
VOLUMEN I
Evaluación del Gasto Institucional
del Servicio Agrícola y Ganadero:
Resumen Ejecutivo

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



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

Tel: (+562) 2382 3504

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

1. Resumen Ejecutivo

El SAG tiene sus orígenes en la Dirección General de Agricultura y Pesca del Ministerio de Agricultura. Sin embargo, fue en la Nueva Ley de Reforma Agraria, promulgada por el presidente Eduardo Frei Montalva en 1967, cuando se creó la persona jurídica de derecho público independiente denominada "Servicio Agrícola y Ganadero, SAG". Es una institución compleja por el amplio espectro de sus productos, por su dispersión geográfica y la diversidad de las realidades regionales, así como por el número y variedad de clientes que atiende: entre personas naturales y jurídicas suma aproximadamente 10 millones de clientes agrupados en 50 grupos.

I. Contexto de la Institución

1. Definiciones estratégicas¹

En el período 2012-2014 el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) establece como misión la contribución al mejoramiento en distintos ámbitos del sector silvoagropecuario, tanto a nivel nacional como regional, donde destacamos el ámbito relacionado con la búsqueda de la transparencia y acceso a mercados para el sector. El MINAGRI establece que este mejoramiento lo lograría por medio de la articulación de programas y políticas eficientes de las instituciones que componen el ministerio. De los objetivos establecidos por el MINAGRI en ese mismo periodo, uno de ellos indica que el ministerio busca el fortalecimiento del SAG en cuanto a sus atribuciones y ámbitos de acciones como autoridad fito y zoo sanitaria. En el segundo período, 2015-2018, se detecta un cambio de foco estratégico del Ministerio, donde se establece como misión la contribución a la reducción de los factores determinantes de desigualdad en la agricultura, buscando un estilo de crecimiento inclusivo, que implique agregación de valor económico, social, ambiental y cultural en el espacio rural. En este contexto de cambio, los objetivos definidos por el Ministerio apuntan al fomento de la pequeña agricultura, y para el caso del SAG, en fortalecer sus herramientas y recursos para el control de plagas y enfermedades vigentes, como también el potenciamiento de sus sistemas de gestión de calidad y de trazabilidad de la producción sectorial.

Definiciones estratégicas SAG

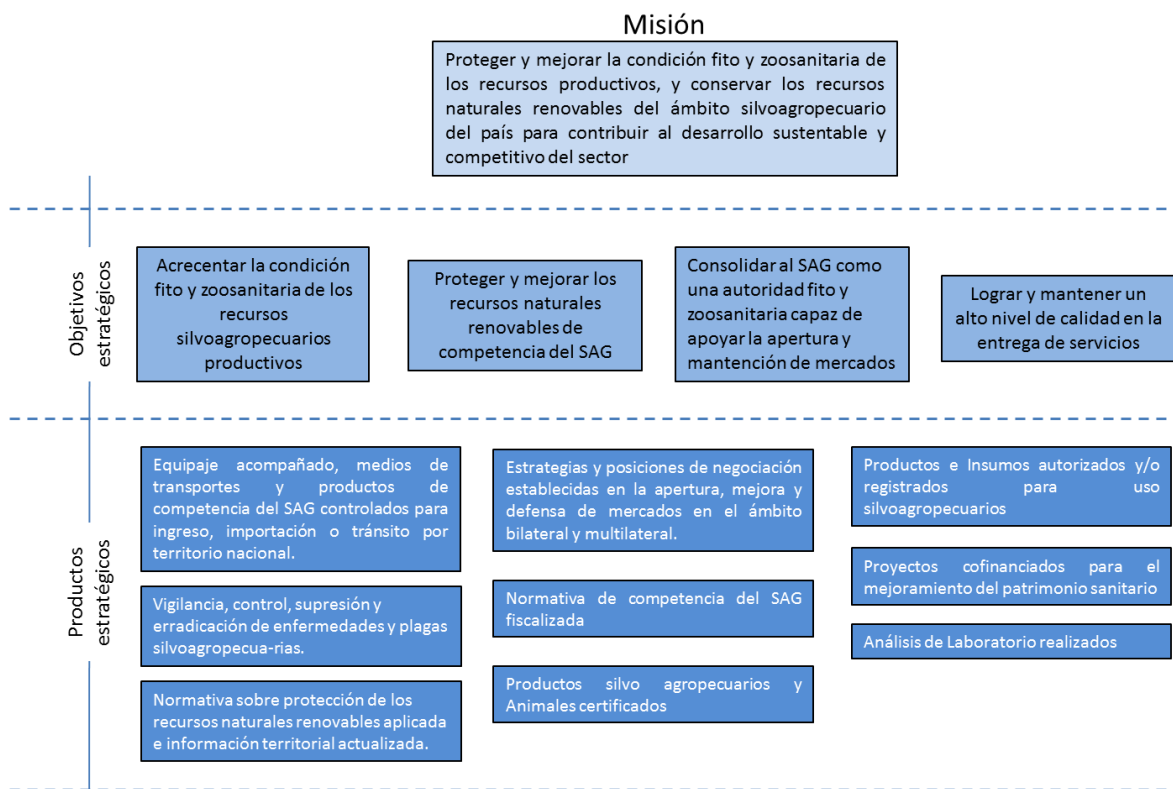
El análisis realizado por la Consultora detecta cambios de focos estratégicos alineados con los realizados por el MINAGRI, tanto en las definiciones como en los tiempos que se detectan estos cambios. Tales modificaciones se reflejan en los siguientes tres elementos de definición estratégica:

1. Misión: el SAG pasa de proteger y mejorar los recursos productivos y recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario del país, a enfocarse en esta misma protección y mejoramiento, pero esta vez, de la condición fito y zoonosanitaria de estos

¹ Fuente: Ficha de identificación SAG. Formulario A1 Ficha de identificación de definiciones estratégicas 2012-2014 y 2015-2018, DIPRES.

recursos. En otras palabras, la Consultora detecta un cambio hacia una mirada más global, pasando de un enfoque producto a un enfoque entorno (condiciones fito y zoonosanitarias).

2. **Visión:** la Consultora detecta un cambio en este elemento, donde el SAG declara para los años 2012-2014 la proyección de ser reconocidos nacional e internacionalmente por eficiencia y rapidez de sus procesos para impulsar la consolidación de Chile con un alto estándar fito y zoonosanitario; y en el período 2015-2018, la visión de un SAG que ha incorporado las mejores prácticas para la protección del patrimonio fito y zoonosanitario.
3. **Objetivos Estratégicos:** el SAG pasa de 6 objetivos en el período 2012-2014 a 4 objetivos en el período 2015-2018. En términos de enfoque, para el primer período se detecta un direccionamiento hacia el mejoramiento de la institución (asegurar procesos de certificación, contar con procesos de fiscalización, optimizar procesos). Mientras que en el segundo uno más global respecto a la condición fito y zoonosanitaria y a la consolidación del Servicio como autoridad.



Fuente: elaboración propia en base al Formulario A1 período 2015 - 2018

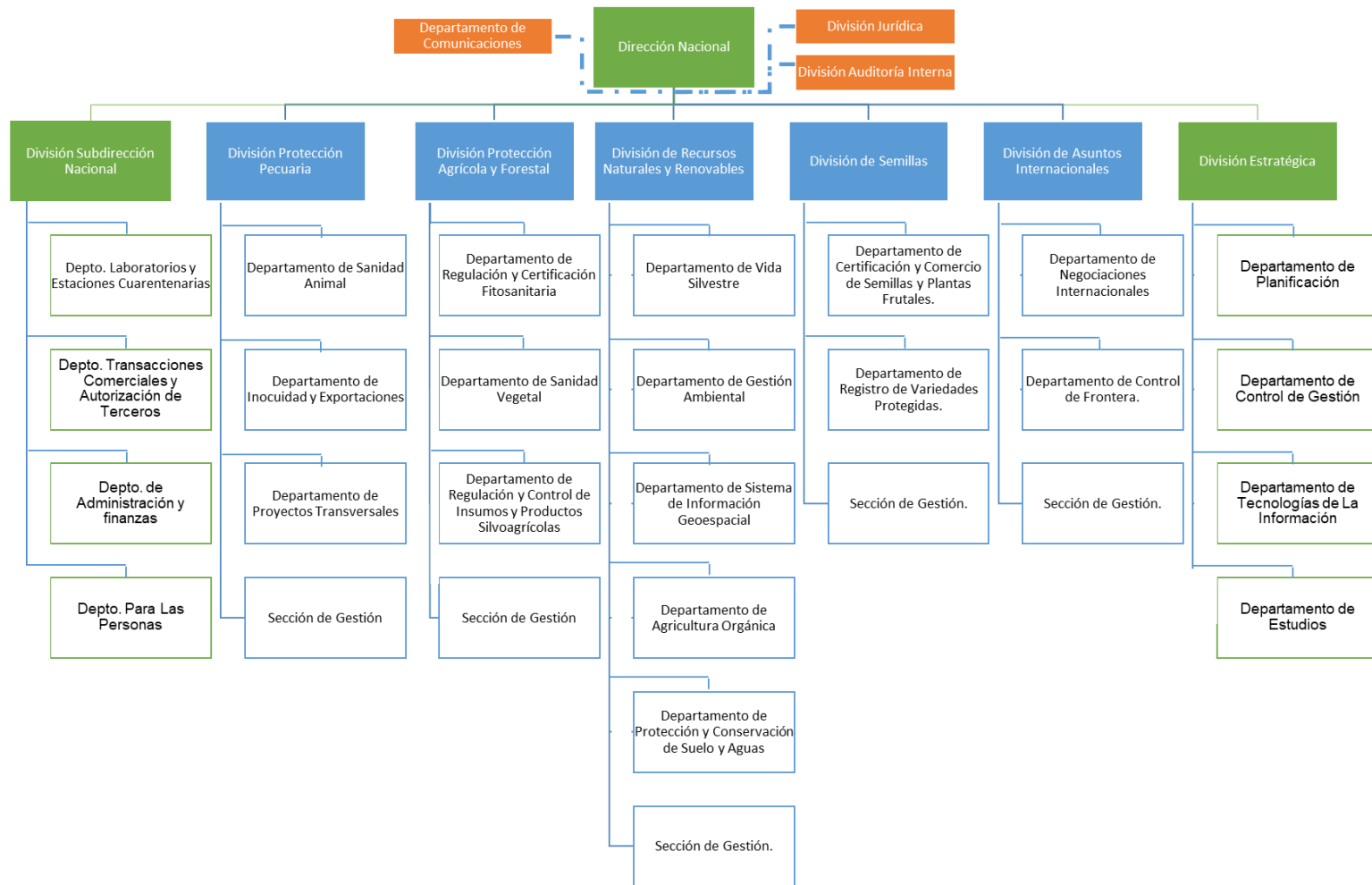
El SAG define un total de 9 productos estratégicos en ambos períodos². Tales productos no se diferencian entre los períodos analizados, siendo el principal cambio el nombre asignado a estos productos, pues la definición de los 9 sigue siendo prácticamente la misma. De los que sufrieron cambios destacamos los siguientes: (1) Producto 4 de “*Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información territorial actualizada*”, en donde se agregó la función de proponer normativa de protección de suelos, y participar activamente en el seguimiento de las actividades establecidas en el Plan de Implementación de los 5 Pilares de la Alianza Mundial por los Suelos (COAG/FAO); (2) Producto 6: Normativa de competencia del SAG fiscalizada, en donde se agregó la responsabilidad del SAG en la fiscalización de la protección de animales en lo concerniente a predios de producción industrial en confinamiento y otros lugares de mantención de animales, establecimientos faenadores y transporte de ganado.

2. Estructura Organizacional

Según análisis de la Consultora, la estructura del SAG es descentralizada y se estratifica en dos niveles: (1) Nivel Central, que actúa como un ente normativo interno sobre las regiones y que está ubicado en Santiago y compuesto por la Dirección Nacional además de divisiones y departamentos de staff; y (2) Nivel Regional, compuesto por Direcciones Regionales (15) y Oficinas Sectoriales dependientes de cada dirección regional (66 en total a nivel país). El Nivel Central está compuesto por la Dirección Nacional, quien establece los direccionamientos estratégicos del Servicio y vela por los mandatos del MINAGRI; tres departamentos de *staff* de la Dirección Nacional, quienes proveen el apoyo en los ámbitos de comunicaciones, jurídica y auditoría; cinco Divisiones de Negocios (según los ámbitos de competencia del SAG), quienes principalmente coordinan todas las unidades del país correspondientes a sus ámbitos, como también establecen y velan por el cumplimiento de las normativas; y dos Divisiones de Apoyo y Coordinación de las Divisiones de Negocio. A continuación, se muestra el Organigrama del SAG del Nivel Central en base a las resoluciones de las unidades anteriormente descritas.

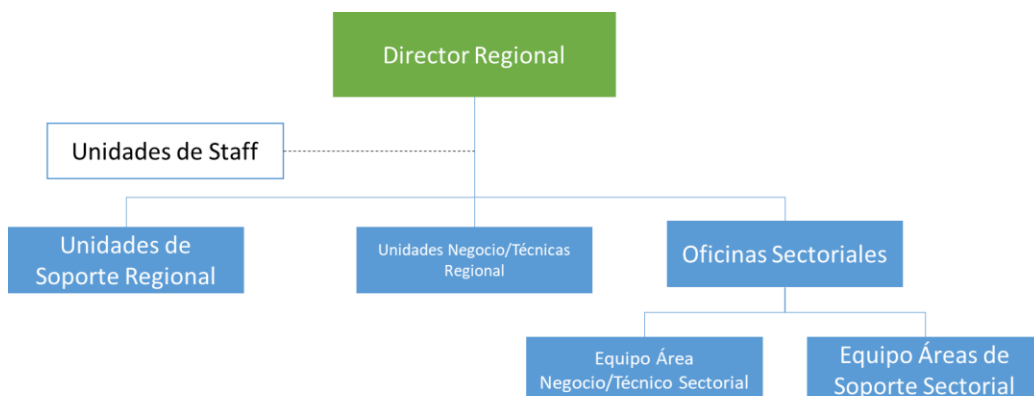
² Enumerados del 1 al 10, debido a que se omite el número 3 de la lista. Es decir los 9 productos estratégicos, enumerados por la institución son los siguientes números: 1,2,4,5,6,7,8,9 y 10

Organigrama Nivel Central - SAG



Existe una estructura organizacional por cada región existente en el país. Todas estas en conjunto componen el Nivel Regional. Las unidades que componen cada estructura organizacional de cada región varían dependiendo de las necesidades que se presenten en la zona. Sin embargo, según análisis realizado, las regiones persiguen el siguiente modelo organizacional, donde se muestran las relaciones jerárquicas entre cada tipo de unidad.

Organigrama Nivel Regional - SAG



Se entiende por *Unidades de Staff* aquellas que son las que dan apoyo al Director Regional para el cumplimiento de las funciones principalmente administrativas; las *Unidades de Soporte Regional* son aquellas que cumplen las funciones de planificación presupuestaria, administración y finanzas, gestión de personas, control de gestión y calidad (ej., Administración y Finanzas, Control de Gestión y Proyectos Transversales, Informática y Planificación). Por otro lado, *Unidades de Negocio/Técnicas Regionales* son las que agrupan funciones relacionadas directamente con los programas técnicos o servicios que provee el SAG (ej.: Protección Agrícola y Forestal, Protección Pecuaria, Controles Fronterizos, Semillas, Recursos Naturales y Laboratorios). Las *Oficinas Sectoriales*, según resolución exenta N° 3149/2016, son consideradas unidades más pequeñas que las regionales, fueron creadas debido al aumento de especialización de las distintas áreas del Servicio, en la búsqueda de dar respuesta a las exigencias particulares de cada provincia en cada región. Adicionalmente, la jefatura de oficina nombra a distintos encargados sectoriales de apoyo y técnicos/negocio, quienes a su vez se coordinan con los encargados regionales según corresponda. Los *Equipos de Área de Soporte Sectoriales* cumplen funciones parecidas a las áreas de soporte regionales, pero especializados en las necesidades de la oficina del sector (ej.: Ingresos Propios y Vehículos Sectorial). Finalmente, los *Equipos de Área de Negocios/Técnica Sectoriales*, al igual que los de soporte sectorial, son los responsables de la ejecución territorial del negocio al que pertenecen. Dependiendo de la dotación de personal pueden ser agrupados en equipos o reemplazados por un solo encargado especializado o multifuncional.

3. Justificación de la Intervención del Estado

Los servicios del SAG resultan esenciales para sectores claves de la economía chilena y están ligados al crecimiento y la consolidación de sus mercados de exportación. Contribuye a solucionar fallas de mercado, cumpliendo a la vez su mandato legal. Particularmente se preocupa de minimizar externalidades negativas producidas por privados (ej. controlar la contaminación de las aguas de riego, conservar la flora y fauna silvestre y mejorar el recurso suelo con el fin de prevenir la erosión y mantener su productividad, evitar la introducción desde el extranjero de enfermedades o plagas que puedan afectar a los animales o vegetales y dañar gravemente el potencial del sector silvo-agropecuario). Además, mediante sus productos estratégicos genera externalidades positivas (ej. al conservar y mejorar los recursos naturales renovables que afectan la producción agrícola, ganadera y forestal).

Dados sus objetivos estratégicos y la naturaleza de los servicios que provee, los ciudadanos de manera individual o el sector privado no tendrían incentivos para pagar por ellos, porque, a pesar de que todo el país se beneficia por la calidad no rival de estos servicios, se da la existencia del problema del “free rider”³. En consecuencia, a nivel general y en relación a los objetivos estratégicos definidos por la institución, se justifica la intervención del Estado entendido el SAG como un servicio que soluciona fallas de mercado en la producción de la industria silvoagropecuaria de Chile, aumentando con ello el bienestar social y que, debido a su naturaleza, no existirían incentivos para una provisión óptima de estos servicios por parte de privados.

Un antecedente importante es que, analizando los productos estratégicos según su carácter de bien público y considerando las características de rivalidad y exclusión, se concluye que todos los productos estratégicos del SAG son bienes públicos, a excepción de “Estrategias y posiciones de negociación”, “Certificación de Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados” y “Análisis de Laboratorio realizados”, los cuales son bienes mixtos (sin rivalidad; pero con exclusión).

Además, el SAG mediante sus productos estratégicos cumple con todas sus funciones y/o atribuciones mandatadas según el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero, debido a que todas éstas pueden ser catalogadas en algún producto estratégico; por lo tanto, no se encuentra evidencia de productos ausentes.

4. Contexto Normativo y Relación con otras Instituciones

³ Agentes que adoptan un comportamiento estratégico consistente en no revelar sus preferencias por el bien y su disposición a pagar por éste.

Se estudiaron los productos estratégicos, objetivos o lineamientos de las diferentes instituciones dependientes del MINAGRI y ACHIPIA⁴ para analizar hipótesis sobre complementariedad o superposición de funciones, buscando áreas de trabajo común en las cuales se pueda generar una mayor sinergia entre el SAG y estas instituciones, además de evitar duplicaciones. Son varios los casos en los cuales existe complementariedad entre productos estratégicos, de modo que se puede alcanzar una integración de objetivos y realizar acciones que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del gasto del Estado. A modo de ejemplo: el SAG tiene como objetivos erradicar Brucelosis, Tuberculosis y alcanzar un 100% de trazabilidad en el ganado bovino; INDAP⁵ tiene como objetivo apoyar el desarrollo sustentable de sus productores beneficiarios. Sí, previo a entregar los apoyos a sus usuarios, INDAP establece como requisito que, tratándose de ganadería, éstos usuarios deben presentar su certificación de predio libre de estas enfermedades y estar incorporados al programa de trazabilidad (sólo requisito, sin costo adicional), se alcanzaría una cobertura predial cercana al 100%. Por otra parte, el objetivo de INDAP de promover el desarrollo sustentable mediante los apoyos que otorga, alcanzaría necesariamente mayores niveles de eficiencia, pues los recursos se focalizarían a estos prerequisites. De este modo, ambas instituciones estarían trabajando en la misma dirección de erradicar y controlar enfermedades y plagas y alcanzar el desarrollo sustentable de este grupo de productores.

Los objetivos estratégicos de SAG y ACHIPIA no presentan ni duplicidad ni complementariedad, ACHIPIA actúa como una entidad coordinadora y articuladora de los organismos públicos que participan en las acciones de inocuidad y calidad de los alimentos como son el Ministerio de Salud (MINSAL), el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) y la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), entre éstos con , la industria alimentaria, la comunidad científica, los productores de alimentos y los consumidores. Esto significa coordinar a todos los actores que participan de la cadena de los alimentos; desde aquellos que los producen, los transforman y los distribuyen, pasando por los que los inspeccionan y fiscalizan, hasta llegar a los consumidores, con el objeto de disminuir los riesgos y peligros para la salud humana en cualquier eslabón de esta cadena,

En contraste, es especialmente destacable el potencial beneficio de una mayor integración con INDAP, CONAF⁶, CNR⁷ e INIA⁸. Al comparar todos los productos estratégicos del SAG con los de INDAP se observa que ambas instituciones coinciden en la protección del recurso suelo y su sustentabilidad. También se aprecia complementariedad en conservación y sustentabilidad de los suelos con CONAF. La CNR delega en el SAG algunas funciones establecidas en la Ley de Fomento al Riego y Drenaje que busca incrementar la superficie regada del país. Dada la capacidad de asignar y evaluar permanencia y funcionamiento de los distintos proyectos de riego, se evidencia la existencia de complementariedad entre las acciones de ambas instituciones.

⁴ Agencia Chilena Para la Inocuidad y Calidad Alimentaria

⁵ Instituto de Desarrollo Agropecuario

⁶ Corporación Nacional Forestal

⁷ Comisión Nacional de Riego

⁸ Instituto de Investigaciones Agropecuarias

Se realizó un análisis y comparación con experiencias internacionales para detectar mejores prácticas y servir de guía y orientación para el perfeccionamiento institucional. Se analiza la posición de Chile dentro del contexto de diversos países que muestran similitudes en cuanto a su industria exportadora. Respecto a seguridad alimentaria, Chile presenta los mejores índices a nivel latinoamericano ubicándose en el 24° lugar a nivel mundial. En el área de Protección Animal el país es parte de los líderes a nivel mundial, ubicándose dentro de los primeros cinco países y quedando en 1^{er} lugar a nivel latinoamericano. Estos resultados estimulan al SAG a seguir trabajando con rigor para que Chile alcance los más altos estándares de calidad y sustentabilidad en los mercados, situándose como líder a nivel mundial en sus áreas de responsabilidad.

5. Recursos financieros, humanos y tecnológicos

5.1 Antecedentes Presupuestarios: el proceso presupuestario del SAG comienza con un presupuesto exploratorio, el que, de acuerdo a información levantada tanto en visitas a regiones como a través de encuestas, no es práctica común en todas las regiones⁹; posteriormente, el nivel central informa a las regiones el presupuesto asignado. La estructura de ingresos del SAG incluye el aporte fiscal, ingresos de operación, transferencias corrientes, recuperación de préstamos, rentas de la propiedad, otros ingresos corrientes y venta de activos no financieros. El aporte fiscal representa cerca del 75% del total de los ingresos. Porcentaje que es estable durante los años 2014 y 2016. El presupuesto del SAG se distribuye en 10 Sub Títulos presupuestarios que incluyen Gasto en Personal, Bienes y Servicios de consumo, Adquisición de activos no financieros e Iniciativas de inversión. El subtítulo 21, referente a gastos en personal y el subtítulo 22, bienes y servicios, son los principales, representando en torno a 60% y 20% del gasto total del SAG, respectivamente. Proporción que se mantiene bastante estable en los cuatro años de estudios. Los siguientes cuadros muestran la distribución del gasto tanto por programa presupuestario como por sub Títulos:

Presupuesto total del SAG por Programa Presupuestario en MCLP 2016¹⁰

N°	Nombre Programa Presupuestario	2013		2014		2015		2016		Variación 2013-2016	Promedio anual
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
1	Servicio Agrícola y Ganadero	25.741.801	24%	26.791.622	23%	30.266.828	24%	31.896.447	24%	24%	8%
4	Inspecciones Exportaciones Silvoagropecuarias	15.746.654	14%	16.830.720	14%	17.882.265	14%	18.796.733	14%	19%	6%
5	Desarrollo Ganadero	10.705.986	10%	12.425.037	11%	13.709.783	11%	13.960.636	11%	30%	10%
6	Vigilancia y Control Silvoagícola	19.701.672	18%	23.916.748	20%	27.115.546	21%	28.482.196	22%	45%	15%
7	Controles Fronterizos	11.378.898	10%	13.126.074	11%	14.142.368	11%	14.157.059	11%	24%	8%
8	Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables	19.481.795	18%	17.332.994	15%	17.820.342	14%	17.660.541	13%	-9%	-3%
9	Laboratorios	5.987.227	6%	6.422.115	5%	6.659.340	5%	6.676.945	5%	12%	4%
Total general		108.744.034	100%	116.845.310	100%	127.596.471	100%	131.630.556	100%	21%	7%

⁹ En varias oficinas visitadas, los funcionarios manifestaron que el presupuesto exploratorio no se realizaba debido a que cuando sí se hacía, las opiniones de parte de la oficina no eran tomadas en cuenta para el presupuesto definitivo por el nivel central.

¹⁰ La numeración de los programas presupuestarios viene definida por la institución de acuerdo a lo revisado en los Balances de Gestión Integrales. Es decir van desde el 1, omitiendo el número 2 y 3, para luego seguir del 4 al 9.

Presupuesto total del SAG por Programa Presupuestario en MCLP 2016

N°	Subtítulo	2013		2014		2015		2016		Variación 2013-2016	Promedio anual
		2013	%	N°	%	N°	%	N°	%		
21	Gastos en personal	65.340.065	60,1%	72.728.025	62,2%	80.049.962	62,7%	83.167.865	63,2%	27%	9%
22	Bienes y servicios de consumo	20.180.230	18,6%	22.610.348	19,4%	24.421.844	19,1%	24.548.250	18,6%	22%	7%
23	Prestaciones de seguridad social	417.311	0,4%	1.481.392	1,3%	1.958.436	1,5%	176.225	0,1%	-58%	-19%
24	Transferencias corrientes	15.097.811	13,9%	11.650.667	10,0%	13.494.316	10,6%	14.956.472	11,4%	-1%	0%
25	Integros al fisco	224.495	0,2%	165.911	0,1%	206.903	0,2%	201.238	0,2%	-10%	-3%
26	Otros gastos corrientes	177.432	0,2%	88.519	0,1%	63.874	0,1%	235.909	0,2%	33%	11%
29	Adquisición de activos no financieros	3.169.097	2,9%	2.863.901	2,5%	2.873.490	2,3%	3.756.284	2,9%	19%	6%
31	Iniciativas de inversión	65.743	0,1%	121.149	0,1%	311.475	0,2%	29.231	0,0%	-56%	-19%
34	Servicio de la deuda	3.847.477	3,5%	5.135.398	4,4%	4.216.171	3,3%	4.559.082	3,5%	18%	6%
35	Saldo final de caja	224.372	0,2%		0,0%		0,0%		0,0%	-100%	-33%
Total general		108.744.034	100%	116.845.310	100%	127.596.471	100%	131.630.556	100%	21%	7%

5.2. Recursos humanos: a diciembre del 2016 los recursos humanos del SAG, totalizaban 4.849 personas, compuestos por personal a contrata, planta, suplente y honorarios:

Dotación:

	2013		2014		2015		2016		Variación 2013-2016
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Contrata	2,091	48%	2,243	50%	2,536	53%	2,537	52%	21.3%
Planta	418	10%	363	8%	285	6%	287	6%	-31.3%
Suplente	4	0%	5	0%	6	0%	2	0%	-50.0%
Subtotal	2,513	58%	2,611	59%	2,827	59%	2,826	58%	12.5%
Honorarios	1,848	42%	1,844	41%	1,927	41%	2,023	42%	9.5%
Total Dotación	4,361	100%	4,455	100%	4,754	100%	4,849	100%	11.2%

5.3 Sistemas de información: la institución cuenta con alrededor de 250 sistemas de información distintos para gestionar y controlar sus procesos de negocios, desarrollados en distintos lenguajes de programación por distintas divisiones y regiones para satisfacer sus propias necesidades. De acuerdo a lo señalado por la institución todos los sistemas funcionan actualmente, sin embargo, éstos no están integrados y en muchos casos no cuentan con el diccionario de datos que permitan comprender la información que contienen.

II. EVALUACION

Lamentablemente, el trabajo de la Consultora se ha visto significativamente limitado puesto que parte importante de la información solicitada al SAG no fue recibida o bien no fue recibida en tiempo y forma¹¹, lo que en parte refleja las carencias de los sistemas de información de la institución. La planificación del trabajo y la oportuna solicitud de información se enmarcó dentro de las bases de la licitación y con el apoyo de la Dirección de Presupuestos.

1. Definiciones Estratégicas

El Ministerio de Agricultura ha definido para el período 2015 – 2018, cinco objetivos estratégicos, de los cuales dos entregan lineamientos estratégicos al SAG. Estos objetivos estratégicos, son los siguientes: (2) Desarrollar la productividad y la competitividad sectorial: fortalecer la institucionalidad y los instrumentos que promueven la productividad y la competitividad de las actividades silvoagropecuarias y , (4) Recuperar las capacidades de protección fito y zoonosanitaria del país: fortalecer las herramientas y recursos del SAG, para controlar amenazas de plagas y enfermedades vigentes y potenciar los sistemas de gestión de calidad y de trazabilidad de la producción sectorial, cuyo direccionamiento hacia el SAG se reflejan por la importancia de acrecentar la condición fito y zoonosanitaria del país, puesto que sin este aumento, mercados internacionales no se abrirían a los productos silvoagropecuario del país, limitando definitivamente cualquier posibilidad de fomento a la exportación.

En las definiciones estratégicas del SAG para el período 2015-2018, se observa una reducción a cuatro objetivos estratégicos. Sin embargo, esta reducción es principalmente de forma pues 4 objetivos del período 2012-2014 fueron consolidados en solamente 2 objetivos para 2015-2018. En efecto, el objetivo número 1 de la planificación 2015-2018 tiene prácticamente el mismo sentido que el objetivo número 1 de la planificación 2012-2014. Lo mismo ocurre con el objetivo número 2 de la planificación 2015-2018 y el objetivo número 4 de planificación del período 2012-2014. Por otro lado, el objetivo número 3 del período 2015-2018 se relaciona con los objetivos 2 y 5 de la planificación del período 2012-2014, puesto que los tres establecen el mismo propósito respecto de mercados internacionales. Finalmente, el objetivo número 4 del periodo 2015-2018 se relaciona con los objetivos 3 y 6 de la planificación 2012-2014. Esto permite un mejor control y priorización de acciones a ejecutar por parte de la organización, por ello, el equipo consultor considera que estas modificaciones demuestran una mejora comunicacional de las metas estratégicas que el SAG persigue cumplir. Sin embargo, aún existen márgenes de mejoras; por ejemplo, el objetivo 4 sobre la mejora de la calidad de los servicios, es un objetivo que tiene una relación de efecto sobre los otros objetivos, es decir, no parece ser un objetivo estratégico de resultado propiamente tal. En otras palabras, para cumplir el objetivo de consolidar al SAG como una autoridad fito y zoonosanitaria, proteger y mejorar los recursos naturales renovables de competencia del SAG y acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos

¹¹ Solo por mencionar alguna de la información no recibida (el detalle está en el cuerpo del informe), mencionamos los ingresos del año 2013. Además, se recibió a destiempo y de manera incompleta la información de remuneraciones por funcionario, región y estamento. Por último, destacamos que no se recibió el registro de jornadas que realiza el personal a honorario. Respecto de esto último, la institución indicó que no lleva este registro.

silvoagropecuarios productivos se necesita lograr y mantener un alto nivel de calidad en los servicios.

El siguiente cuadro muestra las definiciones estratégicas de ambos períodos:

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

Del análisis realizado respecto de los elementos estratégicos obtenidos de los documentos oficiales de la planificación, se puede deducir que el perfil estratégico del SAG se sostiene sobre los siguientes 4 pilares: (1) entregar un servicio de calidad a la sociedad; (2) mantener y/o mejorar su rol e imagen de autoridad en la emisión de certificados fito y zoonosanitarios de productos silvoagropecuarios, (3) alcanzar mayor cobertura y/o crecimiento para la apertura de mercados internacionales y con esto favorecer las exportaciones; y finalmente, (4) hacer eficientes sus procesos para ser más productivo y competitivo. Sin embargo, los documentos públicos sobre las definiciones estratégicas del SAG analizados por la Consultora en el período de evaluación (2012-2016) no dan cuenta de manera explícita de estos pilares, lo que se considera incorrecto.

De los productos estratégicos establecidos por el SAG en las definiciones estratégicas, la Consultora considera que el producto estratégico de numeración 9, es decir, *Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio*, no es representativo del quehacer del SAG de acuerdo a su Ley Orgánica, pues corresponde a proyectos cofinanciados con privados y que por definición, sería una actividad alejada del perfil estratégico que establece el alcance del quehacer del SAG.

2. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación

A Nivel Central se detectaron algunas inconsistencias en el diseño de la estructura organizacional y en la dotación de recursos. A la División de Subdirección Nacional le fueron asignadas las funciones de: (1) coordinación operativa y estratégica, (2) control del cumplimiento de desafíos estratégicos según lineamiento del Director Nacional, (3) liderazgo de proyectos estratégicos del programa de fortalecimiento institucional, (4) creación de propuestas estratégicas, políticas y de acciones al Director Nacional, entre otras. Estas funciones están fuertemente relacionadas con las áreas de Control de Gestión y Planificación, por tanto, se esperaba que la División contase con los departamentos y personal especializados en esas áreas. Sin embargo, tales departamentos son parte de la División de Gestión Estratégica. Es decir, aun cuando la División de Subdirección Nacional tiene formalmente asignada funciones que competen a las áreas de control de gestión y planificación estratégica no cuenta con los departamentos ni profesionales para cumplir tales funciones.

A Nivel Regional el SAG está dividido por Regiones, y éstas a su vez por zonas, las cuales son administradas por Oficinas Sectoriales. Se considera que esta estructuración por zona geográfica le permite al SAG poder entregar los servicios que responden a las necesidades de cada región, de acuerdo al contexto geográfico en el que se debe proveer el servicio. Sin embargo, desde las entrevistas realizadas en las visitas a terreno en las regiones se identificó una débil coordinación y comunicación efectiva respecto de las consideraciones y opiniones emanadas desde las Regiones hacia el Nivel Central, principalmente en el proceso de planificación estratégica. En detalle, el proceso de planificación estratégica es liderado por el Departamento de Planificación y Departamento de Control de Gestión que debe canalizar los posibles cambios y sugerirlos a la Dirección Nacional resguardando el alineamiento con los objetivos del Ministerio. Luego, deben proponerse modificaciones a las herramientas de planificación y desempeño público (Formularios A1 y Formulario H respectivamente) que son entregadas a la DIPRES, quien evalúa los cambios y eventualmente aprueba las modificaciones. Una vez que finaliza el proceso de modificación estratégica, ésta debe ser comunicada al resto de la organización y regiones, la que se realiza principalmente vía correo electrónico. El problema de comunicación identificado por la Consultora, es que todo el proceso es principalmente unidireccional, es decir, desde el Nivel Central a las regiones, dado que la participación de los Directores Regionales y Jefes de Oficinas Sectoriales en la definición de los elementos estratégicos en los últimos años se ha reducido a un nivel consultivo y sin que exista claridad de si las opiniones de los Directores Regionales son consideradas en alguna medida en las definiciones finales, lo que crea efectos negativos en el despliegue estratégico, tales como *desalineamientos* y *descoordinación* por parte del personal regional. A juicio de la Consultora, si el personal de región no se siente parte del proceso de planificación estratégica nacional, es probable que no interioricen las nuevas estrategias y exista alto riesgo de baja o nula implementación de ésta. Para tratar este problema, no solamente se debería mejorar la comunicación, sino que también apoyarse en herramientas que ayudan a la coordinación e integración vertical de las organizaciones. Una recomendación de esta herramienta será tratada en la sección de recomendaciones.

También se detectó una débil coordinación entre las Divisiones de Negocios del Nivel Central y los encargados regionales en la generación de normas que las regiones deben cumplir. De acuerdo

a información recopilada, algunas normas técnicas establecidas por las Divisiones de Negocios plantean un método de cálculo de meta a cumplir que, para algunas regiones, es bastante bajo y, para otras, bastante alta (ej. fiscalizaciones), y, por tanto, la meta es de fácil cumplimiento y, en otras regiones, de difícil o imposible cumplimiento. Por ejemplo, de acuerdo a entrevistas con jefes divisionales, la programación de fiscalizaciones es acordada con las regiones de acuerdo a dos factores: recursos y el histórico alcanzado. Con esto, se define un estándar nacional para la norma técnica que luego es acordado con el área técnica correspondiente. Posteriormente, cada región define un programa acorde a sus recursos y sector y no respecto de la meta que se supone se debe intentar alcanzar; es decir, el programa no se realiza en función de la meta, la que es establecida por la norma técnica elaborada en el Nivel Central. El equipo consultor considera que se debería revisar el procedimiento para la definición de la norma técnica para cada región y las metas resultantes pues, de acuerdo a entrevistas y encuestas realizadas en terreno, en algunos casos el estándar técnico definido es considerado inadecuado y alejado de la realidad de la región por parte de los funcionarios del SAG.

3. Análisis de Recursos Humanos y Sistemas de Información

Si bien existe la definición de las funciones por unidades, en el Servicio existe una polifuncionalidad entre los funcionarios, quienes prestan servicios, además, en otras unidades distintas de las que son parte formalmente. Esto significa que los funcionarios pueden participar en la provisión de más de un producto estratégico, lo que dificulta el seguimiento a las horas trabajadas por actividad y por producto estratégico. Dada esta naturaleza de las operaciones, la institución no ha podido registrar adecuadamente las distintas actividades. Un aspecto concreto de esto último es que, respecto al personal a honorarios, la institución no registra sus jornadas de trabajo en los sistemas de información, y las actividades que estos funcionarios realizan son ingresadas por personal de planta y/o a contrata, las cuales, muchas veces, no son ingresadas en su totalidad, perdiendo con esto la posibilidad de realizar un seguimiento al desempeño de este tipo de funcionarios. Esta característica propone un desafío importante para la institución en materia de control de gestión. Es decir, la institución debiera tener sistemas de información que permitan registrar rigurosamente todas las actividades que realizan sus funcionarios, tanto a contrata como de planta y honorarios.

Aun cuando no estaba dentro del alcance de este trabajo determinar la estructura óptima de la institución, el equipo consultor considera que no se cuenta con información suficiente para poder determinar si existe déficit o superávit de personal en algún ámbito específico de la gestión del Servicio, o qué tan lejos se encuentra el Servicio de alcanzar el límite de su capacidad de gestión con su actual disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos. Un aspecto que conspira con esto último, señalado en el párrafo anterior, es el hecho de que no se registran las jornadas laborales de los funcionarios a honorarios, personal que representa un 42% de la dotación total del SAG.

Por otra parte, los softwares y sistemas de información que opera el servicio son muchos y variados entre sí, y lamentablemente no están integrados. Esto hace difícil realizar consultas a los software,

ya que es un proceso burocrático y diferenciado según el software¹² (central, regional o incluso personal). Además, se pudo constatar que en muchos casos la institución no cuenta con personal especializado que pueda extraer grandes volúmenes de datos que permitan generar indicadores de eficiencia y productividad en el uso de los recursos. A nuestro juicio, esta es una de las principales debilidades de la institución ya que al no contar con un sistema de información integrado es difícil generar reportes de gestión que permitan analizar indicadores de eficiencia en el uso de los recursos.

En general, los sistemas a nivel central tienen más de 15 años, por lo que no son modernos y no sirven para realizar análisis profundos. Actualmente la institución está evaluando la instalación de un ERP (Enterprise Resource Planning)¹³ con miras al 2018, según información recabada de los funcionarios del SAG. Sin embargo, la División de Gestión Estratégica no ha tenido una participación relevante en el proyecto, lo que genera dudas respecto a la eficacia que el nuevo sistema de información tendrá para satisfacer los requerimientos de información.

¹² Constatamos que para ciertos softwares extraer información resulta más complejo que para otros. Especialmente mencionamos el sistema Delfos debido a que es uno de los principales toda vez que, entre otras cosas, registra la actividad que desarrolla la institución.

¹³ Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, *enterprise resource planning*) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una organización en la producción de bienes o servicios.

4. Desempeño de la Institución

4.1 Indicadores de Desempeño

La Consultora recopiló y analizó los indicadores reportados en el Formulario H, CDC (Convenio de Desempeño Colectivo, que se realiza en cada una de las 15 Regiones) y PMG (Programa de Mejoramiento de la Gestión)¹⁴, los cuales son utilizados por el SAG para dar cuenta de su desempeño. El objetivo era realizar una evaluación de la calidad y suficiencia de los indicadores de desempeño estratégico del SAG. Para apoyar al análisis global se muestra en el siguiente cuadro un resumen de la calidad de los instrumentos de medición analizados por la Consultora.

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

¹⁴ Es importante recordar que los indicadores del Formulario H y PMG son reportados a nivel nacional, por lo que no existe un desglose público regional, no así el caso del CDC que es reportado nivel regional.

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

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

El cuadro anterior muestra que cuando corresponde medir, es decir cuando una región ofrece el producto (tiene asignado presupuesto para ese producto) no siempre mide, y menos mide de forma suficiente la provisión de estos productos según la cantidad y calidad de indicadores mostrados en el FH, PMG, y CDC. Por lo tanto, no se asegura la provisión controlada desde el punto de vista de la eficiencia, eficacia, calidad y economía de cada producto. Es más, existen muchos productos a nivel regional sin indicadores. En otras palabras, su desempeño no está siendo medido ni controlado al menos con las herramientas indicadas anteriormente.

Adicionalmente, los 8 indicadores presentados por la institución en el Formulario H son considerados insuficientes para representar de manera óptima el desempeño del SAG en la provisión de sus servicios y/o productos, ya que por lo menos existen 2 productos considerados como estratégicos por parte del SAG (Producto 5 y 9) que no presentan indicador alguno para monitorear su desempeño. Es importante mencionar que no existe duplicidad de indicadores por producto, solo déficit de ellos según lo evaluado por la Consultora. Por otro lado, recordemos que

el Producto 9 es considerado como no estratégico según los análisis anteriores, por tanto, la Consultora considera que no es correcto realizar una evaluación del desempeño de éste por medio de indicadores que son reportados en el FH y PMG.

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

5. Evaluación del Desempeño

Dada la ausencia de indicadores que puedan dar cuenta correctamente del desempeño del SAG, la consultora propuso un total de 16 indicadores llamados KPI (*Key Performance Indicators*) que permitirían evaluar el desempeño del SAG en su evolución desde el año 2013 al año 2016. También se incluyeron subindicadores (30) cuando se consideró necesario para un mejor alcance y así evitar evaluaciones agregadas que escondan subvenciones entre distintas áreas.

La evaluación de la Consultora fue realizada por medio del desempeño en la provisión de los 9 productos estratégicos, tal como lo ha hecho el Servicio y la mayoría del sector público en el período evaluado.

A continuación se presenta los principales resultados asociados a los productos estratégicos que involucran la mayor proporción de recursos financieros:

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

Los lotes de mercancías pecuarias y silvoagrícolas inspeccionados, respecto del total presentado a inspección en los puntos de ingreso al país, tuvieron una baja de casi dos puntos porcentuales en el período de evaluación, alcanzando el año 2016 a 98,7% al primera, y a 98,6% la segunda. En términos absolutos, en el caso del sector pecuario no fueron inspeccionados un total de 493 lotes y en el caso del sector silvoagrícola no lo fue un total de 1.101 lotes. A juicio de la Consultora dejar de inspeccionar un lote implica un riesgo bastante alto para la protección del patrimonio fito y zoonosanitario del país, por lo que la baja en este indicador representa un aspecto de mejora potencial para el SAG.

En el período 2013-2016 el Servicio logró mantener el patrimonio fito y zoonosanitario de Chile libre de las 16 enfermedades priorizadas de importancia económica al final de cada año. Sin embargo, este resultado no considera la evaluación dentro de un periodo móvil pues se careció de la información necesaria; por tanto, se utilizó el proxy sugerido por el SAG de las 16 enfermedades al final de cada año, obviando las detecciones y erradicaciones que se realizan durante el año.

De todas las inspecciones a pasajeros realizadas anualmente en el período 2013-2016, en menos del 3% de ellas se identificó algún producto no permitido para ingreso al país.

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

Respecto a la proporción de inspecciones que han presentado una detección de plagas bajo el contexto de vigilancia de plagas silvoagropecuarias, en el caso de la **detección de enfermedades exóticas o de importancia económica**, no fue posible realizar la medición puesto que no se recibió la información necesaria y tampoco se pudo identificar un proxy que permitiera evaluar el desempeño del SAG en este ámbito.

Este indicador fue medido en tres ámbitos de la vigilancia:, y detección de plagas en el **ámbito silvoagrícola**. En el caso del primer ámbito. Se espera que la institución evalúe la implementación de este indicador dada su importancia en el control de enfermedades exóticas de importancia económica.

En el caso de la vigilancia del **ámbito forestal**, se detectó aumentos en la proporción de inspecciones con detección de las plagas cuarentenarias, con la excepción del año 2016 en que se produce una disminución. El indicador utilizado en esta evaluación muestra que, del total de revisiones realizadas, en una proporción menor al 1% se identificó alguna plaga considerada cuarentenaria¹⁵, lo que a juicio de la Consultora es bastante bueno. Es importante indicar que el efecto principal de todo método de control, cualquiera sea el ámbito de su aplicación, no es identificar los desvíos, sino que incentivar comportamientos deseados.

En el **ámbito agrícola**, la variación de la proporción de revisiones anuales con alguna detección de plaga muestra una estabilidad en el período evaluado (68.5% promedio). El indicador muestra las inspecciones en las cuales se ha detectado alguna plaga, sin importar la clasificación de ésta. Al respecto, se considera que el indicador muestra un porcentaje bastante alto de revisiones con detección de plagas (no solamente cuarentenarias), sin embargo, el SAG debería evaluar cuáles de éstas corresponden a plagas cuarentenarias y de importancia económica, y en el caso que se refleje un aumento en esta proporción debe evaluar y planificar la implementación de instrumentos y métodos para controlarlas.

Respecto de la proporción de trampas revisadas en el año, esta medición se realizó en el ámbito de dos enfermedades consideradas de importancia económica: mosca de la fruta y lobesia botrana.

¹⁵ Plaga cuarentenaria, según las Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias (NIMF5) del Glosario de Términos Fitosanitarios de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria de la FAO, se define como “plaga de importancia económica potencial para el área en peligro aun cuando la plaga no esté presente o, si está presente no está ampliamente distribuida y se encuentra bajo control oficial”. Por otro lado, la definición de plaga del mismo documento es la siguiente: cualquier especie, raza o biotipo vegetal o animal o agente patógeno dañino para las plantas o productos vegetales.

En términos generales, se constató una disminución en el desempeño de la revisión de trampas en el caso de lobesia botrana y una mejora en el de mosca de la fruta.

De los años en que se obtuvo información de la proporción de trampas revisadas para la mosca de la fruta, se identificó un bajo nivel en el año 2015 y un alto nivel en el año 2016, año en que la proporción de trampas revisadas superó el 100%. Cabe destacar que este porcentaje se debe a que en ese período hubo detección de la plaga mosca de la fruta y se realizó una campaña que activó un protocolo de erradicación y control de la plaga, aumentando la realización de rutas de las revisiones de trampas.

En el caso de Lobesia Botrana se detectó una fuerte disminución en las revisiones de las trampas desde el 2013 hasta el año 2015. El 2013 la actividad de revisión superó más del doble a la planificación de ese año. La razón de este mayor número de revisiones se explica porque ese año se detectó la plaga en algunas de las trampas, lo que invocó procedimientos de alertas que indicaban la necesidad de incrementar las revisiones para controlar la expansión de la plaga. Lamentablemente, en los últimos dos años el Servicio no ha cumplido con el plan óptimo de revisiones a realizar¹⁶ establecido a principios de cada año, dejando de realizar 35.560 revisiones en el año 2015 y 15.378 en el año 2016. La no revisión de las trampas, según profesionales SAG, se debe a razones tales como: predios cerrados, caminos cortados, aplicaciones químicas recién realizadas, terrenos sin moradores, entre otras. Al respecto, la Consultora considera que bajo los estándares establecidos por la norma técnica, el desempeño sería suficiente¹⁷. Sin embargo, este juicio sería correcto siempre y cuando en el número de revisiones no exista duplicidad de trampas revisadas. Lamentablemente no se contó con tal información, pero sí se identificó la existencia de protocolos que buscan asegurar la revisión de todas las trampas dentro del tiempo de medición del indicador (mensual).

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

El desempeño del SAG ha sido bastante positivo en este ámbito. Al respecto, la mayoría de los informes EIA/DIA son entregados en los días que se establecen desde que se crea una alerta (menos de 20 días hábiles).

Producto 6: Normativa de competencia del SAG fiscalizada.

¹⁶ El plan del SAG indica que a nivel óptimo se debe revisar el 100% de las trampas pero que el plan permite un margen de tolerancia de hasta el 80%

¹⁷ La Norma Técnica considera un 20% de tolerancia de trampas instaladas y no revisadas (Número de revisiones a trampas del sistema nacional de lobesia botrana realizadas con respecto a las programadas), es decir, se debe revisar al menos un 80% de las trampas instaladas para que sea suficiente según la frecuencia de revisión indicada en el instructivo de trampeo. En el año 2015, comparando el número de revisiones programadas (709.924) versus las realizadas (674.364), existe una diferencia de 35.560 revisiones, lo que equivale a un 5% (95% de cumplimiento) y para el año 2016 comparando el número de revisiones programadas (582.271) versus las realizadas (566.893) existe una diferencia de 15.378 revisiones lo que equivale a un 3% (97% de cumplimiento).

El cumplimiento del Plan Anual de Fiscalización en cada sector es completado por sobre lo programado en todos los años, a excepción del sector Semillas y Plantas Frutales en el año 2013 (82%). Esto podría mostrar que, si el plan está definido según norma técnica, tanto el plan como la norma están siendo definidos por debajo de la capacidad de fiscalización del SAG. Por tanto, existiría una brecha importante de mejora respecto de la exigencia de los planes de fiscalización. Alternativamente, si la norma técnica está establecida en términos correctos y si el número de las fiscalizaciones programadas está por encima de lo establecido según el plan por la norma técnica (muestra a revisar sobre el universo), significaría que existe una sobreasignación de recursos humanos y financieros, los que se podrían reasignar a otras áreas o regiones con déficit para el cumplimiento de metas. Sin embargo, es importante considerar que este juicio está afectado por las limitantes de acceso a la información que tuvo la Consultora, entre otras, por el alto costo de obtener el universo completo de las instituciones a fiscalizar a nivel nacional, lo cual depende del nivel y calidad de registro de cada municipio del territorio nacional.

Producto 7: productos silvoagropecuarios y animales certificados.

Los resultados muestran que el desempeño del Servicio en su provisión es bastante positivo puesto que los certificados son reemitidos en una proporción muy baja por alguna causa asociada al SAG. En términos de promedios anuales dentro del período evaluado, el SAG reemite aproximadamente 89 certificados de un total de 155.000 emitidos anualmente¹⁸; es decir, en promedio, 99.92% de los certificados no son reemitidos, reflejando un desempeño bastante bueno.

Producto 10: análisis de laboratorio realizados.

El tiempo promedio de respuesta a los análisis serológicos de las muestras de Denuncias de Emergencias Pecuarías se ha mantenido constante en los 4 años del período de evaluación (aproximadamente, los laboratorios emiten una respuesta 5 días luego de la solicitud). Frente a esta “estabilidad” cabe la pregunta de si es posible realizar alguna mejora; dada la naturaleza técnica de esta actividad, el SAG puede dar respuesta a esta interrogante; sin embargo, pueden existir mejoras también en la optimización de las acciones complementarias, tales como traslados de muestras, registros, notificación de resultados, etcétera¹⁹.

Un resumen de los resultados obtenidos por cada producto estratégico se muestra en el siguiente cuadro, donde se debe considerar la siguiente nomenclatura:

- Resultado suficiente = El resultado de los indicadores propuestos es considerado aceptable condicional a las limitaciones de información que la Consultora tuvo.

¹⁸ La reemisión de certificados produce un efecto negativo por la demora para que los exportadores ingresen sus mercaderías a los países de destino, además de una eventual pérdida de imagen de la autoridad fitosanitaria.

¹⁹ Las diferentes pruebas analíticas tienen sus propios tiempos de proceso y corresponde a estándares internacionales, por lo tanto, los espacios de mejora probablemente se circunscriben a las acciones complementarias, tales como traslado de muestras y sistematización de los registros de ingreso de datos, procesamiento y notificación de resultados.

- Resultado mejorable = El resultado de los indicadores propuestos es considerado mejorable condicional a las limitaciones de información que la Consultora tuvo.
- Resultado deficiente = El resultado de los indicadores propuestos es considerado bajo condicional a las limitaciones de información que la Consultora tuvo.
- No se pudo medir= No hubo éxito en la medición del indicador diseñado por la Consultora por falta de información exacta o aproximada en las bases de datos del SAG.

Prod. Estratégico	Indicador	2013	2014	2015	2016
Prod. 1	Indicador 1A)- A/Pecuaria	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Mejorable
	Indicador 1A)- B/Agrícola	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Mejorable
	Indicador 1B)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 1C)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 1D)	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir
Prod. 2	Indicador 2A)/Pecuarias	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir
	Indicador 2A)/Forestales	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 2A)/Agrícolas	Resultado Mejorable	Resultado Mejorable	Resultado Mejorable	Resultado Mejorable
	Indicador 2B)/Mosca de la Fruta	No se pudo medir	No se pudo medir	Resultado Mejorable	Resultado Suficiente
	Indicador 2B)/Lobesia Botrana	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Mejorable	Resultado Mejorable
	Indicador 2C)	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir
	Indicador 2D)	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir
Prod. 4	Indicador 4A)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
Prod. 5	Indicador 5A)	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir

Prod. 6	Indicador 6A)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 6B)	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir
Prod. 7	Indicador 7A)	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente
	Indicador 7B)	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir	No se pudo medir
Prod. 8	Indicador 8A)	No se pudo medir	Resultado Deficiente	Resultado Deficiente	Resultado Deficiente
Prod. 9	Sin Indicador				
Prod. 10	Indicador 10A)	Resultado Suficiente	Resultado Mejorable	Resultado Suficiente	Resultado Suficiente

Se puede calificar que, en términos generales y en relación a la eficacia el desempeño del SAG medido por los indicadores que diseñó la Consultora, el desempeño es suficiente direccionado a positivo; esto, condicional a las limitaciones de información que no permiten realizar un juicio evaluativo taxativamente severo de la institución. El resultado deficiente del producto 8 incluye un resultado de 50% para años 2014 y 2015 y de 60% para 2016. Resultado que es una potencial mejora para la institución. Los indicadores que no se pudieron medir están relacionados con eficiencia (recursos) para los cuales el SAG no tiene la información especificada para cada actividad.

6. Análisis Del Presupuesto y Disciplina Financiera

La ejecución presupuestaria de la institución en general presenta un alto grado de cumplimiento. En los cuatro años de estudio el cumplimiento de lo presupuestado supera el 99%. Respecto a la ejecución presupuestaria por Programa Estratégico, destaca la baja ejecución del producto N°9, “Proyectos Cofinanciados para el Mejoramiento del Patrimonio Sanitario”, en los años 2013 y 2016, la cual corresponde a un 82,82% y 82,44% respectivamente. Tal como se señala en el análisis de desempeño de este informe, este producto estratégico no es medido en el Formulario H y a juicio de la consultora, éste no debiera ser considerado como producto estratégico. Para este producto estratégico la asignación presupuestaria va disminuyendo en el período de evaluación y de acuerdo a lo informado por la institución el año 2018 ya no tiene presupuesto asignado.

A nivel regional prácticamente todas las regiones ejecutan sobre el 99% de su presupuesto asignado.

La institución realiza una administración de su liquidez adecuada. La Jefatura de Administración y Finanzas recibe los ingresos presupuestados periódicamente y realiza los gastos sin mayores inconvenientes. El SAG muestra en sus indicadores de gestión asociados a la disciplina financiera un 100% de cumplimiento. Sin embargo, existen otros indicadores que la institución presenta pero que no se entregaron poblados de datos (detalle en el cuadro subsiguiente). A continuación, se muestra los indicadores para el año 2016, que presentan un 100% de cumplimiento:

Indicadores de eficacia en la disciplina Financiera

EQUIPO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	META AÑO 2016	NUMERADOR/ DENOMINADOR UTILIZADOS PARA DETERMINAR LA META	PONDERACIÓN	NUMERADOR/ DENOMINADOR EFECTIVO	RESULTADO EFECTIVO AÑO 2016	RESULTADO PONDERADO AL 31/12/2016	GRADO CUMPLIMIENTO POR EQUIPO
DEPTO. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.	Porcentaje de cumplimiento de actividades de programa de clima laboral	(N° de actividades realizadas del programa de clima laboral para el año t/ N° de actividades planificadas en el programa de clima laboral para el año t) * 100	Porcentaje	97%	No Aplica[4] /21	15%	21/21	100%	15%	100.0%
	Porcentaje de Cumplimiento de fechas programadas de término de los procesos de compra de Convenio Marco, Contrato Suministro, R1, Tratos Directos bajo 10 UTM, Licitaciones y Tratos Directos bajo 100 UTM del SAG Central	(Total de Solicitudes de Compras con orden de compra en los Tiempos definidos en la Unidad de Compras)/(Total de Solicitudes de Compras con orden de compra)*100	Porcentaje	75%	No aplica	30%	994/1203	83%	30%	
	Porcentaje de uso de vehículos del Sag Central	(N° Horas que el vehículo fue utilizado en jornada hábil en el año t/N° total de horas hábiles en que el vehículo está disponible en el año t)*100	Porcentaje	66%	No aplica	15%	1690,40/2016	84%	15%	
	Porcentaje de avance del gasto devengado en el año t	(Presupuesto Devengado en el año t/ Presupuesto vigente en el año t) * 100	Porcentaje	98%	No aplica	10%	2.625.076,942/2.627.626.432	99.90%	10%	
	Porcentaje de Reclamos recibidos en Portal Mercado público.	(N° de redamos asodado a procesos de compras acogidos en periodo enero a noviembre del año t/N° de ordenes de compra efectuadas entre enero y noviembre del año t)*100	Porcentaje	1%	No aplica	20%	17/12.197	0.14%	20%	
	Porcentaje de facturas no afectas a multas pagadas en un plazo superior a 30 días.	(N° total de facturas no afectas a multas pagadas en un plazo superior a 30 días desde la fecha de recepción en Tesorería, oficina de partes en el año t/ N° total de facturas no afectas a multas pagadas en el mes de análisis del año t) * 100	Porcentaje	23%	No aplica	10%	377/3847	9.8%	10%	

Sin embargo, llama la atención que la institución posee indicadores de gestión financiera que no se utilizan, o al menos no se entregaron poblados a esta Consultora, dos ejemplos:

Código	Indicador
12228	Número de solicitudes de compra enviadas a pre-afectación dentro del tiempo estándar
12270	Número de facturas pagadas en el período t dentro de 30 días a la fecha de recepción

Cabe destacar que, si bien es cierto, la institución ha debido enfrentar emergencias en los años 2013, 2015 y 2016, los recursos para enfrentarlas han estado disponibles, no habiéndose generado problemas de liquidez²⁰.

7. Eficiencia y Productividad Del Gasto

Dada la naturaleza de las actividades que realiza el SAG y la multifuncionalidad de los funcionarios que las desempeñan, se hace inviable la implementación de un sistema de costos basado en actividad²¹. Dado esto, para medir la eficiencia en el uso de los recursos se procedió determinar un costeo tradicional, con el objetivo de evaluar el costo unitario de cada producto, para luego analizar su comportamiento en el tiempo. Este costo unitario se calculó dividiendo el gasto en cada producto por el nivel de actividad asociado a éste. Sin embargo, debido a que el ítem Sueldos del subtítulo 21 (sobre 63% del gasto total) no se encontraba distribuido entre los diferentes productos estratégicos y específicos, un paso previo fue realizar esta distribución (asignación) de acuerdo al número de jornadas de trabajo asociadas²² por cada región. Cabe hacer notar que al momento realizar esta distribución a los diferentes productos, se constató que existía una diferencia importante entre el nivel de remuneraciones que registra el sistema SIGFE con el que contabiliza la planilla de remuneraciones entregada por la institución. Esta diferencia se presenta en el siguiente cuadro, en MCLP de 2016:²³

Diferencias entre sistemas de información Delfos v/s SIGFE de los Sueldos pagados en Miles de Pesos de 2016

DETALLE	2013	2014	2015	2016
Sueldos según SIGFE	44,490,517	50,325,621	57,989,555	60,949,010
Sueldos según Planilla de Remunera	42,134,157	47,598,669	55,452,535	58,334,118
Diferencia	2,356,360	2,726,952	2,537,020	2,614,892

Dado que la información de sueldos del sistema SIGFE en los años 2013 y 2014 se entregó solo a nivel nacional y no regional, se procedió a distribuir la información de la planilla de remuneraciones. Con esto se procedió a determinar el gasto total que se efectúa para proveer los distintos productos estratégicos y por tanto específicos. El siguiente cuadro muestra el costo total distribuido por producto estratégico y su comportamiento a través del tiempo, en MCLP de 2016²⁴:

²⁰ El año 2016 el programa Mosca de la Fruta enfrentó emergencias que demandaron \$3,462,213,000

²¹ En dos ocasiones anteriores la institución encargó estudios de costos que terminaron concluyendo la imposibilidad de implementar un costeo basado en actividades.

²² Es decir, al tener las jornadas de trabajo de los funcionarios asignadas a los diferentes productos estratégicos y específicos, se consideró correcto utilizar esta base de asignación para distribuir el gasto en remuneraciones.

²³ Se intentó conciliar esta diferencia con la información recibida desde la institución, lo cual no fue posible.

²⁴ Nivel central representa el gasto que la institución realiza que no está asociado a ningún producto estratégico

Gasto total distribuido a Productos Estratégicos y Nivel Central (miles de pesos 2016)

Nº	Nombre ProductoEstratégico	2013	2014	2015	2016	Variación 2013-2016	Promedio anual
	Nivel Central	28,592,623	35,113,923	37,795,422	38,886,608	36.0%	18.0%
1	Equipaje acompañado, medios de transportes y mercancías de competencia del SAG, cont	13,268,436	14,234,238	14,699,744	14,676,312	10.6%	5.3%
2	Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuaria	21,711,860	24,112,024	29,533,498	32,862,037	51.4%	25.7%
4	Normativa sobre protección de los recursos naturales renovables aplicada e información t	16,751,620	14,636,030	15,093,039	14,643,066	-12.6%	-6.3%
5	Estrategias y posiciones de negociación establecidas en la apertura, mejora y defensa de n	162,811	368,125	423,600	283,180	73.9%	37.0%
6	Normativa de competencia del SAG fiscalizada	6,182,329	5,516,556	6,273,926	6,323,570	2.3%	1.1%
7	Productos Silvoagropecuarios y Animales certificados	16,156,693	14,820,182	15,956,809	16,233,932	0.5%	0.2%
8	Productos e Insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuarios	340,313	594,276	712,276	806,499	137.0%	68.5%
9	Proyectos cofinanciados para el mejoramiento del patrimonio sanitario	230,347	164,151	38,766	15,389	-93.3%	-46.7%
10	Análisis de Laboratorio realizados	3,847,831	5,997,600	6,242,212	6,261,712	62.7%	31.4%
Total general		107,244,863	115,557,105	126,769,292	130,992,304	22.1%	5.5%

Luego de distribuir el costo total a los diferentes productos específicos y los servicios de apoyo de Nivel Central, se procedió a determinar un nivel de actividad representativo para cada producto específico del SAG, de tal manera de determinar el costo unitario de proveer cada producto. Además, se calculó un índice agregado que denominamos “Costo Promedio SAG”. Este índice se calculó ponderando los costos unitarios de cada producto estratégico (y específico) por su respectivo índice de gasto relativo. Este costo unitario agregado muestra un incremento durante el período evaluado de 6,72% real anual en promedio, casi el doble del incremento real de remuneraciones a nivel país (INE²⁵) del año 2016. El siguiente cuadro presenta la tendencia de este indicador, en CLP de 2016:

Servicio	2013	2014	2015	2016	Promedio 2013-2016
SAG	\$ 12,020,759	\$ 13,891,619	\$ 8,626,314	\$ 12,292,140	\$ 11,707,708
VARIACION %		15.56%	-37.90%	42.50%	6.72%

Tal como muestra el cuadro anterior, el Costo Promedio SAG ha aumentado desde \$12.020.759 a \$12.292.140 (en CLP de 2016) por unidad de producto, equivalente a una variación promedio de 6,72% real anual, lo que demuestra una caída en la eficiencia en la producción de servicios del SAG. Sin embargo, también se aprecia que hubo una fuerte disminución de costos en el año 2015 la cual fue más que compensada por el aumento de costos de 2016. Respecto a este último año (2016), una razón del aumento en los gastos, se debió a la emergencia enfrentada por la institución en su programa “Control Oficial de Moscas de la Fruta” la cual demandó recursos extraordinarios por M\$3.462.213. Podemos considerar el comportamiento de la actividad para intentar explicar la evolución del costo medio; básicamente se observa que la variación del volumen de actividad no compensa la evolución del gasto total en el periodo observado; es decir, cuando el gasto aumenta, la actividad aumenta en un menor porcentaje, provocando con ello el incremento del costo medio de proveer los productos estratégicos. El año 2015 es el único año en que se produce un comportamiento inverso puesto que el gasto aumenta en una menor proporción que la actividad; es decir, se observa una evolución positiva de la eficiencia en el uso de los recursos, a diferencia de los otros años y del promedio anual de los años en estudio. Una explicación para esto último es el fuerte aumento en el nivel de actividad, especialmente desatacamos el aumento de la actividad

²⁵ Instituto Nacional de Estadística

en los productos “Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Control Fronterizo” y “Control Oficial de Lobesía Botrana”.

A continuación, se presentan indicadores de productividad laboral tanto para cada Producto Estratégico como a nivel agregado. En términos generales el indicador de productividad se determina como el cociente entre las actividades realizadas por la institución y el número de jornadas utilizadas. Para tener una idea de la productividad global laboral de la institución se hace necesario representar la productividad del SAG a través de un indicador que hemos llamado “Producto SAG” que representa un agregado debidamente ponderado por asignación presupuestaria, de los diferentes productos estratégicos que provee la institución. La productividad media del “Producto SAG” y su variación se presenta en los siguientes cuadros:

Índice de Productividad Promedio de la Institución

Servicio	2013	2014	2015	2016
SAG	35.61	28.98	34.55	34.23

Variación del índice de Productividad Promedio de la Institución

Servicio	2014	2015	2016	VAR 2013-2016	Promedio Anual
SAG	-18.61%	19.22%	-0.92%	-3.87%	-0.11%
Índice de Crecimiento de la productividad laboral por persona empleada, cambio % (CHILE)	0.40%	0.67%	0.52%	1.60%	0.53%
Índice de Crecimiento de productividad laboral por hora trabajada, cambio % (CHILE)	1.66%	0.77%	1.23%	3.71%	1.22%

Como se observa en los cuadros anteriores, tenemos que claramente existe una tendencia a una pérdida de productividad del Servicio de un -0,11% promedio por año para el periodo 2013-2016. Comparando con la variación de los índices de productividad por trabajador y de productividad por hora trabajada de Chile durante 2013-2016 tenemos que, si bien en promedio los aumentos nacionales no superan el 1% y 2% respectivamente, estos índices presentan tendencias al alza, al contrario del SAG. Es decir, en la comparación con lo que sucede a nivel país, el agregado de la producción del SAG ha perdido productividad puesto que, nuevamente, el uso del recurso productivo (jornadas de trabajo) fue menos eficiente, ya que se consumieron proporcionalmente más jornadas para producir un mismo output. Esta productividad prácticamente estancada a nivel agregado sugiere la necesidad de realizar un estudio sobre la dotación que posee la institución, ya que dado el crecimiento en personal de los cuatros años de estudios, de un 11,2%, hace concluir que la institución podría estar sobre dotada. Cabe destacar que el alcance de este trabajo no contemplaba realizar un estudio de esta naturaleza.

Si repetimos el análisis anterior a solo los productos específicos más importantes desde el punto de vista presupuestario²⁶, los resultados empeoran. Tal como muestra el cuadro siguiente, la caída en la productividad anual promedio para estos 10 productos es de un -2,7% y la pérdida de eficiencia se duplica comparada con la institución en su conjunto, su costo medio aumenta en promedio un 12,7%. Destacan las bajas en la productividad de los productos “Trazabilidad Animal” y “Control Oficial de Lobesia Botrana” (promedios anuales de -15,5% y -30,9% respectivamente). No consideramos relevante la caída en productividad del producto 9 (Inspección y Certificación de animales vivos...) dado su baja asignación presupuestaria. Sin embargo, se destaca el aumento promedio anual del 22,6% en la productividad del producto “Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o tránsito”. A continuación, los resultados de eficiencia y productividad para los Productos específicos más relevantes desde el punto de vista presupuestario:

Producto específico	Variación promedio anual (2013 - 2016)			
	Gasto	Actividad	Costo medio	Productividad
Equipaje acompañado y medios de transporte inspeccionados en Co	2.4%	9.5%	-5.4%	1.2%
Mercancías de competencia del SAG controladas para importación o	2.6%	37.7%	-14.3%	22.6%
Trazabilidad Animal	10.1%	-6.0%	24.1%	-15.5%
Control Oficial de Moscas de la Fruta	26.5%	8.5%	16.0%	-8.6%
Vigilancia y Control Oficial de Plagas Agrícolas	-5.6%	4.9%	-9.5%	1.0%
Control Oficial de Lobesia Botrana	36.0%	11.3%	23.3%	-30.9%
Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los S	-5.8%	-4.2%	11.8%	-8.6%
Productos agrícolas del Programa Origen certificados para exportació	-1.6%	2.6%	-4.0%	-14.1%
Inspección y Certificación de animales vivos, productos pecuarios y a	3.9%	-53.1%	248.6%	-57.7%
Análisis Pecuarios realizados	21.4%	24.9%	-0.1%	17.7%
Promedio ponderado			12.7%	-2.7%

Posteriormente, se procedió a realizar el mismo análisis de eficiencia y productividad para el gasto del Nivel Central (que denominamos Overhead)²⁷. Los resultados se presentan a continuación en los siguientes dos cuadros:

COSTO PROMEDIO OVERHEAD

Servicio	2013	2014	2015	2016	Promedio 2013-2016
Nivel Central	2,171	2,613	2,238	2,294	2,329
VARIACION %		20.35%	-14.33%	2.48%	2.83%

INDICE DE PRODUCTIVIDAD OVERHEAD

Servicio	2013	2014	2015	2016	Promedio 2013-2016
Nivel Central	89.89	78.22	95.46	94.29	89.46
VARIACION %		-12.99%	22.05%	-1.23%	2.61%

²⁶ Estos 10 productos representan el 70% del presupuesto asignado a productos estratégicos.

²⁷ Tanto la actividad del nivel central como las jornadas de los funcionarios de esta área, fueron entregados por la institución

Se puede apreciar que cuando analizamos la eficiencia solo de la planta de Nivel Central, aun cuando ésta disminuye, lo hace en menor medida que la pérdida de eficiencia de proveer los diferentes productos estratégicos. Por otro lado, se puede apreciar que la productividad del Nivel Central del SAG presenta una mejora, aumentando la productividad en un 2,61% en promedio de los cuatro años estudiados.

Un aspecto levantado por la contraparte técnica del SAG fue que la caída en eficiencia y productividad de la institución podría estar explicada por la entrada en vigencia el año 2015, de la **Ley 20.803 de incentivos a la labor de fiscalización**. Aun cuando el equipo consultor considera que ello no debe ser omitido del análisis, toda vez que se trata de un aumento efectivo y real de salarios y costos, independiente de su origen, se procedió a calcular nuevamente los costos medios deduciendo el aumento en remuneraciones por dicha ley. Los resultados muestran que el indicador costo unitario del “Producto SAG” no cambia significativamente, lo que ratifica una caída en la eficiencia promedio anual levemente superior al 6%. El siguiente cuadro muestra estos resultados:

COSTO PROMEDIO PRODUCTO SAG (CLP 2016)					
Servicio	2013	2014	2015	2016	Promedio 2013-2016
SAG	12,075,150	13,958,576	8,543,934	12,141,284	11,679,736
VARIACION % DEL COSTO PROMEDIO PRODUCTO SAG					
Servicio	2013	2014	2015	2016	Promedio 2013-2016
SAG		15.60%	-38.79%	42.10%	6.30%

El cuadro muestra que al omitir el incentivo de fiscalización los resultados agregados prácticamente no cambian (cae de 6,72% a 6,3%).

Se repitió el análisis de eficiencia basado en costos medios, omitiendo la ley de incentivos a la fiscalización, para los 10 productos más relevantes del SAG (por asignación presupuestaria) y los resultados obtenidos no cambian significativamente. Es decir, los aumentos o pérdidas de eficiencia presentados anteriormente se mantienen prácticamente iguales.

Lobesia Botrana: la institución se planteó el control y erradicación de la plaga de Lobesia Botrana en el año 2008. Dada la caída de la productividad de este producto, -30,9% promedio anual, y su importante presupuesto (10% del total asignado a productos específicos) se recomienda analizar su gestión y resultados. La Consultora intentó realizar un acercamiento a esta materia, aun cuando no contó con la información necesaria y oportuna. Los datos aportados por el SAG para el análisis epidemiológico no permiten determinar las tasas anuales de prevalencia; solo es posible inferir un

aumento en esta tasa indirectamente por el incremento de las hectáreas reguladas²⁸ (3,30%) y del número de predios intervenidos (9,04%)²⁹. Para poder determinar tasas de prevalencia sería necesario conocer las capturas trampa-día (CTD), separadas en áreas urbanas y rurales, según región³⁰; es por tanto recomendable incorporar la colecta de datos de revisión de trampas y capturas de ejemplares de lobesia botrana según área urbana o rural, por región y hospederos, tanto regulados como bibliográficos a fin de poder determinar, con la mayor sensibilidad posible, el comportamiento de la plaga y, en consecuencia, la eficiencia y eficacia de las medidas técnicas adoptadas.

III. CONCLUSIONES FINALES

El SAG es una institución pública que produce servicios claves para el desarrollo de los sectores silvo agropecuarios y para el crecimiento y diversificación de las exportaciones del país. En términos generales cumple satisfactoriamente con la misión encomendada y según los indicadores propuestos por la Consultora se evalúa el desempeño del SAG como más que suficiente en términos de eficacia, aunque hay márgenes para mejoría en varias de sus actividades.

Su estructura organizacional extendida a nivel nacional es compleja y en general adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y misión, sin embargo, ésta puede ser afinada para mejorar el control de gestión, el manejo de la información y la generación de indicadores, particularmente de eficiencia. Se recomienda mejorar la comunicación y control interactivo entre regiones y nivel central, y que esta información sea considerada en la toma de decisiones estratégicas de acuerdo a las necesidades regionales.

Los indicadores que el SAG tiene disponibles para el monitoreo y control de sus objetivos y productos estratégicos son insuficientes, en particular en lo que se refiere a la eficiencia con que se utilizan los abundantes recursos que el Estado le asigna. Algunos indicadores adicionales representativos de la dimensión de eficiencia que podrían ser considerados están en el set de indicadores propuestos por la Consultora en el presente proceso evaluativo. Además, se propone incluir tableros de control operacional, cuadros de mandos y mapas estratégicos para desplegar la estrategia y tener un conocimiento más cabal de la relación input-output en los distintos productos y servicios. Esto también permitiría controlar el cumplimiento de los objetivos y productos estratégicos alineados por región.

El manejo y gestión de la información interna es deficiente. Es necesario alinear el uso de los recursos tecnológicos para evitar duplicidad de datos, duplicidad de trabajo, insuficiencia de información, fuentes de errores, demora en la respuesta a consultas, y poder controlar la gestión con información validada y fidedigna. Se recomienda una mejora sustancial en los sistemas de

²⁸ Hectáreas de Areas Reglamentadas: corresponde a un área geográfica en que los predios incluidos en ella y sus producciones están afectos a restricciones y medidas fitosanitarias.

²⁹ Predios intervenidos: corresponden a los predios incluidos en el área reglamentada de la plaga

³⁰ Esta información no fue entregada por la institución.

información, que permitan controlar y analizar la eficiencia y productividad con que la institución provee sus productos.

El manejo presupuestario y financiero es efectivo y sujeto a la normativa, aunque sería posible desarrollar una batería más amplia de indicadores para su mejor seguimiento.

En lo que respecta a la eficiencia en el uso de los recursos, el rendimiento del SAG es menos satisfactorio. La Consultora ha encontrado una tendencia al alza en los costos medios que va más allá del incremento de las remuneraciones reales en la economía como un todo. La evolución de la productividad laboral es bastante heterogénea entre los distintos productos, pero presenta una preocupante tendencia declinante para el conjunto de ellos. Esta evolución es incluso algo peor que la registrada para la economía como un todo en el mismo período, la que no es considerada satisfactoria en comparaciones históricas para Chile, y dadas nuestras aspiraciones de desarrollo.

Finalmente, y en términos generales, se puede decir que el SAG en la mayoría de sus productos alcanza el estándar fijado y por tanto alcanza una eficacia que puede ser calificada como suficiente; esta evaluación está sujeta a las limitaciones de información ya explicadas.

Existe un área específica en que es particularmente deficiente la que se detectó en el producto 8; aquí existe una mejora potencial importante (porcentaje de resolución de solicitudes de uso veterinario, plaguicidas y alimentos para animales).

Un ámbito de mejoría muy importante es la de registrar datos más completos que permitan medir todos los indicadores y todas las facetas de manera de poder realizar una evaluación completa. En este sentido, no fue posible poblar ningún indicador de eficiencia. A ese respecto es de vital importancia que el SAG aborde esta gran debilidad que implica el no contar con información de los egresos como costos y gastos en detalle para poder costear subproductos específicos y así controlar y monitorear en detalle la eficiencia.

En suma, el SAG es una institución compleja y muy importante para el desarrollo nacional que tiene una eficacia satisfactoria en el cumplimiento de sus funciones, pero que tiene mucho espacio para mejorar en materia de indicadores, manejo integral de información, control de gestión y eficiencia en el uso de los recursos.

IV. RECOMENDACIONES

1. Relación del SAG con otras instituciones: se recomienda aprovechar el espacio de complementación con INIA³¹ a través de la adaptación de técnicas avanzadas en el ámbito agropecuario, pero enfocando en diagnóstico, control de plagas y enfermedades, lo que podría apoyar particularmente el producto estratégico número 2, Vigilancia, control, supresión y erradicación de enfermedades y plagas silvoagropecuarias.
2. Pilares estratégicos del SAG: se recomienda plasmarlos de manera explícita en todos los documentos relacionados con las planificaciones estratégicas, de modo de mantener una consistencia y robustez en sus definiciones estratégicas, tanto en las declaraciones internas como externas, además de mejorar comunicacionalmente el despliegue (aplicación y entendimiento de todos los estamentos de la organización) de los objetivos estratégicos. Se propone restablecer los pilares estratégicos anteriores (2012-2014) con pequeñas modificaciones de forma: 1.- Servicio de calidad a la sociedad; 2.- Imagen institucional de autoridad; 3.- Cobertura y/o Crecimiento de mercados; 4.- Productividad.
3. Definiciones estratégicas: se recomienda revisar el objetivo estratégico 4 del período de planificación 2015-2018 (Lograr y mantener un alto nivel de calidad en la entrega de servicios); se considera que éste es un objetivo causal de los otros 3 objetivos, es decir, es necesario para el logro de todos los otros objetivos y productos estratégicos y más bien dice relación con los procesos necesarios. Además, en relación al producto estratégico 9 (Proyectos cofinanciamiento con privados para el mejoramiento del patrimonio sanitario) se debiera evaluar su categoría de estratégico, pues más bien parece una actividad intermedia que impacta de manera causal a los demás productos; constituye un programa más del nivel táctico u operativo.
4. Se recomienda evaluar el diseño organizacional de la División de Subdirección Nacional y División de Gestión Estratégica, asegurando la consistencia entre la asignación de funciones a las Divisiones y sus departamentos, la jerarquía y la asignación de los recursos pertinentes. Asimismo, se recomienda rediseñar la línea jerárquica de la División de Gestión Estratégica reestructurándola desde una división de línea a una unidad de staff y que los Departamentos de Tecnologías de la Información y Departamento de Estudio pasen a depender directamente de la División de Subdirección Nacional (son unidades que cumplen funciones más de apoyo que de coordinación y gestión estratégica propiamente tal).
5. Para asegurar un integral despliegue estratégico, es decir, que toda la organización esté informada y alineada con las definiciones estratégicas existen herramientas de control de

³¹ Agencia Chilena Para la Inocuidad y Calidad Alimentaria

gestión tales como Mapas Estratégicos que agrupan en objetivos estratégicos diferentes quehaceres de las instituciones para llegar a la misión, que será el objetivo final de una institución sin fines de lucro como el SAG; también existen herramientas de despliegue como cuadros de mando integral y tableros de control o *dashboards* para llevar un control regional. Según la información recopilada, se pudo apreciar un mapa estratégico y tableros diseñado por IMC Cluster³², de uso interno para la Planificación Estratégica 2015-2018 del SAG; éste agrupa los objetivos estratégicos en tres perspectivas: (1) insumo, (2) proceso y (3) salida³³. Es importante mencionar que este mapa, según información recopilada en entrevistas, no habría sido implementado por cambios en el equipo estratégico del SAG y modificación de estructura; se recomienda retomar la implementación de tableros de control para llevar un mejor control de la implementación de la estrategia, sobre todo a nivel regional.

6. En cuanto a los indicadores reportados en los documentos de acceso público, se recomienda que, con el objetivo de informar de manera transparente a la ciudadanía, los indicadores del PMG reportados incluyan las metas definidas y el detalle por región, es decir, que se indique el nivel de cumplimiento y la meta en el PMG y Formulario H a nivel regional para conocer cómo ellas impactan a los indicadores que son a nivel nacional
7. En términos generales, para incentivar el desempeño institucional hacia la conducta deseada se sugiere reformular el FH, asignando metas más desafiantes (actualmente se muestra un cumplimiento permanente del 100%) y haciendo más partícipes a los Niveles Regionales en la definición de éstas. La evaluación debe ser realista y contar con validaciones independientes que verifiquen, además, la dificultad de lo programado (alta – mediana – baja) y de la meta (alcanzable y realista por meritocracia). Dado esto, tanto la generación de las normas técnicas como el procedimiento del diseño del Plan Anual deben ser revisados, considerando también estimaciones de eventos no programados o emergencias.
8. Se recomienda establecer normas técnicas adaptadas a la actividad regional, y que la programación de metas sea siempre con la mira de cumplir las normas técnicas; esto debe ser visado por la dirección de las divisiones y aprobado por expertos. Además, para asegurar el monitoreo de cada región, se debería incluir en el CDC al menos un indicador para cada uno de sus respectivos productos estratégicos, asegurando con ello el monitoreo de todos los productos estratégicos de la correspondiente región.
9. La Consultora propone una batería de indicadores (20) para medir el desempeño de todos los productos estratégicos. Se espera que esta propuesta se pueda desplegar a nivel regional y sirva para la evaluación de desempeño en futuras planificaciones estratégicas. Para ello es necesario que se comience a registrar los datos necesarios, de modo de producir también los indicadores que a la Consultora no le fue posible poblar, particularmente los referidos a eficiencia; probablemente con la inclusión de un ERP ello será posible.

³² Recopilado desde la biblioteca DIPRES.

³³ Mostrado en Anexo: Mapa Estratégico realizado por IMC Cluster para Planificación Estratégica 2015-2018.

10. Producto estratégico N°6 (Normativa fiscalizada): se propone reincorporar mediciones e información de re-fiscalizaciones y reincidencias para utilizarlas en el control de los entes fiscalizados en cuanto al apego a la norma (indicador que sí aparece en el FH para el primer periodo, obteniendo resultados no favorables, y siendo eliminado en segundo periodo 2015-2018, al fusionar 2 indicadores y llevar a un indicador más general). Se recomienda su monitoreo y que ello sea parte de la información pública. Además, esta información puede ser útil en la generación de normas, políticas y/o definición de multas por incumplimiento. También se recomienda que exista este análisis de apego a la norma en todas las áreas de normativas (Pecuaria, Agrícola, Recursos Naturales, Semillas).
11. Indicador del FH sobre existencia de brotes de las principales enfermedades (producto estratégico N° 1): se recomienda una evaluación mediante promedios móviles de los últimos 12 meses además de medir separadamente la identificación del brote y el control del mismo, permitiendo un cuadro más realista de la prevalencia de enfermedades zoonositarias a través del tiempo e información respecto a su efectivo control o erradicación durante todo el año.
12. Indicador del producto estratégico N° 10 (Análisis de Laboratorio Realizados) sobre el tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a muestras de Denuncias Emergenciales Pecuarias: pese a que los resultados publicados son buenos, se recomienda evaluar la implementación de prácticas que vayan en pro de reducir el tiempo del servicio provisto, esto, teniendo presente que los análisis de los laboratorios tienen tiempos fijos propios de cada técnica analítica; por tanto, la recomendación se refiere a la optimización de las acciones complementarias, tales como traslados de muestras, registros, notificaciones de resultados, entre otros. Además, se recomienda considerar la utilización de este mismo indicador en los otros ámbitos de laboratorio, (agrícola, recursos naturales, semillas, y no solo pecuario como el indicador existente)
13. También se recomienda generar indicadores más adecuados y específicos a la labor de los funcionarios administrativos en los CDC. Es decir, incorporar ámbitos más allá de los técnicos, se podrían agregar más indicadores de puntuación de trabajo en equipo (medido por encuestas), capacitaciones (n° empleados capacitados/ n° total empleados definidos a capacitar en el periodo), desarrollo del personal (n° empleados ascendidos o que modifican cargo/ total), etc. Actualmente existe solo un indicador transversal de clima laboral en los CDC.
14. Respecto a la disciplina financiera, se recomienda reconsiderar la utilización de aquellos indicadores que la institución declara mantener pero que sin embargo no son poblados con datos (no se utilizan). Además, se sugiere que la institución incorpore un indicador que señale el número de reformulaciones presupuestarias con el propósito de evaluar la eficacia con que se desarrolla el proceso presupuestario anual.
15. Estando por cumplirse 10 años del Programa de Control de Lobesia Botrana y dado la evolución de su productividad (-30,9% promedio anual) y el aumento de su costo medio (23,3% promedio anual), se recomienda realizar un estudio para analizar en detalle la gestión del programa y los resultados que se han conseguido en el tiempo transcurrido.

16. Una de las principales debilidades de la institución está en los sistema de información que posee. Actualmente el SAG está en proceso de incorporar un sistema de información integrado, ERP. Se sugiere que la División de Control Estratégico tome un rol protagónico en este proyecto con el fin de establecer los requerimientos de información que le permitan analizar entre otras cosas, la eficiencia y productividad en el uso de los recursos asignados.
17. Es muy relevante que la institución, a través de un sistema de información integrado, registre las jornadas de trabajo y las actividades de todos los funcionarios que prestan servicio a la institución, especialmente del personal a honorarios (actualmente no registra sus jornadas y las actividades las registra a través del personal de planta de manera poco rigurosa). Con esta información debiera generar indicadores de productividad y eficiencia tanto a nivel nacional, regional y por estamento.
18. Se recomienda realizar un análisis de carga de trabajo por puesto, que permita contar con un plan o malla de cargos específicos y actualizados y basado en la gestión por competencias, de tal manera de determinar si la planta actual del SAG es la adecuada o no para proveer los diferentes productos estratégicos y específicos. Con esto se debiera determinar si la planta actual está sobre o subestimada.
19. Asociado al punto anterior, se recomienda realizar un estudio que analice la actual dotación que posee la institución, de tal manera de establecer si ésta es adecuada y suficiente para conseguir sus objetivos estratégicos, manteniendo niveles de eficiencia y productividad razonables.

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES
AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE**



ORD.N° : 991/2019

ANT. : ORD N°0173/2019 DIRECTOR DE PRESUPUESTO, MINISTERIO DE HACIENDA.

MAT. : RESPUESTA Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL GASTO 2013-2016.

SANTIAGO, 27/02/2019

DE : DIRECTOR NACIONAL SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO OR.OC

A : SEÑOR RODRIGO CERDA NORAMBUENA DIRECTOR DE PRESUPUESTO DIPRES

Junto con saludar y en referencia al oficio del Antecedente, este Servicio remite en adjunto dos documentos que dan respuesta a la solicitud efectuada por vuestra institución.

Esta Dirección Nacional valora la instancia de la evaluación del gasto institucional por un ente externo, la que permite obtener una apreciación independiente sobre el uso de los recursos en el cumplimiento de nuestro quehacer institucional, y nos permite reflexionar en aquellos aspectos de mejora continua, sin embargo se mantienen diferencias en la aplicación de la metodología utilizada para los cálculos de indicadores que resultaron en conclusiones poco favorables desde el punto de vista financiero para algunos productos.

Sin otro particular, saluda atentamente,

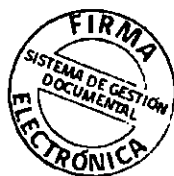
**HORACIO BÓRQUEZ CONTI
DIRECTOR NACIONAL
SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO**

RMSU

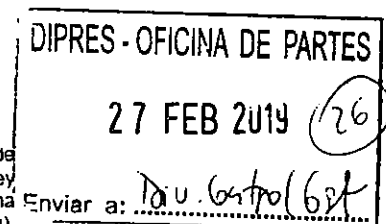
Incl.: Documento Digital: Opinión Institucional
Documento Digital: Bases Compromisos Institucionales SAG

c.c.: Leopoldo Ignacio Pérez Le Roy Asesor (S) Dirección Nacional Or.OC
Sandra Andrea Tramón Cárdenas Jefa (S) Subdepartamento de Seguimiento y Evaluación Or.OC
Erica Rocio Lobos Henríquez Jefa (S) Departamento de Planificación Or.OC
María Verónica Bahamondes Cid Subdirector (S) Servicio Agrícola y Ganadero Or.OC
ANTONIO WALKER PRIETO-MINISTRO DE AGRICULTURA
Ivan Rodríguez - Subsecretaria de Agricultura

Servicio Agrícola y Ganadero - Av. Presidente Bulnes N° 140 - Teléfono: 23451101



El presente documento ha sido suscrito por medio de firma electrónica avanzada en los términos de la Ley 19.799 (Sobre Documentos Electrónicos, Firma Electrónica y Servicios de Certificación de dicha Firma), siendo válido de la misma manera y produciendo los mismos efectos que los expedidos por escrito y en soporte de papel, con firma convencional.



OF DE PARTES DIPRES
27.02.2019 13:16

El documento original está disponible en la siguiente dirección
url:<http://firmaelectronica.sag.gob.cl/SignServerEsign/visualizadorXML/A4FBD20F6D4421663F8029F809A361128682A7CD>

El documento original está disponible en la siguiente dirección
url:<http://firmaelectronica.sag.gob.cl/SignServerEsign/visualizadorXML/A4FBD20F6D4421663F8029F809A361128682A7CD>

Opinión respecto al proceso de evaluación en su conjunto y postura institucional frente a los resultados de la consultoría.

El Servicio Agrícola y Ganadero valora la instancia de la evaluación del gasto institucional por un ente externo, la que permite obtener una apreciación independiente sobre el uso de los recursos en el cumplimiento de nuestro quehacer institucional, y nos permite reflexionar en aquellos aspectos de mejora continua.

En relación a la oportunidad del proceso de evaluación del SAG, es importante señalar que este proceso fue anunciado en la Ley de Presupuestos del año 2017, sin embargo, la empresa adjudicada se contactó con el Servicio durante el mes de Noviembre 2017 lo que significó entregar información y coordinarse con los consultores durante el último y primer trimestre del año 2018 meses que coinciden con el periodo de mayor carga de trabajo de las áreas del negocio del SAG (temporada agrícola) y con las actividades propias del cierre e inicio del año de las áreas de Planificación y Control de Gestión. Esto repercutió en que los tiempos de revisión de los entregables de la consultora para revisión, por parte de la Institución se consideraron insuficientes atendiendo la cantidad de información a revisar y la época del año en que se realizó.

En cuanto a la evaluación propiamente tal, ésta significó un aporte en el aspecto cualitativo, en particular sobre la caracterización de bienes públicos y privados, la relación de la norma técnica con las metas de indicadores, los tableros de control operacional regional, la estructura del nivel central, y sobre la necesaria orientación a la eficiencia; sin embargo, en otros aspectos, se torna teórica en ciertas secciones, en particular la relacionada al Mapa Estratégico, y asimismo, se evidencia un grado de desconocimiento de las orientaciones que entrega la misma Dirección de Presupuestos (DIPRES) a través de su División de Gestión sobre algunos de los aspectos evaluados (Definición de indicadores del formulario H) o por otra parte, sobre el Reglamento que rige los Convenios de Desempeño Colectivo (Definición de indicadores)¹. Por otra parte, la consultoría hace recomendaciones relativas a actividades que el SAG realiza hace varios años².

En cuanto a la evaluación cuantitativa, se entregó a la empresa consultora toda la información disponible, y con la que se trabaja normalmente en la Institución, sin embargo, en la elección de la principal actividad de cada producto específico y en la cuantificación del costo del Nivel Central, la empresa consultora interpretó conceptos en forma equivocada³, lo que se tradujo en errores en

¹ “A juicio de la consultora, estos indicadores deberían estar asociados a todos los productos que la región provee para así controlar integral y continuamente su desempeño” (pag. 150), en circunstancias que en la definición de CDC sí se considera la realidad regional, en el marco de los lineamientos del MINAGRI y del Director del Servicio, con esto cada equipo de trabajo propone sus indicadores con el escenario regional, dado que no se manifiestan todos los productos en cada región.

² Recomiendan que el Servicio mida la calidad por medio de encuestas a los beneficiarios del producto estratégico 7 Productos silvoagropecuarios y animales certificados (pág. 193), en circunstancias que el SAG ha medido la percepción de los usuarios del proceso de Certificación de exportaciones a través de encuestas, anualmente desde el año 2008, que se envió este material como parte de un cd a DIPRES para la licitación de la consultoría y que se volvió a entregar en pendrive una vez iniciada ésta.

³ Declaran que el nivel central no provee productos específicos en circunstancias que el nivel central provee productos específicos del negocio del SAG como el N°8 Productos e insumos autorizados y/o registrados para uso silvoagropecuario (pág. 226).

los valores utilizados⁴ o calculados⁵ todo lo cual se pudo haber mitigado si en esta parte del trabajo se hubiera efectuado reuniones de análisis de esta información cuantitativa en conjunto con la contraparte de la Institución. Esto debiera considerarse parte fundamental para futuras evaluaciones de las Instituciones del Sector Público, de tal manera evitar utilizar equivocadamente ciertos datos y minimizar el riesgo de obtener conclusiones descontextualizadas. En estas evaluaciones se debe considerar la cultura organizacional, el sector económico al que pertenece la Institución, así como sus bienes/servicios y aquellas variables eventuales del entorno que pudieran afectar el período analizado, produciendo desviaciones particulares del momento, por ejemplo: Negociaciones para mejorar la situación contractual de los trabajadores en el sector público (que implicó traspaso de personal a Honorarios a la Contrata en los años 2014, 2015 y 2016) e implementación de la Ley 20.803 de Asignaciones y modificaciones a la Ley de planta del SAG a contar del 2015.

Considerando el propósito principal del estudio, se echó de menos un análisis más profundo de la forma de valorizar los costos de los procesos, en circunstancias que en el informe la consultora sólo replicó lo que la institución viene haciendo hace muchos años(1990) con la distribución del costo de la mano de obra del SAG (hacer una distribución de éste en función de las jornadas ejecutadas por producto estratégico). Habría sido deseable mayor conocimiento de los consultores respecto a la gestión financiera y presupuestaria en el sector público, en orden a distinguir aspectos normativos que regulan ciertos temas. Algo similar ocurre con los indicadores propuestos para medir el desempeño del SAG por cuanto los propuestos son muy similares a los ya existentes, exceptuando los de costos promedios, lo que en general representa un menor aporte de la consultora en estas materias.

Respecto de la medición de productividad, costos medios y eficiencia es de suma importancia para este Servicio conocer el nivel de actividad utilizado para determinar estos datos, el informe menciona que en el capítulo 12⁶ “se presentan indicadores que muestran la productividad laboral de la institución a nivel agregado”, esto no se presenta de tal manera y persiste la interrogante de cuál fue el nivel de actividad “más representativo” utilizado para calcular estas mediciones. Al aplicar estas mediciones promedio se corre el riesgo de omitir la estrategia técnica de cada producto específico el que por su naturaleza de carácter biológico varía en el periodo evaluado adaptándose al medio ambiente.

El SAG declara que ha trabajado en pos de cumplir su misión y objetivos, cumpliendo sus metas anualmente, que la mayoría de sus procesos son ejecutados manualmente o sólo con partes de éstos automatizados, que ha trabajado con información manual o dispersa en muchos sistemas informáticos que no conversan entre sí, por lo que reacciona lentamente a algunos requerimientos de mayor información o cruces más complejos de información y que tiene una tarea pendiente en cuanto a priorizar y ocupar las nuevas tecnologías. Por lo anteriormente expresado, el Servicio

⁴ Valores 2016 de Presupuesto SAG y Presupuesto de Ingresos en cuadros N° 24 y 25.

⁵ Se confunde un nivel de la organización –el nivel central- con los siguientes productos estratégicos: Dirección y gestión estratégica de procesos, Gestión de personas, Gestión de recursos financieros, infraestructura y abastecimiento, y Gestión de servicios informáticos; todos los que se expresan o desarrollan tanto en el nivel central, como en los niveles regional y sectorial de la institución. Error presente en los cuadros N° 104, 96, 99, y 102 de Distribución de Gasto Total, Honorarios, Viáticos, Horas Extras y Gasto total por Producto estratégico, respectivamente. Algo similar ocurre en cuadro N° 20 de Número de Jornadas de trabajo por Producto estratégico y Programa presupuestario

⁶ Página 230 en adelante.

Agrícola y Ganadero manifiesta que continuará trabajando en mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, con la información y tecnología disponibles (y que en el presente año incluirá la puesta en marcha de un sistema de ERP (Enterprise Resource Planning), y se compromete a tomar en consideración aquellos aspectos de fondo de la consultoría asociados a la eficiencia para incorporarlos en su gestión diaria, aun cuando parte de éstos contienen errores en la interpretación de los datos.

CONTRA RESPUESTA
DE LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS
A LA RESPUESTA DE LA
INSTITUCIÓN RESPONSABLE



II - 31/19

ORD. N° 0657

ANT.: Ord. N° 991 de SAG, de fecha 27 de febrero de 2019.

MAT.: Respuesta Oficio del antecedente.

SANTIAGO, - 4 ABR 2019


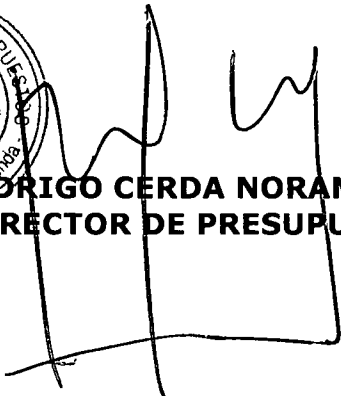
**DE : SR. RODRIGO CERDA NORAMBUENA
DIRECTOR DE PRESUPUESTOS**

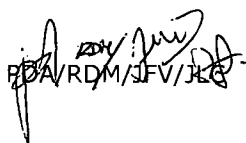
**A : SR. HORACIO BÓRQUEZ CONTI
DIRECTOR NACIONAL DEL SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO**

1. En respuesta a su Oficio N°991 del 27 de febrero de 2019, que contiene la respuesta institucional de vuestro Servicio respecto de la Evaluación del Gasto Institucional del Servicio Agrícola Ganadero, tengo a bien en exponer a usted que esta Dirección estima importante recordar y aclarar lo siguiente en relación al proceso de evaluación que se llevó a cabo.
2. A mediados de 2017, esta Dirección realizó una licitación pública para contratar la Evaluación del Gasto Institucional del Servicio Agrícola Ganadero, la que fue adjudicada a Le Fort Economistas y Asociados Limitada, empresa de vasta experiencia en evaluaciones de programas e instituciones públicas. El equipo evaluador empezó a desarrollar su trabajo a fines de agosto de 2017, comprometiendo la entrega de dos informes de avance y un informe final.
3. El Ministerio de Agricultura designó oficialmente como contraparte de la evaluación a un Asesor de la Subsecretaría de Agricultura y a la Jefa de la División de Gestión Estratégica del Servicio Agrícola Ganadero, quien conformó un equipo de contraparte institucional junto a la Jefa del Departamento de Control de Gestión de ese servicio. Este equipo tuvo una participación muy activa durante el proceso evaluativo. La contraparte se encargó de entregar la información requerida por la consultora, coordinar reuniones con otros profesionales de la institución, y revisar y comentar cada uno de los informes y productos entregados por el equipo consultor en todas las etapas de la evaluación.
4. Por su parte, la consultora desarrolló la evaluación utilizando la metodología propuesta en su oferta técnica, que fue conocida y aprobada por DIPRES y por la institución evaluada. Todas las opciones metodológicas, tales como la medición de resultados (indicadores) y el costeo basado en actividades, fueron informadas por la consultora y, como es habitual en las evaluaciones de DIPRES, se solicitó a todas las contrapartes involucradas comentar cada uno de los informes de avance, observaciones que no siempre llegaron en los tiempos requeridos. Junto a lo expuesto, se realizaron reuniones a las que asistían las tres partes (institución evaluada, consultora y DIPRES) en las que fueron abordados los principales comentarios a los citados informes.

5. Cabe mencionar que todo el trabajo realizado por el equipo consultor se basó en la información puesta a disposición de DIPRES por parte de la institución evaluada, la cual no siempre estuvo disponible oportunamente ni de manera adecuada a los requerimientos de la evaluación. Esto último debido a que, en algunos casos, la información fue entregada sin la desagregación regional o no estaba sistematizada de acuerdo a las necesidades de análisis. Por ejemplo: la información de sueldos correspondientes a los años 2013 y 2014 se entregó solo a nivel nacional y no regional; la institución carecía de la información mínima para realizar un ABC Costing para una muestra de productos seleccionados, que permitiera analizar la eficiencia y productividad asociada; las actividades que realizaba el personal a honorarios no eran debidamente registradas en los sistemas de información (e-delfos); los funcionarios a contrata y de planta realizaban una diversidad de tareas en un mismo día y en muchas ocasiones solo ingresan algunas al sistema; entre otros, todos los cuales se encuentran detallados en el Informe.
6. Por lo tanto, los juicios evaluativos, conclusiones y recomendaciones emanadas del Informe se basan en la información entregada por la contraparte, durante el desarrollo de la evaluación, mediante informes que fueron conocidos y comentados por ésta.

Sin otro particular, saluda atentamente a Ud.,



RODRIGO CERDA NORAMBUENA
DIRECTOR DE PRESUPUESTOS


RD/AVRDM/AFV/RLG

Distribución

- Leopoldo Ignacio Perez Le Roy Asesor (S) Dirección Nacional.
- Sandra Andrea Tramón Cárdenas Jefa (S) Subdepartamento de Seguimiento y Evaluación
- Erica Rocío Lobos Henríquez Jefa (S) Departamento de Planificación
- María Verónica Bahamondes Cid Subdirector (S) Servicio Agrícola y Ganadero
- Antonio Walker Prieto Ministro de Agricultura
- Ivan Rodríguez Subsecretaria de Agricultura
- División de Control de Gestión DIPRES
- Oficina de Partes DIPRES
- Archivo

