

BALANCE DE GESTIÓN  
INTEGRAL  
AÑO 2009

INSTITUTO DE DESARROLLO  
AGROPECUARIO

## INDICE

Contenido	Pág
1. Presentación	3
2. Resultados de la Gestión 2009	5
2.1 Resultados de la Gestión Institucional Asociados a Aspectos Relevantes de la Ley de Presupuestos 2009	6
2.2 Resultados Asociados a la Provisión de Bienes y Servicios	10
2.2.1 Servicios de Fomento. Acciones para Mejorar la Competitividad	11
2.2.2 Plataforma de Crédito	29
2.2.3 Institucionalidad Pública de Excelencia	33
3. Desafíos 2010	43
3.1 Ampliación y Modernización de la Plataforma de Bienes y Servicios	44
3.2 Consolidación de la Política de Fomento Productivo	44
3.3 Institucionalidad Pública de Excelencia	46
4. Anexos	48
Anexo 1: Identificación de la Institución	49
Anexo 2: Recursos Humanos	57
Anexo 3: Recursos Financieros	62
Anexo 4: Indicadores de Desempeño Año 2009	72
Anexo 5: Programación Gubernamental	80
Anexo 6: Informe Preliminar de Cumplimiento de los Programas/Institucionales Evaluadas	83
Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2009	96
Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo	98

# 1. Presentación

Los resultados aquí presentados obedecen a un marco estratégico desplegado desde 2006 a 2009, de un programa de gobierno que se cumplió plenamente. Su base está en el Programa de Trabajo de Gobierno para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina, piedra angular de las acciones institucionales, anunciado por la presidenta Michelle Bachelet el día 23 Agosto de 2006 en presencia de campesinos y campesinas en el Palacio de la Moneda. Este cuerpo estratégico estableció los criterios fundamentales que sustentan la política de fomento productivo y la orientación a mediano y largo plazo que han tenido las intervenciones de los instrumentos y programas de la institución. En él se vieron expresados los anhelos del mundo campesino y las acciones concretas para alcanzarlos. En el camino se incorporaron nuevas líneas de trabajo que obedecieron a la identificación de brechas de competitividad. Tal es el caso del fortalecimiento de las alianzas productivas, del programa para el mejoramiento genético y de las múltiples cooperaciones con universidades e institutos. En ese mismo devenir, las situaciones agroclimáticas obligaron a flexibilizar los apoyos y buscar, de manera rápida y oportuna, una sólida respuesta frente al riesgo. Así mismo, la situación económica internacional impuso desafíos que llevaron a INDAP a reforzar su plataforma de financiamiento crediticio directo y articulado con la banca privada para prestar apoyo a la Agricultura Familiar Campesina. Esas mismas condiciones fueron mejoradas a partir de la rehabilitación de usuarios/as morosos/as, que permitió reactivar la actividad productiva de más de 7.000 productores y productoras. Todo ello soportado por las continuas mejoras desde el punto de vista institucional, que dieron base al desafío de llegar a ser una institución de Clase Mundial. Lo alcanzado se expresa aquí y ello constituye un avance que permitirá seguir hacia el norte principal: Hacer de Chile una Potencia Alimentaria y Forestal en donde la Pequeña Agricultura asuma un rol fundamental.

El despliegue institucional que permitió el alcance de los resultados que aquí se expresan considera 103 Agencias de Área, 12 Oficinas de atención, 15 Direcciones Regionales y una oficina central. La dotación total es de 1.421 personas<sup>1</sup>. Además, intermedian en la entrega de los servicios de fomento, 3.000 consultores y proveedores a lo largo del país. En síntesis, los resultados son los siguientes:

1. Desde el punto de vista de las acciones de Fomento Productivo asociados al Programa de Gobierno:
  - 131.463 usuarios y usuarias atendidos, ejecutando un presupuesto de MM\$ 162.227, desagregados en MM\$ 43.683 a través de programas de financiamiento (créditos y articulación financiera) para 38.991 pequeños(as) productores/as, MM\$ 84.064 en subsidios para el cofinanciamiento de asistencia técnica e inversiones para 117.725 usuarios/as y MM\$ 34.480 en operación de la Institución.
  - 47.858 usuarios/as atendidos a través del PRODESAL, lo que equivale a un 99.7% de la meta de programación gubernamental. Para el mismo programa, se diseñaron e implementaron planes por rubros en 2.314 grupos, lo que equivale a un 127% de la meta programada.

---

<sup>1</sup> Para más información ver Anexo 2<sup>a</sup> Recursos Humanos.

- El Programa para la Recuperación de Suelos Degradados intervino, a través de sus distintos subprogramas, 108.882 ha, lo que equivale a un cumplimiento de 120% de la meta programada.
- El programa de Riego, individual y asociativo, logró una cobertura de 13.371 ha incorporadas y/o mejoradas con riego, beneficiando a 6.451 explotaciones, lo que representa un 167% de cumplimiento de la meta programada. Esta cifra se explica debido a la priorización de tres obras asociativas de alto impacto en hectáreas y beneficiarios.
- En cuanto a los Servicios Financieros, las recuperaciones ascendieron a un 74,39% de los créditos con vencimientos en el año, respecto al 75% programado, llegando al 99% de cumplimiento de la meta programada.

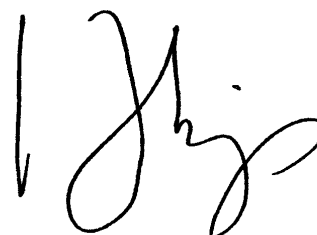
## 2. Desde el ámbito del fortalecimiento de la gestión Institucional:

La estrategia implementada bajo el alero del objetivo "INDAP Institución de Clase Mundial", se proyectó a mediano plazo y consideró un conjunto de actividades conducentes al mejoramiento de la gestión institucional en términos de procesos, soporte, personas e imagen. A partir de lo anterior, INDAP está adaptando todas sus prácticas al Modelo Chileno de Excelencia y a modo de evaluación permanente, postula al Premio Nacional a la Calidad en donde pueden apreciarse las mejoras alcanzadas, entre las que se destacan para el 2009:

- Consolidación de la política de calidad institucional, mediante la certificación y mantención de la norma ISO 9001:2000 de los procesos de negocios y los procesos asociados al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) a nivel nacional, incluyendo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con la incorporación transversal de los enfoques de género y territorial.
- Implementación de un nuevo modelo de gestión de las personas, centrado en la atención de usuarios/as. Por otra parte, en el ámbito interno, implicó la concursabilidad de los cargos de segundo tercer nivel jerárquico por el Sistema de Alta Dirección Pública, la implementación de un sistema de gestión por competencias y el diseño e implementación de un sistema de reconocimiento y motivación para el alto rendimiento.
- Implementación de los compromisos enmarcados en el Protocolo de Acuerdo de la Ley de Presupuestos 2008, que significó la realización de acciones por MM\$ 2.071 dirigidas a reforzar las capacidades técnicas y profesionales de las personas del Instituto.

En relación a los desafíos 2010, éstos se resumen en la necesidad de consolidar la estrategia de acción 2006 - 2009. De esta forma, las acciones comprometidas dan cuerpo a la etapa final de la gestión que persigue definir, fortalecer y profundizar la acción institucional desplegada y actualmente operativa. Así, INDAP ha ordenado los desafíos 2010 bajo los tres aspectos que han marcado la gestión 2006 - 2009, a saber, la ampliación y modernización de la plataforma de financiamiento; la consolidación de la política de fomento productivo y la generación de una institucionalidad de excelencia. Así, bajo la ampliación y modernización de la plataforma de financiamiento se disminuirán los usuarios/as morosos(as), rehabilitando 2.500 usuarios/as de todo el país con un presupuesto de MM\$ 556 y se entregarán créditos directos y articulados a 40.488 usuarios/as, contemplando MM\$ 49.708. En relación a la consolidación de la política de

fomento, el Servicio de Asesoría Técnica, SAT, proyecta una cobertura de 20.204 usuarios/as con un presupuesto de MM\$ 10.894, consolidando así los contratos de la temporada 2010 - 2011, En cuanto al Programa de Desarrollo de Inversiones, PDI, los proyectos a financiar serán 5.400 provenientes de los rubros priorizados de un universo de 6.000 usuarios/as con M\$ 8.547 millones, mientras los programas ligados al desarrollo de capital productivo incorporarán a superficie de riego 3.736 hectáreas físicas, beneficiando a 1.000 usuarios/as con riego intrapredial, con un presupuesto de MM\$ 3.550. En la misma línea, el desafío de desplegar el nuevo Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios, constituirá todo un hito para el año 2010, recuperando 50.000 hectáreas. También, las alianzas productivas vincularán en redes comerciales a 1.330 usuarios/as, en donde los segmentos de orientación comercial y multiactividad tienen oportunidades. Éstos últimos, atendidos a través de PRODESAL, incorporarán 5.900 nuevos(as) usuarios/as que incrementarán a 53.500 los usuarios/as totales del programa con un presupuesto de MM\$ 11.405. Se espera la operación plena del Sistema de Seguimiento de los Servicios de Fomento (SISFO) que permitirá medir los avances y resultados del Servicio de Asesoría Técnica (SAT). Finalmente, continuar con el Programa de Desarrollo de Proveedores y el levantamiento de competencias específicas y la precertificación de consultores en éstas. Todo lo anterior bajo un esquema de mejora continua, como práctica consolidada, avalada por la certificación que ostenta actualmente la institución que impone desafíos en el mejoramiento de los procesos de soporte, provisión de servicios, plataforma tecnológica y desarrollo de las personas, enmarcando el logro y la búsqueda constante de una institucionalidad de excelencia. Para el año 2010 el Desafío principal en este sentido es la consolidación de un sistema formal y estructural de calidad de atención a usuarios/as.



**Hernán Rojas Olavarría**

**Director Nacional**

## 2. Resultados de la Gestión año 2009

### 2.1 Resultados de la Gestión Institucional Asociados a Aspectos Relevantes de la Ley de Presupuestos 2009

Los esfuerzos institucionales estuvieron dirigidos a consolidar los cambios introducidos por la política de fomento, en la forma de operar y focalizar los programas institucionales: la utilización de estrategias regionales por rubro, la ubicación de la asistencia técnica como eje orientador de los apoyos para inversiones (subsidios y créditos), el diseño e implementación del Sistema de Seguimiento de Fomento (SISFO) y el fortalecimiento del Programa de Desarrollo de Proveedores. En paralelo, la gestión también se enfocó en la minimización de los efectos derivados de la crisis financiera en el programa de créditos de INDAP, a través de la mantención de los niveles de recuperación de créditos que financian el programa de colocaciones, debido a las restricciones de liquidez de los emprendimientos de los pequeños(as) productores/as agropecuarios(as).

La ejecución presupuestaria alcanzó el 95,9% de los recursos contemplados en la ley de presupuesto, cifra superior al 91,5% de ejecución del año 2008. El nivel de ejecución total de INDAP permitió atender a 131.463 usuarios/as con los programas de fomento, de los cuales el 35% son mujeres productoras.

**Cuadro N° 1 Presupuesto Ejecutado 2009**

Concepto de gasto	Presupuesto Ejecutado	Cobertura Rut			
	MM\$	Total	Hombres	Mujeres	Empresas
Ejecución Total	162.227	131.463	84.239	46.047	1.203
Transferencias Corrientes y de Capital	80.067	117.725	73.992	42.555	1.178
Préstamos y Activos Financieros	43.683	38.991	29.085	9.857	49

Fuente: División de Gestión Estratégica, INDAP

Respecto de la ejecución de las principales partidas del gasto, el menor nivel de actividad está concentrado, principalmente, en los préstamos del fondo rotatorio de riego. El nivel de ejecución de los principales ítems del gasto es el siguiente:

- Gastos de Personal 99,6 %
- Bienes y Servicios 100%
- Transferencias Corrientes 98,2 %
- Préstamos 91%
- Transferencias de Capital 99%

**Cuadro N°2 Presupuesto Ejecutado y Cobertura principales instrumentos**

Programa	Presupuesto Ejecutado			Cobertura Usuarios Rut				Cobertura Usuarios Rut			
	2008	2009	% Var	2008				2009			
				Total	Hombres	Mujeres	EAC	Total	Hombres	Mujeres	EAC
Servicio de Asistencia Técnica SAT	5.791	7.062	21,9%	19.017	4.280	14.617	120	18.108	3.983	14.003	122
Programa de Desarrollo Local PRODESAL	8.600	10.617	23,5%	47.811	22.261	28.379	0	47.858	21.538	26.320	0
Programa de Recuperación de Suelos SIRSD	14.766	17.382	17,7%	25.226	6.521	18.701	4	26.504	6.987	19.511	2
Programa de Desarrollo de Inversiones PDI	11.244	16.382	45,7%	9.984	3.497	6.361	126	14.194	3.693	10.501	92
Préstamos Corto Plazo	23.537	25.611	8,8%	29.604	6.607	22.979	18	30.981	7.130	23.837	14
Préstamos Largo Plazo	10.673	11.305	5,9%	12.670	3.751	8.878	41	11.921	3.641	8.251	29

Fuente: División de Gestión Estratégica, INDAP

Entre las principales variaciones de cobertura, se evidencia un aumento de la cobertura del SAT en orden a un 5%, atribuible a un incremento presupuestario del programa. Por otra parte, el principal aumento en la cobertura está concentrado en el PDI en concordancia con la política de fomento que busca priorizar las inversiones de los usuarios/as de SAT y PRODESAL, para el cierre de sus brechas de competitividad.

**Cuadro N°3 aspectos relevantes del Proyecto de Presupuesto del año 2009**

Plataforma de Servicio	Indicador	Metas			Análisis de Resultado
		Efectivo 2008	Efectivo 2009	Variación 2008/2009	
SAT	N° beneficiarios atendidos con SAT Predial en rubros priorizados por estrategias y planes de competitividad por rubros	n.c	106%	-	La mayor parte de los beneficiarios corresponde a contratos de continuidad de las unidades operativas que iniciaron su trabajo en el año 2008. La gestión del año 2009 se centró en: a) Desarrollar las actividades de asesorías técnicas programadas y contenidas en el plan de negocio para la temporada agrícola 2008-2009. b) La evaluación de las actividades desarrolladas durante la primera temporada de implementación del plan de negocio. c) La renovación de los contratos de asesoría con los proveedores de estos servicios. d) Desarrollo de las actividades planificadas para la temporada agrícola 2009-2010, incluidas en el plan de negocio.
PRODESAL	N° beneficiarios atendidos con PRODESAL	97%	98%	1%	En el contexto del proceso de modernización y mejoramiento del Programa, y con el fin de mejorar la calidad del servicio, se ha disminuido el tamaño de las Unidades Operativas (grupos de beneficiarios que reciben el servicio por parte de un equipo técnico y se ubican en un territorio de la comuna) y, por tanto, los egresos no necesariamente se reemplazan por nuevos productores/as. No obstante lo anterior, la cobertura crece por los nuevos concursos (nuevos módulos) PRODESAL
	N° grupos de beneficiarios PRODESAL con Planes por rubro implementado	n.c	127%	-	La gestión desarrollada con los equipos técnicos (capacitaciones, video conferencias, etc.) permitió un mejor cumplimiento respecto a lo programado. El sobrecumplimiento se registró en la región de la Araucanía, debido a solicitudes adicionales que el Gobierno (SEGPRES) hiciera para dar una respuesta integral y eficiente a las demandas del pueblo Mapuche
SIRSD	Hectáreas totales intervenidas con una o más programas del Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados	98%	115%	17%	La sustancial baja de los precios de los fertilizantes, especialmente fosfatados, del orden de un 50%, provocó una modificación de la Tabla de Costos del SIRSD, con lo cual los costos por hectárea del programa de fósforo bajaron en un 50%, mientras que el de praderas lo hizo en proporciones menores. Por otra parte, la Indicación Ministerial realizada en Septiembre, en cuanto a apoyar al sector lechero, implicó focalizar el SIRSD en los programas de fertilización fosfatada, enmiendas calcáreas y praderas que tienen un bajo costo relativo y por lo tanto un alto impacto en hectáreas.
Alianzas Productivas	N° de agroindustrias con convenio del programa de alianzas productivas	120%	100%	- 20%	El cumplimiento de la meta se debió a la mejor coordinación, al cumplimiento de los plazos establecidos para el proceso y a una mayor difusión del instrumento, que atrajo un número



Plataforma de Servicio	Indicador	Metas			Análisis de Resultado
		Efectivo 2008	Efectivo 2009	Variación 2008/2009	
					atractivo de demandas de distintas regiones
Riego	Hectáreas incorporadas y/o mejoradas con riego o su equivalente vía servicios para el Desarrollo de Capital Productivo mediante riego individual y asociativo	227%	167%	- 60%	Las hectáreas totales consideradas han sido generadas a partir de 2 componentes: riego individual y riego asociativo; donde éste último componente aporta un grado alto de variabilidad. El programa de gestión de riesgo del MINAGRI implicó focalizar recursos principalmente en obras asociativas que aseguren el recurso agua a la AFC. Sumado a lo anterior, genera distorsión, entre la planificación y la ejecución, el tipo de obra a reparar y el grado de deterioro de ésta.
PDI-SAT	Nº de beneficiarios con proyectos de inversión financiados vía Programa de desarrollo de inversiones (PDI) focalizados en beneficiarios que participan del SAT Predial, respecto de los beneficiarios totales atendidos con proyectos de inversión PDI	n.c	118%	-	Los problemas de competitividad que presentaron los rubros tradicionales (Maíz, Trigo, Arroz y Viñas) y el compromiso de gobierno de apoyar al segmento, significaron la focalización de recursos del programa PDI en estos rubros, en los agricultores con SAT que contaban con diagnósticos y planes de negocios asociados, que permitieran aumentar el impacto de las inversiones.
Emprendimientos	Nº beneficiarios que incrementan el nivel de productividad de sus emprendimientos	n.c	103%	-	
Beneficiarios Regularizados	Porcentaje de beneficiarios regularizados y/o rehabilitados en el año t respecto del total de beneficiarios de Cartera Vencida en el año t	n.c	105%	-	Las acciones desarrolladas consistieron en la consolidación de los servicios regionales de cobranza y la normalización de la cartera a través de la contratación de servicios externos de apoyo especializado para la gestión integral de Cobranza Preventiva, Prejudicial y Judicial. En cuanto a los beneficiarios rehabilitados, se continuó con el Programa de Rehabilitación de Beneficiarios Morosos que entrega acompañamientos especiales de Servicios de Asesoría Técnica y Bono de Producción a fin de reactivar la actividad productiva de éstos beneficiarios, lo que permitió rehabilitar a 387 beneficiarios.
Ampliación Cobertura crediticia	Porcentaje ampliación de cobertura crediticia en el año t respecto del total de beneficiarios potenciales en el año t	59%	51%	- 8%	La crisis financiera afectó la tendencia positiva que caracterizaron las colocaciones crediticias agrícolas hasta el año 2007. En el caso del crédito directo, la cobertura bajo en aquellos rubros que recibieron en mayor medida el impacto negativo de la crisis, especialmente las ligadas a la exportación (producción de frutales, carne y leche). Por otra parte la Banca disminuyó las colocaciones en el sector a través del Programa de Articulación financiera.

Plataforma de Servicio	Indicador	Metas			Análisis de Resultado
		Efectivo 2008	Efectivo 2009	Variación 2008/2009	
Articulación Financiera BAF	Monto de recursos apalancados por instituciones financieras a beneficiarios de INDAP en el año respecto del Monto total invertido en el Bono de Articulación Financiera (BAF) en el año	n.c	73%	-	El impacto de la crisis fue superior al esperado, lo que se tradujo en una disminución significativa del otorgamiento de crédito en todas las instituciones financieras que operan con el Bono de Articulación Financiera (BAF), principalmente: aumento en la exigencia de la evaluación de los créditos; disminución de las operaciones crediticias agrícolas de proveedores de crédito articulado, modificaciones a las Normas Técnicas que rigen la operación del Bono de Articulación Financiera.
Fondo Administración Delegada	Porcentaje de colocaciones efectuadas por instituciones financieras a beneficiarios de INDAP con cargo al Fondo de Administración Delegada (FAD) respecto de total de fondos administrados con cargo al Fondo de Administración Delegada (FAD)	n.c	88%	-	La tasa interbancaria de colocaciones fue menor a la del instrumento, establecida por contrato, por tanto las IFIs perdieron interés en participar de las licitaciones. Por otra parte, la institución CREDICOOP realizó un cambio de objeto (Julio 2009) pasando de una cooperativa de ahorro y crédito a una de servicios financieros imposibilitándola de operar el FAD. Estas dos situaciones provocaron una devolución anticipada de parte del fondo.
Recuperaciones de Crédito	Porcentaje de recuperaciones totales de créditos con vencimientos en el año t respecto al total de créditos con vencimiento en el período t	n.c	99%	-	La meta fue lograda mediante una oportuna gestión de la comunicación de INDAP con sus agricultores (recordatorio oportuno de sus compromisos de pago), situación que incentivó a los agricultores a mantener un buen comportamiento crediticio, cancelando sus deudas oportunamente en los plazos convenidos de tal manera de contar con recursos para el desarrollo de la temporada 2009 – 2010.

Fuente: División de Gestión Estratégica, INDAP

## 2.2 Resultados Asociados a la Provisión de Bienes y Servicios

El Programa de Trabajo de Gobierno para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina puso a disposición de los pequeños/as productores/as agrícolas una plataforma de servicios que responde a una estrategia de intervención basada en la detección de las capacidades de los productores/as, las brechas de sus sistemas productivos y las oportunidades de inserción en los mercados nacionales e internacionales. El fomento productivo, pone el énfasis en una lógica de apoyo al emprendimiento y la superación de los puntos críticos de competitividad. La plataforma de servicios es jerarquizada y pone a la asistencia técnica y la transferencia tecnológica como ejes ordenadores de la intervención y de la colocación de recursos, para la inversión, en función de un plan que permita superar las brechas en un mediano plazo. El Servicio de Asesoría Técnica (SAT) y El Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) son los programas eje de la plataforma que ordenan y priorizan el acceso de los productores a los instrumentos de inversión (riego, mejoramiento del suelo, inversiones, etc.) para la superación de las brechas de competitividad diagnosticadas. Los programas eje mencionados, están orientados a partir de las Estrategias Regionales por Rubro y los Planes Nacionales, transformándose en elementos ordenadores de la intervención territorial, permitiendo el desarrollo de proyectos a largo plazo,

con evaluaciones periódicas que permiten ajustar las intervenciones, mejorar la eficiencia del gasto público e introducir la lógica de proyecto en los negocios agropecuarios y en los sistemas productivos. A la fecha existen 83 Estrategias Regionales para 30 rubros definidos como prioritarios en determinados territorios y 4 Planes nacionales para igual número de rubros específicos. Esta forma de operar, que busca la excelencia técnica en la prestación de los servicios a los/as pequeñas/as productores/as, se denomina “Política de Fomento”. La plataforma de servicios que contempla la política de fomento permite una intervención global sobre el proceso de desarrollo competitivo de los/as pequeños/as productores/as, debido a que cuenta con servicios de apoyo clasificados.

Así visto, La política de fomento tiene tres objetivos centrales: a) Implementar acciones para mejorar la Competitividad, b) Ofrecer una solución realista a la deuda histórica campesina; y c) Entregar servicios de calidad a los agricultores. Además dicha política incorpora el enfoque de género en los reglamentos, convenios y contratos referidos a dicha provisión de servicios a usuarios/as. También, la aplicación de mecanismos de acción afirmativa para favorecer el acceso de mujeres productoras a los instrumentos.

## **2.2.1 Servicios de Fomento. Acciones para Mejorar la Competitividad**

Dentro de este contexto se ha avanzado en los siguientes aspectos:

### **2.2.1.1 Servicio de Asesoría Técnica (SAT)**

Durante la gestión 2009, las acciones desplegadas por las Agencias de Área estuvieron centradas en dar seguimiento a los Planes de Negocios individuales de los usuarios/as. Esto implicó verificar los ajustes a la planificación de la temporada 2009 - 2010, seguimientos a las actividades de asesoría planificadas para la presente temporada, dar respuesta a los requerimientos de financiamiento vía Crédito y Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI). Durante el presente año se realizaron más de 100.000 visitas prediales de asesoría técnica a los usuarios SAT estrategia y 18.000 visitas prediales de asesoría técnica a los usuarios SAT planes. En estas visitas se abordaron los puntos críticos de competitividad, detectados en los diagnósticos prediales realizados en la temporada precedente, mediante acciones de asesoría técnica y de diseño y búsqueda de financiamiento para inversiones productivas.

Para apoyar esta labor de seguimiento, se puso en marcha esta temporada el Sistema de Seguimiento de Fomento (SISFO). Este sistema fue desplegado exitosamente en un 76% de las Agencias de Área . Los reportes entregados por el sistema han permitido apoyar las decisiones de las Agencias de Área, respecto de los demás programas, mejorando la calidad del apoyo entregado. Es así como, en términos de articulación con otros programas de INDAP, del total de beneficiarios SAT un 37,2% utilizó Crédito de Corto Plazo para financiar la operación de temporada, un 19,1% utilizó Crédito de Largo Plazo para financiar inversiones, un 32,5% fue beneficiario de Inversiones PDI agrícola y ganadero y un 3% recibió inversión con PDI riego. En términos de montos articulados, se movilizaron MM\$ 8.644 en Crédito de Corto Plazo, MM\$

3.996 en Crédito de Largo Plazo, MM\$ 8.078 en PDI y MM\$ 752 en PDI Riego. Fueron atendidos por el servicio SAT, con un presupuesto total ejecutado de \$ 7.787 millones:

- 1.491 usuarios/as bajo la modalidad SAT Planes.
- 17.015 usuarios/as bajo la modalidad SAT Estrategias.
- 120 empresas asociativas bajo la modalidad SAT EAC (Para Empresas Asociativas Campesinas).

### **2.2.1.2 Programa de Alianzas Productivas**

El Programa de Alianzas Productivas, PAP tiene como propósito promover relaciones de encadenamiento entre empresas procesadoras de alimentos y proveedores de materias primas, producidas por pequeños/as agricultores/as. El Programa es cofinanciado por INDAP y la empresa demandante, no obstante la prestación del servicio de asesoría técnica propiamente tal es realizada por esta última. Esta modalidad de asesoría se funda en la premisa de que es el comprador del producto, quien mejor conoce y puede transmitir a sus proveedores, los requerimientos técnicos y comerciales del mismo. Dado lo anterior, esta asesoría es altamente especializada, pudiendo complementar servicios de otra naturaleza. Los proyectos definidos tienen un lapso de 3 años para mostrar resultados, en términos de rendimiento, estándares de calidad y mayor fidelización en las relaciones de compraventa.

En sus dos años de funcionamiento se han realizado 4 concursos, alcanzando una cobertura de 1.179 productores/as y 22 empresas agroalimentarias participantes, con un aporte total anual de INDAP de MM\$ 770,5, equivalente al 73% del costo total del Programa. En el cuadro siguiente se muestra la cobertura del Programa, desagregada por empresa y por rubro:

**Cuadro N° 4 Programa de Alianzas Productivas de INDAP**

**Empresas participantes al año 2009**

N°	Empresa	Región	Rubro	N° Usuarios
1	Apicoop	O'Higgins y Bío Bío	Apícola	106
2	Esperanza Campesina	Maule	Apícola	36
3	Agropehuenche	Maule	Berries	49
4	Alifrut	Maule, Bío Bío y Los Ríos	Berries	131
5	Comercial Oriente	Maule	Berries	32
6	Comfrut	Bío Bío	Berries	50
7	Hortifrut	Maule	Berries	64
8	Molifrut	Maule	Berries	45
9	Robson Berries	Maule y Bío Bío	Berries	63
10	Southern Extreme	Maule	Berries	50
11	Vitalberry	Maule	Berries	51
12	CREO	Los Lagos	Berries, Hortalizas y Ovinos	56
13	Surfrut	Maule	Cerezos	16
14	Sudterra	La Araucanía	Nueces	25
15	Coop. Loncomilla	Maule	Vinos	30
16	Ferosor	Los Ríos	Carne y Leche	91
17	Colun	Los Ríos	Leche	88
18	Soprole	Los Lagos	Leche	35
19	Watts	Los Lagos	Leche	53
20	Carnes Ñuble	O'Higgins	Ovinos	25
21	Mafrisur	Los Lagos	Ovinos	50
22	Comercial Chau	Araucanía	Ovinos y Caprinos	33
	<b>Total usuarios</b>			<b>1.179</b>

Fuente: División de Fomento, INDAP

Durante el año 2009, la Pontificia Universidad Católica de Chile realizó un estudio en el que se evaluó la implementación y funcionamiento del programa, desde la perspectiva de los beneficios económicos, productivos, comunicacionales y confianza existente entre los productores, las empresas e INDAP. De acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que existe un alto grado de aceptación y aprobación del Programa por parte de los agentes involucrados, en la mayoría de los aspectos evaluados. De estos aspectos, según nivel de coincidencias de los entrevistados, los más importantes son los relacionados con los beneficios productivos, dados principalmente por un aumento en rendimientos y mejoras en la calidad de la producción, en tanto los menos relevantes son los relacionados con la confianza, dados por la generación de relaciones comerciales formales y de largo plazo.

### 2.2.1.3 Programa de Desarrollo Local (PRODESAL).

Durante el año 2009 se atendieron 47.858 usuarios, ampliando la cobertura del Programa en 5.900 nuevos usuarios/as, gracias a la realización del tercer concurso nacional PRODESAL a través del cual se asignaron 69 nuevas Unidades Operativas y otras 18 se fusionaron con

Unidades ya existentes para lograr economías de escala. Con este nuevo concurso se beneficiaron 91 comunas, de las cuales 11 corresponden a nuevas ejecutoras de PRODESAL.

Por otra parte, las gestiones propias de la operación del programa, realizadas con los equipos técnicos del PRODESAL, permitieron concluir el proceso de levantamiento de la información para la elaboración de los diagnósticos, línea base, de los 47.858 usuarios/as beneficiados lo que implicó un mejor desempeño, avanzando más allá de lo comprometido con DIPRES respecto de tener 1.820 grupos con planes por rubro implementado, llegando, finalmente a 2.314 grupos con planes de mediano plazo, a objeto de ordenar la entrega de recursos en función de la estrategia. Estos planes se caracterizan por estar diferenciados para los diferentes segmentos de usuarios/as del Programa (grupos de usuarios que mayoritariamente venden sus productos y grupos de usuarios/as cuyas producciones se destinan principalmente al autoconsumo familiar), ordenados por localidad. La participación femenina en el Programa alcanzó al 45% del total de usuarios/as (22.400 mujeres productoras). Se financiaron en total 5.239 proyectos de inversión.

Durante 2009, empezaron a funcionar las Mesas de Coordinación Regionales en las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Coquimbo, Libertador B. O'Higgins y Bio Bío, sumándose a las demás regiones que ya habían puesto en operación esta instancia de representación de los distintos actores del Programa, durante el año 2008. En esta situación se encuentran las regiones Metropolitana y del Maule.

También en este año se asignaron alrededor de \$ 89 millones para financiar el funcionamiento de los 447 Comités de Control Social existentes. Estos fondos se destinan para apoyar los costos en los que incurren los representantes de los/as agricultores/as que participan en esta instancia en cada Unidad Operativa. Complementariamente, se asignaron alrededor de \$ 20 millones para realizar talleres de capacitación a los/as usuarios/as de Prodesal en las regiones del Libertador B. O'Higgins, Maule, Araucanía y Los Lagos. De esta forma INDAP está contribuyendo a mejorar la participación de los/as usuarios/as en el Programa, demanda permanente de éstos.

Durante este periodo se avanzó en la informatización de la gestión del Programa con el desarrollo del módulo Convenio del Sistema Informático, el cual está permitiendo administrar la información de los Convenios vigentes y elaborar, por esta vía en forma coordinada con las Municipalidades, las cartas anexas 2010, que permiten incorporar los cambios ocurridos en el Programa entre el año 2009 y 2010 y dar continuidad a la operación del Programa.

Se extendió la aplicación del procedimiento y se mejoró el instrumento de evaluación de desempeño de la gestión municipal y de los equipos técnicos, incorporado en el año 2008.

Se continuó implementando el Convenio INDAP-INIA, cuyo objetivo es proveer asesorías especializadas a 8 grupos de productores/as "innovadores/as" de PRODESAL (GPI) del segmento de venta que se distribuyen en 5 regiones del país. Esta iniciativa desarrollada en forma piloto desde el año 2008 tiene un costo de \$ 65 millones. Las actividades realizadas a través de este Convenio son reuniones técnicas, días de campo y seminarios relativos a los aspectos relevantes de los rubros que desarrollan.

#### **2.2.1.4 Programa de Desarrollo Indígena**

El Programa de Desarrollo Indígena durante el año 2009 se enfocó, principalmente, en dos líneas específicas para los distintos segmentos de usuarios/as:

- **Segunda Fase del Programa Orígenes**

Se continuó con el proceso de inversión en los proyectos de las comunidades de la Fase II del Programa, lo que implicó atender a 685 comunidades en las regiones de Arica Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Bío Bío, La Araucanía, Los Lagos, Los Ríos,. De estas comunidades, 531 se integraron durante el 2009. Lo anterior consideró una inversión de MM\$ 6.113 en los ámbitos Agrícola y Pecuario, ejecutando 1.370 proyectos.

Cada uno de los proyectos aprobados y financiados es el resultado de un trabajo con las Comunidades, y las Mesas de Planificación Local, para la realización del diagnóstico y del plan de inversiones de cada Comunidad. En ellas INDAP participó, por medio de sus equipos técnicos, orientando la elaboración de los Planes de Inversión para que dieran cuenta del desarrollo productivo de las comunidades, poniendo énfasis en la generación de iniciativas que mejoren sus activos productivos y fortaleciendo sus vínculos a mercados más dinámicos para sus productos, permitiendo que las comunidades aumenten los ingresos de las familias.

La participación femenina en este instrumento alcanza al 41% del total de usuarios/as.

- **Programa Desarrollo Territorial Indígena (PDTI)**

La segunda línea de acción del INDAP, fue el diseño y puesta en marcha del PDTI. Este programa está focalizado en las regiones de Bio Bio, Araucanía, Los Ríos y Los Lagos, principalmente para comunidades indígenas que egresaron de la Fase I del programa Orígenes sin continuidad en la Fase II, y para las Comunidades que tienen predios comprados por CONADI. La puesta en marcha del programa considera una cobertura de 2.570 familias pertenecientes a 94 Comunidades Indígenas, organizadas en 50 Unidades Operativas. Este programa se desarrolla en convenio con 29 Municipios que se desempeñan como Proveedores del programa y con dos Proveedores Privados, uno en la Región de la Araucanía y uno en la Región de Los Ríos, por decisión de las comunidades. Estos proveedores se encuentran en proceso de selección. En el año 2009 se ejecutaron M\$ 161.211.

#### **2.2.1.5 Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD)**

A través de los distintos programas del SIRSD se apoyaron a 26.504 usuarios/as, lo cual implica una cobertura de 108.882 hectáreas.

Se co-financiaron las prácticas y labores consignadas en los 6 programas que componían el SIRSD; fertilización fosfatada (19.939 ha), enmiendas calcareas (8.916 ha), rotación de cultivos (1.342 ha), praderas (20.361 ha), rehabilitación de suelos (6.732 ha) y conservación de suelos (71.617 ha). Del total de usuarios/as atendidos por el Programa durante el año 2009, el 27% son mujeres (6.900).

Teniendo en cuenta que el SIRSD ha finalizado su operación el 15 de noviembre de 2009, cabe consignar que en el periodo de sus 10 años de operación, incluyendo el periodo previo 1996 - 1998, INDAP intervino un total de 1.427.005 hectáreas de la AFC, atendiendo a un total de 192.000 pequeños(as) agricultores(as), con un presupuesto ejecutado de M\$ 169.954.882 en el segmento.

Atendiendo a estos resultados y en la perspectiva de su renovación, ampliamente justificada por los graves problemas de erosión presentes en Chile (46% de la superficie nacional del país presenta algún grado de erosión, siendo ello equivalente a 34,48 millones de hectáreas) y que de acuerdo a los antecedentes disponibles se concluyó de que con medidas como las impulsadas por el SIRSD, es posible reducir las pérdidas de suelos entre 4 y 6 veces, respecto a una condición de no existencia de un programa de este tipo, INDAP junto a SAG, ODEPA y en conjunto con las Regiones, se abocó a preparar una propuesta técnica para un nuevo Programa, la cual se terminó de preparar el 24 de agosto, siendo puesta en consideración de la Sra. Ministra de Agricultura para iniciar su proceso legislativo.

Entre dicha fecha y el 09 de Febrero de 2010, se completó el proceso técnico y legislativo del nuevo Programa, el "Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios", sancionado finalmente por la Ley N° 20.412, publicada en el Diario Oficial de la mencionada fecha.

En esencia, el nuevo Programa, a iniciar el año 2010, se enmarca en el gran objetivo de transformar a Chile en una potencia alimentaria y forestal, promoviendo un desarrollo agrícola inclusivo en el contexto del uso sustentable de los recursos naturales, explicitando con claridad en sus objetivos dicho concepto, entendido éste como el uso del recurso suelo cuidando de mantener sus condiciones físico químicas fundamentales, necesarias para sostener los procesos de producción agropecuaria, sin sufrir deterioros que los imposibiliten para su uso por generaciones futuras, en razón de lo cual, requieren de la aplicación de medidas apropiadas para su recuperación, conservación y mantención

#### **2.2.1.6 Programa de Desarrollo de Inversiones**

El Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), en forma global, atendió a 13.194 usuarios/as, con una inversión directa de MM\$ 14.968, en ámbitos asociados a rubros pecuario y agrícola – agroindustria, potenciando la capacidad productiva de los beneficiarios de INDAP. La participación de mujeres en el Programa alcanzó al 29% con 3.700 usuarias.

En cuanto a la articulación PDI-SAT, de los/as 14.194 usuarios/as atendidos en PDI, 7.752 usuarios/as se encuentran articulados (54,61%), situación que permitió cumplir la meta comprometida en la Ley de Presupuestos en un 100%.

En el marco de la mejora continua de la institución y de las necesidades excepcionales originadas por las condiciones de mercado y sus consecuencias para la AFC, se logró una mayor cobertura en términos absolutos, asociados al desarrollo de programas para rubros tradicionales principalmente maíz, trigo, arroz y viñas. En coherencia con el Programa de Trabajo de Gobierno



para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina, se focalizaron recursos del programa PDI en dichos rubros.

Se destaca también la incorporación de Concursos Especiales en las Normas Técnicas del programa; con incentivos a las inversiones por montos superiores a los habituales; en los rubros Apícola (salas de cosecha), Bovino y Ovino (PABCO A y B e inversión cadena de frío), Berries, Paltos y Cerezos (inversiones en BPA, Tecnificación en riego) con el fin de cerrar sus brechas a través de una sola postulación, facilitando aún más la competitividad de los negocios mencionados, en sus mercados, caracterizados por su alta exigencia.

Además se ha incorporado el concepto de sostenibilidad agroambiental en la evaluación de los proyectos de inversión, plazos máximos para la entrega de los recursos, condiciones para una entrega anticipada de un 100% de éstos, todo a objeto de entregar un mejor servicio a los/las usuarios/as.

Se ha continuado con la modernización de los servicios de fomento, incorporando tecnologías que permiten la gestión del programa en forma remota en ambiente web. Es así como se encuentra en fase final de desarrollo una aplicación informática, disponible en el primer trimestre de 2010, para la elaboración, postulación y evaluación de proyectos en línea, para incentivos a la inversión, entre ellos PDI.

El año 2009, se ejecutó también el Programa de Retención de Vientres en la Región de Aysén, con un monto de M\$65.448.

#### **2.2.1.7 Programa de Riego**

El Programa de Riego Campesino de INDAP logró una cifra de 13.371 hectáreas equivalentes de riego incorporadas y/o mejoradas, vía financiamiento directo asociativo e individual, atendiendo a 2.754 usuarios/as, de los cuales un 36% son individuales y un 44% corresponden a obras asociativas. La inversión fue de MM\$ 6.483 correspondientes a 957 obras terminadas.

El énfasis del programa se centró en generar competencias para mejorar la intervención en riego a través de los diferentes programas que lo componen. Es así como se reforzó la focalización de los incentivos en aquellos proyectos que provinieran de los beneficiarios SAT y PRODESAL y de aquellas áreas establecidas como prioritarias de apoyar, indicadas en el Plan Regional de Riego. Junto a lo anterior, y en coherencia con el Programa de Mitigación de Emergencias Agrícolas del MINAGRI, los recursos financieros provenientes del MERCOSUR, se focalizaron en el Programa de Obras Menores de Riego PROM, destinado a elaborar e implementar estrategias y mecanismos que minimizaran la dependencia de las condiciones climáticas adversas, en especial, aquellas que generan un déficit hídrico prolongado, y que afectan en el resultado de la acción productiva de la pequeña agricultura. Con este hecho, la institución se adelanta a los efectos nocivos que genera dicha condición adversa, financiando y estableciendo pequeñas obras de infraestructura de riego.

En resumen, las acciones se centraron en:

- De las hectáreas mencionadas anteriormente en riego tecnificado intrapredial se realizaron 1.768 hectáreas de nuevo riego o su equivalente, incluidas aquellas que aportó el Programa de Obras Menores de Riego (PROM), de una meta de 2.500 ha, es decir, se realizó un 70% de lo programado. La razón radica, fundamentalmente, en la focalización del presupuesto regional en proyectos asociativos.
- En lo relacionado al compromiso de tener un incremento en beneficiarios del Bono Legal de Aguas, cabe destacar que se incrementaron en 1.100 usuarios/as. El compromiso era de 600 usuarios/as, es decir, se sobrecumplió el compromiso en un 83%.

En materia de gestión institucional, es necesario mencionar que se desarrollaron los procedimientos del Programa de Riego Asociativo y el nuevo Programa de Riego Intrapredial, bajo la norma ISO 9001:2000, con lo que en el año 2010 el PDI – Riego ya no existirá para los efectos de riego, sino que toda la demanda de riego intrapredial se abordará a través de este nuevo Programa.

Se puso en operación el Programa de Obras Menores de Riego y Drenaje, como una herramienta para apoyar a pequeños/as agricultores/as cuyos sistemas productivos se encuentran afectados por situaciones de déficit hídrico, por lo que requieren inversiones que les permitan proteger sus sistemas productivos agrícolas y/o ganaderos de los efectos de la falta de precipitaciones y la baja disponibilidad del recurso hídrico.

Este programa permite concurrir con apoyos en forma oportuna y rápida a los/as productores/as más afectados por la situación de déficit hídrico imperante en el país, y en particular a los/as agricultores/as con mayor vulnerabilidad respecto a sus sistemas productivos y a la disponibilidad del recurso hídrico.

En este primer año de funcionamiento de este servicio se invirtieron M\$435.279 y se apoyaron a 835 usuarios/as, con una superficie de 880 hectáreas.

La creación del presente instrumento surge como una acción relevante que potencia las acciones preventivas para afrontar eventos de origen natural, tales como las sequías, los que ponen en riesgo la competitividad de los sistemas productivos de los/as pequeños/as agricultores/as.

#### **2.2.1.8 Acceso a Mercados**

Durante este año, se desarrolló nuevamente el Programa de Almacenaje en Cereales, por el que los productores/as pueden almacenar un mínimo de 5 mil kilos y un máximo de 60 mil kilos por producto. La iniciativa considera además apoyo en la gestión comercial del producto almacenado y soporte financiero, vía crédito, hasta el 80% del valor neto del producto, con el objeto de apoyar a los productores dadas las condiciones de incertidumbre en la cosecha, pero por sobre todo, con el propósito de que los productores inicien experiencias de comercialización que les permitan mejorar su posición competitiva en el mercado.

### Cuadro N°5 Programa de Almacenaje: Acciones 2009

Producto	Región	N° de agricultores	N° de QQ alm.*	Valor Prod. Almacenado	Crédito Enlace
Arroz	Bio-Bio	16	6016	\$ 114.304.000	\$ 0
Arroz	Maule	27	12027	\$ 216.486.000	\$ 59.051.059
Avena	Araucanía	27	6624	\$ 52.992.000	\$ 26.060.740
Trigo	Araucanía	62	18798	\$ 225.576.000	\$ 71.161.359
Trigo	Los Ríos	54	17984	\$ 215.808.000	\$ 127.649.878
		186	61449	\$ 825.166.000	\$ 283.923.036

Fuente: División de Fomento, INDAP

\*N° de quintales almacenados

Por otra parte, la Expo Mundo Rural se ha constituido como una poderosa herramienta en el desarrollo de negocios para las Empresas Campesinas, en donde cada vez más los negocios de mediano plazo y el desarrollo de mesas de negocios tiene mayor preponderancia en la Feria, y en la cual ya se hace frecuente la relación con las mayores empresas del retail y de alimentos. El año 2009 fueron 195 empresas de la AFC las que asistieron a esta versión de la feria y que concretaron ventas en stand por \$700 millones y ventas potenciales en ruedas de negocios por 4 millones de dólares. Adicionalmente, se realizaron dos ferias regionales: “Expo Mundo Rural Los Lagos” y “Expo Mundo Rural Los Ríos”, consolidando de esta manera la regionalización de la feria.

#### Acciones de Fomento Rubros Maíz, Trigo, Arroz, Viñas

La puesta en marcha del Programa de Competitividad para la Agricultura Familiar campesina ha sido un desafío para el Ministerio de Agricultura, que a través de INDAP generó coordinaciones con el sector público y privado y los propios productores para materializar esta iniciativa. Desde 2006 a la fecha se han desarrollado programas específicos para los rubros tradicionales en los que la AFC tiene una participación relevante como los son Maíz, Trigo, Arroz y Viñas y que tiene por características el estar en condiciones de pérdida de competitividad.

La propuesta de Plan Nacional del Maíz para la AFC, es el resultado de un trabajo en conjunto entre el sector público y privado entre los cuales destaca el constante esfuerzo y trabajo de los dirigentes del Valle Central. Durante estos 4 años, para este plan, se han destinado \$21 mil millones que provienen de los instrumentos regulares de la institución.

Adicionalmente, en los Servicios de Asesoría Técnica existen 891 productores. En SIRSD, 1.350 y en el Bono arrocero 3.800 productores.

El Programa Productivo Viñatero tiene como objetivo promover el desarrollo de iniciativas que apoyen la innovación tecnológica en la viticultura, la diversificación productiva y el encadenamiento productivo de productores de uva vinífera de la AFC. El programa tiene una cobertura de aproximadamente 1.800 productores/as.

El “Programa de Mejoramiento de la Competitividad del Sector Lechero de las regiones de Los Ríos y Los Lagos” fue lanzado en mayo 2009. Los siguientes son los avances a la fecha:

- Se realizó un Concurso PDI temático: Cadena de frío: Regiones de Los Lagos y Los Ríos. Se financiaron 159 proyectos por un monto de \$M 340.817, beneficiando a las de 250 productores lecheros de Los Ríos y Los Lagos.
- Gira de Captura Tecnológica a Uruguay del 6 al 12 de diciembre de 2009. Participaron 8 productores (2 por región desde Biobío a Los Lagos). Del nivel Central asistió el Jefe del Departamento de Mercado y Desarrollo.
- Realizado Seminario Consultoría FAO “El desafío de las Buenas Prácticas en el sector lechero Familiar Campesino” 15 de diciembre de 2009, Osorno.
- Está en proceso el levantamiento de Competencias Laborales para consultores del rubro Leche. Servicios.

En cuanto al rubro arroz, el Programa de Competitividad con horizonte a tres años, contempló el trabajo en el Programa de Inversión en Innovación, que bonificó la compra de semilla certificada e insumos que apoyen la innovación en el rubro. 623 fueron los agricultores/as beneficiados/as. Durante la temporada 2007/2008 se implementó un Programa de Transferencia Tecnológica utilizando la Metodología Rice Check, que en un principio se enfocó en 75 usuarios/as directamente y la temporada 2008/2009 se amplió a 100 usuarios/as con seguimiento directo, pero involucró a la totalidad de los/as usuarios/as SAT indirectamente, ya que todos los operadores SAT trabajaron con la empresa encargada de implementar el programa.

#### **2.2.1.9 Centros de Gestión Empresarial (CEGES).**

El trabajo de los Centros de Gestión (CEGES), continuó fortaleciendo el desarrollo de las capacidades de gestión de las empresas campesinas y contribuyendo a mejorar su competitividad en el mercado y su entorno, a través de la atención de 697 empresas (un 32% más que el año 2008), lo cual involucra a 5.770 productores, de los cuales un 18% son mujeres.

Por otra parte, durante la presente temporada, se constituyó el primer Centro de Gestión, con carácter étnico (Aymara), en la región de Arica y Parinacota con 15 empresas y 51 usuarios/as, el cual abarca las comunas de Arica, Putre, General Lagos y Camarones. Por otro lado, y a través del convenio de colaboración firmado entre INDAP y la Red Nacional de Centros de Gestión de la Pequeña Agricultura, se ha fortalecido y consolidado el posicionamiento, la articulación y el desarrollo del capital humano de los CEGES a través del levantamiento y consolidación de información técnica productiva y de capacitaciones a los directivos de la Red CEGE y de las empresas constituyentes.

#### **2.2.1.10 Calidad y diferenciación de Productos y Servicios**

En relación al Proyecto Especialidades Campesinas, el año 2009 contó con la participación de 70 empresas que representan a 238 productores y productoras, distribuidas entre la Región Metropolitana y Magallanes. Se ejecutó el Contrato con el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile para dar continuidad al Proyecto “Sabores del

Campo”, donde se efectuaron auditorías de calidad en terreno (diagnóstico, seguimiento y final) al total de las empresas participantes y se categorizaron las empresas de acuerdo a una ficha de diagnóstico. Se llevó a cabo asistencia en terreno a las empresas en calidad de alimentos y procesos de elaboración. Se realizaron 4 jornadas de capacitación en higiene, calidad, manipulación de alimentos y buenas prácticas de manufactura, donde participan un total de 64 personas. Se implementaron Buenas Prácticas de Manufactura, BPM, en 10 empresas categorizadas tipo A. Se desarrolla un programa de modelo de registros para implementar BPM, el que está publicado en la página web de INDAP, en el sitio de Especialidades Campesinas.

Se realizaron también 438 análisis microbiológicos a alimentos de las empresas participantes del Proyecto, de los cuales 66 son para análisis de *Listeria monocytogenes* (en queso). Se efectúan 90 análisis organolépticos de alimentos por un panel de expertos, catalogando a los productos como de buena calidad.

Se ejecuta el Contrato con la empresa Cges Chile S.A. donde se realiza rediseño a la marca Sabores del Campo y se remodela la tienda del mismo nombre, la que se reinaugura en el mes de Abril de 2009, logrando un total de ventas en el período de \$16.275.552, correspondientes a ventas de productos de los usuarios participantes del Proyecto (cifra considera participación en ferias y eventos).

Se participó en la Expo Mundo Rural con un stand de promoción de los productos y empresas del Proyecto, generando ventas de los alimentos de los/as usuarios/as del Proyecto por un total de M\$3.100.. Se realizaron reuniones de coordinación con las empresas abastecedoras del supermercado Tottus donde se continúa la venta de los productos en la góndola especial para “Sabores del Campo” en el supermercado de Parque Arauco.

Se participa en 8 eventos externos (ferias) con stand de promoción de productos de Sabores del Campo. Se desarrolla la página web [www.saboresdelcampo.cl](http://www.saboresdelcampo.cl). Se realizan 4 talleres regionales para implementar la metodología promocional de los productos de los/as usuarios/as.

Se inició el trabajo para la construcción y elaboración del Programa Sabores del Campo con formato de sistema de gestión de sello de calidad, el cual está en tramitación para su aprobación.

Al término del año 2009, el Proyecto Desarrollo del Mercado de las Especialidades Campesinas, cuenta con 75 empresas y 247 productores y productoras, distribuidos desde la Región de Coquimbo a la Región de Magallanes

Los/as pequeños/as agricultores/as están insertos en un mundo globalizado en donde deben encontrar alternativas de agronegocios para sobrevivir. Una de estas alternativas es el Turismo Rural; su misión es promover y fomentar el desarrollo de las empresas campesinas, además de generar ingresos complementarios a la principal actividad del productor.

En relación a este Programa, que busca reforzar la actividad agrícola, aprovechando las perspectivas de desarrollo que ofrece el Turismo Nacional, sobre todo cuando se estima que este año más de 5 millones de connacionales realizaron desplazamiento a lo largo y ancho del país; INDAP coloca a disposición del usuario: cofinanciamiento de asesoría técnica, apoyo al

desarrollo de inversiones, financiamiento para la ejecución de los proyectos a través de créditos, asesoría en marketing, diseño y difusión integral de los proyectos y apoyo a la comercialización.

En este contexto el año 2009 destaca lo siguiente:

- El presupuesto destinado para el Turismo Rural llegó a aprox. 50 millones de pesos, cifra que está financiando un importante número de apoyos a emprendimientos fundamentalmente en capacitación y apoyo a la comercialización.

En la última versión de la Feria Expo Mundo Rural los Santiaguinos han podido tomar contacto directo con 35 microempresarios de Turismo rural, quienes buscaban acercar esta forma distinta de turismo a quienes no la conocen. La feria contó adicionalmente con stands especiales como la Casa del Turismo Rural y los Rincones Mágicos a través de los cuales se pudo llegar a destinos que habitualmente son poco explorados como por ejemplo Juan Fernandez.

- El sistemas de difusión y comunicación en Internet [www.viajesrurales.cl](http://www.viajesrurales.cl) se ha transformado gracias a su contenido actualizado el primer sitio del buscador Google en turismo rural de un total de aproximadamente 9.100 páginas que hacen mención a turismo rural. Esto da un plus a los microempresarios de INDAP en la difusión y comercialización de sus productos ya que les permite ser parte constituyente de la comunidad virtual más importante en esta materia, más aún si tiene presente que a nivel mundial más del 90 % de los/as usuarios/as de Turismo Rural buscan su viaje por INTERNET y el 20 % de la población mundial se encuentra articulada a la Red.
- Publicación del Tarifario de Turismo Rural desde el 2003 a la fecha con 1000 ejemplares de tiraje, los que son distribuidos a Agencias de viajes; Embajadas; Consulados; Oficinas Comerciales de Prochile en el mundo.
- Publicación del Informativo denominado “La Bitácora”, que desde el año 2000 a la fecha llega a aproximadamente 12.000 socios del Club de Amigos del Turismo Rural tanto en Chile como en el Extranjero.
- Apoyo con 15 millones de pesos a la gestión de la Casa del Turismo Rural de Santiago, reconocido centro de Centros de información cultural y de turismo rural operado a través de una Alianza entre Asociación Chilena de Turismo Rural ACHITUR y la Empresa Pullman Bus.
- Se realizaron acciones de cofinanciamiento al proyecto denominado “Plataforma de conectividad de gestión y comercialización de PYMES turísticas rurales”, desarrollado por Eurochile y que pretende revolucionar el negocio del Turismo Rural.

El Programa de Etiquetado, apoyó durante el año 2009 a alimentos envasados (frescos y/o procesados), y vinos y licores, priorizándose empresas que no habían participado en las versiones anteriores del programa. Las empresas beneficiadas fueron 26 y 85 productos, diseño de etiquetas y formulación de tablas nutricionales, por un total de M\$17.013.

Finalmente, durante el año 2009, se efectuaron las siguientes actividades en el marco de la Unidad de Calidad Agroalimentaria de INDAP:

- Desarrollo de la Política de Calidad e Inocuidad de INDAP, cuya misión es fomentar y potenciar la inocuidad y calidad de los alimentos producidos, elaborados y comercializados por la Agricultura Familiar Campesina apoyada por INDAP, para favorecer el desarrollo competitivo de este segmento en los mercados, identificando estos aspectos de la gestión, como puntos críticos estratégicos para su progreso.
- Participación en representación de INDAP y Chile en el Taller Regional de FAO Implementación de HACCP en pequeñas y medianas empresas.
- Participación en el INN en la revisión de Normas Chilenas y Normas Mercosur.
- Inicio de las gestiones y firma del convenio de cooperación entre INDAP y el MINSAL para promover la obtención de resoluciones sanitarias en plantas elaboradoras de alimentos usuarias de INDAP.
- Participación en el Comité de Reglamento Sanitario de los Alimentos en el MINSAL.
- Participación en la Agencia Chilena de Inocuidad de los Alimentos.
- Elaboración de la Estrategia de Calidad e inocuidad agroalimentaria de INDAP.
- Desarrollo en conjunto con el MINSAL de la Guía Técnica para la Obtención de Resolución Sanitaria y Programa de Pre requisitos para Instalaciones de Alimentos de la Pequeña y Mediana Agricultura.

#### **2.2.1.11 Servicio para Nuevos(as) Emprendedores(as)**

Actualmente el Programa de Nuevos Emprendedores, por su carácter de piloto, sólo tiene presencia en la región del Maule, en la cual se elaboraron diagnósticos y planes de negocios para 80 emprendimientos, que representan a 178 agricultores(as). Por otra parte, se inició la ejecución de las asesorías técnicas para apoyar el desarrollo de estos planes de negocios, principalmente en los ámbitos de producción agrícola, pecuaria, turismo rural y gestión empresarial. El presupuesto involucrado ascendió a M\$ 50.000.

#### **2.2.1.12 Programa de Profesionalización Campesina de Pequeños/as Productores/as.**

Durante el año 2009 recibieron capacitación en Alfabetización Digital, en sus diferentes niveles, 1.100 productores/as de pequeñas empresas campesinas de las Regiones de O'Higgins, La Araucanía, Los Ríos y Magallanes.

Por otra parte en el marco del Convenio vigente con SENCE, se capacitaron 3.580 usuarios/as de nueve regiones, que participaron en 202 cursos pertenecientes al Programa de Becas MYPE, muchos de ellos con enfoques de competencias laborales.

Los temas que más demandaron los/as agricultores/as pertenecientes al sector de la Agricultura Familiar Campesina, fueron los relacionados con el manejo de diferentes cultivos (berries, viñas, hortalizas, conservación de forrajes y praderas) en condiciones de estrés hídrico; aplicación de plaguicidas para la certificación del SAG; Manejo de Explotación Agrícolas; Alimentación y manejo de estado sanitario de animales vacunos y ovinos; manejo productivo y sanitario de ganado de carne y lechero en condiciones normales y de estrés. El objetivo de la capacitación es mejorar las competencias técnicas de los/as agricultores/as del segmento AFC, que les permita desempeñar sus actividades de mejor forma, de acuerdo a los estándares y calidad necesarios para el rubro o sector aerocomercial correspondiente. INDAP pretende avanzar hacia la entrega a los pequeños agricultores/as de capacitación pertinente, eficaz y oportuna.

#### **2.2.1.13 Plan de Mejoramiento Genético Reproductivo y Sanitario en Ganadería de Carne, Leche y Ovina.**

Para dar continuidad a las actividades enmarcadas dentro del Programa Genético que viene realizando INDAP con los productores ganaderos de la AFC, durante el año 2009 se desarrollaron las siguientes acciones: ampliación de la cobertura de servicios de inseminación artificial, evaluación de resultados del programa de mejoramiento genético bovino, incorporación de semen bovino de razas de carne y doble propósito y modelos de producción.

Los resultados obtenidos a partir de dichas acciones tienen relación con los siguientes ámbitos: inseminación artificial de bovinos (involucró a 1.378 familias), postas de inseminación (1.621 usuarios/as beneficiados), capacitación (formación de 265 técnicos inseminadores y 8.000 agricultores capacitados), caracterización de los sistemas productivos ganaderos de la zona del Alto Bío Bío (240 predios), difusión de los resultados (a través de portal Web), diagnóstico reproductivo del encaste para el período 2007 - 2008 (600 usuarios/as beneficiados), incorporación de semen, control lechero (33 predios), módulos de producción (5 Módulos Bovinos y 5 Módulos Ovinos) y construcción de 4 Núcleos Genéticos Ovinos.

Además en la región de la Araucanía se georreferenció el 100% de los predios en el programa de Inseminación Artificial y Mejoramiento Genético: 600 usuarios.

#### **2.2.1.14 Emergencia Agrícola**

A partir del año 2006 el Ministerio de Agricultura a través de INDAP ha venido apoyando a los agricultores cuyos sistemas productivos se hayan visto afectados negativamente por eventos extremos de origen climático o antropogénico de difícil predicción y que afectan negativamente sus sistemas productivos. Para esto se creó una política de emergencias institucional y se definieron procedimientos y programas especiales tanto para apoyos a nivel de asistencia inmediata, como por ejemplo la alimentación animal y la rehabilitación y/o reconstrucción de sistemas productivos dañados total o parcialmente por efecto directo de dichos eventos extremos.



Es así como desde el año 2006 a la fecha la inversión en este tipo de apoyos ha alcanzado un total de \$ 30.000 millones, beneficiando aproximadamente a 195.000 familias afectadas por distintos eventos extremos como sequías, inundaciones, heladas, erupciones volcánicas, etc.

A partir del año 2008, el Ministerio perfeccionó su estrategia frente a la ocurrencia de este tipo de situaciones, mejorando su gestión de emergencias y complementándola con un fuerte impulso a la gestión de riesgos, es decir, promoviendo complementariamente la implementación de medidas estructurales, no estructurales como también de transferencia de riesgos para disminuir la vulnerabilidad de los sistemas productivos agropecuarios antes que este tipo de fenómenos se produzcan. Lo anterior se basa en la convicción que el gran desafío para la agricultura familiar campesina dice relación con mejorar su capacidad de adaptación frente a los cambios del clima y sus efectos en los distintos sistemas productivos.

No obstante lo anterior, durante el año 2009 se produjeron 11 eventos de emergencia frente a los cuales fue necesario concurrir con medidas de apoyo especial a un total de 84 comunas entre las regiones de Antofagasta y Magallanes. En dichas emergencias se atendió un total de 42.068 pequeños/as agricultores/as con una inversión de M\$1.536 millones. Además INDAP tuvo una importante participación en la implementación del Plan de Invierno para el Sector Pecuario del Ministerio de Agricultura, que incorporó medidas tanto de prevención como de emergencias en forma integrada y cuyo objetivo fue asegurar y proteger los sistemas productivos pecuarios de la AFC, cuyos niveles de producción se vieron severamente afectados por los efectos del déficit hídrico en la producción de praderas. En el cuadro adjunto se presentan los instrumentos utilizados durante el año 2009:

**Cuadro N°6 Instrumentos Utilizados por INDAP en el Programa de Emergencias Agrícolas**

Programa Emergencia	N° Region(es) (*)	N° comunas beneficiadas	N° usuarios beneficiados	Superficie beneficiada (ha)	Masa ganadera (N° cabezas)**	Inversión M(\$)
Bono Emergencia para alimentación animal	7	46	24.998	-	203.162	636.609
Bono Emergencia para alimentación apícola	2	26	478	-	-	30.161
Bono Emergencia insumos agríc.y veterinarios	3	4	2.655	605	-	68.000
Bono Emergencia control <i>Lobesia botrana</i>	5	33	1.174	2.900	-	160.840
Bono Reconstrucción productiva	2	2	379	500	-	459.291
Bono Emergencia Obras Menores Riego	1	1	28	140	-	46.828
Bono Emergencia Praderas Suplementarias	1	1	99	98	-	40.840
Operativos sanitarios ganaderos	4	44	12.257	-	166.719	94.081
<b>TOTAL</b>			<b>42.068</b>	<b>4.243</b>	<b>369.881</b>	<b>1.536.650</b>

Fuente: Dirección Nacional, INDAP

(\*) Las emergencias abarcaron todo el país a excepción de las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá y Atacama

(\*\*) El 68% de la masa ganadera atendida correspondió a bovinos.

A modo de ejemplo, durante el 2009, INDAP se hace parte del Plan de Invierno para el sector pecuario, del Ministerio de Agricultura, cuyo objetivo fue asegurar y proteger los sistemas productivos del segmento AFC, destinados a la producción de leche y carne, bovina y ovina, cuyos niveles de producción se vieron seriamente afectados por la falta de forraje en temporadas anteriores.

#### **2.2.1.15 Desarrollo de Proveedores de Fomento**

La prestación de servicios de fomento de INDAP es realizada a través de personas naturales o jurídicas, que en su conjunto forman parte de la institucionalidad que trabaja en el mundo rural. Los consultores, desde el ámbito privado, entregan su capacidad y compromiso profesional, son los facilitadores de los cambios tecnológicos, de conocimiento, de información y generación de capacidades técnico-empresariales que los usuarios/as de INDAP puedan realizar en sus sistemas productivos y/o negocios. Es decir, los consultores cumplen un rol estratégico y de gran relevancia en el impacto que finalmente pueda lograr INDAP en la Agricultura Familiar Campesina.

En concordancia con la política de fomento y considerando la importancia de sus consultores, INDAP creó el Programa de Desarrollo de Proveedores (Consultores), cuyo objetivo es “Asegurar una gestión eficaz y de alto impacto en el apoyo a los usuarios/as de INDAP, generando condiciones y capacidades para un desarrollo sostenible y sustentable de la Agricultura Familiar Campesina y sus organizaciones, mediante el desarrollo de un mercado de proveedores que asegure la calidad de los servicios prestados y la satisfacción de los/as usuarios/as”.

Este Programa también tiene por objetivo generar mecanismos de participación de manera tal que los consultores de fomento aporten su experiencia y profesionalismo al quehacer de INDAP.

El estado de avance del Programa de Desarrollo de Consultores de INDAP, compromiso presidencial asumido en Agosto del 2006, durante el 2009 es el siguiente:

**Registro de Proveedores de Fomento de INDAP.** En 2009 se puso en funcionamiento el Registro de Proveedores de Servicios de Fomento, el cual tiene por objeto disponer de la información necesaria que permita a los usuarios/as de la institución, seleccionar al consultor que más se ajuste a sus requerimientos y demandas, de manera que accedan a servicios de calidad. A la fecha se han inscrito 955 consultores, de los cuales 156 corresponde a personas jurídicas y 799 a personas naturales.

**Certificación de Competencias Laborales.** Entre los aspectos centrales del Programa, se encuentra la necesidad de mejorar sus capacidades y habilidades, de manera de optimizar significativamente la calidad de sus servicios a los usuarios/as de INDAP.

En este contexto, y considerando que el 25 de junio del 2008 fue publicada la Ley N° 20.267 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, mediante el cual se crea el Sistema Nacional de

Certificación de Competencias Laborales y la Comisión encargada de operacionalizar la Ley, INDAP comenzó a desarrollar iniciativas tendientes a facilitar la futura certificación de competencias de los consultores de servicios de fomento.

Considerando esta situación, INDAP inició un trabajo, en coordinación con CHILECALIFICA, Ministerio de Agricultura y SENCE, cuyo objetivo es avanzar en el proceso de certificación, mediante la generación de cursos orientados a los consultores de fomento, en áreas y especialidades consideradas prioritarias para INDAP. La participación de CHILECALIFICA y SENCE tiene por objetivo que el proceso de construcción de las competencias laborales y los contenidos de los cursos sean aprobados por ambas entidades y, que a su vez, los cursos queden disponibles en SENCE para que los consultores puedan tomarlos cuando lo consideren conveniente.

En este contexto INDAP está desarrollando dos consultorías: la primera se desarrolló hasta fines del 2009 y su objetivo fue la construcción de cursos, bajo el enfoque de competencias laborales, en los siguientes ámbitos: Transferencia Tecnológica, Formulación y Evaluación de Proyectos, Economía Sostenible y Métodos de Planificación, 231 consultores realizaron los cursos, de éstos 151 fueron aprobados.

La segunda, se inició en julio del 2009, su objetivo es la construcción de cursos en especialidades como Ganadería Bovina de Leche, Ganadería Ovina de Carne, Producción de Frambuesas, Producción de Hortalizas bajo Plástico y Producción Orgánica. A través de esta consultoría se capacitarán 350 consultores a comienzos del año 2010.

**Participación de Consultores de Fomento.** En el transcurso del 2009 se realizaron diversas actividades tendientes a impulsar la participación de los consultores y de establecer vínculos con otras entidades para el mejoramiento de sus capacidades. Entre ellas se pueden mencionar: Seminario de cooperación con la Universidad de Davis, California en el cual participaron 450 personas con el objeto de establecer una alianza de trabajo, en especial aplicar el modelo transferencia tecnológica de dicha casa de estudios. También se realizó un Seminario INDAP – Universidad Austral de Chile. Con el propósito de analizar la calidad de las prestaciones de servicios de asesorías técnicas y el papel de la Universidad en la formación de profesionales del fomento. Asimismo en el marco de la 12 Expomundo Rural se realizó la Conferencia “Consultores: Camino a la Excelencia” donde participaron cerca de 200 consultores/as, profesionales de INDAP y 2 consultores canadienses. La Conferencia se centró en dos aspectos: Traspaso de la experiencia de consultores canadienses (Canadian Consulting Agrologists Association - C.C.A.A. y la empresa Agri-Trend) a los consultores chilenos. En particular se trabajaron los temas de organización, códigos de ética, capacitación interna y certificación de competencias.

### **2.2.1.16 Acciones especiales**

#### **Mejoramiento Fito y Zoonosanitario de los rubros ganadero, apícola y hortofrutícola (SAG, INDAP)**

En el marco del convenio entre el SAG e INDAP en el ámbito agrícola, el año 2009 se evaluaron las actividades realizadas los dos años previos, decidiéndose prorrogarlo, pero acotando sus ámbito de acción exclusivamente al rubro Frambuesa – dada la gravitación de este rubro para la pequeña agricultura – y a los productores de INDAP que participen de los programas de asistencia técnica SAT o Alianzas Productivas.

Complementariamente se desarrollaron actividades de coordinación para la aplicación de las medidas de control de la plaga de la vid “Lobesia botrana”, como así también para el seguimiento de PABCO y el seguimiento de las actividades relacionadas con el cumplimiento de las Resolución N° 3410 del SAG.

#### **Saneamiento de títulos de dominio de propiedades raíz rurales de los(las) pequeños(as) agricultores(as) y campesinos(as)**

Durante el año 2009 se puso en ejecución un Convenio suscrito con el Ministerio de Bienes Nacionales, mediante el cual INDAP transfirió a dicha entidad la cantidad de M\$ 76.000.-, de manera que esta pudiera contar con los recursos financieros, técnicos y humanos que le permitieran aplicar la normativa vigente en materia de solicitudes de saneamiento de los títulos de dominio de propiedad raíz particular rural que le sean requeridas por pequeños/as productores/as agrícolas y campesinos/as que son actuales o potenciales usuarios de INDAP; de manera que estos puedan adquirir su propiedad en conformidad a la ley y en lo principal, puedan mejorar sus condiciones de accesibilidad a los programas de fomento productivo y de créditos de INDAP.

Las acciones del Convenio se focalizan en las Regiones del Libertador Bernardo O`Higgins y del Maule con el desafío de resolver al menos las solicitudes de saneamiento de 220 usuarios/as de INDAP, en un periodo de 22 meses, contados desde Enero de 2009. Al 31 de Diciembre, el Ministerio de Bienes Nacionales llevaba ejecutados un total de M\$ 43.546.- del total del monto transferido, lo que ha permitido la captación e inicio de trámite del proceso de saneamiento de 241 postulaciones, esperando entregar los primeros títulos saneados en el primer trimestre de 2010.

#### **Acciones de fomento en el rubro forestal.**

En el rubro forestal, son variadas las acciones realizadas en el período analizado, en ellas se destacan los apoyos a actividades que se relacionan con el manejo del bosque nativo, para así darle sustentabilidad a este recurso forestal. En la Región de Los Ríos, se financiaron construcción de galpones para el secado de Leña, proveniente del manejo de bosque nativo y producida por agricultores/as que tienen certificación de su producto, con lo cual llegan con mejores opciones al mercado de la leña, y de paso aportan a una mejor calidad del aire en las comunas de La Unión y Valdivia. Esta iniciativa la desarrollan 8 agricultores/as, a los cuales

INDAP les ha financiado sus proyectos con \$16,2 millones. En la región de Los Lagos, existe un GTT para plantaciones de Eucaliptus Nitens, que ha permitido capacitar en técnicas de manejo y comercialización a 10 agricultores, con una inversión de \$12,5 millones. A través de SAT, en una alianza INDAP-CONAF, se apoyó a 50 agricultores/as lo que se ha traducido en la elaboración de los respectivos planes de manejo y planes de negocio. El aporte de INDAP en esta alianza ha sido de \$15 millones. Una reciente alianza con CONAF, en la región de Los Lagos, permitirá asistir técnicamente a alrededor de 150 pequeños/as propietarios/as en manejo sustentable de bosque nativo. El aporte de INDAP en esta alianza alcanzará a \$40 millones. En Aysén, desde el 2007 a la fecha, se mantiene una alianza con INFOR que ha permitido, entre otras cosas: potenciar la forestación campesina, incluyendo el establecimiento de cortinas cortavientos; capacitación a profesionales de INDAP (modelos agroforestales, manejo bosque nativo, sistema de información geográfico, etc.); capacitación a usuarios (producción de hongos comestibles, sistemas agroforestales); instalación módulo demostrativo de protección de riberas control de dunas en P. Ibáñez. Lo anterior, ha implicado una inversión de \$62,6 millones, favoreciendo a 73 agricultores. También con INFOR, se continuó con el proyecto “Caracterización de Plantaciones Forestales de Pequeños Agricultores”, entre el Maule y La Araucanía, con el propósito de orientar el aprovechamiento integral y sustentable de las plantaciones financiadas por INDAP a través de crédito de enlace forestal. El aporte de INDAP a este trabajo fue de \$50 millones. La aplicación de este trabajo podría beneficiar al menos a 5.000 usuarios. Durante el 2009, a través de un Convenio con Mucech, se realizaron 4 talleres de difusión de Instrumentos de Fomento Forestal para la AFC, en La Serena, Talca, Temuco y Castro; citas que reunieron a más de 200 dirigentes campesinos e indígenas. INDAP aportó \$ 8,2 millones. En atención a lo anterior, y dada la aplicación de la Ley de Bosque Nativo, INDAP se trabajó para instalar la actividad forestal, como un rubro más, dentro de su política de fomento productivo.

### **2.2.2. Plataforma de Crédito**

El objetivo de la plataforma de Crédito es financiar las actividades productivas e inversiones de los/as pequeños/as agricultores/as. La fuente de financiamiento de este programa son las recuperaciones de los créditos entregados a sus usuarios/as, a través de un fondo rotatorio restringido, ello implica que el pago de los créditos otorgados permite la operación y buen funcionamiento del Crédito Directo- Por otro lado la gestión crediticia de INDAP ha concentrado esfuerzos exitosos en la ampliación de las posibilidades de crédito para productores/as a través de la articulación con Instituciones Financieras, generando instrumentos que facilitan a la banca privada incorporarse como fuente de financiamiento para la actividad productiva de la pequeña agricultura.

Durante el periodo de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet se estableció como desafío institucional llegar a una cobertura de colocaciones de 120.000 usuarios/as (60.000 de crédito directo y 60.000 de crédito articulado). Al mes de Diciembre, se atendió a 50.904 usuarios/as entre crédito directo y articulado, logrando un 51 % de la meta comprometida. Específicamente, el crédito directo atendió a 38.961 usuarios/as, mientras que en el crédito articulado la cobertura ascendió a 11.943 usuarios/as.

La crisis financiera afectó la tendencia positiva que caracterizaron las colocaciones crediticias agrícolas hasta el año 2007. En el caso del crédito directo, la cobertura se mermó en aquellos rubros que recibieron en mayor medida el impacto negativo de la crisis, especialmente las ligadas a la exportación (producción de frutales, carne y leche).

En el caso del crédito articulado, el impacto negativo de la crisis fue superior, lo que se tradujo en una disminución significativa del otorgamiento de crédito en todas las instituciones financieras que operan con el Bono de Articulación Financiera (BAF). La principal razón que explica la reducción en la cobertura articulada 2009 es la serie de hitos financieros ocurridos, producto de la crisis financiera, a saber:

**Aumento en la exigencia de la evaluación de los créditos:** la contracción en la liquidez de las instituciones financieras afectó la operación de entrega de créditos en relación a montos y operaciones: El aumento en la prima de riesgo indujo a las Instituciones Financieras (IFIs) a realizar evaluaciones más exigentes, evidenciándose en el establecimiento dentro de sus políticas crediticias la implementación del Acuerdo Basilea II, con el aumento del porcentaje de provisiones por riesgos operacionales. Un caso que ejemplifica lo anterior, es el caso del Banco Santander Banefe que en julio del 2008 eliminó de sus campañas habituales de crédito pre aprobado a los pequeños(as) productores/as arrendatarios(as), financiando principalmente los(as) agricultores(as) propietarios(as). La nueva política de financiamiento del Banco implicó dejar sin financiamiento a más de 7.000 clientes.

**Disminución de las operaciones crediticias agrícolas de proveedores de crédito articulado:** A comienzos del año 2008 el Banco Canadiense Scotiabank formalizó la compra del Banco del Desarrollo. Posteriormente, la nueva administración evaluó la rentabilidad de cada segmento de clientes, incluido el agrícola, produciéndose una disminución de las colocaciones agrícolas. Por otro lado, se despidió al 50% del personal de la plataforma microempresas lo cual generó una merma en el proceso de las colocaciones agrícolas. Si bien es cierto que la nueva administración del Banco no ha cesado las colocaciones de créditos agrícolas, las acciones descritas anteriormente muestran un alejamiento del Banco en la atención de pequeños(as) productores/as.

Cabe destacar, en todo caso, que la cobertura de los servicios financieros atiende a 58.156 usuarios/as de crédito directo en cartera vigente y a los 43.594 usuarios/as vigentes con crédito articulado a la banca, alcanzando 101.750 usuarios/as con acceso al sistema de crédito de INDAP.

#### **2.2.2.1 Programa de Crédito Directo**

La cartera de créditos vigentes de INDAP al 31 de diciembre del 2009 alcanzó la cifra de M\$ 59.685 (deuda de capital), constituida por 56.397 deudores y con un monto promedio por agricultor de \$ 1.058. Respecto a igual periodo del 2008, la cartera vigente en términos de monto aumentó en 6,2%, disminuyendo el número de deudores en un 2,7%, y el monto promedio entregado a cada deudor aumento en un 9,1%.

Las colocaciones totales de crédito al 31 de diciembre del 2009, alcanzan a M\$ 36.895, cifra que aumentó en un 7,7% a igual fecha del 2008. En cuanto a la ejecución presupuestaria de préstamos, ésta alcanza a 95,9% y 94,3% del presupuesto asignado de corto plazo y largo plazo, respectivamente, atendiendo a 38.961 usuarios/as, con 46.180 operaciones crediticias realizadas. La participación de mujeres en este instrumento es del 25%, pasando de 9.538 en el año 2008 a 10.771 usuarias en el año 2009.

#### **2.2.2.2 Programa de Articulación Financiera**

Este programa cuenta con dos instrumentos de fomento que incentivan la colocación de créditos a la microempresa agrícola por parte de distintas Instituciones Financieras: Bono de Articulación Financiera (BAF) y el Fondo de Administración Delegada (FAD).

- **Bono de Articulación Financiera (BAF)**

Durante el año 2009 se efectuaron tres convocatorias a licitación de BAF. En dichos procesos se adjudicaron un total de 19.135 BAF equivalentes a MM\$ 1.540.

Al 31 de diciembre del 2009 se han colocado 12.962 BAF, equivalentes a un presupuesto de M\$ 874.903 lo que implicó que las instituciones financieras otorgaran préstamos por una cifra de M\$ 16.476.

La meta programada 2009 fue de \$26 apalancados con instituciones financieras La meta efectiva ascendió a \$19 apalancados, cumpliendo en un 72%. El compromiso anual establecido con DIPRES no se cumplió debido a modificaciones en las normas técnicas del programa que afectaron significativamente el cumplimiento de dicha meta BAF. De acuerdo al Marco Lógico del Programa, no se cumplió con el supuesto.2: “No se presentan modificaciones al marco normativo de la operación del programa de incentivo a las instituciones intermediarias”.

- **Fondo de Administración Delegada (FAD)**

Al 31 de Diciembre de 2009, de los MM\$ 21.803 de pesos entregados en administración en las seis licitaciones efectuadas desde Diciembre de 2003, se han otorgado 56.307 créditos equivalentes a MM\$ 41.172.

La meta programada 2009 fue de un 40% de colocaciones FAD. El cumplimiento efectivo alcanzado fue de un 35%, considerando que se colocaron M\$ 5.242.318 de los M\$ 14.992.963 vigentes para colocar a Diciembre de 2009 mediante el FAD, alcanzando un cumplimiento de un 87% de la meta.

El compromiso anual establecido con DIPRES para el indicador Colocación FAD no se cumplió, debido a los diversos efectos de la crisis financiera sobre la operación de este instrumento. Así, durante el año 2009 las condiciones económicas impidieron que se estableciera uno de los supuestos del Marco Lógico del Programa<sup>3</sup> “las condiciones económicas y sociales del país se mantienen sin variación”, lo que se analiza a continuación.

---

<sup>3</sup> Marco Lógico 2009 ingresado en la Página WEB de la Dirección de Presupuestos en el Proyecto de Ley de Presupuesto 2009.

- Disminución de la oferta de Servicios Financieros Articulados a clientes de INDAP: El Fondo de Administración Delegada (FAD), opera adjudicando fondos a Instituciones Financieras (bancos, cooperativas de ahorro y crédito), las cuales administran los depósitos a nombre de INDAP por un periodo de hasta 5 años. Las bases especiales del Fondo de Administración Delegada (FAD), disponen que la tasa ofertada no podrá ser inferior al 75% de la Tasa (TIP). En cada una de las renovaciones trimestrales de los depósitos para el cálculo de la tasa del depósito se utiliza la TIP del mes anterior al de la renovación. Así, en el caso particular de los bancos, en las renovaciones de depósitos que se efectuaron en el mes de Marzo de 2009, la tasa vigente era de 2,88% anual, sin embargo la tasa de referencia que por bases debe aplicarse, fue la de febrero 2009, que era de 5,16% anual (antes de la reducción que hizo el Banco Central). Esto provocó que el día de renovación de los depósitos, los bancos traspasaran el recorte del Banco Central a sus tasas de captación de depósitos. La máxima tasa aplicable a los depósitos resultó inferior a la ofertada por los bancos y por lo tanto, una tasa inferior a la que se estableció en los contratos de administración. En este sentido, para la banca resultó imposible renovar a la tasa contractual y la diferencia generada por haber renovado a una menor tasa será “incorporada” al momento del vencimiento del depósito, provocando la devolución anticipada de fondos en administración por parte del Banco Santander Banefe, la devolución ascendió a los M\$ 2.477, de los cuales el 65% estaban en pleno período de colocación.
- Por otra parte, la institución CREDICOOP realizó un cambio de objeto (Julio 2009) pasando de una cooperativa de ahorro y crédito a una de servicios financieros imposibilitándola de realizar captaciones de dinero, por tanto no pudo operar con el Fondo de Administración Delegada. Por ello, esta institución realizó una devolución anticipada de fondos en administración por un monto M\$ 654 a INDAP.

### **2.2.2.3 Solución a la Deuda Histórica**

Uno de los puntos críticos del programa de Gobierno para este sector imponía el desafío de solucionar el tema de la deuda que mantenían los pequeños productores con INDAP, que en algunos casos se arrastraba por varios años. Es así que INDAP implementó durante estos años una estrategia intensiva para cumplir con este objetivo y al mismo tiempo implementar un sistema robusto de gestión de la cartera para evitar que el fenómeno de acumulación de cartera vencida se repitiera. En este sentido los resultados para el año 2009 fueron:

#### **Programa de Normalización y/o Rehabilitación de Usuarios/as Morosos(as)**

El Avance del Programa de Regularización de la Cartera Vencida acumulado al mes de Diciembre incorpora la presentación, por parte de las regiones, de un total de 3.937 propuestas de castigo por M\$ 14.492, de las cuales 3.327 ya se encuentran en último trámite en el Ministerio de Agricultura. Además, mediante otros mecanismos (Programa de Rehabilitación de Usuarios/as Morosos(as), renegociaciones, pagos y condonaciones), se ha normalizado la situación crediticia de 854 deudores(as) que se encontraban en cartera vencida. Con esto se ha logrado un cumplimiento de 4.181 usuarios/as regularizados(as) representando el 104,5% respecto de la meta anual.



Las principales acciones realizadas para mejorar la Cartera de Crédito de INDAP son: consolidación de los servicios regionales de cobranza y normalización de la cartera. Estas acciones se realizan a través de la contratación de servicios externos de apoyo especializado para la gestión integral de Cobranza Preventiva, Prejudicial y Judicial, lo cual ha permitido mantener la disciplina financiera y mejorar la gestión crediticia de INDAP.

En cuanto a los usuarios/as atendidos(as) por el Programa de Rehabilitación de Usuarios/as Morosos(as), el cual entrega acompañamientos especiales de Servicios de Asesoría Técnica y Bono de Producción con el fin de reactivar la actividad productiva de éstos, se destaca que pudieron acceder a este acompañamiento durante el año 2009 un total de 387 nuevos usuarios/as.

## 2.2.3 Institucionalidad Pública de Excelencia

### 2.2.3.1 Desempeño Institucional.

INDAP privilegia el desarrollo de las herramientas que contribuyan a mejorar la gestión de la Institución, a través del cumplimiento de compromisos asociados a objetivos de gestión y de la implementación de acciones que ayuden al usuario de INDAP a realizar su proyecto de acuerdo a las definiciones técnicas especificadas en el proyecto financiado por la Institución.

### 2.2.3.2 Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

La Institución logró un 100% de cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión, cumpliéndose con el programa básico, avanzado y de calidad.

**Cuadro N°7 Resultados Sistemas PMG 2009**

N°	Sistemas PMG 2009	Ponderación
1	Capacitación- Marco Avanzado	10%
2	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo – Marco Avanzado.	8%
3	Evaluación del Desempeño- Marco Avanzado	10%
4	Sistema Integral de Atención e Información Ciudadana – Marco Avanzado	8%
5	Gobierno Electrónico – Marco Básico.	5%
6	Planificación/Control de Gestión – Marco Avanzado.	7%
7	Auditoría Interna – Marco Avanzado.	15%
8	Compras y Contrataciones del Sector Público – Marco Avanzado.	10%
9	Administración. Financiero Contable – Marco Básico.	7%
10	Procesos de Gestión Estratégica – Marco de la Calidad.	5%
11	Procesos de Soporte Institucional – Marco de la Calidad	5%
12	Sistema Integral de Atención e Información Ciudadana – Marco de la Calidad	5%
13	Sistema Gestión de la Calidad – Marco de la Calidad	5%
<b>Cumplimiento efectivo</b>		<b>100%</b>

Fuente: División de Gestión Estratégica, INDAP

### 2.2.3.3 Incentivo Colectivo (IC).

Los 97 Centros de Responsabilidad lograron, al menos, un 90% de cumplimiento tanto en los Indicadores Transversales como en los Indicadores Específicos. A continuación se indica el cumplimiento de los indicadores transversales de la Institución en 2009.

- 97 centros de responsabilidad con 8% de incremento.
- 0 centro de responsabilidad con 4% de incremento.
- 69 centros de responsabilidad con 100 de puntaje

Los Indicadores Transversales a nivel Nacional se cumplieron totalmente para las metas de Recuperaciones (M\$), Pérdida de la Cartera (%), Despliegue del sistema de Gestión de Calidad (Nº actividades de promoción y despliegue), Aplicación Código de Buenas Prácticas Laborales (Nº acciones de implementación), Porcentaje de usuarios/as atendidos con asesoría técnica (SAT y/o PRODESAL) con brechas de competitividad (%) y Tasa de Desviación Programación PROA (%). El indicador, a nivel nacional, que no se cumplió fue Supervisión de Proyectos (Nº proyectos) con un 99,84%.

### 2.2.3.4 Sistema Programación Gubernamental.

De los 8 productos comprometidos, 7 se cumplieron en un 100% y 1 presentó un avance alto.

**Cuadro Nº 8 Resultados Sistema de Programación Gubernamental**

OBJETIVO	PRODUCTO ANUAL	DICIEMBRE		
		METAS	AVANCE	ESTADO
1.- Seguro Agrícola	1.- 10.000 pólizas contratadas.	10.000	8.096	ALTO
2.- Hectáreas Forestales	2.- 1.500 Beneficiarios con Créditos Directos.	1.500	1.524	CUMPLIDO
3.- Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)	3.- 48.000 beneficiarios del segmento multiactividad a través del PRODESAL asesorados.	48.000	47.365	CUMPLIDO
4.- Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)	4.- 1.820 grupos de beneficiarios PRODESAL con planes pro rubro implementado.	1.820	2.314	CUMPLIDO
5.- Servicio de Asesoría Técnica SAT	5.- 1.000 beneficiarios incorporados o reemplazados en las unidades Operativas del SAT.	1.000	1.175	CUMPLIDO
6.- Alianzas Productivas	6.- Incorporar 6 nuevas Agroindustrias al programa de Alianza Productiva.	6	8	CUMPLIDO
7.- Sistema de Incentivo para la Recuperación de Suelos Degradados.	7.- 90.000 ha totales intervenidas con uno o más subprogramas del SIRSD.	90.000	108.882	CUMPLIDO
8.- Riego Individual + Riego Asociativo	8.- 8.000 ha incorporadas y/o mejoradas con riego individual y/o asociativo.	8.000	13.371	CUMPLIDO

Fuente: División de Gestión Estratégica, INDAP

### **Justificación de no cumplimiento: Seguro Agrícola.**

En el caso del Seguro Agrícola se esperaba un incremento de la contratación de pólizas en el rubro de frutales. Además en la proyección del crecimiento, no se consideró el efecto de la crisis financiera para las contrataciones anuales, que en la temporada 2007 - 2008 fue de un 16% y en la temporada 2008-2009 fue de un 11%. Por último, es altamente probable que INDAP se esté acercando al universo de potenciales contrataciones, en los créditos mayores a 15 UF, que son los casos en que el Seguro Agrícola es exigible a los usuarios/as. El apoyo técnico que realiza INDAP en todas las regiones en que existe cobertura de Seguro Agrícola, consiste en que el seguro es obligatorio para todos quienes solicitan crédito mayor o igual a 15 UF en zonas asegurables y cultivos asegurables. En las agencias de área hay una plataforma computacional en línea para la contratación del seguro, los(as) usuarios/as no tienen que ir a las aseguradoras. Se incorpora en el crédito el valor a pago del seguro por el agricultor y luego INDAP le paga a la compañía de seguros. Se implementó un instrumento denominado "Programa de Apoyo a la Contratación de Seguro Agrícola PACSA", que va en directo beneficio de los(as) agricultores(as) para abaratar el costo de la prima. Se está trabajando para implementar el Seguro Agrícola entre los usuarios/as que no solicitan crédito pero que reciben incentivos. La COMSA administra los recursos para subsidiar el valor de la prima del seguro y realiza la promoción. INDAP es un facilitador de la operación del Seguro Agrícola. La promoción comercial corresponde a las compañías aseguradoras Magallanes y MAPFRE, quienes fijan sus propias políticas de promoción y publicidad. Por otro lado, el Comité de Seguro Agrícola realiza difusión a través de los medios de comunicación de este instrumento.

### **2.2.3.4 Programa de Mejoramiento de la Gestión, Gestión Territorial**

**Alineamiento estratégico de los PROA's regionales con las declaraciones estratégicas.** A este respecto, de acuerdo a la evaluación, todas las direcciones regionales han realizado un trabajo de identificación en objetivos de los instrumentos regionales de planificación (GORE y ARDP) de la contribución que INDAP a nivel regional puede desarrollar. Esto ha sido instruido formalmente durante el proceso PROA 2010, y de acuerdo a las actividades de evaluación de la etapa IV del PMG GT, todos los PROA's Regionales se encuentran alineados en esta perspectiva. Como ejemplo, destaca la ejecución de M\$ 19.000 en el marco de los convenios de colaboración con las Agencias regionales de Desarrollo Productivo.

**Implementación de las estrategias y planes por rubro regionales:** Se observa un gran nivel de despliegue de las estrategias regionales de competitividad por rubro. Son más de 80 en todo el país. Cada una de las direcciones regionales desarrolló estos instrumentos y los ha utilizado para priorizar la colocación de los programas de asistencia técnica (SAT y PRODESAL) y de inversiones (Subsidios y Créditos).

Elaboración y validación del Procedimiento, basado en la metodología ISO 9001:2000, para el GT en el proceso de su incorporación al marco de la calidad Institucional.

### 2.2.3.5. Enfoque de Género

En el aspecto normativo y reglamentario, destaca la publicación de la Circular N° 13 de la Dirección Nacional, que instruye respecto de la incorporación del Enfoque en los, reglamentos, convenios y contratos referidos a la provisión de servicios a usuarios/as.

Aplicación de mecanismos de acción afirmativa: continuidad del Convenio INDAP-PRODEMU; los 6 concursos especiales PDI en regiones; cupos específicos en determinados instrumentos como Alfabetización Digital y la Expomundo Rural; puntaje adicional a postulaciones realizadas por mujeres; etc.

Se implementó una política de comunicación corporativa con enfoque de género, centrada en la difusión de acciones de apoyo a las mujeres, y de visibilización de su rol productivo. Desarrollo de campañas en coordinación con otros actores (MINAGRI: Mujer Junto a ti la Agricultura y los Bosques Crecen; Banco Estado, SERNAM, MINAGRI: Crédito a Mujeres Campesinas) Apoyo a participación en ferias, concursos y eventos (Expomundo Rural, Cumbre Global de Mujeres, Sello Bicentenario, Premio Dirigente Destacada, etc).

### 2.2.3.6. Personas

En base al plan de mejoramiento de las personas de la institución, se implementaron una serie de medidas para mejorar las competencias de los(as) funcionarios(as), reasignar funciones y hacer cambios a la estructura, en función de un nuevo modelo de atención para los(as) usuarios/as. Las negociaciones realizadas con DIPRES permitieron contar con recursos para desarrollar la implementación del modelo de gestión de personas, con foco en el fortalecimiento de capacidades y una gestión de excelencia:

**Concursabilidad:** Durante el 2009 INDAP culminó el proceso de renovación de los cargos de Directores Regionales con el concurso de los 5 cargos declarados desiertos el año anterior. Asimismo, INDAP realizó exitosamente el segundo concurso de Promoción Interna, donde se concursaron 92 cupos vacantes en la planta institucional.

**Reconocimiento a la Trayectoria:** Mediante la definición de instrumentos de evaluación, se reconoció la trayectoria y la experiencia del personal de la institución, corrigiendo la poca movilidad que se ha presentado por muchos años en la estructura de cargos y grados de la institución.

**Incorporación de Capacidades:** Con esta medida se materializó la incorporación a la contrata institucional de un grupo de personas que se desempeñaba como consultores prestadores de servicios a honorarios.

**Capacidades Institucionales:** Se desarrolló un estudio que permitiera analizar el diseño institucional, el diseño organizacional, los objetivos y productos estratégicos, los resultados institucionales, el uso de recursos, de manera de contar con directrices que permitan fortalecer la plataforma de servicios a disposición de la pequeña agricultura.

**Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y Profesionales:** Junto con lo anterior, durante el año 2009 se diseñó un programa de formación para el personal que se desempeña en Agencias de Área, específicamente a los(as) Jefes(as) de Área y Ejecutivos(as) Integrales. Este programa se iniciará en una primera etapa para 216 funcionarios(as) que cumplen funciones de Jefes(as) de Área y Ejecutivos(as) Integrales, con la realización de un Diplomado que fortalecerá los aprendizajes, habilidades y destrezas en contenidos de fomento productivo, la sostenibilidad, sistema de gestión de calidad de los emprendimientos y gestión de capacidades directivas que aumenten una atención de calidad de la agricultura familiar campesina. El Diplomado se realizará con una metodología blended-learning y con una aplicación de aprendizaje a nivel territorial local.

La política institucional de modernización de la gestión de personas en INDAP permitió que durante el año 2009 se fortaleciera el conjunto de sistemas informáticos que apoyan la gestión. Asimismo, durante el año 2009 se inició el desarrollo de dos sistemas informáticos nuevos: un sistema de postulaciones a procesos de selección de personal en línea, y un sistema de base de datos histórica del personal de INDAP, los que se habilitarán durante el primer semestre de 2010. Por otra parte, durante el mes de Diciembre de 2009 se licitó la contratación de los servicios de levantamiento, rediseño de procesos y adquisición de un sistema computacional de recursos humanos y remuneraciones, sistema que será diseñado durante el año 2010.

Durante el año 2009 se actualizó el contenido y principales directrices de la Política Institucional de Personas, que databa del año 2004. Este proceso es resultado del trabajo mancomunado entre las Asociaciones de Funcionarios, Representantes de las Jefaturas de Personas Regionales y la División de Personas, que busca el perfeccionamiento y mejora de la Política Institucional de Personas, en el marco de un proceso dinámico y permanente. Este importante esfuerzo conjunto continuará el año 2010 con la definición de políticas específicas, proceso que permitirá operacionalizar las definiciones de la Política, de manera de proveer a INDAP de un sistema de gestión de Personas basado en procedimientos claros, transparentes y equitativos.

**Implementación de un sistema de gestión por competencias:** Durante el año 2009 se concluyó el estudio de perfiles por familias de cargos, insumo fundamental para la instalación de un Sistema de Gestión por Competencias; con esto se abrió un trabajo a largo plazo en materia de recursos humanos ya que implica alinear los subsistemas del área (reclutamiento y selección, capacitación, gestión del desempeño y desarrollo de carrera), con las definiciones de competencias de los perfiles.

El estudio implicó, en una primera instancia, la definición de agrupaciones de cargos de la Institución y luego la definición de los perfiles de competencias de dichas agrupaciones, como un primer ordenamiento de las funciones y responsabilidades de los cargos. En este aspecto, para el año 2010 tenemos el desafío de iniciar un trabajo interno de especificación de los perfiles.

El levantamiento de información para diseñar los perfiles se hizo con una metodología participativa, en que funcionarios y funcionarias de regiones, agencias de área y nivel central fueron invitados/as a reuniones y/o participaron de entrevistas individuales en sus lugares de trabajo. Esto nos permitió garantizar que los perfiles se ajustaran a las características de la Institución, ya que las definiciones resultaron de las opiniones de ocupantes de los cargos y sus jefaturas directas.

### **Beneficios de contar con perfiles de cargo:**

- Contar con un modelo integrado de gestión, con definiciones tendientes a alinear los subsistemas de RRHH: selección, capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera.
- Contar con definiciones funcionales y conductuales y con indicadores de desempeño asociado a cada perfil de cargo.
- Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, la Dirección Nacional del Servicio Civil y los Programas de Mejoramiento de la Gestión.
- Seguir mejorando la objetividad y transparencia de las decisiones de RRHH, al ser conocidos por todos los perfiles de los cargos que se usarán en selección y procesos internos para postular a cargos de mayor jerarquía, al tener que seleccionar a personas para asistir a cursos de capacitación, al asignar a futuro una categoría en las evaluaciones de desempeño, etc.

### **Usos que no tendrán los perfiles:**

- A partir de este estudio, no se realizarán desvinculaciones. Las brechas de competencia sólo generarán actividades de desarrollo.
- Los perfiles de competencia no serán utilizados para hacer cambios de renta.
- La información de las brechas que tengan las personas, tendrá carácter confidencial y será conocida sólo por el(la) funcionario(a) y su jefe directo y los miembros de la División Personas que trabajan en los subsistemas que se van a alinear por competencias.
- Las brechas de competencias no se asumirán como un problema del(a) funcionario(a), INDAP asume que si no clarificó antes lo que esperaba de los comportamientos de su personal, es un problema institucional y habrá que destinar esfuerzos para tratar de superarlas.

### **Acciones implementadas durante el año 2009 en el Sistema Gestión por Competencias**

- Se comenzó a alinear, a partir de Noviembre, los procesos de selección con los perfiles de cargo definidos, sobre todo en los que se refiere a competencias conductuales.
- Se establecieron las brechas de competencias para el tercer y cuarto nivel jerárquico de la institución. Esto sirvió como insumo para el plan de capacitación del año 2010.

A partir del año 2007, INDAP ingresó al Sistema de Alta Dirección Pública. Este sistema ha permitido que INDAP cuente con profesionales altamente calificados para desempeñarse en la gerencia pública, garantizando así el cumplimiento de los principios de transparencia y probidad como ejes de la función pública. Este esfuerzo institucional recibió el respaldo del Congreso Nacional, que en la Ley de Presupuesto, aprobó recursos frescos para el reforzamiento de las

capacidades técnicas y profesionales de los trabajadores de INDAP, lo que en la práctica ha permitido iniciar un proceso de actualización de la planta funcionaria.

**Cuadro N° 9 Protocolo Ley de Presupuestos 2009**

Resumen Protocolo Ley de Presupuestos 2009							
	Gastos en Personal (M\$)				Total de Personas (N°)		
	Ppto. Ley	Gasto Real	Gasto Anual	Saldo (Ley - Real)	Compromiso	Real	Diferencia
<b>Acciones / Monto Total</b>	<b>2.177.227</b>	<b>2.174.181</b>	<b>2.561.311</b>	<b>-384.084</b>	<b>685</b>	<b>849</b>	<b>164</b>
Concurso Promoción	228.330	73.880	137.818	154.450	95	47	-48
Aplicación Trayectoria	807.234	1.173.034	1.351.493	-365.800	500	708	208
<b>Incorporación de Capacidades</b>	<b>1.114.582</b>	<b>927.267</b>	<b>1.072.000</b>	<b>187.315</b>	<b>90</b>	<b>94</b>	<b>4</b>
Incorporación Directa		598.649	869.894			64	
Incorporación Vía Selección		328.618	328.618			26	
Aporte Déficit Institucional	27.081			27.081			
	Gastos en Bienes y Servicios (M\$)				Total de Personas (N°)		
	Ppto. Ley	Gasto Real	Gasto Anual	Saldo	Compromiso	Real	Diferencia
<b>Acciones / Monto Total</b>	<b>121.599</b>	<b>121.599</b>	<b>121.599</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>212</b>	<b>-88</b>
Consultorías de Apoyo	50.976	50.976	50.976	0	n/a	n/a	n/a
Capacitación	70.623	70.623	70.623	0	300	212	-88

Fuente: División Gestión Estratégica, INDAP

Los avances logrados por la mesa encargada de llevar adelante los compromisos adquiridos para nivelar y orientar el capital humano de la institución, son los siguientes:

- Planeamiento de la Dotación: Determinación de la dotación mínima, óptima y máxima de los niveles de Agencia de Área, Dirección Regional y Nivel Central.
- Estructura: Modelamiento de la nueva estructura a partir de la definición básica de organización en las Agencias de Área, Direcciones Regionales y Nivel Central
- Remuneraciones y recompensas: Se realizó una nivelación básica de remuneraciones, con el objetivo de generar una línea base que corrija la dispersión detectada a iguales funciones.
- Reconocimiento a la trayectoria en la institución: Este criterio reconoce la experiencia y corrige la poca movilidad o carrera funcionaria.
- Equidad en el empleo: Este criterio busca, mediante variables objetivables, el establecer rangos de salarios asociados a las funciones que se desempeñan en INDAP, teniendo en cuenta los entornos donde se desarrollan.

- Mejoramiento y estandarización de los procesos institucionales: El mejoramiento de los procesos se ha centrado en todas aquellas acciones que permitan apoyos sustantivos al accionar de las Agencias de Área y Direcciones Regionales.
- Incorporación de tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) en los procesos claves de la institución: Con el desarrollo de la Agenda Digital de INDAP, para 2009 - 2010 se está incorporando de acuerdo al cronograma establecido, el uso de TIC's centrándose en dos elementos:  
 Creación de un nuevo soporte de información sobre usuarios/as y entornos, de alta calidad y que permitirá agilizar y precisar al máximo la toma de decisiones y el diseño de políticas más eficientes.  
 El levantamiento de un sistema altamente integrado con información on line, que facilite y haga más eficiente la gestión en todos los niveles institucionales

### **2.2.3.7 Certificación Institucional**

INDAP certificó su Sistema de Gestión de Calidad bajo el estándar de la norma ISO 9001:2000. El alcance de la certificación abarca tanto los sistemas asociados a los seis sistemas PMG incorporados a la fecha (Planificación y Control de Gestión, Auditoría Interna, Capacitación, Sistema Integral de Atención Ciudadana, Compras y Contrataciones del Sector Público e Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo) como los procesos de negocios a nivel nacional (Nivel Central, Direcciones Regionales y Agencias de Áreas) desde el proceso de certificación de la condición de cliente, pasando por el diseño y gestión del instrumental hasta el seguimiento de su aplicación, siendo la primera institución pública que ha estandarizado sus procesos de negocio en las 15 Direcciones Regionales y 110 agencias de área, mediante esta norma.

### **2.2.3.8. Mejoramiento de la gestión en base al Modelo Chileno de Gestión de Excelencia**

INDAP en el año 2006 asume el desafío de convertirse en una organización de Clase Mundial al servicio de sus usuarios/as, para ello adopta la metodología de trabajo propuesta por el Modelo Chileno de Excelencia, comprometiendo una progresión de mejora que a fines del año 2010 permitiera alcanzar el nivel de Institución de Excelencia.

Es así que a partir de la evaluación realizada con la metodología del modelo, herramienta de medición de la calidad de la gestión institucional. El año 2007 el nivel de gestión, según esta herramienta, era de 160 puntos (en una escala de 1 a 1.000, donde las instituciones de excelencia están sobre los 500 puntos). El 2008 el resultado obtenido fue de un puntaje en el rango de 300 a 350 puntos, crecimiento asociado en gran parte a la normalización y registro de los procedimientos internos. En la postulación 2009 aún no se ha formalizado el resultado definitivo, sin embargo la institución fue considerada en la segunda etapa del premio (visita en terreno), lo cual indica que además de tener la posibilidad real de alcanzar el premio, se ha superado el rango de los 350 puntos (para pasar a la etapa de visita en terreno hay que tener por lo menos 350 puntos). Este avance es inédito en el ámbito de la gestión de calidad, entre el 2007 y 2008 se duplicó el puntaje y este año ya estamos entre las instituciones que son reconocidas por alcanzar un elevado desarrollo de la excelencia institucional, relevando el componente de Liderazgo y alineamiento de la institución con las tareas y metas declaradas.



INDAP enfatiza el desarrollo de las herramientas que contribuyen a mejorar la gestión de la Institución a través del cumplimiento de compromisos asociados a objetivos de gestión y de la implementación de acciones que ayuden a los beneficiarios de INDAP a realizar su proyecto de acuerdo a las definiciones técnicas especificadas en el proyecto financiado por la Institución.

**Estrategias orientadas a la gestión institucional que mejoren los procesos de soporte y la excelencia de los servicios de INDAP y la certificación institucional.**

El 2009 la Institución se propuso mejorar la gestión Institucional a través de la implementación de planes de mejora, los que emergen luego de un proceso de autoevaluación a través del Modelo Chileno de Excelencia. Estos planes fueron incorporados al proceso presupuestario y al de planificación anual.

A continuación se detallan los planes de mejora y los proyectos implementados:

**Cuadro Nº 10 Planes de Mejora**

Plan de Mejora	Proyecto asociado
1. Optimización de los servicios del negocio:	Apoyo a la implementación del Sistema de Seguimiento de Servicios de Fomento
2. Mejoramiento de los procesos de soporte del negocio	Gestión de contingencias
	Implementación Sistema pague fácil en todo el país
	Recuperación de créditos bajo convenio con Banco Estado
	Procedimiento estandarizado para la certificación de clientes
3. Gestión y Desarrollo de Proveedores de los Servicios de Fomento	Diseño y Desarrollo de un Sistema Institucional de Gestión y Desarrollo de proveedores del negocio
4. Mejoramiento del sistema de control de gestión institucional	Implementación del Sistema de Control de Gestión único, cuadro de mando operativo
	Apoyo a la revisión y mejora del sistema de planificación y control de gestión
5. Mejoramiento del modelo de atención de clientes de INDAP	Diseño de un sistema de gestión de registros y documentos
	Implementación del proyecto de agenda digital
6. Mejoramiento del sistema de gestión y administración de personas	Implementación del software de gestión de personas
	Apoyo a la implementación del proyecto de protocolo 21
	Implementación de buenas prácticas laborales
	Apoyo a la implementación de un proyecto de capacitación nacional en el sistema de gestión de la calidad
	Definir perfiles por competencia y estudio de brechas
Actualización de la política de personas	
7. Evaluación de la satisfacción de clientes de INDAP	Analizar los resultados del estudio de satisfacción de clientes
	Diseño e implementación de una metodología rápida de evaluación y satisfacción de clientes
8. Mejoramiento de la gestión de clientes y stakeholders relacionados	Mejorar los sistemas de comunicación externa e interna de manera de alinear los discursos y asegurar la comunicación de información relevante para la gestión institucional
	Implementación de la ley de transparencia
9. Certificación y mantención bajo la Norma ISO 9001:2000	Certificación de Higiene y Seguridad
	Mantención de los Sistemas de: Capacitación, SIAC, PCG, Auditoría Interna, Compras
	Implementación de Evaluación de Desempeño
	Marco de la Calidad

Fuente: Gerencia Clase Mundial, INDAP

### **2.2.3.9 Incorporación al Marco de la Calidad del PMG**

La institución se incorporó voluntariamente al Programa Marco de la Calidad del PMG durante el año 2009, para ser consistente con la estrategia institucional y con los avances significativos que INDAP ha desarrollado en este tema. Esto implicó trabajar en cuatro áreas de acuerdo a la identificación de grupos de procesos que realiza el Marco de la Calidad:

**Gestión estratégica de la Alta Dirección:** se han incorporado además los procesos de Gestión territorial y enfoque de género certificados a nivel nacional (año 2009). Se desarrollaron mejoras en cuanto a las herramientas, metodologías y claridad en el análisis y flujo de información de los procesos de Planificación y Control de Gestión de la Institución. En cuanto a Auditoría Interna, se han incorporado los resultados de los informes al SGC de manera de apoyar la detección de puntos críticos donde se necesite mayor apoyo en terreno o revisión del correcto desempeño y operación de los procesos, identificando el producto no conforme y asegurando su adecuado tratamiento a través del SGC.

**Gestión de excelencia en los servicios de INDAP:** Se han realizado mejoras principalmente a través de los procesos de diseño y gestión de los programas y servicios, en relación a sus contenidos, aplicación y utilidad para los clientes de INDAP. También se han fusionado y mejorado procedimientos siguiendo la línea única de procesos. Se incorporó el proceso de certificación de la condición de cliente de INDAP, certificado a nivel nacional (año 2009).

**Gestión de excelencia en los procesos de soporte:** Se desarrollaron mejoras en los procesos de manera general y se incorporan además otros procesos de soporte como los de informática, certificados también a nivel nacional (año 2009).

**Gestión de atención ciudadana:** Se han realizado mejoras para facilitar el acceso oportuno a la información, la transparencia de los actos y resoluciones y el ejercicio de los derechos ciudadanos, como la publicación de la carta de derechos ciudadanos, el banner y los procesos de transparencia junto a sus procedimientos de atención ciudadana asociados, etc.

### **2.2.3.10 Alineamiento organizacional**

El año 2009 se realizó un trabajo de manejo comunicacional de elementos estratégicos de la institución, a través de la definición de líneas de acción para los distintos actos y productos comunicacionales. Además se realizó una evaluación permanente del posicionamiento de los mensajes principales de INDAP en la prensa nacionala través de encuestas a toda la alta dirección. De lo anterior se obtuvieron positivos resultados, los cuales se evidencian en las evaluaciones realizadas.

### 3. Desafíos 2010

Los desafíos 2010 para INDAP pueden resumirse en la necesidad de consolidar la estrategia de acción 2006 -2009, a la luz de los resultados obtenidos. En este sentido, corresponde a los desafíos para el período, hacer del modelo de acción una práctica habitual; un *modus operandi* que refleje un cambio cultural en la provisión de servicios focalizados bajo una lógica de proyecto a mediano plazo en donde productividad, gestión del negocio y conocimiento, den cuenta de la superación de brechas de competitividad. Los principales elementos que permitieron la nueva lógica de acción están ya instalados: servicios de asistencia con planes trianuales, priorización de rubros a partir de una estrategia de desarrollo territorial, generación de alianzas productivas y estratégicas con la agroindustria, universidades y otros servicios públicos, posicionamiento de la “agricultura familiar campesina” como un referente cultural y productivo insoslayable constituyente de la identidad nacional y una institución certificada con procesos definidos, personal idóneo y orientación al usuario(a). Cabe destacar que durante el período se desarrolló un exitoso programa de regularización de la cartera vencida, reincorporando a miles de usuarios a la actividad productiva. También se ampliaron, las posibilidades del crédito articulado, acercando aún más a la pequeña agricultura a las fuentes de financiamiento que permitirán sustentar el crecimiento de sus negocios, se desarrolló la gestión del riesgo como acción proactiva ante las emergencias agroclimáticas y se entendió que las líneas de acción están cruzadas y deben incorporar los ciclos económicos y las eventuales crisis del período, así como también la forma de aprovechar los períodos de alza. En suma, la aglomeración y absorción de estos elementos consideró reformas a los instrumentos, rediseño de procesos, cambio de estructuras y ejercicios de reflexión y aprendizaje. Corresponde ahora la internalización de las prácticas, más allá de las resoluciones. Los desafíos 2010, como parte de una nueva etapa institucional, buscan asimilar esta forma de hacer fomento productivo.

De esta manera, los desafíos 2010, cuantificados en términos de resultados esperados a través del programa gubernamental, los indicadores de desempeño y la ley de presupuestos, constituyen la etapa final del programa de gobierno orientado a la pequeña agricultura. Así, es lógico ordenar los retos para este año bajo tres aspectos que deben seguir consolidándose:

- 1) ampliación y modernización de la plataforma de financiamiento crediticio
- 2) consolidación de la política de fomento
- 3) generación de una institucionalidad de excelencia

#### 3.1. Ampliación y Modernización de la Plataforma de Financiamiento Crediticio

En relación al manejo de la cartera vencida y a partir del éxito del programa de rehabilitación de usuarios morosos (PRUM) el desafío es establecer un sistema de manejo de cartera que incorpore la rehabilitación como parte integrante del mismo, considerando los ciclos del negocio y la influencia que la economía global y otros factores, tienen sobre éstos.

Como una forma de consolidar el sistema descrito anteriormente, para 2010 se espera disminuir los usuarios morosos de créditos impagos de la cartera vencida, con más de 365 días de

morosidad. Esto considera la rehabilitación de 2.500 usuarios/as de todo el país, de un universo de 10.000 potenciales usuarios/as sujetos a esta condición. Para ello se dispone de MM\$ 556.

En relación al financiamiento crediticio a través del crédito directo de INDAP, se espera entregar apoyo financiero a 40.488 usuarios/as con un presupuesto de MM\$ 43.968 que consideran corto plazo con MM\$30.268 y largo plazo con MM\$13.699. En cuanto a crédito articulado, se espera atender a 15.000 usuarios/as con un presupuesto de MM\$ 5.770 de estos recursos. MM\$ 2.725 corresponden al Bono de Articulación Financiera, BAF y MM\$ 3.045.000 al Fondo de Administración Delegada, FAD. Todo lo anterior se enmarca en un desafío mayor relacionado con la atención de 120.000 pequeños/as productores/as durante el periodo 2006-2010. Así visto, el presupuesto total en el programa de crédito de INDAP llega a MM\$49.708. Cabe señalar que los/as usuarios/as potenciales alcanzan los 262.743.

### **3.2. Consolidación de la Política de Fomento Productivo**

La consolidación de la política de fomento, constituye el eje central de los desafíos para el período 2010; fortalecer la plataforma de servicios y profundizar el acometimiento de los factores críticos de la competitividad inspiran la necesidad de incentivar el aumento de la productividad de 1.904 usuarios de SAT con negocio (berries, bovinos leche y paltos) que contemplan planes y estrategias de acción. La focalización de esta iniciativa se centra sobre los usuarios del segmento orientación comercial de las regiones V, VII, VIII, IX y XIV que forman parte de un universo de 4.520 productores/as que comparten dicha característica. El SAT espera la consolidación de su accionar durante la última temporada (2010 - 2011) de aplicación de los contratos de asesoría suscritos en 2008. Esto implica el correcto despliegue de las acciones de asesoría técnica y la articulación del resto de los instrumentos de la plataforma de fomento para la obtención de los resultados esperados a partir de los planes de negocios individuales de usuarios y usuarias. Así se proyecta una cobertura de 18.400 usuarios individuales en las unidades operativas de continuidad. Se espera que un 20% de los usuarios SAT (en rubros y regiones determinadas) muestren mejoramientos en productividad. Para ello, el presupuesto total es de MM\$ 7.603.

Una tarea mayor a desarrollar durante el año 2010 es el re-diseño del instrumento para la temporada siguiente. Se espera recoger los elementos positivos del diseño actual y corregir las deficiencias detectadas.

Otro desafío, en la línea del programa de desarrollo de inversiones PDI, lo constituye el cofinanciamiento de proyectos de inversión en el ámbito del desarrollo agrícola y agroindustrial y el desarrollo pecuario para la modernización de los factores productivos de los pequeños(as) productores/as de la AFC. Los proyectos a financiar serán 5.400 provenientes de los rubros priorizados y/o estratégicos de un universo de 6.000 usuarios/as con un presupuesto de MM\$ 8.547 de alcance nacional.

Por otro lado, la política de fomento productivo enfatizó la necesidad de desarrollar el capital productivo y de infraestructura de la AFC acorde con las necesidades de productividad del mercado. La gestión del recurso hídrico y el desarrollo de obras de riego y drenaje cobran importancia capital en la consecución de los objetivos de política pública de esta área. A partir de

lo anterior, es posible explicar el aumento presupuestario que experimentó año a año el programa de riego campesino de INDAP y los esfuerzos realizados para incorporar a la pequeña agricultura a los beneficios de la Ley 18.450. Para 2010 se incorporarán a superficie de riego 3.736 hectáreas físicas mediante obras de riego y drenaje intrapredial. Con ello se beneficiará a 1.000 usuarios y usuarias con un presupuesto a nivel nacional de M\$ 3.550 millones. Se desarrollarán 50 estudios nuevos para riego y drenaje y se regularizarán los derechos de agua de 2.200 nuevos(as) usuarios/as. Todo lo anterior busca aumentar la participación del programa de riego campesino con los usuarios/as participantes en el plan regional de riego, así como con los(as) pequeños(as) agricultores(as) con predios atendidos por los programas de asesoría técnica, SAT, y/o PRODESAL y particularmente en aquellos articulados al mercado exportador o mercado interno.

En el mismo ámbito, para el año 2010, un desafío singular será desplegar el nuevo Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios, cuyo objetivo es la recuperación de los suelos agropecuarios deteriorados así como la mantención de los niveles de recuperación alcanzados, con el propósito final de contribuir a la sustentabilidad agroambiental de los suelos de la AFC, sometidos a procesos productivos. La Ley que origina el nuevo programa se encuentra próxima a promulgarse, así como su respectivo reglamento; normativa que una vez sancionada entregará los parámetros para perfilar las metas y compromisos que INDAP deberá asumir para el año 2010, con los presupuestos asignados; los cuales sólo podrán ser distribuidos a regiones una vez sancionado lo precedente. No obstante, INDAP ha comprometido la recuperación de 50.000 hectáreas a lo largo del país.

Otro aspecto de gran relevancia en esta gestión lo constituye la profundización de las alianzas productivas para la generación de vínculos comerciales entre las empresas demandantes de productos agrícolas y de la AFC, como una forma de consolidar la integración comercial de los negocios agropecuarios. El desafío será atender a través de este programa 1.330 pequeños(as) productores/as con un presupuesto de MM\$ 747. El universo potencial es de 2.000 productores/as y el programa es de alcance nacional.

En el segmento multiactividad los desafíos se concentran en entregar asesoría técnica a los usuarios pertenecientes a este segmento, a través del Programa de Desarrollo Local PRODESAL. Se espera incorporar a 5.900 nuevos(as) usuarios/as en las distintas Unidades Operativas que se asignaron en el tercer concurso 2009, lo que implica la atención de 53.812 usuarios/as distribuidos en 274 comunas a lo largo del país. Esto implica trabajar con 514 Unidades Operativas, de las cuales 69 son nuevas y 445 son de continuidad. Los recursos destinados alcanzan los MM\$ 11.045. Cabe destacar que el universo de usuarios/as multiactivos es de 102.766 productores/as. Además, en este programa, otro desafío es continuar la implementación de la atención diferenciada por segmentos de usuarios/as, en función de las brechas y puntos críticos identificados, a través del desarrollo de los planes por rubro para todas las unidades incorporadas recientemente.

Por otra parte, se materializará el fortalecimiento de los comités de control social (capacitaciones y financiamiento) y las mesas de coordinación y seguimiento regionales.

Un reto especial es la implementación de un mínimo de 3.357 proyectos de inversión para el fortalecimiento de PRODESAL, con un monto de inversiones promedio superior al de los años anteriores (entre \$600 y \$ 900 mil) de modo de tener un mayor impacto.

El instrumento es de alcance nacional. Además se contempla promover la implementación de planes por rubro, en 2.430 grupos de usuarios/as PRODESAL para el año 2010.

### **3.3. Institucionalidad Pública de Excelencia.**

Una condición básica que contempla la adecuada, eficiente y efectiva entrega de los distintos programas y servicios del INDAP a nuestros usuarios y usuarias, es el desarrollo de una institución de excelencia. Es por ello que INDAP se ha comprometido con la entrega de servicios de Clase Mundial, lo cual comenzó el año 2007 con el mejoramiento de la calidad de la gestión interna y que durante el año 2009 fue extendido a los distintos programas y servicios brindados a los usuarios/as.

En el ámbito, los desafíos se enmarcan dentro de la necesidad de hacer que la lógica de la excelencia permee las actuaciones y la gestión de la institución. Para ello, los diferentes mecanismos han sido incorporados y el conocimiento sobre procedimientos, prácticas y modos de acción ha sido extendido, participando en esta transformación todos los equipos de trabajo a lo largo del país. Es así como se han definido una estrategia que considera diversas herramientas para seguir mejorando los procesos de soporte y la excelencia de los servicios de INDAP que para el año 2010 proyectan los siguientes desafíos:

Planes de Mejora asociados a Cinco objetivos de calidad que contemplan actividades concretas para el presente año.

1. Hacer de INDAP un mejor lugar para trabajar. Para ello se desarrollará un estudio de cultura organizacional, un levantamiento, digitalización y digitación de toda la documentación del personal de INDAP en una base única de funcionarios(as) para alimentar el Sistema de Gestión de las Personas bajo la lógica ERP (Enterprise Resource Planning), el cual está siendo diseñado; La implementación de una política de reconocimiento institucional y la instauración de un Modelo de Gestión por Competencias.
2. Mejorar la calidad de los servicios de fomento a través de la optimización de los servicios del negocio, incluyendo los tiempos de ciclo para PDI, SAT y PRODESAL y la evaluación del SISFO (Sistema de Seguimiento de los Servicios de Fomento).
3. Incorporar criterios de sustentabilidad en el negocio. Incorporando la medición de impacto de los servicios en forma continua, así como también la medición de la productividad.
4. Mejorar los procesos de soporte, a través de la gestión de contratos, la evaluación del sistema pague fácil y la automatización de contratos mutuos y pagarés.
5. Mejorar la gestión institucional con enfoque en la mejora continua de los procesos, a través del apoyo al mejoramiento del sistema de control de gestión con la implementación del cuadro de mando integral y el funcionamiento del comité de comunicaciones estratégicas. Además, mejorar el modelo de atención de usuarios/as, a

través de la implementación de una línea telefónica gratuita y mejorar la satisfacción de los clientes internos.

Mejoramiento de los requerimientos de usuarios y grupos de interés. Las acciones contemplan implementar a través de una consultoría en enfoque al cliente la medición de las herramientas de difusión, de la satisfacción de respuestas, seguimiento y análisis de resultados del Sistema Integral de Atención Ciudadana, SIAC y la ampliación de la atención de la plataforma del SIAC

**Marco de la calidad del PMG.** Durante el 2010 se continuará la mejora de los procesos de gestión territorial y enfoque de género con la implementación del Cuadro de Mando Integral, la certificación del sistema evaluación del desempeño, el levantamiento de los procesos de personas, comunicaciones, fiscalía y la profundización en los procesos de Informática. Además, en el ámbito de los procesos de atención ciudadana, se incorporarán mejoras relacionadas con la calidad de las respuestas y los procesos de comunicación. Por último, en los procesos de provisión de bienes y servicios se incorporarán indicadores relacionados con los tiempos de entrega, que aporten al mejoramiento de la gestión de los instrumentos que se otorgan a los usuarios.

## 4. Anexos

- Anexo 1: Identificación de la Institución
- Anexo 2: Recursos Humanos
- Anexo 3: Recursos Financieros
- Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2009
- Anexo 5: Compromisos Gubernamentales
- Anexo 6: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas
- Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2009
- Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo
- Anexo 9: Proyectos de Ley en Trámite en el Congreso Nacional
- Anexo 10: Propuestas Fondo de Modernización de la Gestión Pública (propuestas 2008, que fueron implementadas en 2009 y las propuesta del FMGP 2009,



## ● **Anexo 1: Identificación de la Institución**

### a) **Definiciones Estratégicas**

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

##### Leyes:

- Ley N°18.910/1990, Orgánica del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), modificada por las Leyes N° 19.213 y 19253, ambas de 1993.
- Ley N°19.561/1998, que modifica D.L 701/1974, sobre Fomento Forestal y el Decreto Ley 2565/1979.
- 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 y 20401/2009.
- Ley N°19.901/2003 que autoriza la liberación de cauciones constituidas por personas naturales que garantizan créditos que indica
- D.F.L 2974/1979, que establece normas especiales sobre créditos que se otorguen a pequeños empresarios agrícolas y relativos a la prenda agraria.
- Ley 20283/2008 sobre recuperación del bosque nativo y fomento forestal.

##### 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 de Administración Delegada, aprobado por D.S. N°42/2004 del Ministerio de Agricultura y modificado por D.S. 24/2005 del mismo Ministerio.
- Reglamento General de Créditos, aprobado por Resolución N°286/2003 y modificado por Resolución N° 417/2004, ambas del Director Nacional de INDAP.
- Reglamento para la Entrega de Incentivos Económicos de Fomento Productivo, aprobado por Resolución N°306/2005 del Director Nacional del INDAP
- Reglamento del Registro de Proveedores de los Servicios de Fomento de INDAP, aprobado por D.S.79 de 21/08/2008 del Ministerio de Agricultura.
- Reglamento del Servicio de Bienestar, aprobado por D.S. 149/95 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y modificado por D.S.28/2001 del mismo Ministerio.

- Misión Institucional

Misión Institucional
Desarrollar de manera sustentable la competitividad de la pequeña agricultura proporcionando servicios de asistencia técnica e inversión productiva de excelencia.

- Aspectos Relevantes contenidos en la Ley de Presupuestos año 2009

Número	Descripción
	<b>Programas en Transferencias:</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Programas INDAP (\$ 52.589.603 miles):</b> Se presentan con un crecimiento de \$ 1.745.667 miles (3,4%), destacando en este conjunto los siguientes aspectos: Los <b>Servicios de Asesoría Técnica (SAT)</b> contemplan recursos por \$ 10.613.331 miles, con un incremento de \$ 503.355 miles (5%), con el objeto de aprovechar oportunidades de mercado y resolver puntos críticos de competitividad que afectan la rentabilidad y sustentabilidad del negocio de los productores. El <b>Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)</b> cuenta con \$ 9.285.685, con \$ 403.943 miles adicionales (4,5%), para potenciar el desarrollo de este instrumento de fomento en conjunto con los municipios. El <b>Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI)</b> dispone de \$ 18.102.164 miles, para cofinanciar la ejecución de proyectos de inversión productiva, orientados a modernizar los procesos productivos de las empresas de pequeños productores, para hacerlas más competitivas en el mercado y sustentables en el tiempo. Se incorporan \$ 2.071.908 miles para el fortalecimiento institucional de INDAP, reforzando sus capacidades técnicas y profesionales, en el marco de lo establecido en el Protocolo de Acuerdo de la Ley de Presupuestos 2008.</li><li>- <b>Programa de Recuperación de Suelos Degradados (\$ 28.258.389 miles):</b> Este programa cuenta con un incremento del gasto de \$ 1.212.456 miles (4,5%), para mejorar el nivel de cobertura del Programa en INDAP y SAG, instituciones que cuentan con el 63% y 37%, respectivamente, del presupuesto asignado. Lo anterior implica un incremento de cobertura de hectáreas intervenidas de 7,3% respecto de 2008, alcanzando 155.000 hectáreas<sup>4</sup>.</li><li>- <b>Programa Desarrollo Indígena MIDEPLAN-BID (\$ 2.494.825 miles):</b> Se incrementa el gasto en \$ 669.648 miles (36,7%), en concordancia con el cronograma establecido para el préstamo BID que cofinancia esta iniciativa interministerial. Con estos recursos INDAP alcanzará una cobertura de 400 comunidades (equivalentes a aproximadamente 12.000 familias). Por su parte, CONAF podrá atender aproximadamente a 3.500 beneficiarios en las regiones de Arica-Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Bío-Bío, La Araucanía, Los Ríos y Los</li></ul>

<sup>4</sup> Fuente: INDAP-SAG.

Lagos<sup>5</sup>, con financiamiento MIDEPLAN-BID.

- **Programas de Crédito – INDAP (\$ 52.602.280 miles):** Estos programas cuentan con un crecimiento de \$ 6.069.230 miles (13%) respecto de 2008, explicado por:
  - Créditos de Corto Plazo:** Experimentan un crecimiento de \$ 2.352.230 miles (10,2%), por la mayor demanda que se ha experimentado para este tipo de créditos.
- 2 **Fondo Rotatorio para Desarrollo de Obras de Riego en Pequeños Agricultores:** Se fortalece este Fondo con \$ 3.717.000 miles adicionales, cuyo objetivo es financiar a pequeños productores en la materialización de las obras de riego de la Ley N° 18.450. Del total mencionado se propone destinar \$ 1.062.000 miles a pueblos originarios

- Objetivos Estratégicos

Prioridades Gubernamentales	
Número	Descripción
1	Desarrollo de Capital Humano: el cual tiene como principal objetivo apoyar el perfeccionamiento de las capacidades y habilidades de campesinos y sus organizaciones.
2	Desarrollo de Capital productivo: el cual tiene como propósito mejorar la dotación de recursos productivos, tales como: genética y sanidad animal y vegetal, riego, suelos.
3	Nueva Plataforma de financiamiento: su objetivo es ampliar y mejorar la oferta de financiamiento, los instrumentos de riesgo en forma directa por INDAP y la articulación financiera con la banca.
4	Calidad y diferenciación de productos y servicios: tiene por objetivo masificar tanto los estándares de calidad como las buenas prácticas agrícolas, ganaderas y de manufactura.
5	Mejor acceso a mercados: tiene como propósito articular los productos agrícolas de nuestros beneficiarios y beneficiarios con mercados nacionales e internacionales.
6	Solución al endeudamiento histórico: tiene por objetivo reprogramar en condiciones favorables y sustentables deudas morosas y rehabilitar con instrumentos de apoyo a beneficiarios con estas deudas.
7	Desarrollo de la institucionalidad de excelencia en la gestión: con foco en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, con respeto a la comunidad y el medio ambiente.
8	El Programa de Gobierno para la Agricultura Familiar Campesina: tiene como propósito facilitar la integración creciente y sostenida de los productos y servicios de este sector a los mercados nacionales e internacionales, en un contexto de crecientes exigencias de calidad, integrándose de esta manera al proceso de transformar al país en una Potencia Alimentaria.

<sup>5</sup> Universo estimado: INDAP: 1.206 comunidades (34.000 familias); CONAF: 24.000 personas, a alcanzar en 2011.

Objetivos Estratégicos		
Número	Descripción	Prioridades Gubernamentales a los cuáles se vincula
1	Fortalecer la integración sustentable de los productos y servicios de la pequeña agricultura en los mercados nacionales e internacionales mediante el desarrollo de capacidades para el mejoramiento de estándares, calidad de sus procesos, de productos y de la sustentabilidad medioambiental de sus actividades.	1, 4, 5, 8
2	Contribuir a la construcción de un modelo de desarrollo inclusivo para la agricultura familiar campesina mediante el fomento de inversiones productivas que mejoren la competitividad individual y asociativa del sector.	2, 3, 4, 5, 6, 8
3	Asegurar la calidad de los productos y servicios que INDAP proporciona a la agricultura familiar campesina, a través de la implementación y mantención de una gestión de excelencia basada en la mejora continua.	7

-Productos Estratégicos vinculados a Objetivos Estratégicos

Productos Estratégicos ( Bienes y/o Servicios)			
Número	Nombre	Objetivos Estratégicos a los cuáles se vincula	Aplica Enfoque de Genero (Si/No)
1	<p><u>Servicios para el Desarrollo de Capital Humano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Técnica <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de Asesoría Técnica</li> </ul> </li> <li>• Participación Campesina <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondo de Proyectos de Desarrollo Organizacional (PRODES)</li> <li>- Programa de Desarrollo de Organizaciones Campesinas</li> <li>- Consejo Asesor Regional (CAR)</li> <li>- Consejo Asesor Agencia de Área (CADA)</li> <li>- Consejo Asesor Nacional (CAN)</li> <li>- Mujer Rural</li> </ul> </li> <li>• Desarrollo Capacidades <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Profesionalización Campesina</li> <li>- Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)</li> <li>- Programa de Desarrollo de Emprendedores</li> <li>- Programa de Formación y Capacitación Mujer Rural - Convenio INDAP - PRODEMU</li> <li>- Programa de Asistencia para el Desarrollo Integral de Secano Región de Coquimbo</li> </ul> </li> </ul>	1,3	Si

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Desarrollo Territorial Indígena</li> <li>- Centros de gestión empresarial - CEGES</li> </ul>		
2	<p><u>Programa de Inversiones para el Desarrollo de Capital Productivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión Pecuaria</li> <li>- Inversión Agrícola</li> </ul> </li> <li>• Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Ambiental de los Suelos Agropecuarios <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Ambiental de los Suelos Agropecuarios</li> </ul> </li> <li>• Programa incentivo Sectores Especiales <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones en Programa Orígenes</li> <li>- Inversiones Prodesal</li> <li>- Inversiones PRODEMU</li> <li>- Inversiones Programa Desarrollo Territorial Indígena</li> </ul> </li> <li>• Programa de Riego <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riego Intrapredial</li> <li>- Riego Asociativo</li> <li>- Bono Legal de Regularización de Derechos de Agua</li> </ul> </li> <li>• Componente Programa Rehabilitación Beneficiarios Morosos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Componente Programa Rehabilitación Beneficiarios Morosos</li> </ul> </li> </ul>	2,3	Si
3	<p><u>Servicios de Financiamiento y Seguros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento Crediticio <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito Corto Plazo</li> <li>- Crédito Largo Plazo Normal</li> <li>- Crédito Largo Plazo Riego (Fondo Rotatorio - Ley 18.450)</li> </ul> </li> <li>• Articulación Financiera <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bono de Articulación Financiera (BAF)</li> <li>- Fondo de Administración Delegada (FAD)</li> </ul> </li> <li>• Instrumentos Financieros <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bono Incentivo al Seguro Agrícola (BISA)</li> <li>- Programa Apoyo a la Contratación del Seguro Agrícola (PACSA)</li> </ul> </li> </ul>	2,3	Si
4	<p><u>Servicios para el Desarrollo de los Mercados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadenamientos Productivos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Alianzas Productivas</li> <li>- Programa de Asociatividad</li> </ul> </li> <li>• Programa Chile Emprende <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Chile Emprende</li> </ul> </li> </ul>	1,3	Si
5	<p><u>Servicios para el Desarrollo de la Calidad y Diferenciación de los Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios para el Desarrollo de la Calidad de los Productos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Especialidades Campesinas</li> </ul> </li> <li>• Servicios de Diferenciación de los Productos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Etiquetado</li> </ul> </li> </ul>	1,3	Si

- Clientes / Beneficiarios / Beneficiarios

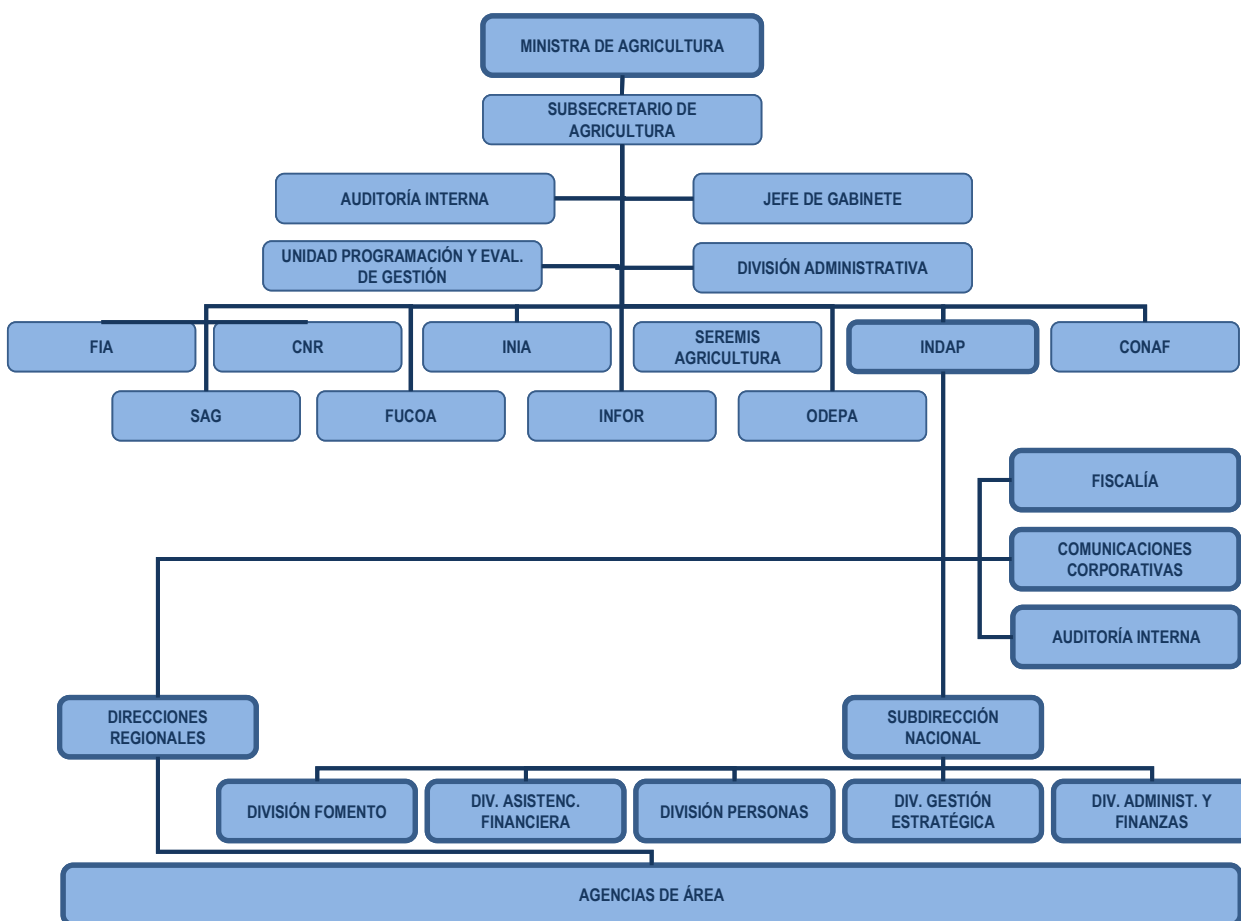
Clientes/ Beneficiarios /Beneficiarios	
Número	Nombre
1	Pequeños Productores (as) Agropecuarios Individuales y Campesinos (as)
2	Empresas Asociativas Campesinas
3	Organizaciones de Pequeños Productores (as) y/o Campesinos (as)

Productos Estratégicos y Clientes/ Beneficiarios /Beneficiarios		
Número	Producto Estratégico	Clientes/ Beneficiarios /Beneficiarios
1	<u>Servicios para el Desarrollo de Capital Humano</u>	Pequeños Productores (as) Agropecuarios Individuales y Campesinos (as) Empresas Asociativas Campesinas Organizaciones de Pequeños Productores (as) y/o Campesinos (as)
2	<u>Programa de Inversiones para el Desarrollo de Capital Productivo</u>	Pequeños Productores (as) Agropecuarios Individuales y Campesinos (as) Empresas Asociativas Campesinas
3	<u>Servicios de Financiamiento y Seguros</u>	Pequeños Productores (as) Agropecuarios Individuales y Campesinos (as) Empresas Asociativas Campesinas
4	<u>Servicios para el Desarrollo de los Mercados</u>	Pequeños Productores (as) Agropecuarios Individuales y Campesinos (as) Empresas Asociativas Campesinas
5	<u>Servicios para el Desarrollo de la Calidad y Diferenciación de los Productos</u>	Pequeños Productores (as) Agropecuarios Individuales y Campesinos (as) Empresas Asociativas Campesinas

Productos Estratégicos y Programas Evaluados				
Número	Producto Estratégico	Programa Evaluado	Línea de Evaluación (EPG/EI)	Año de Evaluación
1	Programa de Inversiones para el Desarrollo de Capital Productivo -Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI)	Programa de Riego	Evaluación de Programas Gubernamentales	2005
2		Programa Recuperación de Suelos Degradados (Reevaluación 2009)	Evaluación de Programas Gubernamentales	2009
3		Evaluación de Impacto	Evaluación de	2007

		Microemprendimiento - INDAP (Recomendaciones Generales)	Impacto-Profundidad	
4		Servicios de Asistencia Técnica (SAT)	Evaluación de Impacto-Profundidad	2007
5		Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI)	Evaluación de Impacto-Profundidad	2007
6		Centros de Gestión (CEGES)	Evaluación de Impacto-Profundidad	2007
7		Programa de Desarrollo de Redes (Pro Rubro)	Evaluación de Impacto-Profundidad	2007

b) Organigrama y ubicación en la Estructura del Ministerio



### c) Principales Autoridades

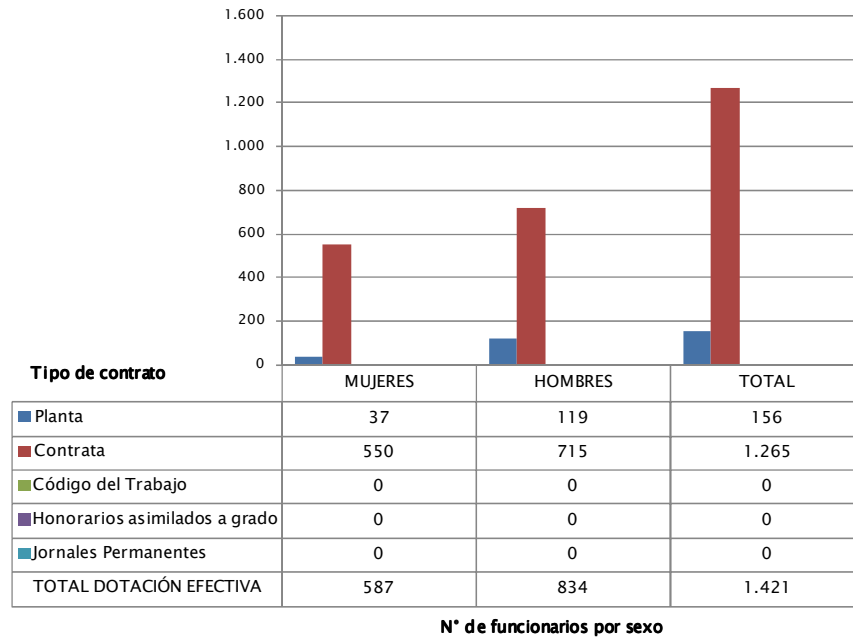
Cargo	Nombre
Director Nacional de INDAP	Hernán Rojas Olavarría
Subdirector Nacional	Juan Rusque Alcaíno
Fiscal	Juan Carlos Anabalón
Jefe División Fomento	Manuel Miranda Hernández
Jefe División Asistencia Financiera	Luis Alfaro Lucero
Jefe División Gestión Estratégica	Benjamin Blanco Parra
Jefe División Administración y Finanzas	Rafael Castro Carrasco
Jefa División Personas	Leslie Faure Bastías
Jefe División Auditoría Interna	René Flores Gomez
Jefa División Comunicaciones	Vanessa Sabioncello García



## Anexo 2: Recursos Humanos

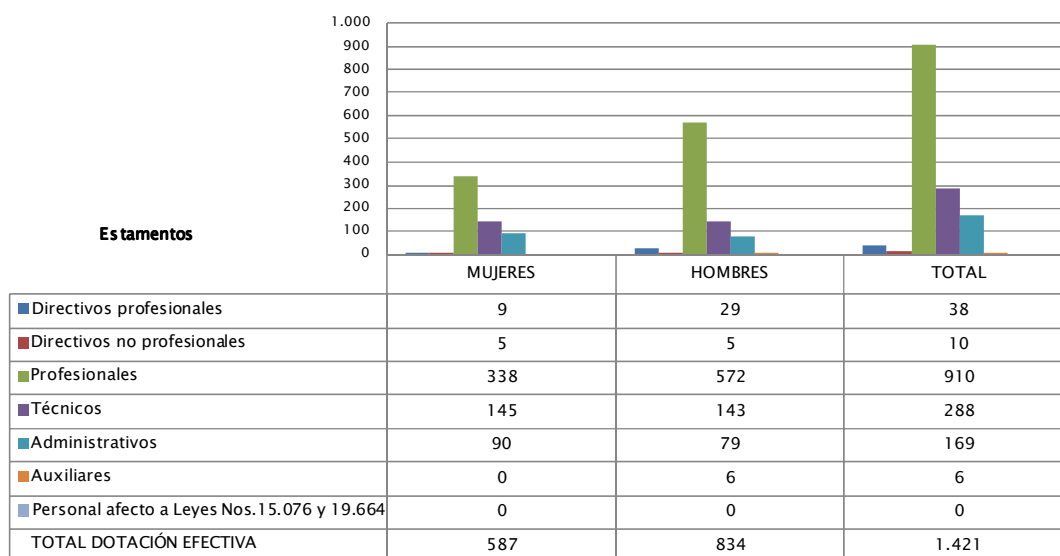
### a) Dotación de Personal

- Dotación Efectiva año 2009<sup>6</sup> por tipo de Contrato (mujeres y hombres)



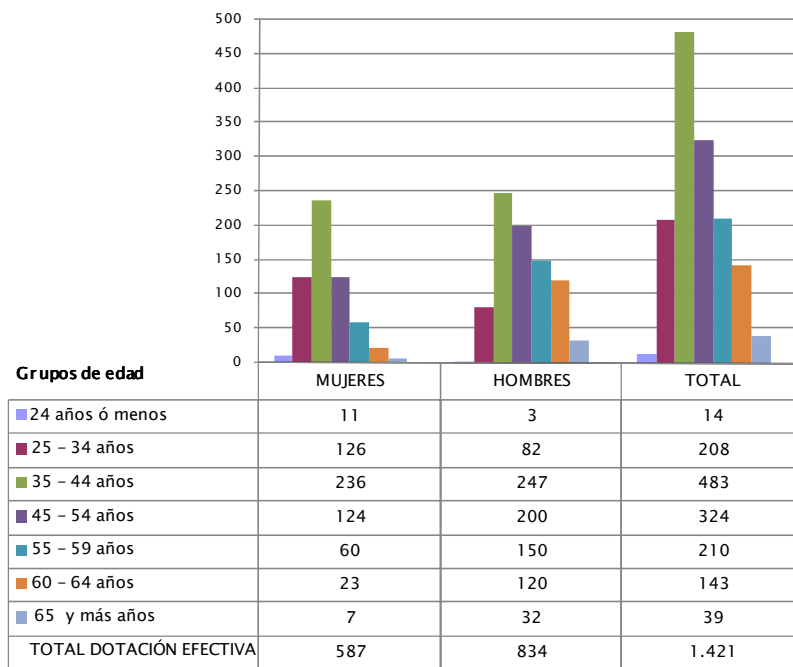
<sup>6</sup> Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de las leyes Nos 15.076 y 19.664, jornales permanentes y otro personal permanente afecto al código del trabajo, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2009. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no se contabiliza como personal permanente de la institución.

- Dotación Efectiva año 2009 por Estamento (mujeres y hombres)



N° de funcionarios por sexo

- Dotación Efectiva año 2009 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)



N° de funcionarios por sexo

b) Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

<b>Cuadro 1</b>					
<b>Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos</b>					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>7</sup>		Avance <sup>8</sup>	Notas
		2008	2009		
<b>1. Días No Trabajados</b>					
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.	$(\text{N}^\circ \text{ de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año } t/12)/\text{Dotación Efectiva año } t$	1,4	1,6	87,5	
<b>2. Rotación de Personal</b>					
<b>2.1 Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.</b>					
	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t ) *100$	5,5	4,5	122,2	
<b>2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.</b>					
• Funcionarios jubilados	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios Jubilados año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t)*100$	0,0	0,0	---	
• Funcionarios fallecidos	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios fallecidos año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t)*100$	0,3	0,4	---	
• Retiros voluntarios					
○ con incentivo al retiro	$(\text{N}^\circ \text{ de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	3,3	2,5	75,8	
○ otros retiros voluntarios	$(\text{N}^\circ \text{ de retiros otros retiros voluntarios año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	1,8	1,4	128,6	
• Otros	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios retirados por otras causales año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	0,1	0,2	50,0	
2.3 Índice de recuperación de funcionarios	$\text{N}^\circ \text{ de funcionarios ingresados año } t/ \text{N}^\circ \text{ de funcionarios en egreso año } t)$	0,8	1,5	53,3	

7 La información corresponde al período Enero 2008 - Diciembre 2008 y Enero 2009 - Diciembre 2009.

8 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, considerar el sentido de los indicadores (ascendente o descendente) previamente establecido y señalado en las instrucciones.

**Cuadro 1**  
**Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>7</sup>		Avance <sup>8</sup>	Notas
		2008	2009		
<b>3. Grado de Movilidad en el servicio</b>					
3.1 Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos y promovidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	$(\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios Ascendidos o Promovidos}) / (\text{N}^\circ \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva}) * 100$	15,4	75,6	490,9	
3.2 Porcentaje de funcionarios recontratados en grado superior respecto del N° efectivo de funcionarios a contrata.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios recontratados en grado superior, año t}) / (\text{Total efectivo de funcionarios a contrata año t}) * 100$	4,5	47,1	1046,7	
<b>4. Capacitación y Perfeccionamiento del Personal</b>					
4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	$(\text{N}^\circ \text{ funcionarios Capacitados año t} / \text{Dotación efectiva año t}) * 100$	89,1	98,0	110,0	
4.2 Porcentaje de becas <sup>9</sup> otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$\text{N}^\circ \text{ de becas otorgadas año t} / \text{Dotación efectiva año t} * 100$	0,5	1,3	260,0	
4.3 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$(\text{N}^\circ \text{ de horas contratadas para Capacitación año t} / \text{N}^\circ \text{ de participantes capacitados año t})$	1,0	1,2	120,0	
<b>5. Grado de Extensión de la Jornada</b>					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	$(\text{N}^\circ \text{ de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t} / 12) / \text{Dotación efectiva año t}$	5,3	5,8	91,4	
<b>6. Evaluación del Desempeño<sup>10</sup></b>					
Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Porcentaje de Funcionarios en Lista 1	99,3	99,3	100,0	
	Porcentaje de Funcionarios en Lista 2	0,6	0,7	85,7	
	Porcentaje de Funcionarios en Lista 3	0,2	0	0	
	Porcentaje de Funcionarios en Lista 4	0	0	0	

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

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

## Anexo 3: Recursos Financieros

### a) Resultados de la Gestión Financiera

<b>Cuadro 2</b>				
<b>Ingresos y Gastos devengados año 2008 – 2009</b>				
SUB	Denominación	Monto Año 2008	Monto Año 2009	Notas
		M\$ <sup>11</sup>	M\$	
<b>INGRESOS</b>		<b>164,374,630</b>	<b>152,749,025</b>	
5	TRANSFERENCIAS	2,783,370	4,472,104	Mayor aporte para el Programa Orígenes Fase II
6	RENTAS DE LA PROPIEDAD	5,497,044	7,905,372	Mayor ejecución por recuperación de intereses FAD
8	OTROS INGRESOS CORRIENTES	786,713	1,301,000	
9	APORTE FISCAL	118,807,348	101,978,496	
10	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	50,198	53,023	
12	RECUPERACIONES DE PRESTAMOS	34,927,716	33,322,030	
13	TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL	1,522,241	3,717,000	Aumento de aporte de la CNR
<b>GASTOS</b>		<b>156,035,902</b>	<b>162,227,204</b>	
21	GASTO EN PERSONAL	20,538,249	23,907,111	Crecimiento por Acuerdo Protocolo y mejoramiento de grado por trayectoria, concursos de promoción e incorporación de capacidades
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	5,835,174	5,562,290	
23	PRESTACIONES PREVISIONALES	1,049,757	655,301	
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	88,072,751	55,333,700	Menor ejecución debido a reasignación de recursos al subtítulo 33
25	INTEGROS AL FISCO	1,384	1,977	
26	OTROS GASTOS CORRIENTES	95,017	7,616	
29	ADQUISICIÓN ACTIVOS NO FINANCIEROS	1,266,872	763,785	
30	ADQUISICIÓN ACTIVOS FINANCIEROS	152,224	5,100,000	Menor presupuesto por ejecución en vehículo y equipos informáticos

<sup>11</sup> La cifras están expresadas en M\$ del año 2009. El factor de actualización de las cifras del año 2008 es 1,015.

31	INICIATIVAS DE INVERSIÓN	68,811	304,115	Incluye proyectos de arrastre año 2008
32	PRESTAMOS	34,713,033	38,583,013	
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	0	28,733,029	
34	DEUDA FLOTANTE	4,242,630	3,275,267	
	<b>RESULTADO</b>	8,338,728	-9,478,179	

b) Comportamiento Presupuestario año 2009

<b>Cuadro 2</b>				
<b>Ingresos y Gastos devengados año 2008 – 2009</b>				
SUB	Denominación	Monto Año 2008	Monto Año 2009	Notas
		M\$ <sup>12</sup>	M\$	
<b>INGRESOS</b>		<b>164,374,630</b>	<b>152,749,025</b>	
5	TRANSFERENCIAS	2,783,370	4,472,104	Mayor aporte para el Programa Orígenes Fase II
6	RENTAS DE LA PROPIEDAD	5,497,044	7,905,372	Mayor ejecución por recuperación de intereses FAD
8	OTROS INGRESOS CORRIENTES	786,713	1,301,000	
9	APORTE FISCAL	118,807,348	101,978,496	
10	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	50,198	53,023	
12	RECUPERACIONES DE PRESTAMOS	34,927,716	33,322,030	
13	TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL	1,522,241	3,717,000	Aumento de aporte de la CNR
<b>GASTOS</b>		<b>156,035,902</b>	<b>162,227,204</b>	
21	GASTO EN PERSONAL	20,538,249	23,907,111	Crecimiento por Acuerdo Protocolo y mejoramiento de grado por trayectoria, concursos de promoción e incorporación de capacidades
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	5,835,174	5,562,290	
23	PRESTACIONES PREVISIONALES	1,049,757	655,301	
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	88,072,751	55,333,700	Menor ejecución debido a reasignación de recursos al subtítulo 33
25	INTEGROS AL FISCO	1,384	1,977	
26	OTROS GASTOS CORRIENTES	95,017	7,616	
29	ADQUISICIÓN ACTIVOS NO FINANCIEROS	1,266,872	763,785	
30	ADQUISICIÓN ACTIVOS FINANCIEROS	152,224	5,100,000	Menor presupuesto por ejecución en vehículo y equipos informáticos

12 La cifras están expresadas en M\$ del año 2009. El factor de actualización de las cifras del año 2008 es 1,015.



31	INICIATIVAS DE INVERSIÓN	68,811	304,115	Incluye proyectos de arrastre año 2008
32	PRESTAMOS	34,713,033	38,583,013	
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	0	28,733,029	
34	DEUDA FLOTANTE	4,242,630	3,275,267	
	<b>RESULTADO</b>	8,338,728	-9,478,179	

c) Indicadores Financieros

Cuadro 4 Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo <sup>13</sup>			Avance <sup>14</sup> 2009/ 2008	Notas
			2007	2008	2009		
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente – Políticas Presidenciales <sup>15</sup> )		0.90	0.81	1.04	1.29	
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP Ley inicial / IP devengados]		1.05	1.00	1.06	1.07	
	[IP percibidos / IP devengados]		1.06	1.01	1.01	1.00	
	[IP percibidos / Ley inicial]		1.01	1.01	0.95	0.94	
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	[DF/ Saldo final de caja]		0.72	0.24	0.35	1.42	
	(DF + compromisos cierto no devengados) / (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)		0.79	0.29	0.37	1.26	

13 Las cifras están expresadas en M\$ del año 2009. Los factores de actualización de las cifras de los años 2007 y 2008 son 1,103 y 1,015 respectivamente.

14 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.

15 Corresponde a Plan Fiscal, leyes especiales, y otras acciones instruidas por decisión presidencial.

d) Fuente y Uso de Fondos

<b>Cuadro 5</b>				
<b>Análisis del Resultado Presupuestario 2009<sup>16</sup></b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Flujo Neto</b>	<b>Saldo Final</b>
	<b>FUENTES Y USOS</b>			
	<b>Carteras Netas</b>	0	-2.623.515.630	-2.623.515.630
115	Deudores Presupuestarios	0	7.276.786	7.276.786
215	Acreedores Presupuestarios	0	-2.630.792.416	-2.630.792.416
	<b>Disponibilidad Neta</b>	20.833.462.322	-6.927.776.217	13.905.686.105
111	Disponibilidades en Moneda Nacional	20.833.462.322	-6.927.776.217	13.905.686.105
	<b>Extrapresupuestario neto</b>	-3.665.108.365	73.110.966	-3.591.997.399
114	Anticipo y Aplicación de Fondos	2.539.194.882	130.201.917	2.669.396.799
116	Ajustes a Disponibilidades	89.845.819	23.710.309	113.556.128
119	Trasposos Interdependencias	0	182.570.653.855	182.570.653.855
214	Depósitos a Terceros	-5.842.313.103	-91.911.153	-5.934.224.256
216	Ajustes a Disponibilidades	-451.835.963	11.109.893	-440.726.070
219	Trasposos Interdependencias	0	-182.570.653.855	-182.570.653.855

<sup>16</sup> Corresponde a ingresos devengados – gastos devengados.

e) Cumplimiento Compromisos Programáticos

Cuadro 6 Ejecución de Aspectos Relevantes Contenidos en el Presupuesto 2009				
Denominación	Ley Inicial	Presupuesto Final	Devengado	Observaciones
Programa de Recuperación de Suelos Degradados	17.710.582	17.432.733	17.386.073	Cumplimiento del 99,7 %
Servicios de Asesoría Técnica (SAT)	10.613.331	10.586.761	10.507.675	Cumplimiento del 99,3 %
Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)	9.285.685	10.891.339	10.786.553	Cumplimiento del 99,0 %
El Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI)	18.102.164	21.272.164	21.087.076	Cumplimiento del 99,1 %
Créditos de Corto Plazo	25.488.000	26.688.000	25.607.758	Cumplimiento del 96 %
Fondo Rotatorio para Desarrollo de Obras de Riego en Pequeños Agricultores	3.717.000	3.717.000	1.676.472	Cumplimiento del 45,1%
Programa Desarrollo Indígena MIDEPLAN-BID	2.185.893	5.549.488	5.168.605	Cumplimiento del 93,1 %

f) Transferencias<sup>17</sup>

<b>Cuadro 7</b>					
<b>Transferencias Corrientes</b>					
Descripción	Presupuesto Inicial 2009 <sup>18</sup> (M\$)	Presupuesto Final 2009 <sup>19</sup> (M\$)	Gasto Devengado (M\$)	Diferencia <sup>20</sup>	Notas
TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO	50.909.514	56.332.880	55.331.303	1.001.578	
Gastos en Personal	21.488.131	24.010.756	23.907.111	103.645	
Bienes y Servicios de Consumo	5.215.846	5.563.843	5.562.300	1.543	
Inversión Real	788.695	764.543	763.783	760	
Otros	0	0	0	0	
<b>TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS</b>					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros <sup>21</sup>					
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS</b>	<b>78.402.186</b>	<b>86.672.022</b>	<b>85.564.498</b>	<b>1.107.525</b>	

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

18 Corresponde al aprobado en el Congreso.

19 Corresponde al vigente al 31.12.2009.

20 Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

21 Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

**CUADRO 8**

g) Inversiones<sup>22</sup>

Cuadro 8 Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de inversión año 2009							
Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado <sup>23</sup>	Ejecución Acumulada al año 2009 <sup>24</sup>	% Avance al Año 2009	Presupuesto Final Año 2009 <sup>25</sup>	Ejecución Año 2009 <sup>26</sup>	Saldo por Ejecutar	Notas
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(7) = (4) - (5)	
Reposición Oficinas Agencia de Área INDAP La Ligua BIP N° 30046772-0	100.233	105.530	1,05%	100.233	28.335	71.878	PROYECTO DE ARRASTRE 2010 M\$ 78.990
Ampliación DR INDAP Rancagua BIP N° 30062505-0	5.847	5.847	1,00%	5.847	10	5.837	PROYECTO DE ARRASTRE 2010 M\$ 6.251
Construcción Oficina Agencia de Área San Vicente TT BIP N° 30066191-0	133.345	138.045	1,04%	133.345	48.747	84.598	PROYECTO DE ARRASTRE 2010 M\$ 94.055
Habilitación 3° piso Dirección Regional INDAP Bío-Bío	26.048	26.048	1,00%	26.048	26.046	2	PROYECTO TERMINADO
Ampliación Agencia de Área INDAP	1.750	1.750	1,00%	1.750	1.660	90	PROYECTO CONTINUA EN PROXIMA

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

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

24 Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2009.

25 Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2009.

26 Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2009.

**Cuadro 8**  
**Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de inversión año 2009**

Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado <sup>23</sup>	Ejecución Acumulada al año 2009 <sup>24</sup>	% Avance al Año 2009	Presupuesto Final Año 2009 <sup>25</sup>	Ejecución Año 2009 <sup>26</sup>	Saldo por Ejecutar	Notas
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(7) = (4) - (5)	
Villarrica BIP N° 30061605-0							ETAPA
Construcción Oficina Agencia Área Pto. Saavedra BIP N° 30066191-0	6.495	24.634	3,79%	6.495	3.900	2.595	PROYECTO CONTINUA EN PROXIMA ETAPA
Construcción Agencia de Área INDAP Coyhaique BIP N° 30045515-0	181.415	187.495	3,79%	181.415	173.179	8.236	PROYECTO TERMINADO
Ampliación y Reparación Oficina INDAP Porvenir BIP N° 30044874-0	2.157	2.157	1,00%	2.157	2.132	25	PROYECTO CONTINUA EN PROXIMA ETAPA
Ampliación y Mejoramiento Oficina Área Natales BIP N° 30035596-0	58.475	59.475	1,02%	58.475	11.864	46.611	PROYECTO DE ARRASTRE 2010 M\$ 50.759

## Anexo 4: Indicadores de Desempeño Presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2009

Cuadro 10

### Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2009

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "	Cumple SI/NO <sup>27</sup>	% Cumplimiento <sup>28</sup>	Notas
				2007	2008	2009	2009			
						21%	20%			
Desarrollo Capital Productivo	Porcentaje de usuarios regularizados y/o rehabilitados en el año t respecto del total de usuarios de Cartera Vencida en el año t	(N° de usuarios regularizados y/o rehabilitados en año t/N° total de usuarios de Cartera Vencida en el año t)*100	%			(4181/2000)*100	(4000/2000)*100			
						H: 17	H: 16	SI	105%	
Desarrollo de Financiamiento Campesino						(3345/2000)*100	(3200/2000)*100			
						M: 4	M: 4			
	Enfoque de Género: Si	Hombres: Mujeres:		N.C.	N.C.	(836/2000)*100	(800/2000)*100			
Desarrollo de Financiamiento Campesino	Monto de recursos apalancados por instituciones financieras a usuarios de INDAP en el año respecto del Monto total invertido en el Bono de Articulación Financiera (BAF) en el año	Monto de recursos apalancados por instituciones financieras a usuarios de INDAP año t/Monto total invertidos en el Bono de Articulación Financiera (BAF) año t	M\$					NO	72%	4
						26M\$	26M\$			
						3436745	6721000			
	Enfoque de Género: No					2/131192	0/258500			
						1	0			

27 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2009 es igual o superior a un 95% de la meta.

28 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2009 en relación a la meta 2009.



Cuadro 10

## Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2009

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "	Cum-ple SI/NO <sup>27</sup>	% Cumpli-miento <sup>28</sup>	No-tas
				2007	2008	2009	2009			
Desarrollo de Financiamiento Campesino	Porcentaje de colocaciones efectuadas por instituciones financieras a usuarios de INDAP con cargo al Fondo de Administración Delegada (FAD) respecto de total de fondos administrados con cargo al Fondo de Administración Delegada (FAD)	(Monto de colocaciones efectuadas por instituciones financieras a usuarios de INDAP con cargo al Fondo de Administración Delegada (FAD) año t/Monto total administrado por instituciones financieras con cargo al Fondo de Administración Delegada (FAD) año t)*100	%			35%	40%	NO	87%	5
	Enfoque de Género: No		N.C.	N.C.	(5242318 /1499296 3)*100	(7575865 /1893966 4)*100				
Desarrollo Capital Productivo	Porcentaje de hectáreas incorporadas y/o mejoradas con riego o su equivalente vía servicios para el Desarrollo de Capital Productivo mediante riego individual y asociativo en el año t respecto al n° total de hectáreas a incorporar y/o mejorar en el año t	(N° hectáreas incorporadas y/o mejoradas con riego o su equivalente vía servicios para el Desarrollo de Capital Productivo mediante riego individual y asociativo año t/n° total de hectáreas a incorporar y/o mejorar en el año t)*100	%			100%	128%	SI	167%	2
Desarrollo Capital Productivo	Enfoque de Género: No			(16329/1 6329)*100	227% (9062/40 00)*100	(13371/1 0445)*100	77% (8000/10 445)*100			

Cuadro 10

## Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2009

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "	Cumple SI/NO <sup>27</sup>	% Cumplimiento <sup>28</sup>	Notas
				2007	2008	2009	2009			
Desarrollo Capital Humano	Porcentaje de usuarios atendidos con Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) respecto del total de usuarios potenciales de subsistencia	(N° de usuarios atendidos con Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) año t/N° total de usuarios potenciales de subsistencia en el año t)*100	%	100.00%	97.36%	46.57%	47.68%	SI	98%	
				(46113.00/46113.00)*100	(47708.00/49000.00)*100	(47858.00/102766.00)*100	(49000.00/102766.00)*100			
				H: 100.00	H: 96.73	H: 35.50	H: 37.05			
				(26268.00/26268.00)*100	(27084.00/28000.00)*100	(26356.00/74233.00)*100	(27500.00/74233.00)*100			
				M: 100.00	M: 98.21	M: 75.36	M: 75.35			
				Hombres: (19845.00/19845.00)*100	(20624.00/21000.00)*100	(21502.00/28533.00)*100	(21500.00/28533.00)*100			
				Mujeres: (0/0)*100	(0/0)*100	(0/0)*100	(0/0)*100			
				Enfoque de Género: Si						
				Desarrollo de Mercados	Porcentaje de agroindustrias con convenio del Programa de Alianzas Productivas respecto del total de potenciales agroindustrias a integrar en convenios de alianzas productivas hasta el año 2012	(N° de agroindustrias incorporadas al Programa de Alianzas Productivas via convenio año t/N° total de potenciales agroindustrias a integrar en convenios de alianzas productivas hasta el año 2012)*100	%			
(7.00/8.00)*100	(6.00/5.00)*100	(8.00/50.00)*100	(8.00/50.00)*100							
Enfoque de Género: No										

Cuadro 10

## Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2009

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "	Cum-ple SI/NO <sup>27</sup>	% Cumpli-miento <sup>28</sup>	No-tas
				2007	2008	2009				
Desarrollo Capital Humano										
Desarrollo Capital Productivo	Porcentaje de usuarios que incrementan el nivel de productividad de sus emprendimientos respecto del total de usuarios de INDAP sujetos de estudio	(N° de usuarios que incrementan el nivel de productividad de sus emprendimientos año t/N° total de usuarios de INDAP sujetos de estudio año t)*100	%			93%	90%	SI	103%	
Desarrollo de Financiamiento Campesino						(21472/23213)*100				
Desarrollo de Mercados										
Calidad y Diferenciación de Productos y Servicios	Enfoque de Género: No			N.C.	N.C.	0	(4500/5000)*100			
Desarrollo de Financiamiento Campesino	Porcentaje de recuperaciones totales de créditos con vencimientos en el año t respecto al total de créditos con vencimiento en el período t	(Monto de recuperaciones totales de créditos con vencimientos en el año t/Monto total de créditos con vencimiento en el período t)*100	%	76.06%		74.39%	75.00%	SI	99%	
				(28528757.00/37510015.00)*100		(31344951.00/42135773.00)*100	(26848449.00/35797933.00)*100			
	Enfoque de Género: No									

Cuadro 10

## Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2009

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "	Cumple SI/NO <sup>27</sup>	% Cumplimiento <sup>28</sup>	Notas
				2007	2008	2009	2009			
Desarrollo Capital Humano	Porcentaje de usuarios con proyectos de inversión financiados vía Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI) focalizados en usuarios que participan del SAT Predial, respecto de los usuarios totales atendidos con proyectos de inversión PDI	(N° de usuarios con proyectos de inversión financiados vía Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI) focalizados en usuarios SAT Predial año t/N° total de usuarios atendidos con proyectos de inversión vía PDI año t)*100				64.30%	54.55%			
						(7073.00/11000.00)*100	(6000.00/11000.00)*100			
Desarrollo Capital Productivo	Enfoque de Género: Si	Hombres: Mujeres:	%			H: 62.21 (5680.00/9130.00)*100	H: 54.55 (4980.00/9130.00)*100	SI	118%	
				N.C.	N.C.	M: 74.49 (1393.00/1870.00)*100	M: 54.55 (1020.00/1870.00)*100			
Desarrollo Capital Humano	Porcentaje de usuarios atendidos con Servicio de asesoría Técnica Predial en rubros priorizados por estrategias y planes de competitividad por rubros respecto del total de usuarios potenciales Pequeño Empresarial	(N° de usuarios atendidos con Servicio de Asesoría Técnica Predial en rubros priorizados por estrategias y planes de competitividad por rubros año t/N° total de usuarios potenciales Pequeño Empresarial en el año t)*100	%			11% (19123/176074)*100	10% (18000/176074)*100			
						H: 10 (15058/144380)*100	H: 10 (14760/144380)*100	SI	106%	
	Enfoque de Género: Si	Hombres: Mujeres:				M: 13 (4095/31694)*100	M: 10 (3240/31694)*100			
				N.C.	N.C.					

Cuadro 10

## Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2009

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "	Cum-ple SI/NO <sup>27</sup>	% Cumpli-miento <sup>28</sup>	No-tas
				2007	2008	2009	2009			
Desarrollo Capital Humano	Porcentaje de grupos de usuarios PRODESAL con planes por rubro implementados en el año t respecto del total grupos de usuarios PRODESAL en condiciones de implementar planes por rubro en el año t	(N° de grupos de usuarios PRODESAL con planes por rubro implementados año t /N° de grupos de usuarios PRODESAL en condiciones de implementar planes por rubro año t)*100	%			89.00%	70.00%	SI	127%	3
				Enfoque de Género: No	N.C.	N.C.	(2314.00/2600.00)* 100			
Desarrollo Capital Productivo	Porcentaje de Hectáreas totales intervenidas con uno o más programas del Sistema de incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados en el año t respecto del total de hectáreas estimadas de intervenir en el año t	(N° Hectáreas totales intervenidas con uno o más programas del Sistema de incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados año t/N° Hectáreas totales programadas intervenir con uno o más programas del Sistema de incentivos para la Recuperación año t)*100	%	110.73%	98.13%	114.61%	100.00%	SI	115%	
				Enfoque de Género: No	(121801.00/110000.00)*100	(93221.00/95000.00)*100	(108882.00/95000.00)*100			(95000.00/95000.00)*100



contracción en la liquidez de las instituciones financieras por lo tanto se vio afectado en la operación de entrega de créditos en relación a montos y operaciones.

2.- Las hectáreas totales consideradas han sido generadas a partir de 2 componentes: riego individual y riego asociativo; donde éste último componente aporta un grado alto de variabilidad (ejemplo: la construcción o reparación de una bocatoma incorpora toda la superficie de aguas debajo de ella, esto puede generar de 100 a 1000 hectáreas), por lo tanto, cuando se agregan recursos a este componente del programa, el efecto que produce en número de hectáreas puede ser muy variable. Sumado a lo anterior, genera esta distorsión entre la planificación y la ejecución, el tipo de obra a reparar y el grado de deterioro de ésta. Otra variable a considerar tiene que ver con el suplementos presupuestarios de MM\$400 de MERCOSUR (Decreto N°257) y MM\$ 200 (Decreto N°1.044) que implicaron un mayor despliegue del programa.

3.- Durante el año 2009, como parte del proceso de mejoramiento del programa, se produjo un reordenamiento de los grupos al interior de las Unidades Operativas. En paralelo los equipos técnicos realizaron diagnósticos para segmentar a los usuarios/as (autoconsumo, con venta de excedentes y los vinculados al mercado); definir rubros prioritarios e identificación de las brechas y puntos críticos de los sistemas productivos. Con ésta información se desarrolló el proceso de reordenamiento de los grupos existentes, que tradicionalmente se definían, planificaban y funcionaban por localidad, es decir, grupos-localidad. Todo lo anterior llevó a la construcción de los planes de mediano plazo para cada grupo de usuarios.

1.- El impacto de la crisis financiera en el crédito directo, mermó la cobertura en aquellos rubros que recibieron en mayor medida el impacto negativo de la crisis. En el caso del crédito articulado el impacto negativo de la crisis fue superior, lo que se tradujo en una disminución significativa del otorgamiento de crédito en todas las instituciones financieras que operan con el Bono de Articulación Financiera (BAF): Aumento en la exigencia de la evaluación de los créditos, restricción del crédito a agricultores (Banco Santander Banefe), disminución de las operaciones crediticias agrícolas de proveedores de crédito articulado Administración en el Banco del Desarrollo. Además de la modificación a las Normas Técnicas que rigen la operación del Bono de Articulación Financiera, que provocó una menor cobertura del instrumento.

## Otros Indicadores de Desempeño medidos por la Institución el año 2009

Cuadro 10							
Otros indicadores de Desempeño año 2009							
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Notas
				2007	2008	2009	
<i>Institucional</i>	Porcentaje de usuarios atendidos por los Servicios de Fomento de INDAP respecto de los usuarios potenciales de ser atendidos	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de usuarios atendidos por los Servicios de Fomento de INDAP año } t}{\text{N}^\circ \text{ de usuarios potenciales de ser atendidos por INDAP}} \right) * 100$	%	56%	67%	47%	29

### 29 La fuente de información:

Numerador: Sistema Institucional de Tesorería año 2009

Denominador: Información extraída documento nº 5 de ODEPA

## Anexo 5: Programación Gubernamental

Cuadro 11 Cumplimiento Programación Gubernamental año 2009			
Objetivo <sup>30</sup>	Producto <sup>31</sup>	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula <sup>32</sup>	Evaluación <sup>33</sup>
Entregar a los pequeños productores/as un instrumento moderno y permanente para enfrentar eficientemente los riesgos climáticos que puedan afectar su producción agrícola, obteniendo así protección contra la pérdida económica (costos directos de producción), derivada de los daños causados por sucesos climáticos.(AA)	Meta: 10.000 pólizas de seguro contratadas  El cumplimiento del compromiso fueron 8.096 pólizas de seguro contratadas, lo que equivale a un 81% de lo comprometido.	<u>Servicios de Financiamiento y Seguros</u>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos Financieros               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Apoyo a la Contratación del Seguro Agrícola (PACSA)</li> </ul> </li> </ul>	AVANCE SUSTANTIVO
Promover y masificar las plantaciones de especies forestales y/o forrajeras de los pequeños propietarios forestales, en el marco del DL N° 701/74, por medio del financiamiento parcial de ellas, al mismo tiempo de ofrecerles una alternativa complementaria a su actividad agropecuaria tradicional tendiente a incrementar sus ingresos en el futuro, mejorando su calidad de vida, producto del aprovechamiento racional y sustentable del bosque. (AA)	Meta: 1.500 hectáreas plantadas.  Se lograron a noviembre 1.524 Hás. El dato definitivo, estará disponible después del 18 de enero.	<u>Servicios de Financiamiento y Seguros</u>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento Crediticio               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito Largo Plazo Normal</li> </ul> </li> </ul>	CUMPLIMIENTO 100%.

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

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

32 Corresponden a los productos estratégicos identificados en el formulario A1 de Definiciones Estratégicas.

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



Cuadro 11 Cumplimiento Programación Gubernamental año 2009			
Objetivo <sup>30</sup>	Producto <sup>31</sup>	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula <sup>32</sup>	Evaluación <sup>33</sup>
Entregar asesorías técnicas a usuarios del segmento multiactividad a través del Programa de Desarrollo Local (PRODESAL). (DI)	Meta: 48.000 usuarios del segmento de multiactividad a través del Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) asesorados técnicamente.  Se lograron 47.858 usuarios del segmento de multiactividad a través del Programa de Desarrollo Local (PRODESAL).	<u>Servicios para el Desarrollo de Capital Humano</u>  • Desarrollo Capacidades	CUMPLIMIENTO 100%.
Promover la implementación de planes por rubros, en grupos de usuarios PRODESAL.	Meta: 1.820 grupos de usuarios PRODESAL con planes por rubro implementados.  Se lograron 2.314 grupos de usuarios PRODESAL con planes por rubro implementados.	<u>Servicios para el Desarrollo de Capital Humano</u>  • Desarrollo Capacidades	CUMPLIMIENTO 100%.
Entregar Asesorías Técnicas en rubros priorizados a usuarios del segmento comercial, a través de la Incorporación o reemplazo de usuarios a las Unidades Operativas del Servicio de Asesoría Técnica Predial iniciadas el año 2008.	Meta: 1.000 usuarios incorporados o reemplazados en las Unidades Operativas del Servicio de Asesoría Técnica Predial.  Se lograron 1.175 usuarios incorporados o reemplazados en las Unidades Operativas del Servicio de Asesoría Técnica Predial.	<u>Servicios para el Desarrollo de Capital Humano</u>  • Asesoría Técnica	CUMPLIMIENTO 100%.
Incentivar la generación de vínculos comerciales entre las empresas demandantes de productos agrícolas y la Agricultura Familiar Campesina (AFC) productora de estos productos o bienes. (AA)	Meta: 6 nuevas Agroindustrias incorporadas (o ampliar cobertura de las ya existentes) al Programa de Alianzas productivas.  Se lograron 8 Agroindustrias del Programa de Alianzas Productivas, superando la meta programada.	<u>Servicios para el Desarrollo de los Mercados</u>  • Encadenamientos Productivos – Programa de Alianzas Productivas	CUMPLIMIENTO 100%.

Cuadro 11 Cumplimiento Programación Gubernamental año 2009			
Objetivo <sup>30</sup>	Producto <sup>31</sup>	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula <sup>32</sup>	Evaluación <sup>33</sup>
Contribuir a revertir la acción de degradación de suelos a través del servicio "Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD)" (AA).	<p>Meta: 90.000 Hectáreas totales intervenidas con uno o más subprograma del Sistemas de incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados.</p> <p>Se lograron 108.882 hectáreas totales intervenidas con los programas del Sistema de Incentivos para la Recuperación de Suelos Degradados.</p>	<p><u>Programa de Inversiones para el Desarrollo de Capital Productivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Incentivos para la Degradación de los Suelos Agropecuarios</li> </ul>	CUMPLIMIENTO 100%.
Incorporar nueva y/o mejorar superficie de riego, en las explotaciones de pequeños productores agrícolas. (AA)	<p>Meta: 8.000 Hás (o su equivalente) incorporadas y/o mejoradas con riego, mediante los servicios de apoyo al riego individual y/o asociativo.</p> <p>13.371 Hás (o su equivalente) incorporadas y/o mejoradas con riego, mediante los servicios de apoyo al riego individual y/o asociativo. Con esta superficie, se benefició a un total de 6.451 explotaciones.</p>	<p><u>Programa de Inversiones para el Desarrollo de Capital Productivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Riego <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riego Intrapredial</li> <li>- Riego Asociativo</li> </ul> </li> </ul>	CUMPLIMIENTO 100%.

## Anexo 6: Informe Preliminar<sup>34</sup> de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas<sup>35</sup>

(01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009)

Programa/Institución: Programa de Riego

Año Evaluación: 2005

Fecha del Informe: jueves, 11 de febrero de 2010 10:30:27

Compromiso	Cumplimiento
<p>3. Presentar correcciones al programa de Riego Asociativo e Individual (PDI) basadas en las recomendaciones emanadas de la Evaluación de Impacto.</p>	<p>Los proyectos postulados, adjudicados y construidos, se adjunta reporte con los datos pertinentes que dicen relación a los proyectos adjudicados y construido año 2008 y 2009: Hectáreas equivalentes de Riego Mejoradas y/o Incorporadas, N° de obras de terminadas, usuarios, N° de estudios.</p> <p>Respecto a los proyectos postulados para cada programa de riego, se puede obtener la información directamente de el sistema informático SUF, solo informamos los adjudicados con Resolución y los construidos, los que evidentemente, dentro del año, resultan ser los mismos.</p> <p>Acciones programadas a partir del segundo semestre de 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciar el registro de información respecto a los proyectos postulados en el 2008, adjudicados y construidos y registros de los datos eficiencia.</li> </ul> <p>Acciones anteriores:</p> <p>En relación con las recomendaciones emanadas de la evaluación de impacto del programa de riego realizada durante el año 2006, se puede señalar los siguientes avances :</p> <p>1.- Respecto a disponer de un sistema de monitoreo asociado al cumplimiento de meta del programa de riego asociativo o como de los proyectos individuales (PDI), INDAP dispone de un sistema de monitoreo en el cual los indicadores de resultados que se monitorean son las hectáreas de riego equivalente incorporadas y/o mejoradas; número de usuarios atendidos, ejecución presupuestaria, que forman parte del Sistema de Planificación /Control de Gestión del Programa de Mejoramiento de la Gestión, y del Incentivo Colectivo. Asimismo existe una supervisión selectiva del uso correcto de los incentivos otorgados al usuario de los proyectos individuales a través de la supervisión de los proyectos PDI. Por otra parte, en los proyectos riego asociativo, la contraloría social constituye un elemento clave de monitoreo directo de parte de los propios usuarios beneficiados. El departamento de riego, a través de los sistemas SIGFE y Tesorería, monitorea semanalmente el avance de ejecución presupuestaria, en hectáreas equivalentes realizadas, en número de obras recepcionadas y número de usuarios beneficiados.</p> <p>2.- Referente a las observaciones del Estudio que recomendaban medir los impactos del proyecto a través de una metodología antes - después, es posible señalar que en los proyectos de riego individual estos elementos de evaluación están incorporados a partir del 2008. Dicha situación queda expresamente señalada en las Bases que aprueban las Normas Técnicas y Procedimiento Operativos del Programa de Desarrollo de Inversiones-PDI, durante el 2008. Allí se señala los elementos que deben ser incorporados en la elaboración del proyecto que son: i) el estudio de mercado; ii) el estudio técnico; y iii) el estudio económico. En cuanto a los proyectos de riego asociativo estos mismos elementos están considerados en las normas técnicas de los proyectos de riego asociativo. Por otra parte, en la Solicitud Única de Financiamiento (SUF), modificada el 2007, la justificación económica, situación sin proyecto, línea base de los proyectos, aparece definida en</p>

34 Se denomina preliminar porque el informe no incorpora la revisión ni calificación de los compromisos por parte de DIPRES.

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

	<p>todos los proyectos financiados por INDAP como información exigible a considerar. Basado en lo anterior, todos los proyectos se presentan a concursos regionales y/o de agencia de área donde son evaluados de acuerdo a los criterios indicados en las normas técnicas y posteriormente seleccionados con o sin financiamiento.</p> <p>3.-Respecto a la recomendación de incorporar un sistema de fiscalización de las obras construidas, durante el año 2007 se contrato el servicio de 10 inspectores Técnicos de obras (ITOS) 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. En la actualidad hay 11 Inspectores Técnicos de Obras (ITOs), cada uno de estos profesionales asignados a cada región, excepto las regiones de Carlos Ibañez del Campo y de Magallanes, cumplen la función de inspeccionar el avance de las obras de riego financiadas con los Programas PDI-Riego y Riego Asociativo, y se preocupan de la recepción definitiva de ellas observando el cumplimiento en cantidad y calidad de las obras.</p> <p>Para los proyectos asociativos de mayor complejidad y de sobre 10 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.Para este Programa cada región solicita los recursos necesarios para apoyar la participación de los agricultores que conforman el Comité de Proyecto.</p> <p>4.- Respecto de las recomendaciones asociadas a riego individual se puede señalar que el actual Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI) contempla apoyo para la ejecución de las inversiones e innovación, los agricultores beneficiarios pueden contratar servicios de un operador externo para apoyar la instalación, montaje, o construcción, puesta en marcha y periodo de prueba del proyecto. Este apoyo ha funcionado adecuadamente en la medida que los beneficiarios lo han solicitado</p> <p>Por otra parte para el caso de capacitación de usuarios en aspectos técnicos de manejo y mantenimiento de obras de riego, se implementó el programa de Profesionalización Campesina el cual permite apoyar el mejoramiento de competencias y habilidades de agricultores a través de acciones de formación técnica general o especializada.</p> <p>5.- Respecto a las recomendaciones que involucran el riego asociativo, el control social actualmente está impulsado por la institución y se encuentra vigente la normativa del sistema de participación y control social de obras de riego.Cabe destacar que toda obra asociativa, que cumple con la Normativa establecida para el Control Social de proyectos, debe obligatoriamente constituir el Comité de Control Social a objeto de, a través de la participación de los beneficiarios, controlen la cantidad y calidad de las obras demandadas por ellos.</p> <p><u>Medios de Verificación:</u>  SISTEMA DE PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL DEL SERVICIO DE RIEGO CAMPESINO, INDAP, noviembre 1996 vigente.  Resolución exenta N° 711, 10 de julio 2007, modifica resolución exenta N° 242 APRUEBA NORMAS TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DEL BONO LEGAL DE AGUAS.  Resolución exenta N° 192, 19 de febrero de 2008, aprueba normas técnicas y procedimientos operativos del programa de riego asociativo  resolución exenta N° 031, 16 de enero del 2007, aprueba normas técnicas y procedimientos operativos del programa de Desarrollo de Inversiones PDI.  Reporte sistema SIGE año 2008-2009</p>
<p>2. Presentar resultados y recomendaciones derivadas del estudio de demanda insatisfecha de proyectos de riego asociativos y del PDI.</p>	<p>Acciones 2009:  Puesto que no fue posible contar con financiamiento para realizar el estudio de manera externalizada, de demanda insatisfecha de Riego Asociativo y PDI estimado en 120 millones de pesos, durante el año 2009, con motivo del proceso de formulación presupuestaria 2010, se realizó un análisis de las cifras arrojadas por el VII Censo Agropecuario en relación con la información de riego de carácter intra per dial. Estos análisis permitieron evaluar los distintos sistemas de riego (tradicional y no tradicional) y sus respectivas sub categorías para todas las explotaciones censadas, considerando hasta los niveles de áreas homogéneas y de comunas a lo largo de todo el país. El análisis consideró para cada una de las explotaciones la superficie bajo riego y sin riego. Adicional a lo anterior se realizaron cruces respecto de la situación de los derechos de agua de las explotaciones que los poseen y de aquellas que están en proceso de regularización. A partir de este trabajo se confeccionó la ficha de justificación de la demanda de recursos del presupuesto 2010 del componente de riego del PDI.</p> <p>Lo anterior en el marco de una estrategia para reducir el costo global del estudio, abordando de manera interna</p>

	<p>la dimensión intrapredial de la demanda insatisfecha de riego (componente de Riego del PDI), y de manera externa, a través de un estudio licitado, lo relativo al riego asociativo. De este modo, durante el año 2010 sí se cuenta con financiamiento para realizar el estudio considerando la dimensión asociativa del riego en la AFC</p> <p>Una vez realizado el estudio y analizado su resultado se podrá presentar medidas a implementar en función de los resultados del estudio.</p> <p>En lo relacionado al estudio de la demanda insatisfecha, cuyos Términos Técnicos de Referencia, están realizados y enviados a DIPRES.</p> <p>Acciones programadas a partir del segundo semestre de 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cumplimiento de este compromiso está asociado al anterior, la realización del estudio de demanda insatisfecha. De manera que una vez finalizado dicho estudio de demanda, que estaría concluido en el 2do semestre del 2009, se dará cumplimiento a este compromiso.</li> </ul> <p>Acciones anteriores:</p> <p>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.</p> <p>Especial relevancia tiene actualmente el tema en virtud de la situación climática que está afectando al País y la necesidad urgente de asegurar riego a los predios agrícolas el País.</p>
<p>3. Presentar medidas a implementar en función de los resultados de estudio de demanda insatisfecha.</p>	<p>Acciones programadas a partir del segundo semestre de 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cumplimiento de este compromiso está asociado a la conclusión del estudio de demanda insatisfecha, cumplido lo cual se presentarán las medidas correspondientes.</li> </ul> <p>No obstante lo anterior, a la fecha se han realizado las siguientes acciones:</p> <p>Las medidas implementadas por INDAP respecto del programa de riego guardan relación con la nueva política de fomento productivo de INDAP y producto de ello se puso en marcha el 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 evaluó 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.</p> <p>Los principales logros a obtener producto de la aplicación de medidas de mejoramiento son:</p> <p>a. Aumento 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento explícito en las Direcciones Regionales, al interior de los Departamentos de Fomento, de unidades de soporte técnico para apoyar la evaluación pre-inversión al de las obras de mayor complejidad y su supervisión técnica en la etapa de ejecución.</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> <li>- Incremento en las colocaciones del crédito de enlace, como resultado de la creación de un Fondo Rotatorio de Preinversión en Riego.</li> </ul> <p>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.</p>

	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> </ul>
<p>2. Cuantificar los indicadores de resultado de las matrices de Marco Lógico del Programa de Riego Asociativo y del PDI.</p>	<p>Acciones programadas a partir del segundo semestre de 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cumplimiento de este compromiso está asociado al acuerdo con la DIPRES acerca del Marco Lógico del Programa. De manera que la cuantificación de los indicadores se comenzará a efectuar una vez acordada la Matriz de Marco Lógico con DIPRES</li> </ul> <p>Acciones programadas a partir del segundo semestre de 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cumplimiento de este compromiso está asociado al acuerdo con la DIPRES acerca del Marco Lógico del Programa. De manera que la cuantificación de los indicadores se comenzará a efectuar una vez acordada la Matriz de Marco Lógico con DIPRES</li> </ul> <p>Acciones anteriores:</p> <p>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 una vez concordados los indicadores con la Dirección de Presupuestos se establecerán los procedimientos para obtenerlos de los sistemas institucionales.</p> <p><u>Medios de Verificación:</u>  Marco Lógico de los Programas riego  Ficha formulario E de Riego</p>
<p>3. 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</p>	<p>En el proceso presupuestario año 2010, INDAP ha trabajado en los marcos lógicos de cada programa, éstos se han ingresado a la página de DIPRES. El marco lógico de Riego considera varios indicadores y una vez que sean aprobados por DIPRES, INDAP los integrará al SIG y realizará seguimiento periódico a ellos. Además, informará de ellos en el informe final del sistema Planificación Control de Gestión.</p> <p>Acciones programadas a partir del segundo semestre de 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cumplimiento de este compromiso también está asociado al acuerdo con la DIPRES acerca del Marco Lógico del Programa. De manera que la cuantificación de los indicadores comenzará una vez acordada la Matriz de Marco Lógico con DIPRES.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el proceso presupuestario para el año 2010 (julio 2009), INDAP trabajó en el marco lógico de los programas y en el caso de riego, se han establecido indicadores para medir el desempeño del programa. Se han ingresado los formularios del marco lógico y una vez aprobados los indicadores por parte de DIPRES, INDAP incorporará esos indicadores en el SIG y los medirá en forma permanente, los resultados se informaran en el informe final del sistema de Planificación Control de Gestión.</li> </ul> <p>Acciones anteriores:</p> <p>A partir del año 2007, se implementó la política de Fomento de INDAP, y en la medida de la implementación de la política de Fomento Productivo y en especial de los programas de riego, INDAP integrará los indicadores de los programas de riego al Sistema de Planificación y Control de Gestión previo acuerdo del marco lógico con DIPRES.</p> <p><u>Medios de Verificación:</u>  Formulario E Marco lógico programa de riego.  Formulario E ficha riego</p>

<p>1. 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.</p>	<p>Si bien la Institución, de acuerdo a las acciones programadas hizo las consultas a SIGFE, éste respondió que el SIGFE Transaccional permite obtener información desagregada, siempre y cuando exista una adecuada configuración de catálogos básicos y de reagrupación; además es requisito que la institución esté en condiciones, tanto administrativa como operacional de registrar los datos en el sistema. Lo anterior, sin perjuicio que se pueda evaluar si la misma información es factible de obtener a partir de datos ya disponibles en sistemas verticales.</p> <p>Sobre lo expuesto, INDAP, que ha sido cuidadoso en ir paulatinamente incorporando nuevos catálogos de reagrupación en el SIGFE, dada la complejidad que significa trabajar con datos en forma desagregada, consideró para la configuración del año 2008, agregar además del catálogo de productos estratégicos, un catálogo de unidades demandantes.</p> <p>Este cambio en SIGFE implicó un esfuerzo institucional significativo, ya que ha sido complejo manejar un número creciente de registros que se multiplican según la cantidad de unidades demandantes (centros de costos) que tenga cada área transaccional (regiones y nivel central). Esto significó pasar de 260 registros de requerimientos a 1.130 registros aproximadamente, provocando un gran cambio en la interfaz mensual entre el SIGFE y los sistemas verticales.</p> <p>Si bien el SIGFE permite seguir creando catálogos de reagrupación para poder desagregar aún más la información, esto implica multiplicar aun más los registros, situación que se hace inmanejable de sostener, peligrando la eficiencia del dato y de los procesos mensuales.</p> <p>Por otra parte, el SIGFE es un sistema de registro de datos, lo que implica que no resuelve por sí solo, el contar con la metodología de cálculo de los gastos administrativos para Riego Asociativo y PDI.</p> <p>En el presupuesto 2010, está considerado el cambio de la estructura de la base de datos de Tesorería (Sistema Auxiliar que provee de información al SIGFE), instancia en la cual deberá integrarse la contabilidad de gastos de soporte por programas.</p> <p>Acciones programadas a partir del segundo semestre de 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el segundo semestre 2008 se continuará incorporando nuevos catálogos de reagrupación en el SIGFE, dada la complejidad que significa trabajar datos en forma desagregada, como fue informado por INDAP a DIPRES a través de su Sistema de Seguimiento.</li> </ul> <p>Acciones anteriores:</p> <p>Con el objeto de explorar la viabilidad de implementar un requerimiento como el solicitado por DIPRES, se consulto al Coordinador del proyecto SIGFE, si el sistema tenía contemplado una aplicación que permita obtener los gastos administrativos por programa, mediante el ORD. N° 307 de fecha 06/06/2007 fue realizada la respectiva consulta.</p> <p>La coordinación del proyecto SIGFE mediante carta N° 234 de fecha 30/07/2007, indica que si lo que se requiere es básicamente la distribución de los gastos administrativos en los programas señalados, es posible con una adecuada configuración de catálogos básicos y de reagrupación. Lo anterior, sin perjuicio que se pueda evaluar si la misma información es factible de obtener a partir de datos ya disponibles en sistemas verticales institucionales.</p> <p>En virtud a la respuesta entregada por el Coordinador General del Proyecto SIGFE, la institución, que ha sido cuidadosa en ir paulatinamente incorporando nuevos catálogos de reagrupación en el SIGFE, dada la complejidad que significa trabajar con datos en forma desagregada, consideró incorporar en la configuración para el año 2008, además del catálogo productos estratégicos, un catálogo de unidades demandantes con la finalidad de seguir mejorando la calidad de la información procesada en el sistema. Este cambio incorporado implica un esfuerzo institucional significativo ya que es complejo manejar un número creciente de registros que se multiplicarán según la cantidad de unidades demandantes (centros de costos) que tenga cada área transaccional (regiones y nivel central) en el SIGFE.</p> <p>Es así que con fecha 10 de diciembre del 2007, el proyecto SIGFE aprueba la configuración 2008, siendo instalada con fecha 21 de diciembre con algunas observaciones menores.</p> <p><u>Medios de Verificación:</u>  Carta de Director Nacional de INDAP a Sr. Coordinador de Implantación proyecto SIGFE.  Carta N° 234 31/07/2007, de Subdirector de Presupuestos, Coordinador General Proyecto SIGFE, Sr. Sergio Granados Aguilar.</p>
--	---

	Carta N° 706, 22.11.2007, de Director Nacional, Instituto de Desarrollo Agropecuario, Sr. Hernan Rojas Olavarria.
--	---

**Programa/Institución:** Programa Recuperación de Suelos Degradados (Reevaluación 2009)  
**Año Evaluación:** 2009  
**Fecha del Informe:** jueves, 11 de febrero de 2010 10:30:27

Compromiso	Cumplimiento
1.Elementos sugeridos para el rediseño del programa deben estar contenidos en el Reglamento.	Debido a que la ley no está promulgada, no corresponde disponer del Reglamento.  Está en curso un proceso de trabajo para la elaboración del Reglamento, el cual se completará en marzo 2010.
1. Establecer criterios de asignación de recursos entre regiones que consideren variables de nivel de degradación de los suelos, entre otras.	Debido a que la ley no está promulgada, no corresponde disponer del Reglamento.  Está en curso el trabajo para definir los criterios que se considerarán para la asignación de recursos a las regiones, entre los cuales se encuentran el estado de degradación del suelo y otras variables. Terminado este proceso, se coordinará las demandas presupuestarias con las regiones.  La asignación definitiva para este año será informada en marzo 2010.
1. Incorporar en el Reglamento los aspectos necesarios para diseñar la evaluación del nuevo programa.	Debido a que la ley no está promulgada, no corresponde disponer del Reglamento.  Se está elaborando un programa de trabajo con el Dpto. de Asistencia Técnica de la DIPRES para la aplicación de una metodología experimental para el levantamiento de la Línea Base del Programa.
1. Precisar en el reglamento la definición de práctica y compromiso agroambiental. Por otro lado, se deberán establecer a través de medios pertinentes, los procedimientos de monitoreo y control para el seguimiento de éstos compromisos en el marco del	Debido a que la ley no está promulgada, no corresponde disponer del Reglamento.  Se ha considerado en el Reglamento la definición de práctica y compromiso agroambiental, lo cual sólo podrá ser informado en marzo 2010, al culminar el proceso de elaboración del reglamento.  No obstante, cabe señalar que INDAP y SAG no tienen experiencia en la implementación, monitoreo y control de los compromisos agroambientales, razón por la cual tienen objeciones a la inclusión en el Reglamento de los procedimientos para llevar a cabo dichos trabajos.  Por tal razón se propuso a DIPRES informar sobre este punto en diciembre 2010, una vez que las instituciones ejecutoras hayan realizado las supervisiones y fiscalizaciones de estas prácticas.



Plan de Manejo, cuyo cumplimiento deberá ser monitoreado anualmente por SAG o INDAP.	
--	--

**Programa/Institución:** Evaluación de Impacto Microemprendimiento - INDAP  
(Recomendaciones Generales)

**Año Evaluación:** 2007

**Fecha del Informe:** jueves, 11 de febrero de 2010 10:30:27

Compromiso	Cumplimiento
<p>1. Implementar en el Sistema SISFO los módulos diagnósticos, seguimiento y evaluación de los beneficiarios del Servicio de Asesorías Técnicas (SAT). Este Sistema es un mecanismo de seguimiento al SAT e indirectamente a los distintos servicios de la plataforma de fomento del INDAP.</p>	<p>La primera fase para materializar la puesta en marcha del SISFO, fue la de diseñar el Sistema de Seguimiento, para lo cual INDAP se apoyo en la Consultora RIMISP la cual fue contratada mediante una licitación pública. Con esta primera propuesta, se decidió probar la metodología de Seguimiento en algunas provincias del país, para lo cual se definió un piloto en las provincias de Llanquihue y Osorno, ambas de la Región de Los Lagos. En virtud de las experiencias que se han venido recopilando como producto de la aplicación en terreno de esta metodología, se perfeccionó la metodología y en Agosto del 2009 se hizo disponible un nuevo Manual de Operación del SISFO.</p> <p>Paralelamente se comenzó la implementación del Sistema de Seguimiento a los Servicios de Fomento SISFO en el resto del país, excepto la VIII Región por déficit presupuestario y la I región donde no opera el SAT, el que se inició a través de la licitación pública para la prestación del servicio y aplicación del SISFO por empresas externas, entre las Regiones de Coquimbo por el Norte y Los Lagos por el Sur. En las regiones extremas, la aplicación del SISFO se hará con funcionarios del propio INDAP.</p> <p>Para la fase de implementación del SISFO, se concretaron distintas actividades relacionadas con la puesta en marcha, como la capacitación del personal de INDAP Regionales y de equipos de las Agencias Área relacionados con el tema; la licitación para la elaboración de un software de soporte al SISFO, el que actualmente se encuentra implementado en su primera etapa y en desarrollo en las restantes; la capacitación de los auditores técnicos de las empresas externas que se adjudicaron la aplicación del SISFO en terreno, etapa también concluida.</p> <p>Actualmente, tanto a través las empresas externas como del propio Indap (regiones extremas) han iniciado la aplicación del SISFO en todo el país en regiones. Los primeros resultados en el seguimiento a la calidad del servicio, se obtuvieron a partir del mes de Septiembre 2009, mientras que el seguimiento a los resultados alcanzados en la temporada, se tendrán disponibles luego de finalizada la temporada agrícola 2009-2010, es decir, a partir del mes de Mayo del 2010.</p>

**Programa/Institución: Servicios de Asistencia Técnica (SAT)**

**Año Evaluación: 2007**

**Fecha del Informe: jueves, 11 de febrero de 2010 10:30:27**

Compromiso	Cumplimiento
1. Implementar Registro de Proveedores de Fomento de INDAP (inscripción de proveedores activos, incorporación de nuevos proveedores y actualización de información).	El Registro de Proveedores de Servicios de Fomento de INDAP se encuentra en funcionamiento desde mayo del 2009. A la fecha se han inscrito un total de 844 consultores, de los cuales 137 corresponden a personas jurídicas y 707 a personas naturales.
2. Capacitar a consultores: a) Capacitar a 150 consultores, en los siguientes temas transversales: - Transferencia Tecnológica - Formulación y Evaluación de Proyectos. - Economía Sostenible. - Sistemas de Planificación.	Se capacitaron a un total de 171 consultores, de los cuales 151 aprobaron los cursos.
3. Promover la participación de, al menos 70 consultores, en 2 talleres de desarrollo de consultores (Taller con la Universidad Austral y Conferencia con consultores canadienses)	El 3 de junio del 2009 se realizó el Taller "Desarrollo de Consultores de los Servicios Fomento de INDAP", organizado por la Universidad Austral de Chile e INDAP, en este taller participaron 19 consultores. El 4 y 5 de noviembre, en el marco de la ExpoMundoRural 2009, se llevó a cabo la Conferencia Internacional "Consultores: Camino a la Excelencia". En ella participaron consultores canadienses y 97 consultores chilenos. En ambas actividades participaron 116 consultores.

**Programa/Institución:** Programa de Desarrollo (PRODES)

**Año Evaluación:** 2007

**Fecha del Informe:** jueves, 11 de febrero de 2010 10:30:27

Compromiso	Cumplimiento
<p>1. Elaborar documento de diseño formal del programa, basado en las recomendaciones que surgen a partir de la evaluación, que incluya, entre otros, las fases por las cuales las organizaciones deben transitar en el período de ejecución y los resultados que se deben alcanzar en cada una de ellas; bases de datos de ejecución del programa permitiendo identificar el número y tipo de organizaciones participantes, además de las actividades realizadas; criterios de selección de los beneficiarios e identificación de áreas necesarias a fortalecerse en las organizaciones.</p>	<p>Documento "Bases Generales 2010 Programa de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional y Participación Campesina?", elaborado y remitido a la Contraloría General de la República en diciembre de 2009.</p>
<p>2. Elaborar matriz de marco lógico del programa revisada y concordada con DIPRES, que incluya aquellos indicadores que sirvan de base para evaluar el desempeño del programa y realizar su posterior seguimiento, según lo señalado en la recomendación, incluyendo indicadores que permitan reportar periódicamente.</p>	<p>Matriz de marco lógico del Programa, elaborada y remitida a DIPRES, para su análisis.</p>

**Programa/Institución: Programa de Desarrollo de Redes (Pro Rubro)**

**Año Evaluación: 2007**

**Fecha del Informe: jueves, 11 de febrero de 2010 10:30:27**

Compromiso	Cumplimiento
<p>1. Informar cómo el rediseño del nuevo programa ?Servicio de fomento a emprendimientos asociativos y organizaciones económicas productivas? se hace cargo de las falencias detectadas y las recomendaciones que surgen de la evaluación. En particular:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Características mínimas que los EAC y EI para participar en el programa: número mínimo de EAC y EI que debe tener cada red para un funcionamiento efectivo y enfoque de género en el diseño del programa.</li><li>- Conformación de redes en la etapa de incubación incorporen criterios objetivos, tales como número de empresas exigibles, tipos de mercado, vinculación potencial a alguna cadena de exportación, etc.</li><li>- Presencia de un intermediario que apoye, guíe y articule la ejecución de las etapas.</li><li>- Análisis de la factibilidad de los años de duración de las fases y las actividades que se deben realizar en cada una de ellas.</li></ul>	<p>El diseño del nuevo programa Servicio de Fomento a Emprendimientos Asociativos y Organizaciones Económicas Productivas, fue hecho bajo el procedimiento Diseño y Desarrollo de Instrumento de Fomento en el Marco de la Norma IOS 9001:2000.</p> <p>Con respecto a las recomendaciones y compromisos hechas desde el programa redes, puedo informar lo siguiente:</p> <p>1.- El nuevo programa no define las características mínimas de las EAC y EI, solo estable que características de los clientes que participan en este servicio son beneficiarios que participan en una estrategia de negocios en común, que tienen compromisos mutuos y comparten riesgo, sin abandonar la independencia de cada uno de ellos.</p> <p>2.- Este Servicio tiene como objetivo mejorar la competitividad de los pequeños productores integrados a grupos emprendedores y/o organizaciones económicas productivas, para lo cual se establecen tres tipos de clientes: Grupos de emprendedores; organizaciones económico productivas, y Organizaciones económico productivos de segundo nivel, ambas beneficiarios de INDAP. La permanencia de cada nivel en el programa es de tres años como máximo. Este programa se trabaja territorialmente y se llama a postular por territorios. Por lo que no se define el número de empresas por etapa, no se registra a priori la vinculación con cadenas de exportación, presencia de intermediarios, porque esto se define el en diagnostico inicial , en donde se define las características del cliente con sus debilidades y fortalezas, y posteriormente se hace un plan de negocios ad hoc a cada uno y se implementa con el apoyo de los instrumentos de fomento de INDAP o de otras organizaciones de fomento del Sector, coordinado por un Consultor externo por territorio. Por tanto las recomendaciones que surgen en la evaluación de las redes, no son aplicables a este nuevo Instrumento, por tener un diseño metodológico diferente.</p>

<p>2. Elaborar matriz de marco lógico del nuevo programa revisada y concordada con DIPRES.</p>	<p>Se adjunta documento Marco, el cual debe ser aprobado por DIPRES</p> <p><u>Medios de Verificación:</u> Documento Marco</p>
<p>1. Informar cómo el rediseño del nuevo programa ?Servicio de fomento a emprendimientos asociativos y organizaciones económicas productivas? se hace cargo de las falencias detectadas y las recomendaciones que surgen de la evaluación. En particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características mínimas que los EAC y EI para participar en el programa: número mínimo de EAC y EI que debe tener cada red para un funcionamiento efectivo y enfoque de género en el diseño del programa.</li> <li>- Conformación de redes en la etapa de incubación incorporen criterios objetivos, tales como número de empresas exigibles, tipos de mercado, vinculación potencial a alguna cadena de exportación, etc.</li> <li>- Presencia de un intermediario que apoye, guíe y articule la ejecución de las etapas.</li> <li>- Análisis de la factibilidad de los años de duración de las fases y las actividades que se deben realizar en cada una de ellas.</li> </ul>	<p>Las recomendaciones hechas desde el programa pro rubro no fueron incorporadas a este nuevo programa por ser un programa metodología de intervención, se adjunta el Documento Marco del nuevo instrumento.</p>
<p>1. Informar cómo el rediseño del nuevo programa ?Servicio de fomento a emprendimientos asociativos y organizaciones económicas productivas? se hace cargo de las falencias detectadas y las recomendaciones que surgen</p>	<p>En el nuevo programa esta considerado un proveedor territorial del Servicio, con competencias en dirección y coordinación de proyectos territorial y gestión de empresas. Su función principal es la articulación, concebida como una acción destinada a establecer nexos y facilitar los flujos entre los distintos actores como usuarios, INDAP, los agentes de mercado, proveedores tecnológicos y de financiamiento.</p>

<p>de la evaluación. En particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características mínimas que los EAC y EI para participar en el programa: número mínimo de EAC y EI que debe tener cada red para un funcionamiento efectivo y enfoque de género en el diseño del programa.</li> <li>- Conformación de redes en la etapa de incubación incorporen criterios objetivos, tales como número de empresas exigibles, tipos de mercado, vinculación potencial a alguna cadena de exportación, etc.</li> <li>- Presencia de un intermediario que apoye, guíe y articule la ejecución de las etapas.</li> <li>- Análisis de la factibilidad de los años de duración de las fases y las actividades que se deben realizar en cada una de ellas.</li> </ul>	
<p>1. Informar cómo el rediseño del nuevo programa ?Servicio de fomento a emprendimientos asociativos y organizaciones económicas productivas? se hace cargo de las falencias detectadas y las recomendaciones que surgen de la evaluación. En particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características mínimas que los EAC y EI para participar en el programa: número mínimo de EAC y EI que debe tener cada red para un funcionamiento efectivo y enfoque de género en el diseño del programa.</li> <li>- Conformación de redes en la etapa de incubación incorporen criterios objetivos, tales como número de empresas exigibles, tipos de mercado, vinculación potencial a alguna cadena de</li> </ul>	<p>Cada tipo de cliente del nuevo instrumento puede permanecer hasta tres años recibiendo el Servicio Ver actividades en el Marco del Servicio que se adjunta.</p>

exportación, etc.

- Presencia de un intermediario que apoye, guíe y articule la ejecución de las etapas.

- Análisis de la factibilidad de los años de duración de las fases y las actividades que se deben realizar en cada una de ellas.

## Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2009

(Programa de Mejoramiento de la Gestión, Metas de Eficiencia Institucional u otro)

### CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN AÑO 2009

#### I. IDENTIFICACIÓN

MINISTERIO	MINISTERIO DE AGRICULTURA	PARTIDA	13
SERVICIO	INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO	CAPÍTULO	03

#### II. FORMULACIÓN PMG

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión							Prioridad	Ponderador	Cumple	
			Etapas de Desarrollo o Estados de Avance										
			I	II	III	IV	V	VI	VII				
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información								O	Menor	5.00%	✓
	Administración Financiera	Administración Financiero - Contable				O					Mediana	7.00%	✓
Marco Avanzado	Recursos Humanos	Capacitación			O						Alta	10.00%	✓
		Evaluación del Desempeño	O								Alta	10.00%	✓
		Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo		O							Mediana	8.00%	✓
	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana			O						Mediana	8.00%	✓
	Planificación / Control de Gestión	Auditoría Interna				O					Alta	15.00%	✓
		Planificación / Control de Gestión				O					Mediana	7.00%	✓



	Administración Financiera	Compras y Contrataciones del Sector Público								Alta	10.00%	✓
Marco de la Calidad	Estratégicas	Procesos de Gestión Estratégicos(- Planificación / Control de Gestión - Auditoría Interna)								Menor	5.00%	✓
	Soporte Institucional	Procesos de Soporte Institucional (- Capacitación - Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo - Evaluación del Desempeño - Compras y Contrataciones del Sector Público)								Menor	5.00%	✓
	Atención Ciudadana	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana (ISO regiones)								Menor	5.00%	✓
	Calidad de Gestión	Sistema de Gestión de la Calidad(- Gestión Territorial - Enfoque de Género)								Menor	5.00%	✓
Porcentaje Total de Cumplimiento :											100.00%	

## Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Cuadro 13 Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2009				
Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo <sup>36</sup>	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas <sup>37</sup>	Incremento por Desempeño Colectivo <sup>38</sup>
Región Arica – Parinacota	27	10	100	8
Región Tarapacá	9	10	99	8
Región Antofagasta	13	10	100	8
Dirección Regional Atacama	11	10	98	8
Agencia de Área Copiapó	4	10	99	8
Agencia de Área Vallenar	8	10	98	8
Dirección Regional Coquimbo	40	10	99	8
Agencia de Área la Serena – Vicuña	11	9	100	8
Agencias de Áreas Ovalle – Combarbalá	16	9	97	8
Agencia de Área Illapel	10	10	99	8
Dirección Regional Valparaíso	36	10	100	8
Agencias de Áreas Petorca, Casablanca y San Antonio.	9	10	100	8
Agencia de Área La Ligua	8	10	100	8
Agencia de Área San Felipe	6	10	99	8
Agencia de Área La Calera	6	10	100	8
Agencia de Área Quillota	6	10	100	8
Agencia de Área Limache	6	10	100	8
Dirección Regional Libertados Bdo. O'Higgins	41	9	100	8
Agencias de Áreas Rancagua – Doñihue	13	8	100	8
Agencia de Área Rengo	10	8	100	8
Agencia de Área San Vicente	10	9	100	8
Agencia de Área Las Cabras	10	8	99	8
Agencia de Área San Fernando	9	8	98	8

36 Corresponde al número de personas que integran los equipos de trabajo al 31 de diciembre de 2009.

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

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

Agencia de Área Santa Cruz	10	8	100	8
Agencia de Área Lolol	5	8	100	8
Agencia de Área Marchihue	7	8	99	8
Agencia de Área Litueche	6	8	100	8
Dirección Regional El Maule	48	10	100	8
Agencia de Área Curicó	10	10	99	8
Agencias de Áreas Licantén – Curepto	11	10	98	8
Agencia de Área Talca	12	10	99	8
Agencia de Área San Clemente	8	10	99	8
Agencia de Área San Javier	8	10	100	8
Agencia de Área Linares	14	10	99	8
Agencia de Área Parral	11	10	100	8
Agencia de Área Longaví	8	10	100	8
Agencia de Área Cauquenes	10	10	100	8
Dirección Regional Bío Bío	57	10	98	8
Agencia de Área Bulnes	8	10	100	8
Agencia de Área Chillán	12	10	99	8
Agencia de Área Coelemu	7	10	100	8
Agencia de Área El Camen	7	10	100	8
Agencia de Área Los Ángeles	9	10	98	8
Agencia de Área Quirihue	5	9	100	8
Agencia de Área San Carlos	9	9	100	8
Agencia de Área Santa Bárbara	11	9	100	8
Agencia de Área Yungay	8	10	100	8
Agencia de Área Yumbel	6	9	100	8
Agencia de Área Concepción	6	9	100	8
Agencia de Área Arauco	6	10	100	8
Agencia de Área Cañete	11	10	100	8
Dirección Regional La Araucanía	64	9	100	8
Agencia de Área Temuco	11	10	100	8
Agencias de Áreas Vilcún – Cunco	9	10	100	8
Agencia de Área Nueva Imperial	6	10	100	8
Agencia de Área Teodoro Schmidt – Oficina – Hualpín	7	9	100	8
Agencia de Área Toltén	6	9	100	8

Agencia de Área Carahue	5	9	100	8
Agencia de Área Puerto Saavedra	5	10	100	8
Agencia de Área Pitrufquén	10	9	100	8
Agencia de Área Loncoche	5	9	100	8
Agencia de Área Villarrica	5	10	100	8
Agencia de Área Pucón	5	10	100	8
Oficinas Lautaro – Galvarino	11	9	100	8
Agencia de Área Victoria	5	9	100	8
Agencias de Áreas Curacautín – Lonquimay	10	9	100	8
Agencia de Área Traiguén	6	10	100	8
Agencia de Área Angol	8	9	100	8
Agencia de Área Collipulli	6	10	100	8
Región de los Ríos	70	8	100	8
Dirección Regional Los Lagos	17	9	100	8
Dpto. Adm. y Finanzas Los Lagos	15	9	100	8
Dpto. Personas Los Lagos	5	9	100	8
Dptos. Fomento y Asistencia Financiera Los Lagos	18	8	100	8
Provincia de Osorno	17	10	99	8
Provincia de Chiloé	42	8	100	8
Provincia Palena	6	8	99	8
Provincia Llanquihue	38	8	100	8
Dirección Regional Aysén	25	10	100	8
Agencias de Áreas La Junta – Puerto Aysén	9	10	99	8
Agencias de Áreas Coyhaique – Puerto Ibáñez	12	10	98	8
Agencias de Áreas Chile Chico – Cochrane	10	10	100	8
Región de Magallanes y la Antártica Chilena	25	10	100	8
Dirección Regional Metropolitana	37	9	99	8
Agencia de Área Melipilla	11	9	99	8
Agencia de Área Norte	5	9	99	8
Agencia de Área San Bernardo	7	9	100	8
Agencia de Área Talagante	6	9	99	8

Dirección Nacional y Gerencia de Indap Clase Mundial	22	9	100	8
División Fiscalía	12	9	100	8
División Comunicaciones	10	10	100	8
División Auditoría Interna	18	10	100	8
División Gestión Estratégica	31	10	100	8
División Asistencia Financiera	21	10	100	8
División Fomento	38	10	100	8
División Administración y Finanzas	32	10	100	8
División Personas	45		90	8