



INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO  
FUNDACION PARA LA INNOVACION AGRARIA

GIRA DE CAPTURA TECNOLOGICA  
DINAMARCA, 26 julio - 9 agosto 1997

# INFORME TECNICO

Agustinas 1465 Piso 9º Casilla 282 - V Correo 15 Teléfono 699 45 01 Fax 672 39 97 Santiago de Chile

INSTITUTO DE DESARROLLO  
AGROPECUARIO



MINISTERIO DE AGRICULTURA

# INFORME TECNICO

## SUBPROGRAMA GIRAS TECNOLOGICAS

### 1. IDENTIFICACION DE LA PROPUESTA

1.1 TITULO DE LA PROPUESTA: Gira de captura tecnológica sobre organización y operación de los sistemas de asesoramiento de la gestión del Centro Danés de Asesoría Agrícola que favorezcan la formación, desarrollo y fortalecimiento de los Centros de Gestión Empresarial Agrícola de Chile y de las empresas campesinas de sus usuarios

1.2 PATROCINANTE: Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP

1.3 RESPONSABLE DE EJECUCION: José Ignacio Gómez M., Jefe Proyecto Centros de Gestión Empresarial

#### 1.4. PARTICIPANTES (\*)

NOMBRE	INSTITUCION	ACTIVIDAD	
1. Rodrigo Campano Hinojosa	Org. Campesina	Gerente Sociedad de pequeños agricultores Goldenberries	vii
2. Artemio Villalobos Cortés	Org. Campesina	Gerente Sociedad agrícola y comercial Agrocamp	x
3. Vicente Correa Mardones	Org. Campesina	Administrador Cooperativa Campesina Buscando Desarrollo	vii
4. Juan R. Lerdón Ferrada	Centro de Gestion	Gerente Centro de Gestión Paillaco	x
5. Verónica Inostroza Garzotto	Centro de Gestion	Gerente Centro de Gestión Chillán	viii
6. René Guerrero Quinsac	Centro de Gestion	Gerente Centro de Gestión Pitrufquén	ix
7. Gilby R. Vidal Pérez	INDAP.	Responsable Centros de gestión X región	
8. José Cartes Sepúlveda	INDAP.	Responsable Centros de Gestión IX región	
9. Marcelo Muñoz Villagrán	INDAP.	Responsable Centros de Gestión V región	
10. Arturo Barrera Miranda	INDAP.	Asesor Dirección Nacional	
11. José I. Gómez Meza	INDAP	Jefe Proyecto Centros de Gestión Empresarial	

\* En la propuesta original aprobada por FIA, la lista de participantes era integrada por 12 personas, sin embargo, por razones de carácter familiar, el Sr. Robinson Ojeda Bontes, C.I. 10.543.236 - 4, quien es Administrador de la Cooperativa Campesina Víctor Schenke Ltda., no pudo participar en la Gira.

## 2. ASPECTOS TECNICOS

### 2.1. ITINERARIO REALIZADO POR EL GRUPO EN GIRA

FECHA: 27/7/97 15:55 hrs	LUGAR: Aeropuerto Copenhagen - Hotel Absalon (Copenh.) INSTITUCION:
ACTIVIDAD: <b>Recepción de la delegación</b> por parte de contrapartes del Centro Danes de Asesoría Agrícola. Reunión inicial acerca de aspectos operativos del Programa.	

FECHA: 28/7/97 9:00 hrs	LUGAR: Edificio Axelborg, Copenhagen INSTITUCION: Union de Agricultores Daneses
ACTIVIDAD: Visita y reunión con Departamento de informaciones acerca de modalidad de gestion de la organizacion ( <b>Unión de Agricultores Daneses</b> ).	

FECHA: 28/7/97 13:00 hrs	LUGAR: Copenhagen INSTITUCION: Ministerio de Alimentacion, Agricultura y Pesca
ACTIVIDAD: Visita y reunión con Dpto de asuntos internacionales acerca organizacion y tareas del <b>Ministerio de Agricultura</b> y organizacion de los subsidios para la asesoría agrícola.	

FECHA: 29/7/97 8:45 hrs	LUGAR: Arhus (Skejby) INSTITUCION: Centro de Asesoría Agrícola Danés
ACTIVIDAD: Taller de análisis del <b>Centro de Asesoría Agrícola Danés</b> sobre sus objetivos, organización general, estructura y finanzas.	

FECHA: 29/7/97 11:00 hrs	LUGAR: Arhus (Skejby) INSTITUCION: Centro de Asesoría Agrícola Danés
ACTIVIDAD: Participación en conferencia sobre <b>introducción a la agricultura danesa</b> y la forma en que los agricultores gestionan sus empresas agrícolas.	

FECHA: 29/7/97 13:30 hrs

LUGAR: Hinnerup  
INSTITUCION: Centro Local de Asesoría Agrícola Hadsten-Arhus

ACTIVIDAD: Taller de análisis del **Centro Local de Asesoría Agrícola** sobre su organización interna, relación propietario-centro-cliente, organización de los servicios y gestión de finanzas.

FECHA: 30/7/97 8:45 hrs

LUGAR: Arhus (Skejby)  
INSTITUCION: Centro de Asesoría Agrícola Danés

ACTIVIDAD: Taller de análisis sobre los sistemas de **asesoría en el ámbito de la producción animal**, la organización de los sistemas, los sistemas de información y las herramientas de asesoría utilizadas.

FECHA: 30/7/97 13:30 hrs

LUGAR: Skanderborg  
INSTITUCION: Centro Local de Asesoría "Ostjysk Landbrugsrådgivning"

ACTIVIDAD: Taller de análisis del **Centro Local de Asesoría Agrícola especializado en producción animal** sobre su organización interna, servicios ofrecidos en gestión técnica y económica de empresas ganaderas.

FECHA: 31/7/97 8:45 hrs

LUGAR: Arhus (Skejby)  
INSTITUCION: Centro de Asesoría Agrícola Danés

ACTIVIDAD: Taller de análisis sobre los **servicios de asesoría en el área de la gestión económica y financiera predial**, y la división de las responsabilidades en la asesoría a la gestión económica entre los Centros locales y el centro nacional de asesoría agrícola.

FECHA: 31/7/97 14:00 hrs

LUGAR: Uldum  
INSTITUCION: Granja Sr. Hans Jorgen Jakobsen

ACTIVIDAD: Conocimiento del **sistema productivo típico de una granja lechera**, y reunión de análisis del uso práctico de los servicios de asesoría en gestión económica en dicho tipo de unidades agrícolas.

FECHA: 1/8/97 8:45 hrs

LUGAR: Arhus (Skejby)  
INSTITUCION: Centro de Asesoría Agrícola Danés

ACTIVIDAD: Taller de análisis sobre **servicios de asesoría en el área de la gestión de la sanidad animal**, y las políticas que existen en la materia en Dinamarca.

FECHA: 1/8/97 13:00 hrs

LUGAR: Horsens  
INSTITUCION: Granja Sr. Vagn Aage Bach

ACTIVIDAD: Conocimiento y análisis de la **gestión de inversiones** llevadas a cabo por una empresa agrícola, y el uso de los servicios de asesoría en la materia para la planificación de inversiones, como para el control de la gestión técnico y financiera de las inversiones.

FECHA: 2/8/97 09:00 hrs

LUGAR: Hinnerup  
INSTITUCION: Granja Sr. Knud Simonsen

ACTIVIDAD: Conocimiento y análisis de la gestión técnica de **una granja especializada en producción de cereales y ganado de carne**.

FECHA: 4/8/97 8:45 hrs

LUGAR: Arhus (Skejby)  
INSTITUCION: Centro de Asesoría Agrícola Danés

ACTIVIDAD: Taller de análisis sobre las regulaciones y los **sistemas de comercialización y marketing de productos agrícolas** en Dinamarca y la relación de propiedad de los agricultores con las empresas comercializadoras.

FECHA: 4/8/97 8:45 hrs

LUGAR: Galtten  
INSTITUCION: Compañía comercializadora agrícola  
"Aarhusegnens Andels Grovwareforening"

ACTIVIDAD: Conocimiento de la organización y operación de una **empresa comercializadora de insumos y productos agrícolas** de propiedad de los agricultores y análisis de la relación entre la empresa y los servicios de asesoría.

FECHA: 4/8/97 13:30 hrs

LUGAR: Brabrand  
INSTITUCION: Industria lechera MD-Foods - Brabrand

ACTIVIDAD: Conocimiento de la organización y operación de **una empresa comercializadora y procesadora de productos lácteos** de propiedad de los agricultores y análisis de la relación entre la empresa y los servicios de asesoría.

FECHA: 4/8/97 15:30 hrs

LUGAR: Arhus  
INSTITUCION: Centro de entrenamiento Kolkegaard

ACTIVIDAD: Taller de conocimiento y análisis sobre **los sistemas de educación continua y entrenamiento de los consultores** de los Centros locales de asesoría agrícola.

FECHA: 5/8/97 9:00 hrs

LUGAR: Arhus (Skejby)  
INSTITUCION: Centro de Asesoría Agrícola Danés

ACTIVIDAD: Taller de conocimiento y análisis sobre **el programa computacional "Sistema Integrado de Gestión de Granjas"**, sus objetivos, diseño y grupos usuarios.

FECHA: 6/8/97 10:30 hrs

LUGAR: Hovborg  
INSTITUCION: Centro de Entrenamiento Hovborg

ACTIVIDAD: Presentación acerca los sistemas utilizados en Dinamarca para la generación y diseminación de conocimientos a través de las **instituciones de investigación** y extensión.

FECHA: 6/8/97 13:00 hrs

LUGAR: Hovborg  
INSTITUCION: Centro de Entrenamiento Hovborg

ACTIVIDAD: Taller de conocimiento y análisis sobre los sistemas de **educación continua y entrenamiento de los Agricultores** de los Centros locales de asesoría agrícola.

FECHA: 6/8/97 15:00 hrs

LUGAR: Hovborg  
INSTITUCION: Centro de Entrenamiento Hovborg

ACTIVIDAD: Taller de muestra y entrenamiento en **programas computacionales como herramientas de asesoría** para planificación y elaboración de presupuestos técnico-financieros.

FECHA: 7/8/97 09:15 hrs

LUGAR: Bramming  
INSTITUCION: Escuela agrícola Riber Kjergaard

ACTIVIDAD: Presentación de la organización, funcionamiento y lógica de una escuela agrícola, y visita a la infraestructura agrícola establecida para **la enseñanza práctica de la gestión técnica y económica de granjas en jóvenes**.

FECHA: 7/8/97 13:00 hrs

LUGAR: Marchlands  
INSTITUCION:

ACTIVIDAD: **Tour de conocimiento** de los sistemas de manejo de aguas, diques y sistemas de drenaje de Dinamarca.

FECHA: 8/8/97 10:00 hrs

LUGAR: Hovborg  
INSTITUCION: Centro de entrenamiento Hovborg

ACTIVIDAD: Taller para **aclaración de dudas surgidas durante la gira** acerca de los servicios de asesoría y aspectos relacionados, y para realizar una evaluación general de la gira por parte de la delegación Chilena y las contrapartes danesas.

FECHA: 8/8/97 16:15 hrs

LUGAR: Aeropuerto Aarhus  
INSTITUCION:

ACTIVIDAD: **Viaje de regreso** a Chile via KLM 32 (Aarhus - Amsterdam - Santiago)

## 2.2. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Tal como se planificó a inicios de la gira, los objetivos de ésta estaban centrados en conocer en profundidad dos dimensiones de los sistemas de asesoría en gestión agrícola actualmente en operación en Dinamarca: en primer lugar se buscó conocer la **institucionalidad y organización de los sistemas de asesoría**, y en segundo lugar se pretendía conocer la **estructuración y gestión de los servicios** contenidos por dichos sistemas de asesoría.

Todos los objetivos anteriores se establecieron en la perspectiva de fortalecer el diseño y manejo de los Centros de Gestión de Chile, y fomentar el desarrollo de las empresas asociativas e individuales de las organizaciones de pequeños productores agrícolas de manera de aumentar la capacidad competitiva de este sector.

La forma en que las actividades establecidas fueron estructuradas tenían por propósito responder tres preguntas dentro de cada tema: QUE se está haciendo, PORQUE se está haciendo, y COMO se está haciendo. Para lograr ello, cada tema contempló un desarrollo teórico inicial, donde se participaba de una exposición específica del tema y un análisis grupal crítico de él, y posteriormente se llevaba a cabo una actividad práctica donde se adentraba tanto como fuera posible en el detalle técnico del desarrollo de cada tema.

Dada la planificación establecida, y la perfecta ejecución de las actividades, fué posible alcanzar los objetivos propuestos para la mayoría de los temas, es decir conocer en detalle la lógica y el funcionamiento específico de los sistemas de asesoría en gestión técnico - económica para empresas agrícolas, particularmente en los temas de a) la institucionalidad participante del sistema danés de asesoría agrícola; b) los servicios de asesoría en gestión técnica de empresas agropecuarias (de producción animal y vegetal); c) los servicios de asesoría en gestión financiera; d) los servicios de asesoría en gestión económica; y e) los sistemas de comercialización y marketing de productos e insumos agrícolas.

Un tema adicional incorporado en la agenda por su importancia, **los sistemas de formación y educación de agricultores y asesores en el tema gestión agrícola**, fue también abordado. Sin embargo, no obstante se conoció y analizó la institucionalidad y organización de los sistemas implementados en el área del desarrollo de capacidades de gestión en jóvenes, agricultores y consultores, este tema no pudo ser desarrollado con la eficiencia y profundidad que se logró para los anteriores temas. Esto dado fundamentalmente por problemas de insuficiencia de tiempo para dedicar al tema.

## 2.3. TECNOLOGIA CAPTURADA, CAPACIDADES ADQUIRIDAS, PERSONA CONTACTO POR CADA TECNOLOGÍA

A la luz de los antecedentes acerca del cumplimiento de objetivos, se distingue que la tecnología capturada dice relación con metodologías para la organización de sistemas de asesoría en el ámbito agropecuario. Lo capturado fue entonces el know-how danés acerca de cómo diseñar, operar y evaluar sistemas que apoyen la gestión eficiente de empresas agropecuarias a la luz de los desafíos de competitividad que la globalización de los mercados imprime a dichas empresas.

Con las actividades realizadas los asistentes a la gira han podido no sólo conocer los fundamentos conceptuales y metodológicos acerca del diseño y operación de las tecnologías involucradas, sino que además han adquirido destrezas para el analizar y dar seguimiento a la planificación, implementación y control de servicios de asesoramiento a la gestión técnico-económica de empresas campesinas, particularmente aquellos a ser aplicados en los Centros de Gestión Empresarial Agrícola de Chile y en las organizaciones de pequeños productores agrícolas asociados a ellos.

En definitiva, los participantes han adquirido una mucho mayor capacidad analítica y operativa en torno a los aspectos claves de la gestión de las empresas campesinas, y de la organización eficiente y eficaz de los servicios de asesoría a la gestión técnico - económica para empresas campesinas.

El nivel de desarrollo de la tecnología en mención es destacadamente alto, con un reconocimiento mundial en la materia. Dinamarca ha desarrollado los sistemas de asesoría por más de 100 años, lo que les ha permitido producir y acumular experiencia bajo diversos contextos económicos mundiales, nacionales y sectoriales (en lo que respecta al sector agrícola). El Modelo danés es reconocido como exitoso por los países europeos, de momento que muestra una notable eficiencia y autosustentabilidad. Por esta razón ha sido referencia para el diseño y perfeccionamiento de sistemas de asesoría en algunos países europeos (España, País Vasco, Holanda, etc.), y actualmente de numerosos países del Este europeo, Asia y América del Sur.

#### **2.4. APLICABILIDAD EN CHILE**

Dado a que desde 1995, INDAP está llevando a cabo un proyecto de implementación de Centros de Gestión Empresarial, el cual está enfocado al desarrollo de la competitividad de las empresas agrícolas campesinas, la aplicabilidad de la información y las tecnologías capturadas tienen una aplicabilidad cierta e inmediata.

Este esfuerzo por estructurar formas efectivas y eficientes de prestar servicios de asesoría para la gestión de empresas ha tenido orientaciones técnicas a partir de las experiencias internacionales en la materia, sin embargo, debido a que los modelos dicen relación con realidades diferentes, la mayor parte de los elementos que caracterizan a la experiencia nacional han tenido un significativo componente empírico y experimental.

Por tal razón, ha sido necesario realizar un trabajo de rediseño del modelo de Centro de gestión en operación en Chile, para lo cual a la fecha existía un déficit en términos de elementos metodológicos y técnicos específicos en el tema. El conocer y dominar las tecnologías utilizadas tanto en la organización de los procesos de asesoría, como en las herramientas prácticas utilizadas para la implementación de dichos procesos por parte de los agentes que han estado y seguirán estando más directamente involucrados en este tema en el País, asegura una muy alta rapidez en la incorporación de la tecnología capturada a los sistemas nacionales. Todo lo anterior no sólo tiene directa relación con el desarrollo del tema de los Centros de Gestión Empresarial, sino que además tiene impacto en la forma en que se estructuran los servicios normales de apoyo a las organizaciones campesinas para mejorar su gestión asociativa.

## 2.5. LISTADO DE DOCUMENTOS O MATERIALES OBTENIDOS

Nº	Nombre Documento	Area Tematica	Institución	Persona contacto
1	La Unión de Agricultores Daneses (paper)	Org. y gestión de asociación de productores	Unión de Agricultores Daneses	Sra. Hanne Kertes (Depto.informaciones)
2	La Unión de Agricultores Daneses (publicación)	Org. y gestión de asociación de productores	Unión de Agricultores Daneses	
3	El Ministerio de Agricultura danés (paper y publicación)	Org. Ministerio y descripción legislación sobre asesoría agric.	Ministerio de Agricultura danés	Sra. Anne Marie Knuth; Sr. Paulo Drostby (Dep.inter)
4	Organización, asesoramiento y educación	Org. y gestión general del modelo danés de servicios de asesoría	Centro nacional de Asesoramiento Agrícola Danés (CAAD)	Sr. Knud Simonsen (Dpto internac.)
5	Perfil de empresa del Depto. internacional	Servicios internac. del CAAD	CAAD	Sr. Knud Simonsen
6	La organización del Servicio de Asesoría Agrícola Danés, SAAD (paper)	Trayectoria y Modelo de gestión del SAAD	CAAD	Sr. Knud Simonsen
7	Asociación de agricultores de Aarhus-Hadsten	Gestión de un Centro Local de asesoría agrícola	Centro Local de asesoría agrícola Aarhus - Hadsten	Sr. Carl Kirketerp Sra. Anne-Marie Hammershoj (Director; Gerenta)
8	Comite nacional de producción animal danesa (paper)	Org. y gestión del sistema de asesoría en el área ganadera	CAAD	Sr. Ole Klejs Hansen (director Dpto ganadero)
9	Comite nacional de producción animal danesa (publicacion)	Reporte anual de gestión del Comité	CAAD	
10	Centro local de asesoría Ostjysk-L.	Servicios de un Centro Local de asesoría agrícola ganadera	Centro Local de asesoría agrícola Ostjysk-Landbrugs.	Sr. Michael Jorgensen. Sr Leo Jensen (Director; consultor)
11	Servicios de asesoría en el area de la gestión predial (paper)	Herramientas de asesoría utilizada para la gestión económica	CAAD	Sr. Morten Sejersen (Dpto contabilidad predial)
12	El sistema Integrado de gestión de granjas (paper de descripción)	Lógica y operación de un sistema de asesoría en gestión financiera, económica y técnica	CAAD	Sr. Niels Bloch (Dpto contabilidad predial)
13	Análisis computarizado de eficiencia en asesoría a negocios agrícolas (paper)	Análisis del Sistema Integrado de Gestión de Granjas Danés	Journal of Farm Management (Univ. de Reading)	M. Lund ; F. Orum (autores)
14	Gestión de Sanidad animal (paper)	Status sanitario animal y gestión de asesorías en la materia	CNAA	Sr. Ole Andersen (Director Dpto. Salud animal)

15	<b>Marketing de productos agrícolas en Dk. (paper)</b>	Aspectos generales de la comercialización agrícola en Dk.	CNAA	Sr. Niels Nielsen (Depto. internacional)
16	<b>Los agricultores daneses y sus cooperativas</b>	Gestión de empresas cooperativas de agricultores	Federación de cooperativas danesas	Sr. Johannes Laursen
17	<b>Aarhuseggen en breve (cooperativa de marketing)</b>	presentación general de la organización de la compañía.	Compañía Aarhuseggen	Sr. Johannes Laursen (Director)
18	<b>MD Foods 1997 en breve (coop. de procesamiento de lácteos)</b>	presentación general de la organización de la compañía.	MD Foods (Planta Brabrand)	Sra. Susanne Winther (Depto. informaciones)
19	<b>Producción y diseminación de conocimientos en agricultura</b>	Sistema danés para la investigación y extensión agrícola	CAAD	Sr. Niels Nielsen
20	<b>Centro de entrenamiento agrícola Koldkergard</b>	Presentación Centro y cursos para asesores	Centro Kolkergaard - CAAD	Sra. Kirsten Hog
21	<b>La educación agrícola para agricultores</b>	Descripción general de sistema y cursos para agricultores.	Centro de entrenamiento Hovborg	Sr. Lars Bjarne Jensen (Director)
22	<b>Management Masterclass (libro 340 pág)</b>	Teoría y práctica sobre gestión empresarial	Nicholas Brealey Publishing	Neil Glass (autor)
23	<b>Mastering management (libro 680 pág)</b>	Guía práctica sobre gestión empresarial	Financial times - London Business School- otros.	Financial Times

## 2.6. DETECCION DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE GIRAS TECNOLOGICAS O NUEVOS CONTACTOS

Dos áreas específicas de conocimientos se abrieron como posibilidades de futuro trabajo con Dinamarca. La primera de ellas dice relación con el diseño, implementación, operación y control de sistemas informatizados de evaluación de gestión empresarial agrícola y estructuras remotas eficientes de conexión en red de empresas agrícolas. La segunda versa sobre el diseño y gestión de empresas eficientes comercializadoras y procesadoras de productos agrícolas de propiedad de asociaciones de productores.

Tema: Sistemas informatizados de evaluación de gestión

Nombre: Sr. **Niels Bloch**

Cargo: Asesor Nacional Senior del Departamento de Contabilidad y Gestión de Granjas

Dirección: Ukaersvej 15, Skejby, DK-8200 Aarhus N, Dinamarca

Fax: 45 - 86 - 109700

Tema: Empresas de asociaciones de productores

Nombre: Sr. Johannes Laursen

Cargo: Director empresa Aarhusegnens Andels Grovvareforening (Empresa cooperativa)

Dirección: Silkeborgvej 21-27, 8464 Galten, Dinamarca

Fax: 45 - 86 - 943011

## 2.7. SUGERENCIAS



### 3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 3.1. ORGANIZACION ANTES DE REALIZAR EL VIAJE

- a) Conformación del Grupo: **Sin problemas**
- b) Apoyo de Institución Patrocinante: **Bueno**
- c) Información recibida: **Adecuada**
- d) Trámites de viaje: **Bueno**
- e) Recomendaciones:

#### 3.2. ORGANIZACION DURANTE LA VISITA

Ítem	bueno	regular	malo
Recepción en país de destino	✓		
Transporte aeropuerto / Hotel	✓		
Reservas en hoteles	✓		
Cumplimiento de programa	✓		
Atención en lugares visitados	✓		
Interpretes	✓		

**Problemas durante el desarrollo de la gira :**

**Sugerencias :**

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma responsable de ejecución: \_\_\_\_\_



INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO  
FUNDACION PARA LA INNOVACION AGRARIA

GIRA DE CAPTURA TECNOLOGICA  
DINAMARCA, 26 julio - 9 agosto 1997

Agustinas 1465 Piso 9º Casilla 282 - V Correo 15 Teléfono 699 45 01 Fax 672 39 97 Santiago de Chile

INSTITUTO DE DESARROLLO  
AGROPECUARIO



MINISTERIO DE AGRICULTURA



## **GIRA DE CAPTURA TECNOLÓGICA DINAMARCA, 26 julio - 9 agosto 1997**

### **OBJETIVOS DE LA GIRA**

1. Conocer las tecnologías de procesos involucradas en la organización de los sistemas de asesoría en gestión técnica y económica de empresas agrícolas en Dinamarca.
2. Conocer y dominar los fundamentos, el diseño de operación y las tecnologías involucradas en la estructuración y gestión de los servicios de fomento y desarrollo de la gestión de empresas agrícolas.

### **METODOLOGÍA DE LA GIRA (Qué preguntas se quiso responder)**

QUÉ se está haciendo ?

PORQUÉ se está haciendo?

CÓMO se está haciendo?

### **AMBITOS TEMÁTICOS DESARROLLADOS**

- 1) Institucionalidad involucrada en los sistemas de asesoría a la gestión agrícola
- 2) Gestión técnica de empresas agropecuarias y servicios de asesoría relacionados con el tema
- 3) Gestión financiera de empresas agrícolas y servicios de asesoría relacionados con el tema
- 4) Gestión económica de empresas agrícolas y servicios de asesoría relacionados con el tema
- 5) Gestión comercial y de marketing de empresas agrícolas y servicios de asesoría relacionados con el tema
- 6) Desarrollo de las capacidades de gestión a nivel de agricultores y asesores

### **PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL SISTEMA DANES (características)**

#### **Propiedad:**

Propiedad es de agricultores organizados

Propiedad es compartida entre organizaciones nacionales ya que se le da un trato funcional al tema asesorías

El Estado apoya pero no tiene dominio en el sistema

#### **Objetivos:**

Objetivo estratégico es mantener e incrementar la posición de competitividad del sector agropecuario en el contexto mundial

El objetivo se centra en mejorar la eficiencia de la gestión de empresas prediales más que asociativas

#### **Gestión:**

Gestión estratégica dada por las organizaciones nacionales

El Estado no tiene participación directa en la gestión del sistema, solo determina parte de los énfasis

Gestión descentralizada a nivel local

**Servicios:**

Especializados por estructuras de producción típicas a nivel zonal  
La conducción directiva se diferencia de la conducción administrativa  
Membrecía a organización local determina en la práctica vínculo de cliente a Centro local de asesoría

**PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LOS SERVICIOS (características)****Énfasis:**

Gestión económica de la empresa agrícola es el eje ordenador de los diferentes servicios  
Servicios en ámbitos de tecnologías de producción, de asesoría a la gestión financiera y de asesoría a la gestión económica

**Oferta:**

Existen diferentes niveles de expertizaje en la asesorías existiendo venta de servicios de asesoría a todos los niveles  
En la práctica el agricultor compra servicios en base a una decisión práctica de cercanía física al centro y por calidad comparativa de la prestación

**Costos:**

Costo del servicio tiene un componente fijo por temporada y uno variable por prestación  
No busca acumular capital, los márgenes operacionales positivos son traspasados a los usuarios vía disminución de costos

**MODELO DE LOS CENTROS DE GESTION EN CHILE**

Articula un SISTEMA de asesorías a nivel local  
Organiza los servicios que presta integrando la asesoría a la gestión económica con la técnica  
Establece servicios fundamentales de apoyo a la gestión que, por operación y economías de escala, no son factibles de hacer a otros niveles.

**CONCLUSIONES PARA EL REDISEÑO DE EXPERIENCIA CHILENA**

- Rol organizaciones (institucionalidad futura del sector agrario)
- Relacion calidad asesoría - impacto en gestión económica
- Relacion costo asesorías de alta calidad - nivel de subsidio
- Membrecía usuarios para la apropiación del centro (org.)
- Integralidad de servicios

**IMPACTO DE LA GIRA**

A nivel transversal: Generación de masa con capacidad analítica del tema  
A nivel de individuos: Matrices de análisis de la gestión y del diseño de Ss.de asesorías  
A nivel institucional INDAP y CEGES: Tecnologías e información para perfeccionar diseño de servicios e instrumentos.



A nivel de organizaciones: Reconocer diferenciación funcional de roles de las organizaciones y participación en un sistema de asesorías

*Indap*





## Programa de Transferencia

### Introducción.

Según lo comprometido en la propuesta, la transferencia (o difusión) de los temas desarrollados en la gira se realizaría a cuatro niveles. De acuerdo a ellos, ya se ha cumplido con algunos de ellos, y quedan otros donde se ha programado desarrollar diversas actividades durante 1998 para dar cuenta de ellos.

### **A) Taller a Nivel Nacional de INDAP**

Se realizaron dos actividades específicas:

**A.1)** Tres semanas tras haber regresado el grupo al país, se llevó a cabo un taller con la Dirección Nacional de INDAP para desarrollar el tema de la Gira y analizar las implicancias que en términos técnicos e institucionales, potencialmente tenía lo observado durante el viaje.

Participantes: Director Nacional, asesores de la Dirección, profesionales del nivel Central y la mayoría de los integrantes de la gira (Total: 16 personas). Fecha: 28 de Agosto (9:00 - 14:00 hrs).

**A.2)** Taller de análisis con Equipo Directivo Nacional de INDAP. El tema fue el análisis del modelo de Centro de Asesorías de Dinamarca, y la factibilidad institucional y operativa de implementación desde INDAP. Participaron todos los Jefes de Departamentos y Subdepartamentos de INDAP Central (Total 10 personas). Fecha: 5 Septiembre (10:00 - 13:30 hrs).

### **B) Talleres con equipos profesionales de Direcciones Regionales y Jefes de Areas de INDAP donde existan Centros de Gestión**

Hacia fines de año se desarrolló un taller de trabajo sobre el tema Centros de Gestión y la organización y operación de sus servicios. Los temas desarrollados fueron: 1er día: modelos en el mundo (donde se analizó con profundidad el



modelo Danés, producto de los antecedentes recogidos en la gira), modelo en Chile; 2º día: aspectos técnicos de los servicios de un Centro de Gestión.

Fecha: 17 - 18 de Diciembre

participaron todos los gerentes e informáticos de cada Centro de Gestión, así como dirigentes representantes de sus organización usuarias. También participaron todos los encargados regionales de INDAP en el tema Centros de Gestión, así como todos los Jefes de Area correspondientes a zonas donde existen Centros de Gestión. Total 41 personas.

### **C) Exposiciones y talleres con las Organizaciones campesinas usuarias**

Este trabajo ha sido desarrollado en forma diferenciada según las regiones involucradas.

**X región:** Se realizó el día 18 de Agosto una presentación sobre el tema (Gira a Dinamarca y sus experiencias), a agricultores del Consejo Directivo del CEGE (7), profesionales y asesores del CEGE (5), profesionales y extensionistas del Area de INDAP (4). Total 16 personas. Adicionalmente, el lunes siguiente se realizó una presentación sobre el mismo tema a un grupo de 8 docentes del instituto de economía agraria de la facultad de agronomía de la Universidad Austral

**IX región:** Se realizó el día 19 de Agosto una presentación sobre la Gira a los 4 dirigentes campesinos integrantes del Consejo Directivo y el equipo técnico del CEGE (4 personas). Posteriormente, el 2 de Septiembre se realizó un taller de exposición - discusión sobre los antecedentes recogidos en la gira con todo el consejo directivo ampliado del Centro de gestión. Esto incluye a un máximo de dos representantes de todas las organizaciones usuarias de dicho Centro (9 organizaciones). Total 15 dirigentes. Adicionalmente se realizó una pequeña publicación (Boletín N° 1) donde se resume la experiencia danesa, la cual fue repartida a todos los 400 usuarios del Centro de Gestión Pitrufuén.

**VIII región:** Se llevó a cabo el día 2 de Septiembre, una presentación sobre la Gira y sus resultados a un grupo de 14 personas integradas por dirigentes de las organizaciones usuarias del Centro (8), técnicos de INDAP y del Centro (6)



**VII región:** (Cooperativa Buscando Desarrollo): El día 29 de Agosto se realizó una presentación de 15 minutos sobre el tema en la reunión de directorio mensual a la que asistieron 7 directores titulares, 7 suplentes y 6 miembros de la junta de vigilancia (total 20 personas). Adicionalmente, el domingo 17 de Agosto se difundió en el programa local de radio que mantiene la Cooperativa una entrevista de 1 hora sobre el tema.

**V región:** Se realizó el día 9 de Septiembre (10:00 - 14:00 hrs) una reunión taller sobre lo observado durante la gira a Dinamarca y su relación con los Centros de Gestión. Participaron todos los Jefes de Area de la región, jefes de todos los Departamentos y profesionales de la Dirección Regional (Total :17 personas). Se realizó sólo con INDAP dado que este Centro aún no está implementado.

#### **D) Elaboración de un documento público sobre el tema.**

Se ha programado realizar esta tarea hacia finalizado el primer semestre de 1998, debido a que dentro de dicho semestre se realizará un trabajo conjunto con los expertos daneses, y a esa fecha ya tendría un adecuado desarrollo el tema de el diseño fino de los servicios de los Centros, lo cual sería un contenido esencial de dicho documento.

Se está estudiando la posibilidad de realizar una segunda edición del Libro de INDAP "Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola", donde se desarrollaría con mayor profundidad la experiencia danesa en el tema de los Centros de Asesoría Agrícola, a partir de la experiencia vista y recogida durante la gira.

fecha reporte: 23 Marzo 1998