatizados, etc.). Este procedimiento permitiría disminuir la heterogeneidad actual de los proyectos y asegurar el diseño de un servicio con estándares de calidad uniforme y acorde a la complejidad de la obra y/o equipo. Además, permitiría realizar monitoreos y evaluaciones diferenciadas por tipo, disminuyendo los costos de estas acciones.
2. Los proyectos de riego de mayor complejidad deberían ir asociados a un proyecto productivo que contemplara una asesoría integral, tanto en el ámbito productivo primario como en el de apoyo a la gestión del negocio. Esto es hoy mucho mas factible de realizar que para el periodo en que se ejecutó esta evaluación, dado que el riego individual es parte integrante del PDI lo que permitiría, sin grandes problemas ni desembolso adicional de recursos, establecer una vinculación entre la obra y el desarrollo productivo asociado.
3. En la misma dirección, se debería considerar que aquellos proyectos que se definan como técnicamente mas complejos, incorporen en el incentivo un monto para la capacitación en el manejo de la obra y, por ejemplo, "visitas técnicas" durante los 6 primeros meses de funcionamiento. Ello permitiría, primero una capacitación a sus usuarios y, posteriormente, una asesoría técnica, cuyas intensidades variarían según el tipo de proyecto y la complejidad de la obra y/o del equipo.

Recomendaciones que involucran al riego asociativo

1. En el riego asociativo también es posible distinguir tipologías de obras, que debieran ser consideradas diferencialmente en el diseño del programa. Así, se puede realizar la siguiente desagregación:
 - a. Obras de mantenimiento: Corresponden a la ejecución de labores que permiten mantener la obra funcionando en el mismo nivel para el que fue diseñada. Se incluye aquí la limpieza anual (caso de los canales), el dragado, la mantención de los perfiles hidráulicos y la rugosidad, mejoramiento de taludes, reparación de derrumbes, etc., en síntesis, todos aquellos aspectos que permiten continuar la operación normal de la obra. En el caso de la limpieza de canales, se recomienda que el incentivo sea otorgado sólo por una única vez en un período determinado (por ejemplo 5 años) ya que se considera que esta actividad debiera ser de cargo de los usuarios.
 - b. Obras de rehabilitación: Se trata en este caso de poner en funcionamiento obras que por diversas razones no están operativas o lo hacen sólo en una capacidad inferior al 50 % respecto del diseño original. Generalmente implican un costo mayor que las obras de mantención e implican un mayor esfuerzo técnico. Se incluye aquí también aquellas obras destinadas a mejorar la capacidad de diseño original, por ejemplo, revestimiento de canales, rediseño del perfil hidráulico, profundización de embalses o tranques, etc.

-
- c. Obras de nuevo riego: Implica la creación de una obra donde antes no existía, vale decir, incorporar nueva superficie al riego y no solo mejorar la seguridad de éste. En esta categoría se encuentran los pozos profundos, la construcción de tranques o embalses y la construcción de canales, por nombrar sólo los mas relevantes.

Al contar con una categorización de este tipo, INDAP podrá planificar de mejor manera sus acciones de inversión local al conocer en forma anticipada el probable impacto de cada una de las categorías. Igualmente, podrá otorgar un incentivo diferencial por tipo de categoría. Por ejemplo, la categoría "obras de mantención" debiera tener menores incentivos que las obras dedicadas a "nuevo riego".

2. Se recomienda fortalecer la organización de productores participantes en el proyecto de manera de establecer un "Control Social" de los proyectos estimulando la participación y el involucramiento de las personas en el monitoreo y evaluación. Además, permitiría que los usuarios de la obra establecieran una planificación de las distintas actividades de mantención y asignaran responsabilidades entre sus miembros. Este proceso, del cual INDAP ha sido pionero en el país, tiene dificultades prácticas para ser implementado pero, a juicio de estos consultores debe continuar siendo impulsado por la institución.

Calificación: Cumplido (Diciembre 2006)

Medios de Verificación:

Informe final Estudio de Impacto del Programa de Riego de INDAP.

Respecto a las recomendaciones emanadas de la Evaluación de Impacto realizada durante el año 2006, a la fecha ha sido posible implementar algunas de dichas medidas y el resto se las pretende implementar progresivamente en los próximos dos años y en paralelo a la implementación de la nueva política de fomento de INDAP.

Respecto a las recomendaciones que involucran al Programa en su conjunto:

- 1.- Respecto a disponer de un sistema de monitoreo, se reconoce la necesidad de mejorar el sistema de observación de resultados de los instrumentos de riego avanzando hacia la creación de nuevos indicadores que contribuyan a mejorar la coherencia entre éstos, los énfasis institucionales de fomento al riego y los objetivos institucionales de fomento productivo. Lo anterior en el entendido que no es la obra física en sí la que genera los beneficios, sino el rubro productivo que le sigue, se reconoce todo un dominio de observación entre el término de la obra y la explotación productiva de las tierras incorporadas al riego o mejoradas en su seguridad, del cual ninguno de los instrumentos se ha hecho cargo, por carecer de métodos de observación de resultados de mediano y largo plazo. El sistema de monitoreo y observación de resultados se diseñará durante el primer semestre del año 2007.
 - 2.- Respecto a la recomendación de incorporar un sistema de fiscalización de las obras construidas, se puede informar que durante el año 2007 INDAP ha contratado los servicios de 10 Inspectores Técnicos de Obras (ITO's) cuya principal función dice relación con a) Revisar los proyectos de riego o drenaje antes del inicio de la ejecución; b) verificar la calidad técnica de las obras en forma periódica, con énfasis en las etapas definidas como críticas, velando que el contratista cumpla con los planos, diseño de obras y especificaciones técnicas. Para esto los ITOs visitan al menos una vez cada proyecto de riego y se concentran en los proyectos de mayor complejidad. Además, para proyectos asociativos de mayor complejidad y de sobre diez agricultores se encuentra disponible un Programa de Contraloría Social, que promueve la participación de los propios beneficiarios en la fiscalización de sus proyectos de riego.
 - 3.- Respecto a la recomendación de desarrollar una iniciativa especial que promueva la inscripción y saneamiento de los Derechos de aguas, se encuentra en diseño un instrumento llamado Bono Legal de Aguas, el cual permitirá entregar incentivos económicos para financiar parcialmente los costos de asesorías legales que permitan dar seguridad jurídica a los derechos de aprovechamiento de aguas cuyos titulares sean beneficiarios(as) de INDAP y a las organizaciones de aguas conformadas mayoritariamente por beneficiarios de INDAP. Lo anterior, tiene la finalidad de eliminar las barreras de acceso a los programas y servicios del Instituto o de cualquier otro organismo de fomento productivo y asegurar la sustentabilidad de las inversiones productivas vía directa de INDAP, mejorar la accesibilidad de la AFC a los beneficios de la Ley 18.450 y formalizar a las organizaciones de usuarios de aguas. El inicio de operación del Bono Legal de Aguas está contemplado para Abril 2007 y tendrá cobertura en todo el país.
3. Presentar correcciones al programa de Riego Asociativo e Individual (PDI) basadas en las recomendaciones emanadas de la Evaluación de Impacto.

Respecto a las recomendaciones que involucran al riego individual:

- 4.- Respecto a la propuesta de generar líneas de acción o categorizar los tipos de proyectos de modo de realizar diseños y monitoreos diferenciados, esto se hace en la actualidad, aunque no se ha estandarizado. Las exigencias de diseño son menores en proyectos de menor costo y complejidad. Se analizará y evaluará la implementación de esta medida durante el primer semestre de 2007.
- 5.- El actual PDI, cuyas normas 2007 fueron aprobadas con fecha 16 de enero del presente año, contempla apoyo para la ejecución de las inversiones e innovación, lo que significa que los agricultores beneficiarios de PDI pueden contratar servicios de un operador externo para apoyar la instalación, montaje o construcción, puesta en marcha y periodo de prueba del proyecto. Por otra parte para el caso de capacitación de usuarios en aspectos técnicos de manejo y mantención de las obras de riego, se encuentra en fase de diseño e implementación un Programa de Profesionalización Campesina que permitirá apoyar el mejoramiento de competencias y habilidades de agricultores a través de acciones de formación técnica general o especializada. Dicho Programa se pondrá en marcha a partir de Mayo 2007 y tendrá cobertura en todo el país.

Respecto a las recomendaciones que involucran al riego asociativo:

- 6.- Respecto a Obras de mantención, el Programa de Riego Asociativo no contempla el financiamiento de este tipo de inversión dado que la mantención de las obras corresponde a los propios usuarios, siendo de su responsabilidad. El Programa de Riego sólo considera la realización de inversiones tanto en construcción, reparación o ampliación de proyectos de riego y no corresponde el financiamiento de servicios de mantención.
- 7.- El control social está siendo impulsado fuertemente por la institución y se encuentra actualmente vigente la normativa del Sistema de Participación y control social de obras de riego. Este sistema promueve la participación activa de los beneficiarios de proyectos de riego asociativo en las etapas de diseño y construcción de las obras.

Calificación: Parcialmente cumplido

Observación: De las correcciones propuestas, la mayoría se encuentra en una etapa de diseño y sólo se ha implementado la referente a incorporar un sistema de fiscalización de las obras construidas (Contratación de Inspectores Técnicos de Obra, ITO), no obstante respecto de ésta, no se presenta ningún medio de verificación.

Presentar TDR de estudio de demanda insatisfecha de proyectos PDI y Riego Asociativo, incorporando en dicho estudio la vinculación de estos instrumentos con la Ley de Riego N° 18.450.

Disponer de una respuesta objetiva a la baja observada en los niveles de producción de los componentes de riego asociativo, nos parece importante, sin embargo la sugerencia de realizar un estudio de demanda en una muestra de Áreas no parece la forma mas adecuada, dado que la canalización de las demandas en las oficinas de área está muy condicionada a la cantidad de recursos disponibles.

La División de Fomento de INDAP se encuentra actualmente diseñando y preparando la puesta en marcha del Programa de Riego Campesino de INDAP, cuyo principal objetivo es la integración en una lógica de Programa de Riego de todas las acciones que actualmente realiza la institución en dicho ámbito, para lo cual se evaluará la adecuación de la estructura organizacional tanto a nivel nacional como regional (Deptos o Unidades Regionales de Riego) en función de entregar un adecuado soporte técnico y administrativo a los equipos de Área en los productos específicos de riego, permitiendo con esto dar respuesta más eficaz a los requerimientos de los clientes, tanto a demandas individuales como asociativas. Además, se ha revisado la funcionalidad y coherencia de los distintos instrumentos de fomento al riego de INDAP con los actuales desafíos de la AFC.

Las medidas que se implementarán se prevee generarán un aumento de los niveles de producción de los programas de riego, dado que las mayores dificultades están a nivel de canalización de la demanda y en ningún caso de la inexistencia de esta. Los principales logros a obtener producto de la aplicación de medidas de mejoramiento en el presente año son:

- a. Aumento ostensible en la cobertura y superficie beneficiada por la Ley de Riego, producto de una articulación efectiva de los instrumentos Estudios Técnicos Ley 18.450 y Crédito de Enlace, lo que se conseguiría por los siguientes mecanismos:
 - Reconocimiento explícito en las Direcciones Regionales, al interior de los Departamentos de Fomento, de unidades de soporte técnico para apoyar la evaluación preinversional de las obras de mayor complejidad y su supervisión técnica en la etapa de ejecución.
 - Establecimiento de alianzas formales de INDAP con la Comisión Nacional de Riego (CNR) y la Dirección General de Aguas (DGA), para una mejor coordinación y asignación de recursos al segmento de la AFC.
 - Creación de una línea especial de financiamiento, conducentes a cofinanciar consultorías para la resolución de problemas vinculados a los derechos de aprovechamientos de aguas y a las organizaciones de usuarios de aguas.
 - Incremento en las colocaciones del crédito de enlace, como resultado de la creación de un Fondo Rotatorio de Preinversión en Riego.
- b. Aumento de cobertura y superficie beneficiada a través del Programa de Riego Asociativo y PDI Riego, como resultado de la reorganización y reforzamiento de las unidades regionales de soporte técnico.
- c. Aumento perceptible de la eficacia de los instrumentos de fomento al riego y de su coherencia con la estrategia de fomento productivo institucional, mediante la medición periódica de su desempeño y el análisis de consistencia entre sus fases de diseño, operación y evaluación. Ello se conseguirá a través de las siguientes medidas:
 - Confección de matrices de marco lógico para los distintos programas de fomento a la inversión predial, que releven de manera precisa las relaciones de causa-efecto entre las tres jerarquías de objetivos (actividades, componentes y propósito) y su aporte a la concreción del fin último de la estrategia de fomento.
 - Diseño de nuevos indicadores que refuercen la medición del desempeño en el ámbito de los productos y la introduzcan en los ámbitos de resultados intermedios y finales.
 - Realización de evaluaciones de impacto al cabo de 4 o 5 años de concluida la participación de los beneficiarios en el Programa, como herramienta útil y confiable para dimensionar la magnitud y sustentabilidad de los beneficios, como a su vez legitimar los programas para preservar su sostenibilidad en el tiempo.

Calificación: No cumplido

Observación: Pendiente hasta que se presenten los TDR del estudio de demanda insatisfecha de proyectos PDI y Riego Asociativo. INDAP manifiesta que las "mayores dificultades están a nivel de canalización de la demanda y en ningún caso de la inexistencia de ésta", este juicio es el que precisamente pretende sancionar en forma objetiva el estudio comprometido.

Presentar resultados y recomendaciones derivadas del estudio de demanda insatisfecha de proyectos de riego asociativos y del PDI.

Si bien es cierto, el estudio de demandas insatisfechas de proyectos de riego asociativo y de PDI, no fue realizado por INDAP durante el año 2006, esto se debió a las nuevas prioridades institucionales producto de los mandatos gubernamentales y fundamentalmente al hecho que la institución se abocó al diseño e implementación de una nueva política institucional de fomento productivo que implicó revisar la situación de los proyectos de Riego y el levantamiento de información asociada al tema de regiones y áreas, lo que significó un conjunto de nuevas medidas respecto de programas de riego.

Asimismo, en el Programa de riego asociativo no se realizó el estudio de demanda insatisfecha en atención a que este instrumento incluye una etapa de pre-factibilidad destinada a generar perfiles de proyectos que cuenten con viabilidad técnica y legal. En esta etapa, los problemas o necesidades de riego o drenaje, que se recogen en las solicitudes de preinversión, no constituyen todavía una demanda formal de incentivos. Una parte de las ideas de proyectos no siguen la línea de procesos, por tanto no es posible capturar información desde el sistema informatizado SUF (Solicitud Única de Financiamiento), situación que esta siendo revisada para implementar medidas correctivas.

Calificación: No cumplido

Observación: Pendiente hasta que INDAP realice el estudio de demanda insatisfecha y se presenten las recomendaciones derivadas de éste.

Presentar medidas a implementar en función de los resultados de estudio de demanda insatisfecha.

Las medidas implementadas por INDAP respecto del programa de riego guardan relación con con la nueva política de fomento productivo de INDAP y producto de ello se encuentra actualmente diseñando y preparando la puesta en marcha del Programa de Riego Campesino de INDAP, cuyo principal objetivo es la integración en una lógica de Programa de Riego de todas las acciones que actualmente realiza la institución en dicho ámbito, para lo cual se evaluará la adecuación de la estructura organizacional tanto a nivel nacional como regional (Deptos o Unidades Regionales de Riego) en función de entregar un adecuado soporte técnico y administrativo a los equipos de Área en los productos específicos de riego, permitiendo con esto dar respuesta más eficaz a los requerimientos de los clientes, tanto a demandas individuales como asociativas. Además, se ha revisado la funcionalidad y coherencia de los distintos instrumentos de fomento al riego de INDAP con los actuales desafíos de la AFC.

Las medidas que se implementarán se prevee generarán un aumento de los niveles de producción de los programas de riego, dado que las mayores dificultades están a nivel de canalización de la demanda y en ningún caso de la inexistencia de esta. Los principales logros a obtener producto de la aplicación de medidas de mejoramiento en el presente año son:

- a. Aumento ostensible en la cobertura y superficie beneficiada por la Ley de Riego, producto de una articulación efectiva de los instrumentos Estudios Técnicos Ley 18.450 y Crédito de Enlace, lo que se conseguiría por los siguientes mecanismos:
 - Reconocimiento explícito en las Direcciones Regionales, al interior de los Departamentos de Fomento, de unidades de soporte técnico para apoyar la evaluación preinversoral de las obras de mayor complejidad y su supervisión técnica en la etapa de ejecución.
 - Establecimiento de alianzas formales de INDAP con la Comisión Nacional de Riego (CNR) y la Dirección General de Aguas (DGA), para una mejor coordinación y asignación de recursos al segmento de la AFC.
 - Creación de una línea especial de financiamiento, conducentes a cofinanciar consultorías para la resolución de problemas vinculados a los derechos de aprovechamientos de aguas y a las organizaciones de usuarios de aguas.
 - Incremento en las colocaciones del crédito de enlace, como resultado de la creación de un Fondo Rotatorio de Preinversión en Riego.
- b. Aumento de cobertura y superficie beneficiada a través del Programa de Riego Asociativo y PDI Riego, como resultado de la reorganización y reforzamiento de las unidades regionales de soporte técnico.
- c. Aumento perceptible de la eficacia de los instrumentos de fomento al riego y de su coherencia con la estrategia de fomento productivo institucional, mediante la medición periódica de su desempeño y el análisis de consistencia entre sus fases de diseño, operación y evaluación. Ello se conseguirá a través de las siguientes medidas:
 - Confección de matrices de marco lógico para los distintos programas de fomento a la inversión predial, que releven de manera precisa las relaciones de causa-efecto entre las tres jerarquías de objetivos (actividades, componentes y propósito) y su aporte a la concreción del fin último de la estrategia de fomento.
 - Diseño de nuevos indicadores que refuercen la medición del desempeño en el ámbito de los productos y la introduzcan en los ámbitos de resultados intermedios y finales.
 - Realización de evaluaciones de impacto al cabo de 4 o 5 años de concluida la participación de los beneficiarios en el Programa, como herramienta útil y confiable para dimensionar la magnitud y sustentabilidad de los beneficios, como a su vez legitimar los programas para preservar su sostenibilidad en el tiempo.

Calificación: No cumplido

Observación: Pendiente hasta que INDAP realice el estudio de demanda insatisfecha y se presenten las medidas a implementar derivadas de éste.

Elaborar propuesta de TDR para realizar una Evaluación de Impacto al PDI.

Si bien se estableció como compromiso institucional en el marco de la evaluación al Programa de Riego realizar una evaluación de impacto al PDI, durante el año 2007 la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda en el marco del Protocolo de la Ley de presupuestos 2007, acordó con el Honorable Congreso realizar un estudio en profundidad sobre los programas de microemprendimiento-MYPE, en la cual se incluye el Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI).

Por lo tanto, los términos de referencia solicitados serán en definitiva los que DIPRES en forma conjunta con las instituciones participantes determinen para esta evaluación y así dar cumplimiento a lo comprometido por INDAP.

Los resultados de la evaluación en profundidad estarán disponibles el primer trimestre del año 2008.

Calificación: Cumplido (Diciembre 2006)

Medios de Verificación:

PROPUESTA DE TDR PARA LA EVALUACIÓN EN PROFUNDIDAD DE PROGRAMAS DE MICROEMPREDIMIENTO -MYPE DE DIPRES.

Presentar TDR definitivos de Evaluación de Impacto al PDI.

De acuerdo a lo establecido en los compromisos institucionales producto de la evaluación de panel de expertos del programa de riego, y lo acordado en el Protocolo de Acuerdo al Proyecto de ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2007, La Dirección de Presupuestos desarrollara durante el año 2007 una evaluación en profundidad de los Programas de Microemprendimiento-MYPE, que considera la evaluación del programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), por lo tanto los términos de referencia definitivos de esta evaluación serán los que DIPRES determine en forma conjunta con las instituciones involucradas.

Lo anterior implica que INDAP no licitará este estudio ya que es parte de una investigación de mayor dimensión y así optimizar los recursos del Estado

Calificación: Cumplido (Diciembre 2006)

SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE PROYECTOS

La supervisión de proyectos, es entendida en INDAP como un instrumento de gestión, que identifica el estado de avance, calidad, distorsiones y dificultades en la ejecución de un proyecto, y propone en los casos que lo requieran los mecanismos de corrección, buscando su optimización según los objetivos definidos en el mismo.

El sistema de supervisión de proyectos se instala en INDAP a contar el año 2004, a través de la Resolución Exenta N°804 del 20 de noviembre de 2003. Inicialmente fue estructurado para dar seguimiento a los proyectos con financiamiento crediticio y de incentivo, de los programas crédito y de desarrollo de inversión (PDI), y del Servicio de Asistencia Técnica (SAT). A través de la Resolución Exenta N° 446 del 24 de mayo de 2005, se incorporan los planes de manejo del Sistema de Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD) al sistema de supervisión de proyectos.

Los indicadores que mide la supervisión son: i.) observaciones del cumplimiento del cliente respecto de los requisitos de beneficiario de INDAP; ii) correcta aplicación de los incentivos (PDI, SIRSD y SAT) y del crédito; iii) avance físico de las inversiones y de las actividades desarrolladas; iv) calidad de las inversiones y de las actividades desarrolladas; v) respaldo de las garantías (bienes físicos) entregadas por créditos recibidos; vi) proyección (juicio evaluativo) de las asesorías técnicas, inversiones y crédito; y vii) percepción de la satisfacción del cliente.

La información del sistema se recoge en un Formulario Único de Supervisión que consta de cuatro parte: a) identificación del proyecto y cliente; b) supervisión técnica; c) percepción de la satisfacción del cliente; y d) conclusiones y recomendaciones.

Presentar resultados de evaluación del Sistema Único de Financiamiento (SUF) y del Sistema de Supervisión de INDAP. Incluir recomendaciones de mejoramiento en base a los resultados obtenidos en la evaluación.

Durante año 2006, producto del seguimiento realizado al sistema se inició un proceso informatizado mejorado en las regiones V, RM, VI y VII. A partir del abril de 2007, se espera que el sistema informatizado esté operando en todo el país.

La metodología de selección de proyectos y asesorías a supervisar es a través de dos modalidades: a) 100% de los proyectos y b) muestra de proyectos. La adopción de una de ellas depende del programa en que se inserta los proyectos, la que aparece definida en las Resoluciones señaladas anteriormente.

Durante el año 2005 el sistema de supervisión, del total de proyectos aprobados y financiados que fue de 85.311, supervisó 20.360 proyectos superando la meta que era de 17.172.

Complementariamente se puede informar que a partir del año 2005 INDAP estableció la supervisión de proyectos como uno de los indicadores transversales para el incentivo colectivo de remuneraciones situación que permitió fortalecer esta actividad en la institución.

PROYECTO MEJORAMIENTO SOLICITUD UNICA DE FINANCIAMIENTO (SUF)

El actual sistema "Solicitud Única de Financiamiento" (SUF), fue diseñado en base a un modelo de atención de usuarios denominado "Línea Única de Procesos" (LUP), el cual se incorporó a la mayoría de los instrumentos de Fomento a través de las Bases Técnicas, automatizando estos procesos e incluyendo la demanda de créditos en este flujo de información. No obstante, en la práctica esta línea de procesos no opera como fue pensada en teoría para algunos instrumentos, como por ejemplo SAT y PRODESAL.

En un proceso evaluativo desarrollado por la División de Planificación y Sistemas de INDAP, se comprobó que la automatización de estos pasos administrativos no mejoró significativamente la atención de los usuarios, generando, en algunos casos mayor dedicación en horas de oficina a los Ejecutivos, en desmedro del trabajo técnico y visitas a terreno.

El sistema SUF ha resuelto parcialmente los requerimientos de información demandados al interior y exterior del INDAP, y presentaba una serie de problemas generales que se resumen a continuación:

- Los Ejecutivos dedican un excesivo tiempo en el ingreso de datos a la SUF, disminuyendo el acompañamiento en terreno a los clientes.
- El sistema solicita información en exceso y en algunos casos de poca utilidad, lo que puede afectar los tiempos de atención de los clientes, y la oportunidad de los proyectos.
- El sistema aún cuando registra información que pudiera ser útil para responder parcialmente a requerimientos internos y externos de información, no cuenta con un módulo de reportes para los usuarios finales, lo que obliga a una dependencia con Informática del Nivel Central para generar estadísticas útiles.
- El sistema no se integra a otros sistemas relacionados con el seguimiento, como por ejemplo, el sistema de registro de metas, por cuanto su diseño no da cuenta de estos requerimientos.
- Respecto a la transmisión de datos hacia el SICRE y Tesorería, presenta fallas de diseño que hacen que se tenga que volver a digitar datos en el SICRE ya ingresados en la SUF, con riesgo de inconsistencia. Tampoco hay una validación de la disponibilidad de presupuesto en Tesorería, al momento de transmitir los datos. Esto hace que se tenga que revertir proyectos, interviniendo manualmente la base de datos desde informática.

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA SUF.

Dado que es necesario mantener la continuidad del sistema actual para la operación de los instrumentos de INDAP vigentes, la división de planificación y sistemas implementó un proyecto de mejoramiento de la SUF, que contempla las acciones que es necesario incorporar al corto plazo para un desempeño más ágil y efectivo del sistema SUF.

De esta forma el objetivo general del proyecto será el de introducir una serie de mejoras al sistema SUF, de forma de permitir un mejoramiento en los tiempos de atención, así como una flexibilización en la lógica de ingreso de información al sistema en el primer semestre del año 2007.

Estas mejoras no representan un mejoramiento profundo en la calidad del Sistema sino que solo persiguen lo señalado en el Objetivo general. Los mejoramientos cualitativos del Sistema SUF, que lo más probable es que generen una SUF nueva, se deberán ver un procedimiento o trabajo paralelo a este, por lo tanto las medidas que se incorporan solo tienden a mejorar algunos de los elementos señalados en el punto anterior.

MEJORAS A CORTO PLAZO (MODIFICACIONES A LA SUF)

Las mejoras que se detallan a continuación se han listado en base a los elementos que han aportado en talleres sucesivos de trabajo, las Divisiones de Fomento y de Asistencia Financiera. Además se han incluido los aspectos pertinentes que han entregado las regiones a través del Foro "Mejoramiento de la SUF". De esta forma las mejoras posibles de implantar son las siguientes:

Mejoramiento en el ingreso de información.

- 1) Revisión de la clasificación de rubros y especies, ya que no existe consenso respecto a esto. Ver la posibilidad de una clasificación por Región ya que no todas las regiones manejan los mismos rubros.
- 2) Ordenar alfabéticamente todas las alternativas de campos de selección (combos).
- 3) Eliminar datos en la identificación del cliente que no aportan utilidad a los procesos posteriores, como por ejemplo el rubro principal y secundario, ya que su registro tiene que ver con la aplicación de algún instrumento en el tiempo y no con la identificación. Además no identifica a que año corresponde y se pierde el dato cuando es actualizado por otro ejecutivo. Lo mismo ocurre con el Ejecutivo por cliente. Analizar la pertinencia de la utilidad de cada dato en este formulario.
- 4) Analizar y determinar por parte de las Divisiones de Fomento y Financiero cuando es pertinente y obligatorio registrar el flujo de caja, según el instrumento y solicitud de financiamiento.
- 5) Eliminar el registro del detalle de egresos y el cronograma de actividades por cuanto la calidad de estos datos es dudosa y no aporta a los requerimientos de información actuales.
- 6) Eliminar el formulario del registro del FUP (demanda) y adecuar el Formulario de Admisibilidad para la captura de la demanda.
- 7) Revisar la utilidad de los datos de entrada del formulario de Estado de Situación y Registro de Predios, eliminar lo que no es útil.
- 8) Generar la captura de datos del formulador y georeferenciación desde la aplicación SIRSD a la SUF.
- 9) Corregir un error del sistema consistente en que cuando se borra una intervención en la pantalla de financiamiento, y luego se agregan nuevas intervenciones, el sistema indica que se excede el monto total del proyecto, lo que no es efectivo.

Presentar resultados de evaluación del Sistema Único de Financiamiento (SUF) y del Sistema de Supervisión de INDAP. Incluir recomendaciones de mejoramiento en base a los resultados obtenidos en la evaluación.

Mejoramiento en el despliegue de información

- 10) No aparece la categoría del usuario en la solicitud de financiamiento, sólo en el Comité. Agregar a la documentación que sea pertinente.
- 11) El o los números de rol del predio no aparecen identificados en ninguna parte de los antecedentes que se pueden imprimir. Agregar a la documentación que sea pertinente.
- 12) Cuando se incorpora a los participantes del Comité es mejor que aparezca un listado y se pueda ir tickeando en algún casillero al lado de cada integrante y luego grabar y no como ahora que va uno a uno seleccionando y grabando cada vez.
- 13) Al crear las resoluciones, hay que editar una a una e imprimirlas, debería dar la opción de imprimirlas todas por comité.
- 14) Se debería agregar una opción de impresión de resoluciones masivas, así como se crean, imprimirlas de una vez. Es tedioso ir una a una dando la orden de impresión.
- 15) En la captura del cliente, en el tipo de persona, desplegar por defecto "Empresa Individual", con la posibilidad de cambiarlo cuando no corresponda, ya que la mayoría es de este tipo.
- 16) Generar en forma electrónica el traspaso de las variables de control del instrumento SIRSD, desde la aplicación SIRSD al sistema de seguimiento de Metas.
- 17) Generar un modulo de reportes básicos para el uso de la información en regiones.

Calificación: Parcialmente cumplido

Observación: El compromiso implica presentar una evaluación de ambos sistemas e indicar cuáles serían las recomendaciones de mejoramiento emanadas de dichas evaluaciones. Respecto del Sistema de Supervisión de Proyectos sólo se presenta una descripción y respecto del SUF se describen los problemas identificados y un Plan de Mejoramiento. No obstante, para ninguno de los instrumentos se presentan medios de verificación que validen la realización de las respectivas evaluaciones a los mencionados sistemas.

Medios de Verificación:

Informe de supervisión de proyectos año 2005, División de gestión de la Calidad, INDAP.

Manual de usuarios Sistema Informatizado de supervisión de Proyectos, División Gestión de la Calidad de INDAP.

Concordar con DIPRES la Matriz de Marco Lógico del Programa de Riego Asociativo y del PDI.

Según lo establecido en los compromisos institucionales productos de la evaluación del panel de expertos del programa de Riego, se elaboró una versión de Marco Lógico de los Programas de Riego Asociativo y Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), los cuales se envían a Dipres para concordar una versión final.

Calificación: Parcialmente cumplido

Observación: Pendiente reunión DIPRES-INDAP para concordar matrices.

Medios de Verificación:

Versión Marco Lógico Programa de Riego Asociativo

Versión marco lógico Programa de Desarrollo de Inversiones propuestas

En relación a la cuantificación de los indicadores de resultados de las matrices de marco lógico del programa de riego asociativo y del PDI se puede informar que algunos de los indicadores propuestos pueden ser obtenidos de los sistemas institucionales, a modo de ejemplo de envía cuantificación de algunos indicadores que ya la institución esta evaluando y en la medida de los acuerdos con DIPRES ver la factibilidad de integrar al sistema de control de Gestión.

A modo de ejemplo se presentan los resultados de algunos indicadores establecidos:

RIEGO ASOCIATIVO.

1.- Aumento porcentual de Hectáreas de riego equivalente

$(\text{Hectáreas de Riego equivalente del año } t / \text{Hectáreas de riego equivalente año } (t-1)) * 100$

$(7001,57 \text{ Hectáreas año } 2006 / 6100,81 \text{ hectáreas año } 2005) * 100 = 114,764.$

PDI

2.- Aumento porcentual de hectáreas de riego equivalente

$(\text{Hectáreas de riego equivalente año } t / \text{Hectáreas de Riego equivalente año } (t-1)) * 100$

$(\text{Hectáreas riego equivalente año } 2006 / \text{Hectáreas de riego equivalente año } 2005) * 100 = (2237,91 / 2081,01) * 100 = 107,495$

3.- Porcentaje de usuarios satisfechos con programa PDI

$(\text{N}^\circ \text{ DE USUARIOS que califican con notas 6 o 7 la satisfacción con el programa PDI año } t / \text{n}^\circ \text{ total de usuarios encuestados del programa PDI año } t) = 92,1\%$

(medición de satisfacción de usuarios por programas realizado por ADIMARK.)

Calificación: Parcialmente cumplido

Observación: El indicador "Porcentaje de usuarios satisfechos con programa PDI" no se incluye en las Matriz de Marco Lógico del PDI presentada. Por otra parte se recuerda que el compromiso es cuantificar todos los indicadores de resultados de las matrices mencionadas.

Cuantificar los indicadores de resultado de las matrices de Marco Lógico del Programa de Riego Asociativo y del PDI.

Incorporar los indicadores de desempeño relevantes del programa en el Sistema de Planificación y Control de Gestión (SIG) de INDAP. El seguimiento posterior de este compromiso será realizado a través del proceso regular de validación del Sistema de Planificación y Control de Gestión de INDAP

En la medida de la implementación de la política de Fomento Productivo y en especial de los programas de riego, INDAP integrará indicadores de los programas de riego al Sistema de Planificación y Control de Gestión previo acuerdo con DIPRES.

Calificación: No cumplido

Observación: Se califica como no cumplido hasta que se incorporen al SIG institucional los indicadores relevantes del Programa de Riego

En relación con este compromiso, INDAP a partir del 1 de Enero del 2006 adopta al SIGFE como sistema único y oficial presupuestario y financiero contable, el cual proporciona la información requerida por las entidades rectoras para la agregación y generación de los informes para la gestión de las finanzas públicas, en conformidad a la circular conjunta DIPRES- CONTRALORÍA General de la República N° 646/45880 del 30 de septiembre del 2005.

Evaluar factibilidad de desarrollar metodología de cálculo de gastos administrativos para el programa de riego asociativo y del PDI, en el marco de los avances de la implementación en INDAP del SIGFE.

Según lo establecido en las instrucciones de configuración 2006, se adecuaron las bases de datos institucionales de acuerdo a la normativa de Contraloría General de la República y Dirección de Presupuestos.

En el diseño de esta base 2006 no se incluyó el catálogo de agrupación de productos Estratégicos, por ser una base inicial para la institución en su primer año de funcionamiento, sin embargo se asumió el compromiso de incorporar este catálogo para el año siguiente.

Con fecha 06 de Noviembre del 2006, se recibieron las instrucciones para la configuración y poblamiento global 2007, con esta finalidad se constituyó un grupo de trabajo multidisciplinario que analizó los requerimientos de información para el año 2007, el cual trabajó en conjunto con SIGFE en el diseño de la configuración, la que incluyó el Catálogo de reagrupación denominado "Productos Estratégicos".

La configuración fue aprobada con fecha 19.12.2006 e instalada en INDAP el 26.12.2006, para comenzar a operar a contar de Enero del presente año.

Calificación: No cumplido

Observación: Pendiente hasta que se informe respecto del cálculo de los gastos administrativos asociados al programa de riego asociativo y del PDI.

Medios de Verificación:

carta de Director Nacional de Indap a Sr. Coordinador de Implantación proyecto SIGFE.

Carta de Director Nacional de INDAP a Subdirector de Presupuestos y Coordinador General Proyecto SIGFE, ORD. N° 756, 28.12.2006.

Carta Reg. CL 407 de fecha 6.11.2006, Del Sr. Sergio Granados Aguilar, Subdirector de Presupuestos y Coordinador General Proyecto SIGFE a Jefes de Servicios.

- Anexo 7: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2006**

		Cuadro 10 Cumplimiento PMG 2006											
Áreas de Me- joramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión								Prioridad	Ponderador	Cumple	
		Etapas de Desarrollo o Estados de Avance											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII				
Recursos Humanos	Capacitación				X					Mediana	8%	✓	
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo				X					Alta	15%	✓	
	Evaluación de Des- empeño				X					Menor	5%	✓	
Calidad de Atención a Usuarios	Oficinas de Infor- mación, Reclamos y Sugerencias, OIRS							X		Menor	5%	✓	
	Gobierno Electrónico				X					Alta	10%	✓	
Planificación / Control / Ges- tión Territorial Integrada	Planificación / Control de Gestión								X	Alta	10%	✓	
	Auditoría Interna					X				Alta	15%	✓	
Adminis- tración Financiera	Gestión Territorial Integrada			X						Mediana	8%	✓	
	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público							X		Alta	10%	✓	
	Administración Finan- ciero-Contable							X		Mediana	7%	✓	
Enfoque de Género	Enfoque de Género			X						Mediana	7%	✓	

Porcentaje Total de Cumplimiento: 100%

Sistemas Eximidos / Modificados

Sistemas	Justificación

Cuadro 11 Cumplimiento PMG años 2003 – 2005			
	2003	2004	2005
Porcentaje Total de Cumplimiento PMG	88%	100%	90%

• **Anexo 8: Transferencias Corrientes²⁵**

Cuadro 12					
Transferencias Corrientes					
Descripción	Presupuesto Inicial 2006 ²⁶ (M\$)	Presupuesto Final 2006 ²⁷ (M\$)	Gasto Deven- gado (M\$)	Diferencia ²⁸	Notas
TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO					
Gastos en Personal	53.217.166	57.471.175	55.828.526	1.644.511	
Bienes y Servicios de Consumo	1.620.203	1.684.988	1.544.847	140.141	(1)
Inversión Real	2.252.493	2.177.455	2.040.419	137.036	
Otros	47.276	54.155	51.467	2.688	
TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros ²⁹					
TOTAL TRANSFERENCIAS					

(1) La diferencia se produce principalmente por la no aplicación del bono agrícola familiar y por problemas en la colocación del instrumento PDI.

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

26 Corresponde al aprobado en el Congreso.

27 Corresponde al vigente al 31.12.2006.

28 Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

29 Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

- **Anexo 9: Iniciativas de Inversión³⁰**

1. **Nombre:** Ampliación oficina regional indap I región

Tipo de Iniciativa: Diseño

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

2. **Nombre:** Ampliación Oficina Indap Iquique

Tipo de Iniciativa: Diseño

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

3. **Nombre:** Adquisición Inmueble oficina área San Antonio

Tipo de Iniciativa: Diseño

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

4. **Nombre:** Reposición Oficinas Agencia de área La Ligua

Tipo de Iniciativa: Diseño

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

5. **Nombre:** Reposición Agencia de área Indap Yungay

Tipo de Iniciativa: Ejecución

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

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

6. Nombre: Mejoramiento segundo nivel área indap Chillan

Tipo de Iniciativa: Ejecución

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

7. Nombre: Reposición agencia de área Indap Los Ángeles

Tipo de Iniciativa:

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

8. Nombre: Ampliación agencia de área Santa Bárbara

Tipo de Iniciativa: Diseño

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

9. Nombre: Ampliación oficina Indap Área Victoria

Tipo de Iniciativa: Ejecución

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

10. Nombre: Adquisición de terreno para Agencia de área Indap Galvarino

Tipo de Iniciativa: Diseño

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

11. Nombre: Construcción oficina agencia de área indap Coyhaique

Tipo de Iniciativa: Diseño

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

12. Nombre: Ampliación y Reparación oficina indap Porvenir

Tipo de Iniciativa: Factibilidad

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

13. Nombre: Construcción agencia de Área Maipo

Tipo de Iniciativa: Factibilidad

Objetivo: mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: funcionarios de la oficina de área y los pequeños agricultores que se atienden en esa localidad

14. Nombre: Catastro Patrimonio Inmobiliario

Tipo de Iniciativa: Ejecución

Objetivo: obtener información del estado del patrimonio arquitectónico de indap para luego poder priorizar y mejorar las condiciones laborales de los funcionarios proporcionando espacio adecuado para el desarrollo de sus labores y mejorar los espacios de atención de los pequeños agricultores

Beneficiarios: los pequeños agricultores que se atienden a lo largo de todo el país.

Cuadro 13
Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2006

Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado ³¹	Ejecución Acumulada al año 2006 ³²	% Avance al Año 2006	Presupuesto Final Año 2006 ³³	Ejecución Año 2006 ³⁴	% Ejecución Año 2006	Saldo por Ejecutar	Notas
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(6) = (5) / (4)	(7) = (4) - (5)	
Ampliación oficina regional Indap I región	3.692	3.692	100	4.447	3.692	83	0	No hay saldo por ejecutar
Ampliación Oficina Indap Iquique	2.340	2.340	100	2.818	2.340	83	0	No hay saldo por ejecutar
Adquisición Inmueble oficina área San Antonio	36.454	30.700	84	36.454	30.700	84	5754	
Reposición Oficinas Agencia de área La Ligua	5.297	5.297	100	6.288	5.297	84	0	No hay saldo por ejecutar
Reposición Agencia de área Indap Yungay	125.617	13.974	11	125.617	13.974	11	111.643	
Mejoramiento segundo nivel área indap Chillan	32.711	4.258	13	32.711	4.258	13	32.651	
Reposición agencia de área Indap Los Ángeles	646	646	100	646	646	100	0	No hay saldo por ejecutar
Ampliación agencia de área Santa Bárbara	1.700	1.700	100	2.035	1.700	84	0	No hay saldo por ejecutar
Ampliación oficina Indap Área Victoria	19.069	19.069	100	19.376	19.069	98	0	No hay saldo por ejecutar
Adquisición de terreno para Agencia de área Indap Galvarino	19.177	19.177	100	19.500	19.177	98	0	No hay saldo por ejecutar

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

32 Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2006.

33 Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2006.

34 Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2006.

Cuadro 13
Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2006

Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado ³¹	Ejecución Acumulada al año 2006 ³²	% Avance al Año 2006	Presupuesto Final Año 2006 ³³	Ejecución Año 2006 ³⁴	% Ejecución Año 2006	Saldo por Ejecutar	Notas
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(6) = (5) / (4)	(7) = (4) - (5)	
Construcción oficina agencia de área indap Coyhaique	5.3691	5.369	100	5.691	5.369	94	0	No hay saldo por ejecutar
Ampliación y Reparación oficina indap Porvenir	450	450	100	470	450	96	0	No hay saldo por ejecutar
Construcción agencia de Área Maipo	723	723	100	723	723	100	0	
Catastro Patrimonio Inmobiliario	9.597	5.607	58	9.597	5.607	58	4.342	

• Anexo 10: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Cuadro 14					
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ³⁵		Avance ³⁶	Notas
		2005	2006		
Días No Trabajados	(N° de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año t/12)/ Dotación Efectiva año t	1.39	1.32	105.46	37
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.					
Razón o Tasa de Rotación de Personal	(N° de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año t/ Dotación Efectiva año t) *100	3.51	7.30	48.09	38
Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.					
Movimientos de Personal					
Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
• Funcionarios jubilados	(N° de funcionarios Jubilados año t/ Dotación Efectiva año t)*100	1.49	2.86	191.43	39
• Funcionarios fallecidos	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0.37	0.30		40
• Retiros voluntarios	(N° de retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100	1.49	6.17	24.21	41

35 La información corresponde al período Enero 2005 - Diciembre 2005 y Enero 2006 - Diciembre 2006.

36 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene. Para calcular este avance es necesario, previamente, determinar el sentido de los indicadores en ascendente o descendente. El indicador es ascendente cuando mejora la gestión a medida que el valor del indicador aumenta y es descendente cuando mejora el desempeño a medida que el valor del indicador disminuye.

37 Para la Institución este indicador es descendente, ya que en la medida que disminuye la cantidad de días no trabajados, por la vía de un menor uso de licencias médicas, se da cuenta de una mejor gestión en fomentar una buena calidad de vida de los funcionarios. El año 2006 registra una disminución en relación al año 2005, principalmente por la disminución de licencias médicas pre y post parto.

38 Indicador en sentido descendente, ya que si bien la institución ha promovido la natural rotación del personal (jubilaciones y renunciaciones) con el objetivo de renovar las capacidades institucionales, la política institucional plantea no afectar la formación y retención del capital humano interno que se ha venido realizando en los últimos años.

39 El indicador se elabora bajo el supuesto que el personal que se acoge al incentivo al retiro también se acoge a jubilación. En ese sentido, en el periodo analizado el indicador es ascendente, por cuanto ha aumentado el n° de jubilaciones, lo que ha permitido renovar las capacidades institucionales.

40 El indicador es neutro, ya que su resultado no es atribuible a la gestión institucional.

41 Indicador en sentido descendente. Si bien para la institución es fundamental disminuir los retiros voluntarios, durante el año 2006 se registró un aumento producto de movimientos de personal asociados al cambio de administración.

Cuadro 14 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ³⁵		Avance ³⁶	Notas
		2005	2006		
• Otros	$(N^{\circ} \text{ de otros retiros año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	1.64	0.83	198.51	42
• Tasa de recuperación de funcionarios	$N^{\circ} \text{ de funcionarios ingresados año } t / N^{\circ} \text{ de funcionarios en egreso año } t$	0.89	0.94	95.25	43
Grado de Movilidad en el servicio					
Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos y promovidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	$(N^{\circ} \text{ de Funcionarios Ascendidos y promovidos}) / (N^{\circ} \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva}) * 100$	8.75	3.03		44
Grado de Movilidad en el servicio					
Porcentaje de funcionarios a contrata recontractados en grado superior respecto del N° de funcionarios a contrata Efectiva.	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios recontractados en grado superior, año } t) / (\text{Contrata Efectiva año } t) * 100$	7.22	7.96	110.26	45
Capacitación y Perfeccionamiento del Personal	$(N^{\circ} \text{ funcionarios Capacitados año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	90.22	98.19	108.84	47
Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.					
Porcentaje de becas ⁴⁶ otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$N^{\circ} \text{ de becas otorgadas año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	1.64	1.28	77.85	48

42 Indicador en sentido descendente. En este caso, se registra un descenso de otros retiros, lo que habla de una mejor gestión del personal, al haberse producido una menor cantidad de retiros no voluntarios en relación al período anterior.

43 Indicador descendente. Si bien para la Institución es importante que esta tasa disminuya, durante el año 2006 el indicador aumentó debido al incremento de las jubilaciones y retiros voluntarios.

44 El indicador es neutro, ya que los resultados no dan real cuenta de avances o retrocesos en la gestión puesto que se trata de los resultados de la aplicación de normativa estatutaria.

45 Indicador en sentido ascendente, puesto que refleja mejores resultados en la gestión a través del mejoramiento de las condiciones remuneracionales del personal.

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

47 Indicador en sentido ascendente, ya que se busca la mayor cobertura posible de los programas institucionales. Durante el año 2006 se continuó con la capacitación transversal a través de los programas corporativos, los que buscan unificar conocimientos y buenas prácticas en la gestión.

48 Indicador ascendente. Un mayor número de becados(as) indica mejores resultados en las gestiones de postulación y patrocinio para que funcionarios y funcionarias accedan a ofertas de perfeccionamiento en la lógica de formación de capital humano institucional.

Cuadro 14					
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ³⁵		Avance ³⁶	Notas
		2005	2006		
Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	(N° de horas contratadas para Capacitación año t / N° de funcionarios capacitados año t)	4.53	6.26	138.12	49
Grado de Extensión de la Jornada					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	(N° de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t/12)/ Dotación efectiva año t	5.32	5.79	91.89	50
Evaluación del Desempeño ⁵¹	Lista 1 % de Funcionarios	99.47	99.62		52
	Lista 2 % de Funcionarios	0.53	0.38		
Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Lista 3 % de Funcionarios	0.00	0.00		
	Lista 4 % de Funcionarios	0.00	0.00		

49 Indicador es ascendente, ya que implica mayores horas de formación y perfeccionamiento para el personal.

50 Indicador descendente. En la medida que mejore la gestión y se implementen nuevas tecnologías los funcionarios deberían trabajar menos horas extraordinarias. Cabe señalar que durante el año 2006 se potenció la atención de los usuarios en terreno así como también una mejor disciplina en la operación de los procesos. Estas acciones se vieron aún más reforzadas luego del lanzamiento de las Medidas Presidenciales incluidas en el Programa de Desarrollo para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina, donde el personal de INDAP tiene asignadas importantes responsabilidades.

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

52 El indicador es neutro, ya que los resultados no dan real cuenta de avances o retrocesos en la gestión puesto que se trata de los resultados de la aplicación de normativa estatutaria.

• Anexo 11: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Cuadro 15 Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2006				
Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ⁵³	Incremento por Desempeño Colectivo ⁵⁴
Dirección Regional I	13	8	100	4
Agencias de Áreas Arica e Iquique	14	8	100	4
Dirección Regional II	11	8	100	4
Dirección Regional III y Agencia de Área Copiapó	14	9	100	4
Agencia de Área Vallenar	8	9	98	4
Dirección Regional IV	32	9	98	4
Agencias de Áreas Ovalle y Combarbalá	16	8	98	4
Agencia de Área Illapel	9	8	100	4
Agencia de Área La Serena - Vicuña	12	9	100	4
Dirección Regional V	34	9	100	4
Agencias de Áreas Casablanca, San Antonio y Petorca	11	7	100	4
Agencia de Área La Calera	4	9	99	4
Agencia de Área La Ligua	7	9	99	4
Agencia de Área Limache	6	8	98	4
Agencia de Área Quillota	5	8	96	4
Agencia de Área San Felipe	7	9	95	4
Dirección Regional VI	37	8	99	4
Agencia de Área Costa Norte (Litueche)	5	7	96	4
Agencia de Área Costa Sur (Marchigue)	6	7	96	4
Agencia de Área Las Cabras	10	7	96	4
Agencia de Área Lolol	5	8	99	4
Agencia de Área Rancagua	11	7	99	4
Agencia de Área Rengo	8	7	100	4
Agencia de Área San Fernando	8	7	100	4
Agencia de Área Santa Cruz	8	7	100	4
Agencia de Área San Vicente T.T.	10	7	97	4

53 Corresponde al porcentaje que define el grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño Colectivo, por equipo de trabajo.

54 Incluye porcentaje de incremento ganado más porcentaje de excedente, si corresponde.

Cuadro 15
Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2006

Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ⁵⁵	Incremento por Desempeño Colectivo ⁵⁶
Dirección Regional VII	52	9	98	4
Agencia de Área Cauquenes	11	9	98	4
Agencia de Área Curepto	6	8	98	4
Agencia de Área Curicó	10	9	95	4
Agencia de Área Licantén	6	9	99	4
Agencia de Área Linares	15	9	97	4
Agencia de Área Longaví	8	9	98	4
Agencia de Área Parral	10	9	99	4
Agencia de Área San Clemente	7	7	100	4
Agencia de Área San Javier	6	9	97	4
Agencia de Área Talca	10	9	98	4
Dirección Regional VIII	50	8	99	4
Agencias de Áreas Arauco y Cañete	14	8	100	4
Agencia de Área Bulnes	8	8	95	4
Agencia de Área Chillán	15	9	99	4
Agencia de Área Coelemu	8	9	93	4
Agencia de Área El Carmen	7	8	98	4
Agencia de Área Los Ángeles	11	9	98	4
Agencia de Área Quirihue	5	9	99	4
Agencia de Área San Carlos	10	9	100	4
Agencia de Área Santa Bárbara	10	9	96	4
Agencia de Área Yungay	6	9	97	4
Andel (Agencias de Áreas Concepción y Yumbel)	15	8	96	4
Dirección Regional IX	59	8	100	4
Agencia de Área Angol	7	9	100	4
Agencia de Área Carahue	5	8	99	4
Agencia de Área Collipulli	4	8	98	4
Agencia de Área Cunco	5	9	98	4

55 Corresponde al porcentaje que define el grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño Colectivo, por equipo de trabajo.

56 Incluye porcentaje de incremento ganado más porcentaje de excedente, si corresponde.

Cuadro 15
Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2006

Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ⁵⁷	Incremento por Desempeño Colectivo ⁵⁸
Agencia de Área Curacautín	8	9	100	4
Oficina Lautaro y Galvarino	11	8	100	4
Agencia de Área Loncoche	6	9	99	4
Agencia de Área Nueva Imperial	6	8	99	4
Agencia de Área Pitrufquén	10	9	100	4
Agencia de Área Puerto Saavedra	6	9	99	4
Agencia de Área Pucón	6	8	100	4
Agencia de Área Temuco	14	8	99	4
Agencia de Área Teodoro Schmidt y Oficina Hualpín	7	9	100	4
Agencia de Área Toltén	6	9	99	4
Agencia de Área Triguén	6	8	98	4
Agencia de Área Victoria	4	8	100	4
Agencia de Área Vilcún	5	8	100	4
Agencia de Área Villarrica	6	8	100	4
Dirección Regional X	20	8	99	4
Departamento de Personas X	5	7	99	4
Departamentos de Fomento y Asistencia Financiera X	14	7	99	4
Departamento de Administración y Finanzas X	14	8	99	4
Provincia de Valdivia	51	7	100	4
Provincia de Osorno	20	7	100	4
Provincia de Llanquihue	34	7	96	4
Provincia de Chiloé	43	8	99	4
Provincia de Palena	8	7	94	4
Dirección Regional XI	20	7	100	4
Agencia de Área Coyhaique	9	7	100	4
Área Sur XI (Agencias de Áreas Chile Chico y Cochrane)	9	7	100	4
Área Norte XI (Agencias de Áreas La Junta y Puerto Aysén)	10	7	80	2
Dirección Regional XII	24	8	99	4
Dirección Regional XIII	35	8	99	4

57 Corresponde al porcentaje que define el grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño Colectivo, por equipo de trabajo.

58 Incluye porcentaje de incremento ganado más porcentaje de excedente, si corresponde.

Cuadro 15
Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2006

Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ⁵⁹	Incremento por Desempeño Colectivo ⁶⁰
Agencia de Área Norte	7	8	99	4
Agencia de Área San Bernardo	7	8	100	4
Agencia de Área Talagante	7	8	100	4
Agencia de Área Melipilla	8	8	96	4
Dirección Central y División de Comunicaciones	23	9	100	4
División de Asistencia Financiera	14	9	100	4
División de Fomento	35	9	100	4
División de Administración y Finanzas	49	8	100	4
División de Auditoría Interna	11	9	100	4
División de Planificación y Sistemas	26	9	100	4
División de Gestión de la Calidad	12	9	100	4
División de Fiscalía	11	9	100	4
División de Personas	44	7	100	4

59 Corresponde al porcentaje que define el grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño Colectivo, por equipo de trabajo.

60 Incluye porcentaje de incremento ganado más porcentaje de excedente, si corresponde.