



Partners
your partners

SAG 2.0

Una propuesta para abordar los desafíos futuros

Una necesidad urgente para enmendar el rumbo para el desarrollo del sector.

¿Qué nos motivó a hacer este trabajo?

Los constantes cambios de rumbo cada vez que cambia la administración del Estado y la falta de una visión común del sector que permitan aislarlo de estos cambios y poder desarrollar todo su potencial, transformándose en un motor para la economía del país. Vemos con preocupación que los últimos 10 años la industria agrícola y la producción de alimentos han perdido competitividad, el lema “Chile potencia alimentaria” fue un punto de partida, pero hoy se requiere dar el siguiente paso con una mirada de largo plazo. Tenemos todo lo que se requiere para lograrlo, sólo falta consensuar una visión común y este trabajo viene a proponer una mirada al año 2050.

Equipo de trabajo



Horacio Bórquez C.

Médico Veterinario, U. Austral
PADE, U. Andes
ex Director del SAG
Director de empresas agrícolas

horacio.borquez@5p.cl



Leopoldo Pérez L.

Ingeniero Agrónomo, U. Mayor
Diploma en innovación, PUC
Especialista en insumos agrícolas

leopoldo.perez@5p.cl



Domingo Rojas P.

Ingeniero Agrónomo, PUC
Magíster Finanzas, UAI
ex Subdirector, SAG
Especialista en gestión y proyectos

domingo.rojas@5p.cl

5 Partners es una consultora especializada en negocios del sector agrícola y producción de alimentos. Nos une promover la integración del desarrollo económico, social y medio ambiental buscando generar impactos positivos



Introducción

Contexto de esta propuesta

El presente documento viene a hacerse cargo de una necesidad que tenemos como país e industria silvoagropecuaria y de alimentos, presentar una propuesta para potenciar al **Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de forma que se transforme en una entidad que permita desbloquear el desarrollo de nuestro sector apoyando a los distintos rubros y tomando un rol protagónico para alcanzar los objetivos del sector**. Esta propuesta se enmarca en el desarrollo del ejercicio de una definición de mirada para la agricultura y producción de alimentos al año 2050 que hemos elaborado como consultora, buscando abrir la discusión con los distintos actores que componen el sector, tanto públicos como privados, para **generar lineamientos comunes que nos permitan aislar el progreso de este sector del contexto político e intereses específicos de actores que son pasajeros y que nos han significado perder competitividad ante otros países**, por lo que debemos trabajar de forma seria y urgente en resolver esta situación, antes que sea demasiado tarde.

Desde nuestra mirada el SAG es el organismo con mayor impacto en la producción silvoagropecuaria de nuestro país, por lo tanto **es fundamental que su funcionamiento esté a la altura y cuente con los recursos necesarios para entregar los servicios que demandan sus usuarios**, los cuales son variados y van desde pequeños productores hasta quienes cuentan con tecnología de punta a nivel mundial y sin olvidarse de los ciudadanos que también realizan trámites ante este servicio, ya sea subdivisiones de predio o certificados para viajar con sus mascotas, por nombrar algunos. **Han pasado casi 60 años desde que se fundó este servicio, la agricultura ha cambiado radicalmente en este periodo, pasando de campesinos a empresas agrícolas con operación internacional, quienes comparten territorio con pequeños productores, lo que hace que se torne en un verdadero desafío el poder llevar a cabo las funciones que tiene definidas el SAG en su ley orgánica**. Se requiere actualizar y modernizar el servicio de forma que no se transforme en una traba para la actividad, sino un precursor que facilite y apoye el desarrollo del sector.

Por último, este documento detalla los lineamientos generales a considerar para **lograr un SAG 2.0, a la altura de los desafíos que debemos enfrentar en la actualidad y futuros**. Hemos decidido ir más allá y complementar estos lineamientos con acciones concretas específicas para el periodo 2026-2030 que permitan a las próximas autoridades encausar los esfuerzos y navegar hacia un futuro próspero donde creemos que nuestro sector tendrá un rol preponderante para el país.



Definición del rol del SAG

¿Qué hace el SAG?

Definición del rol del SAG

Antes de avanzar en los lineamientos y acciones específicas es básico poder comenzar por un **entendimiento común sobre cuál es el rol del SAG**, el cual muchas veces se tiende a simplificar como una actividad netamente sanitaria, cuando éste es apenas un punto dentro de las actividades que debe realizar este servicio. A continuación, se detallan los distintos roles que creemos se deben considerar y que utilizamos como base para el desarrollo de este documento:

Ente Regulador

Dentro de los servicios que componen el Minagri, el **SAG** es el **único que emite normativas y regulaciones que aplican para la actividad productiva silvoagropecuaria**. Esto es una herramienta potente ya que la regulación de las distintas actividades tiene una **incidencia en el desarrollo de estas, así como en su competitividad**. Una norma que aumenta exigencias sin considerar la realidad del sector puede significar el estancamiento o el término de una actividad, así como una norma muy laxa no cumplirá los objetivos para los cuales fue diseñada.

La sanidad por si sola no existe, es parte del desarrollo de un sector que beneficia a sus usuarios. **Es necesario equilibrar la protección con el desarrollo de las actividades productivas.**

Resguardo y mejora del patrimonio fito y zoosanitario

El **SAG es el organismo del estado llamado a resguardar y mejorar la sanidad animal y vegetal de nuestro país**. Esto abarca tanto a las actividades productivas como a la flora y fauna nativas que son parte del medio ambiente en el cual se desarrolla el mundo rural. En su rol sanitario, el SAG actúa implementando acciones y medidas para prevenir el ingreso de nuevas plagas y enfermedades (control de fronteras), otras herramientas enfocadas en detectar nuevos ingresos mediante vigilancia con trampas y prospecciones y finalmente acciones de erradicación y control (emergencias sanitarias, programas oficiales para plagas cuarentenarias y otras tareas de resguardo de nuestro patrimonio animal y vegetal).

Generador de información y presencia territorial

Dentro del Minagri, el SAG es de los pocos servicios que cuentan con **presencia en todas las regiones de nuestro país, así como en los más de 100 pasos fronterizos**. Además de esto, SAG despliega a su personal para desempeñarse en las distintas actividades que comprenden la agricultura, por tanto, **tiene conocimiento de primera fuente sobre el estado y situación sanitaria de todas las actividades productivas del agro en cada Región**. Además, como producto de la certificación que se realiza para las exportaciones, tiene un valioso registro detallado de las distintas explotaciones agrícolas para inspeccionar el cumplimiento de requisitos exigidos por los mercados destino. Esta característica implica que el **SAG actúa muchas veces como un canalizador de información hacia la Subsecretaría y ODEPA, con información actualizada que resulta fundamental para diseñar políticas públicas** que se adegúen y actualicen permanentemente a la realidad nacional.

Lineamientos generales

¿Hacia dónde vamos?

¿Qué implica para el SAG nuestra mirada al año 2050 de la producción agroalimentaria y forestal?

Como se describe en el documento “**mirada al 2050 de la agricultura y la producción de alimentos**”, el cual es la **base para la actual propuesta**, esperamos que la actividad silvoagropecuaria continue creciendo, incluso a un ritmo mayor al cual hemos visto en los últimos años. Esto implica que para que este crecimiento sea orgánico el **SAG debe estar preparado para aumentar los servicios que actualmente lleva a cabo**, ya sea de inspección y certificación, pero también afecta los registros, la fiscalización, la capacidad de reacción, etc. Esto implica como base que el SAG **requiere modificar su mirada actual de intentar abordar todas las actividades, sin una priorización real en base al riesgo de las mismas, y obviamente aumenta la urgencia de contar con herramientas digitales potentes que entreguen la información necesaria para una toma de decisiones oportuna en base a datos fidedignos**. Para lograr con éxito este cambio es evidente que hay que trabajar la cultura actual del Servicio ya que son las personas quienes dan vida a este, no sus procesos o sistemas y es por esto que deben estar en el centro de cualquier propuesta que se quiera trabajar para modificar el funcionamiento actual del mismo.

¿Qué necesitamos para recuperar y potenciar el Servicio?

Presupuesto

Como mencionamos anteriormente, el Estado debe entregar servicios que son monopólicos (nadie más que el Estado los puede entregar), por tanto, ante una variación al alza en la demanda debe estar preparado para **no transformarse en una traba para el desarrollo** y en el último tiempo hemos visto como cada vez más se reitera la falta de recursos a tiempo para que el SAG pueda entregar un servicio de calidad, producto del contexto político económico por el que pasa el país. No tenemos dudas de que esta transformación es mucho más compleja que sólo aumentar los recursos, pero también es importante tenerlo presente ya que dada **la rigidez con que opera el Estado, y sus normas de los años 70s, hacen que difícilmente se pueda innovar para modernizar un servicio público con la velocidad que se requiere**. Actualmente, estimamos que el **SAG tiene un déficit de MM\$10.000 anuales en su presupuesto, de los cuales cerca de MM\$7.500 en el subtítulo 22 (bienes de consumo)** que vienen producto de una baja en su presupuesto en términos reales si comparamos el año actual respecto del año 2020. Esto tiene implicancias graves en el actuar del Servicio, ya que con estos recursos se arriendan vehículos y combustible para realizar las actividades en terreno, también se arriendan equipos informáticos y se mejora la infraestructura actual para entregar un servicio de calidad, todo esto sin contar que estos recursos también consideran la compra de insumos para programas sanitarios como, por ejemplo, *Lobesia botrana*. Luego, en el subtítulo 29 (activos fijos) se hace **urgente avanzar en una renovación del parque de equipos informáticos de forma de ser coherentes con los tiempos actuales donde es impensado que se contraten funcionarios, pero estos no cuenten con las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo como corresponde**.

Potenciar el trabajo público-privado sin miedo

Complementariamente a lo anterior, consideramos un factor crítico para el desarrollo de la agricultura y la producción de alimentos, **si queremos realmente convertirnos en un motor del desarrollo del país, es dejar atrás la cultura individualista que nos ha caracterizado por tanto tiempo y en específico, profundicemos aún más el trabajo público-privado como eje central del desarrollo de nuestro rubro**. Las cadenas productivas deben trabajar en conjunto en sus distintos niveles con una mirada a competir con otros sistemas (de otros países) en los mercados más exigentes del mundo, ya que, si bien compiten las empresas, primero compiten los sistemas.

Creemos que el trabajo público-privado debe ser la base para el desarrollo de nuestro sector y para esto **proponemos avanzar hacia la creación de una corporación de derecho privado en la cual participe el SAG y las distintas asociaciones gremiales de forma de que ambos puedan aportar recursos y definir prioridades** para ser abordadas de forma ágil, eficiente y, sobre todo, coordinada. Esto es una innovación para nuestro sistema, pero en países como Australia funcionan hace años con una serie de beneficios que explican el éxito en el desarrollo de sus sectores productivos.

Lineamientos generales

Aislar el desarrollo del contexto político

En los últimos años todos hemos visto como decisiones de índole técnico se han visto manchadas por una discusión política, afectando gravemente a nuestro sector. Esto no es gratis, tiene impactos y que actualmente vemos reflejados en la **pérdida de competitividad que enfrentamos**, donde el ejemplo más cercano lo tenemos con nuestros vecinos de Perú que han logrado navegar sus distintas crisis políticas sin ver afectado su desarrollo. Para esto, creemos que es clave **contar con un plan de acción, basado en una visión común, transversal a los distintos sectores y que permita resguardar el desarrollo de nuestro sector** de verse nuevamente afectado por quienes son ajenos al mismo o buscan crédito político, ya sea personal o para su sector, pero a costa de quienes trabajamos y somos parte de este sector productivo. Sin duda, esto debe ser parte de los objetivos que debemos imponernos para lograr el éxito.

5 ejes principales

¿Dónde tenemos que poner los esfuerzos?

Después de largas conversaciones con distintas personas que son o han sido parte importante en el desarrollo de nuestro rubro, hemos podido concentrar las distintas miradas en 5 lineamientos generales que deben concentrar nuestra atención, los cuales detallamos a continuación:

Priorización por riesgo

Antes de desarrollar este lineamiento debemos definir **riesgo: impacto por probabilidad**, es decir, existen 2 variables que debemos tener en cuenta cuando trabajamos usando el riesgo como base para priorizar las acciones que realiza el SAG. Definido el riesgo, podemos determinar que **no existe el “riesgo cero”** y que hay actividades que, dado su clasificación de riesgo, tiene sentido que sean priorizadas respecto de otras, sobre todo si consideramos que existe una falta de recursos en el estado que genera una necesidad de priorizar actividades. En ese sentido, la efectividad y sentido de las acciones a realizar pasan a tener una mayor relevancia para regular e implementar las acciones que deberá liderar la próxima administración del SAG. Un ejemplo concreto tiene que ver con la recuperación del Sistema Nacional de Emergencias (SNE) que busca una respuesta rápida y ágil ante detecciones de incursión de plagas y enfermedades cuarentenarias ausentes en nuestro país, para lo cual existen protocolos y procedimientos que potencian la coordinación entre los distintos actores que deben hacer frente a este problema para devolver el status sanitario a nuestro país y así recuperar los mercados que se ven afectados. A modo de ejemplo, en los últimos 3 años (2022 al 2024) la actual administración ha debido destinar más de MM\$55.000 para enfrentar las constantes incursiones de mosca de la fruta, sin contar el gasto destinado a prevenir el ingreso de influenza aviar (aprox. MM\$30.000). Como dice el sentido común: **prevenir es mejor que curar y tiene menor costo**.

Por otro lado, el SAG actualmente cuenta con sistemas y bases de datos de las distintas actividades que se enfocan en la exportación de productos silvoagropecuarios a los mercados internacionales, pero **no existe claridad respecto de las explotaciones que se enfocan en el mercado nacional**, principalmente las hortalizas. Existe una necesidad de explorar la posibilidad de **hacer exigible que toda explotación agrícola dentro de nuestro país sea declarada ante el SAG (registro nacional de productores)**, de forma de contar con suficiente información para actuar a tiempo y de forma efectiva en materias sanitarias que le competen al Servicio, además de aportar datos para la elaboración de políticas públicas del sector.

Lineamientos generales

Modernización con urgencia

El estado en general tiende a ser lento en adoptar nuevas tecnologías, por tanto lo que ocurre es que los procesos que se implementaron hace 20 años o incluso más tienden a seguir vigentes, ya sea porque “funcionan” o porque “nadie se ha quejado”. Un ejemplo claro ha sido la implementación de trámites digitales como parte de los PMG, en los cuales simplemente se “digitalizan” los trámites físicos o presenciales sin modificar el proceso, lo que implica que no existe una verdadera reducción de recursos o automatización de procesos que impliquen un ahorro al estado y beneficios para los usuarios. Es por esto que la próxima administración del **SAG debe invertir tiempo en identificar los distintos procesos que requieren ser actualizados y simplificados de forma de evitar transformarse en trabas para la actividad**. Un caso específico tiene relación con **potenciar la coordinación entre los distintos entes del estado que trabajan resguardando nuestras fronteras, de forma de avanzar hacia una policía de fronteras como las que tienen los países desarrollados** donde se integran las distintas actividades que actualmente desarrollan 3 servicios públicos por separado: SAG, PDI y Aduanas. Adicionalmente, existen espacios de ahorros y sinergias, por mencionar uno, bastaría con trabajar con la concesión del aeropuerto AMB para gestionar turnos coordinados entre SAG y Aduanas para optimizar el uso de los recursos humanos y evitar los problemas de imagen que se generan cuando llegan altas autoridades y detectan un sin número de funcionarios con poca actividad. De igual forma, **para poder modernizar el servicio es necesario invertir fuertemente en sistemas informáticos que permitan captar datos de manera fácil, fidedigna y oportuna para ser analizados y transformados en información para la toma de decisiones**. Por ejemplo, para priorizar actividades en función de su riesgo como se menciona en el punto anterior, el SAG cuenta con sistemas anticuados que requieren urgentemente una actualización, algunos incluso pueden transformarse en un verdadero riesgo para las exportaciones, por tanto **es fundamental que exista un apoyo para inyectar los recursos necesarios para avanzar en un plan que de resultados de una buena vez y evitar seguir destinando recursos a parchar los sistemas actuales que están destinados a ser reemplazados**. Este punto se vuelve cada vez más relevante cuando entendemos el rol informador que tiene el Servicio y que mediante estos sistemas, podemos construir políticas públicas acorde a la realidad de cada sector, evitando mantener la lógica de seguir sosteniendo el status quo con apoyos históricos cuando en realidad debemos priorizar aquellas actividades que son más competitivas y que por tanto aportan a nuestro desarrollo silvoagropecuario y del País.

Otro punto para destacar es retomar las conversaciones para conocer en profundidad el modelo de control de fronteras que tiene implementado Australia y prospectar una posible capacitación y auditoría de nuestro sistema actual de forma de generar un plan estratégico que nos permita aumentar la efectividad de las acciones que realizamos en prevención. De igual manera, y complementando lo anterior es imprescindible implementar un **área de inteligencia sanitaria** dependiente de la Subdirección de Gestión Técnica del SAG que cuente con los recursos necesarios para desarrollarse y transformarse en un pilar crítico de la prevención para el ingreso de nuevas plagas y enfermedades, lo cual se traducirá en un ahorro considerable de recursos, ya que no existe nada más caro que enfrentar una emergencia sanitaria. También se recomienda analizar el ejemplo de México en esta materia, así como mejorar una coordinación con el sector privado para abordar estos temas en conjunto.

Finalmente, frente a las constantes incursiones de mosca de la fruta y brotes de influenza aviar, se debe **avanzar en generar instancias en las cuales el sector privado pueda aportar con recursos para prevenir estas situaciones**. A modo de ejemplo, productores de zonas de alto riesgo (*hotspots*) podrían colaborar en liberar moscas estériles como se hace en Sudáfrica en la actualidad, lo que no implica perder el “estado de libre de la plaga”.

Lineamientos generales

Acercar al Estado a sus usuarios

Debemos cambiar la imagen del SAG como un ente fiscalizador y sancionador, similar a lo que ocurre con el SII y **avanzar hacia una mayor cercanía con los agricultores de forma de ayudarlos a comprender de mejor forma las regulaciones sanitarias para que puedan cumplirlas**, así como facilitarles su accionar con acciones que les ayuden a realizar los trámites que requieren. A continuación, se presentan algunas propuestas de acciones que sustentan este lineamiento:

- **Oficinas móviles**

Durante el año 2021 se usaron casas rodantes provenientes de las campañas de fiebre aftosa realizadas exitosamente en los 80 para adecuarlas como oficinas y se firmaron convenios con Municipios de zonas rurales para destinar un día a la semana para resolver las dudas y trámites que requieren los usuarios de cada zona. Se estima que el impacto que tuvo esta iniciativa fue muy importante en temas como trazabilidad animal, por lo que se espera retomar y potenciar como una medida para acercar el estado a las personas.

- **Totems de auto-atención**

Se plantea la necesidad de hacer pilotos en oficinas sectoriales y convenios con otros organismos del estado que permitan realizar los trámites digitales en estos totems de auto atención, de manera que quienes no tienen acceso a internet o a un dispositivo tecnológico, puedan hacerlo con estas herramientas. Al enseñarles a los usuarios a utilizar estas herramientas, les damos autonomía para realizar sus trámites cuando más les convenga, sin depender de un funcionario SAG. Para esto se requieren recursos que permitan realizar el piloto y determinar el impacto en los usuarios.

- **Potenciar la coordinación con otros servicios, principalmente INDAP**

La sanidad silvoagropecuaria depende del eslabón más débil de la cadena, el cual generalmente (no siempre) suele estar en la agricultura familiar campesina o productores de pequeño tamaño. Esto significa que se debe destinar tiempo y recursos para abordar las necesidades que tienen estos agricultores y **apoyarlos para que puedan cumplir con las normativas**. De esta forma, se beneficia la cadena completa. Como ejemplo, se puede trabajar en destinar recursos para mapear los pequeños productores ganaderos para asegurarse que todos sus animales cuentan con su respectivo DIIO lo que permite contar con estadísticas actualizadas de la ganadería nacional, además de asegurar la trazabilidad de nuestro ganado. En 2021 ya se avanzó con SIPEC offline, que permite registrar los movimientos de ganado sin contar con datos móviles, una vez que se vuelve a contar con ellos para zonas rurales. Se debe seguir trabajando y avanzar en estas medidas para lo cual es indispensable que INDAP y la Subsecretaría se coordinen y apoyen, ya que no es un trabajo exclusivo del SAG.

- **Fiscalización con sentido**

Durante los años 2020 y 2021 se llevó a cabo esta iniciativa en modalidad de piloto. Consistió en identificar usuarios INDAP quienes se inscribieron para recibir una capacitación por parte del SAG en normativa de plaguicidas y trazabilidad animal, para luego ser verificados mediante una inspección. De esta forma, se pudo **capacitar a las personas en las normativas que deben cumplir en vez de enfocarnos en cursar multas como una medida de cumplimiento, ya que el objetivo de la norma no es sancionar a quien incumple sino lograr que se cumpla la norma**. Este programa tuvo un gran éxito y se llevó a cabo en todas las regiones del país logrando capacitar a más de 800 pequeños agricultores en estas materias. Es importante recuperar este programa y oficializarlo más allá de una actividad piloto que se realiza en la medida de lo posible.

Lineamientos generales

Desarrollo de mercados internacionales

El desarrollo de los acuerdos con otros mercados es una actividad fundamental que debe estar contemplada dentro de los programas de todas las administraciones, ya que Chile, al ser un país abierto al comercio internacional, **requiere de mejorar su posición de forma constante para no perder competitividad ante nuestros competidores**. En ese sentido, se debe mantener y profundizar la denominada **diplomacia sanitaria** que se trabaja coordinando a SUBREI-ODEPA-SAG para la priorización de actividades requeridas que nos permitan aumentar los acuerdos que tenemos en diversos productos y mercados, pilar fundamental del éxito de nuestra agricultura. El mercado de India seguramente significará un desafío importante para seguir avanzando en la apertura de nuevos mercados, así como la diversificación de mercados para las cerezas y la relación con las autoridades de China para asegurar su correcta comercialización. En la misma línea, el impacto de programas como el de control oficial de *Lobesia botrana* es fundamental para mantener los *systems approach* que tantos años costó conseguir con Estados Unidos para la uva de mesa. En ese sentido se deben asegurar los recursos que el estado entrega y evaluar la priorización del destino de estos recursos a pequeños agricultores por sobre productores de mayor tamaño, así como evaluar la situación de los distintos rubros para la priorización de entrega de aportes para cada temporada.

Finalmente, se debe seguir avanzando en **conseguir acuerdos con otros mercados en materias de certificación electrónica** que nos permitan conectarnos con el mundo con una tecnología moderna y segura, que significa un ahorro de costos tanto operativos como de insumos (papel del certificado).

Apoyar la competitividad de la industria y su desarrollo como parte de la misión del SAG

La competitividad de nuestro sector es un punto fundamental que debemos tener presente en todas las acciones que realice el Ministerio de Agricultura, sobre todo ya que en el último tiempo **países como Perú nos han desplazado de diversos mercados y nos amenazan con no bajar la guardia en los próximos años**. Ante esto, **es importante estudiar las normativas y regulaciones que requieren ser modificadas para facilitar el desarrollo de nuestra actividad, asegurando la entrega de insumos y herramientas de calidad y que resguarden el medio ambiente**. En materia de insumos se presentará un plan de acción con medidas facilitadoras, que resguarden la salud de las personas y el medio ambiente, para mejorar la oferta de productos fitosanitarios disponibles para nuestros agricultores y que nos ayuden a modernizar las moléculas que actualmente están disponibles en el mercado, ya que Chile está al debe en esta materia. De igual forma, en materia de importación de genética vegetal y animal, existe la necesidad de avanzar en facilitar el proceso de ingreso de tecnologías y productos de última generación para evitar que nuestra agricultura no quede obsoleta. En esta línea se propone que ODEPA defina las prioridades en cuanto a necesidades de nuestra agricultura, de forma que el SAG financie la apertura de, al menos, un centro al año que quede disponible para todos los actores que deseen importar genética a nuestro país sin tener que realizar costosas cuarentenas.

Finalmente, el aumento constante de la actividad agrícola, en particular las exportaciones, han evidenciado que **el estado se está quedando atrás y la agilidad del servicio que entrega dista de las necesidades que tienen los productores**, por tanto, creemos que se debe potenciar el trabajo público-privado a través del cual se pueda fortalecer la labor del SAG ante las necesidades que sean priorizadas por ambas partes con el fin de entregar un mejor servicio en tiempo y forma.



Plan de acción 2026-2030

Propuestas específicas por área

Toda nueva administración, independiente del sector político al cual pertenezca, se enfrentará a problemas complejos en sus primeros días de gestión. Esto se traduce, generalmente, en que los esfuerzos se van en resolver urgencias y no en trabajar en un plan de largo plazo. Es por esto que creemos importante presentar una batería de acciones específicas que pueden ser abordadas desde el primer día para asegurar el éxito de la próxima administración.

Normativas y regulaciones

- Creación de un **Comité de Pequeños productores** liderado por la Subsecretaría de Agricultura donde participe esta misma, INDAP y el SAG con un objetivo claro en capacitar a los pequeños productores en el cumplimiento normativo.
- Implementar de forma oficial el programa de **fiscalización con sentido** al alero del Comité de Pequeños Productores a crearse en la Subsecretaría de Agricultura.
- Re-tomar el **Comité Normativo SAG** de forma de ordenar la planificación de normativas asegurando una correcta participación del sector privado en el diseño de estas, así como poder ordenar internamente la priorización según las necesidades reales definidas por la Dirección Nacional.
- Profundizar la **mejora regulatoria** buscando potenciar las capacidades internas del Servicio para el diseño de nuevas normativas, las cuales deben **contar con un objetivo claro y medible**, además de realizar el seguimiento correspondiente para validar si se cumplió o no este para tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.
- **Ánalysis y re-estructuración de las normativas vigentes** de forma de poder ordenarlas, simplificarlas y disponerlas de una manera simple para que los usuarios tengan absoluta claridad de lo que deben cumplir en cada caso. Este es el primer paso para incorporar el uso de IA en la resolución de consultas y guía para el cumplimiento normativo.
- **Facilitar el acceso a normativas publicadas en diario oficial** en la página web del SAG como un repositorio para facilitar el acceso y monitoreo por parte de los interesados.

Potenciar la sanidad de nuestro país

- Incorporar en la ley orgánica del SAG (18.755) la **obligatoriedad de registro de actividades productivas ante el Servicio, "registro de productores"**.
- Incorporar **medidas de bioseguridad obligatorias para los dueños de predios abandonados** de forma de evitar que se transformen en focos de desarrollo de plagas y enfermedades.
- Potenciar mediante un comité interno de trabajo la colaboración entre la división pecuaria junto a la división de recursos naturales para abordar con **una sola mirada la sanidad animal** de nuestro país.
- Desarrollar junto al sector privado un **fomento a la auto-denuncia** de forma de ampliar la vigilancia que realiza el Servicio a las acciones que puedan llevar a cabo los productores.
- Re-implementar el **Sistema Nacional de Emergencias** con su gobernanza y control en el uso de los recursos para enfrentar emergencias.
- Diseñar un sistema de prevención basado en **identificar las variables de riesgo** para llevar a cabo las inspecciones en Control de Fronteras.
- Trabajar en un piloto conjunto con Aduanas y PDI en control de fronteras como un primer paso para avanzar hacia una **policía de fronteras** como trabajan los países desarrollados.
- Desarrollar **acciones conjuntas con el sector privado** que impliquen medidas preventivas para mantener nuestra condición fito y zoosanitaria.
- Potenciar la liberación de **mosca de la fruta TIE** en zonas productivas como medida preventiva desde el sector privado.
- Modificar la ley orgánica del SAG (18.755) para **entregar mayores atribuciones en materia del control del comercio ilegal**, permitiendo la retención de vehículos, entre otras atribuciones. Esto debe venir acompañado de recursos para generar un impacto real en el combate contra la actividad fuera de norma.
- Implementar acciones para mejorar la información de trazabilidad animal, mejorando el **sistema informático SIPEC**, potenciando sus prestaciones sin necesidad de conectividad para zonas rurales alejadas y complementar con proyectos regionales para financiar DIOS para pequeños productores, así como disponer de oficinas móviles para evitar excusas para no llevar la información de forma actualizada. Finalmente, disponibilizar reportes con estadísticas para que el sector privado pueda analizar y tomar decisiones de manera informada.



Plan de acción 2026-2030

Propuestas específicas por área

Apoyo al desarrollo del sector

- **Potenciar el área de insumos** para entregar una respuesta ágil, acorde a las necesidades del sector.
- Facilitar, sin poner en riesgo, el **ingreso de genética vegetal y animal** para competir con los mercados más exigentes. Adicionalmente, se podría posicionar a Chile como un exportador de genética animal y vegetal al mundo.
- **Incorporar en la ley orgánica del SAG (18.755) dentro de su misión el objetivo del desarrollo de la industria silvoagropecuaria como una declaración.**
- Análisis del uso de recursos para identificar alternativas para entregar un mejor servicio.
- Profundizar el **sistema de autorización de terceros** con nuevas actividades de forma de mejorar los tiempos de respuesta y calidad del servicio a los usuarios.
- Potenciar desde el SAG la **diplomacia sanitaria** para lograr nuevos acuerdos y mejorar aquellos existentes. Se debe implementar un sistema tecnológico de control y seguimiento de acciones pendientes por mercado, así como incorporar dentro de las metas de los equipos la agilidad en la respuesta y el concretar auditorías de terceros países de forma exitosa.

Modernización

- **Fiscalización & inspecciones basadas en riesgo.** Se trabajará en identificar las variables que inciden en el riesgo (probabilidad x impacto) de forma de desarrollar herramientas digitales que faciliten la toma de decisión. Será fundamental incorporar a este trabajo a las áreas de Fiscalización y de Inteligencia Sanitaria.
- Implementar **SAG data-driven** como parte de la cultura organizacional del Servicio. El Servicio genera una cantidad de datos descomunal y la mayoría se pierden porque no tienen un uso más que llevar registros. Se trabajará de forma interna en identificar qué datos se pueden utilizar para construir reportes que permitan una toma de decisión ágil, así como en disponibilizarlos para el diseño de políticas públicas acordes a la realidad.
- **Diseño, desarrollo e implementación de plataformas** informáticas transversales a las distintas áreas como base para transformar al Servicio tanto en sus procesos (homologados) como en entregarle herramientas informáticas a los funcionarios para potenciar su labor diaria.
- **Trabajar junto al sector privado en el desarrollo de sistemas informáticos** que den respuesta a las necesidades actuales.
- Capturar y disponibilizar la **información para la toma de decisiones y generación de políticas públicas**.
- Informes de mataderos (asistencia, decomisos, etc.) y otras actividades para el análisis del sector privado.
- Exportaciones (emisión de certificados por mercados, volúmenes, etc.)
- Diseño de una **página web moderna que facilite al usuario la interacción con el Servicio** y entendimiento de normativas.

Presupuesto y financiamiento

- Implementar de manera definitiva el **sistema ERP** como herramienta contable y de gestión, de forma de poder facilitar la toma de decisiones y mejorar la gestión del uso de los recursos.
- **Analizar re-distribución interna de recursos (presupuesto base cero)**, identificando las áreas con mayores déficit y criticidad para abordar estos respecto del impacto potencial que generan.
- Incorporar un **asesor experto para postular proyectos de financiamiento** de Gobiernos Regionales, CORFO y otras entidades público-privadas.
- Solicitar a DIPRES **ampliar las funciones críticas en número y recursos** como una fórmula de entregar beneficios a quienes realizan un buen trabajo a diferencia del PMG que todos los funcionarios reciben.
- Analizar en detalle la propuesta de **proyecto BID** para determinar prioridades a financiar y asegurar que el uso de los recursos sea el adecuado, en línea con este documento.



Plan de acción 2026-2030

Propuestas específicas por área

Personas

- Potenciar la **Academia SAG** para la capacitación de funcionarios con un reflejo de una verdadera carrera funcionalia (requisitos para postular a ciertos cargos).
- Trabajar junto al sector privado un curso de **on-boarding** para nuevas contrataciones de forma de facilitar su incorporación al Servicio.
- Evaluar contratar **seguros para funcionarios que realizan actividades de riesgo** (Araucanía, fiscalización de comercio ilegal, inspección marítima de naves, etc.). Debemos proteger a quienes realizan las labores en nombre del Servicio para dar tranquilidad a los funcionarios y sus familias.
- **Fomentar la participación desde Regiones al desarrollo del Servicio.** Se propone crear Comités Macrorregionales para trabajar en conjunto problemáticas comunes. Para el diseño de normativas se contempla la participación de regiones que tengan relevancia respecto de la temática para incorporar sus comentarios dentro del diseño normativo y como una instancia formal para asegurar que la mirada regional sea incluida dentro del proceso.

Organización y gobernanza

- **Corporación de derecho privado** para enfrentar las crecientes y dinámicas necesidades que tiene el sector privado y que el sector público es incapaz de resolver con la estructura actual de trabajo que data de 1970. Con esta propuesta buscamos generar un financiamiento público-privado para acciones que desarrollen el sector silvoagropecuario y de alimentos, así como también delegar servicios que el SAG actualmente debe entregar, pero que por falta de recursos son criticados en cuanto a su oportunidad y a veces incluso calidad.
- **Re-estructurar la unidad de inteligencia sanitaria** entregando un propósito claro en cuanto a la medición del riesgo para la priorización de actividades para mitigarlos. Si bien la actual administración creó esta área, la propuesta carece de un objetivo claro, no diferencia lo que históricamente han realizado las divisiones técnicas. Creemos que el objetivo de esta unidad debe estar enfocada en determinar el riesgo como un insumo fundamental para la gestión del Servicio.
- **Implementar un área de Inocuidad** de forma de trabajar en este tema de manera coordinada entre los distintos rubros del sector. Actualmente es un tema que se trabaja por separado en las divisiones agrícola y pecuaria del SAG, pero requieren una visión común para abordar este tema.
- Se propone crear un **comité de innovación** al alero de la dirección nacional el cual tendrá como misión definir los desafíos a resolver para que los propios funcionarios puedan postular sus ideas y en caso de ser seleccionados contar con apoyo para desarrollar las ideas e implementarlas. Buscamos premiar a quienes logren implementar con éxito sus ideas mediante funciones críticas temporales de forma de motivar a los funcionarios a postular ideas que nos permitan llevar al SAG a ser un mejor servicio público.

¿Qué necesitamos para lograrlo?

No tiene sentido desarrollar una propuesta sin hacerse cargo de qué se requiere para implementarlas con éxito, razón por la cual decidimos incluir este capítulo dentro del presente trabajo.

Presupuesto SAG

Realizamos un análisis en detalle del presupuesto actual del Servicio y hemos estimado en **MM\$10.000 el déficit de recursos** que se requiere complementar el presupuesto actual para empezar a sentar las bases del nuevo SAG 2.0. Es importante considerar que este cálculo no contempla el pago del crédito BID adquirido por la actual administración, el cual estimamos en MM\$2.800 anuales en régimen.

Por otro lado, es impensado no incluir dentro de las propuestas el considerar una gestión orientada fuertemente hacia la **optimización del uso de los recursos**, trabajando en identificar áreas con potencial de ahorrar recursos, así como identificar las necesidades reales que existen internamente como parte de la cultura de excelencia del Servicio.

Motivación de funcionarios

El éxito de una organización pasa principalmente por contar con **personas motivadas** que creen en la visión y misión de la misma y por tanto trabajan para lograr los objetivos planteados. Creemos que el último tiempo el SAG ha perdido el rumbo, enfocándose en resolver sólo lo urgente, pero sin un plan de largo plazo que resuelva y se haga cargo de lo importante.

Otro factor relevante es **contar con un plan de acción claro de forma de invitar a sumarse en su implementación**, entregando claridad sobre lo que quiere lograr, eliminando la incertidumbre que implica siempre un cambio de administración.

Todo servicio del Estado debe cumplir con las reglas que definen el marco de acción, por lo que es importante considerar los **indicadores gubernamentales** dentro de la propuesta para alinear los objetivos a todo nivel dentro de la organización.

Por último, creemos que es necesario solicitar a DIPRES **aumentar el monto y cupos de funciones críticas** de forma de utilizar esta herramienta como una forma de premiar a los funcionarios que realicen acciones priorizadas por la dirección.

Potenciar el trabajo público-privado

Vale la pena reiterar la importancia que tiene este punto en la propuesta, ya que es fundamental que podamos dejar atrás la **cultura individualista** que nos caracteriza y trabajar de una forma coordinada los desafíos que nos impiden transformar el sector silvoagropecuario y la producción de alimentos en el motor económico de nuestro país. Es importante **trabajar en identificar los principales problemas y diseñar soluciones conjuntas** como lineamiento transversal para mejorar la operación del Servicio a sus usuarios. Fomentar la participación de asociaciones gremiales en el que hacer del servicio, principalmente en consultas públicas para el diseño de las nuevas normativas que rigen al sector, siempre manteniendo la autonomía que requiere la autoridad, pero aprovechando el conocimiento del sector que aportan las empresas a través de sus representantes gremiales.

Las **plataformas digitales** son un factor que hoy nos impiden crecer, es por tanto un punto donde debemos poner los esfuerzos conjuntos y trabajar en un diseño que nos permita a todos los actores mejorar la operación del SAG hacia sus usuarios y abordar las necesidades con agilidad y precisión.

Finalmente, creemos que es necesario prospectar el **diseño e implementación de una corporación de derecho privado en la cual participen tanto el SAG como el sector privado** de forma de financiar actividades prioritarias para el desarrollo del sector y que no cuenten con financiamiento por parte del estado.



Palabras de cierre

El presente trabajo se realizó con la rigurosidad que nos caracteriza y, como se mencionó al comienzo, busca **generar un aporte al desarrollo de nuestro sector**. Esperamos que pueda ser difundido entre los distintos actores relevantes de la industria y que sirva de base para enfrentar los desafíos que nos aquejan. Vemos que el **SAG está en un punto de inflexión** en el cual requiere una intervención urgente que permita desbloquear su desarrollo y transformarse en un apoyo al sector silvoagropecuario, con un foco más amplio que sólo el mero resguardo de nuestro patrimonio fito y zoosanitario, lo que hemos podido apreciar es un anhelo transversal en los distintos gremios del agro. En la misma línea, la **necesidad de contar con una visión común que nos permita alinear los esfuerzos tanto del sector público, como del sector privado** y dentro de cada uno de estos, no tenemos duda que es algo que nos hará alcanzar nuestro potencial como potencia agroalimentaria. Para lograr esto, se debe trabajar en una **cultura colaborativa en la cual no hay espacio para intereses personales y buscar trabajar por el bien común del sector** para asegurar su desarrollo. Todos están invitados a sumarse y entre más personas apoyen esta visión y nos ayuden a difundirla, estaremos un paso más cerca de transformarnos en un motor de desarrollo económico para Chile.

