

## ***Presentación***

*Fundación Chile es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, creada en 1976. Su objetivo es desarrollar programas y actividades innovadoras, transfiriendo tecnologías que contribuyan al mejor aprovechamiento de los recursos naturales y el desarrollo de capacidades humanas y productivas en Chile.*

*El Programa de Gestión Agropecuaria, al iniciar sus actividades, organizó una gira tecnológica a Dinamarca, Francia y España, para conocer la experiencia de esos países en la formación y consolidación de los Centros de Gestión Agropecuarios.*

*En éste documento, se recogen las observaciones efectuadas, en relación a los modelos*

*organizacionales, los productos y servicios ofrecidos, las formas de financiamiento, entre otros.*

*Finalmente, el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile, espera contribuir activamente con el desarrollo de la gestión empresarial y competitiva de las empresas agrícolas del país y desea agradecer a todas las personas e instituciones que amablemente colaboraron con el desarrollo del presente documento y manifiesta su sincero interés en recibir los comentarios que emanen de la lectura de ésta publicación.*

*Eugenia Muchnik  
Gerente  
Departamento Agroindustrial  
Fundación Chile*

*Marzo del 2000*

## **CENTROS DE GESTIÓN EN DINAMARCA, FRANCIA Y ESPAÑA** **VISION DE SU EXPERIENCIA**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
CAPACITACIÓN Y APOYO.....	5
PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	5
TRANSFERENCIA DE METODOLOGÍA.....	5
<b>2. LOS CENTROS DE GESTIÓN EN DINAMARCA .....</b>	<b>7</b>
ANTECEDENTES DE LOS CENTROS DE ASESORAMIENTO AGRÍCOLA DANESOS .....	7
CARACTERÍSTICAS DE LA RED DANESA DE AGRICULTORES Y LOS CENTROS DE ASESORAMIENTO AGRÍCOLA .....	9
FINANCIAMIENTO DE LA RED Y LOS CENTROS LOCALES .....	14
<b>3. LOS CENTROS DE ECONOMÍA RURAL EN FRANCIA.....</b>	<b>17</b>
ANTECEDENTES DE LOS CENTROS DE ECONOMÍA RURAL FRANCESES .....	17
CARACTERÍSTICAS DE LOS CENTROS DE ECONOMÍA RURAL .....	18
FINANCIAMIENTO DE LA RED Y LOS CENTROS LOCALES .....	21
<b>4. LOS CENTROS DE GESTIÓN EN ESPAÑA – PAÍS VASCO.....</b>	<b>22</b>
CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO DE GESTIÓN LORRA .....	22
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>26</b>
<i>Decidido Apoyo Inicial por Parte del Estado.....</i>	26
<i>Demanda Efectiva de los Agricultores .....</i>	28
<i>Coordinación Entre los Agentes Públicos y Privados.....</i>	28
<i>Amplia Gama de Servicios Ofrecidos por los Centros de Gestión.....</i>	28
<i>Capacidades técnicas de profesionales de los Centros de Gestión.....</i>	29
<i>Conclusiones Para Chile.....</i>	30
ANEXO N°1: EDUCACIÓN DANESA PARA ADQUIRIR UN CERTIFICADO VERDE .....	32
ANEXO N°2: VISITAS A TERRENO EN DINAMARCA .....	33
ANEXO N°3: INFORME DEL SOFTWARE DANÉS .....	34
ANEXO N°4: INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN FRANCIA .....	36
ANEXO N°5: GRUPOS ASOCIATIVOS EN FRANCIA .....	37
<i>Grupo CETA.....</i>	37
<i>Grupo CUMA.....</i>	38
<i>Grupo GAEC.....</i>	38
ANEXO N°6: BANCO DE CRÉDITO AGRÍCOLA FRANCÉS .....	40
ANEXO N°7: ANTECEDENTES DE LA AGRICULTURA DE LOT-ET-GARONE Y CARACTERÍSTICAS DEL CER LOT-ET-GARONE.....	41
ANEXO N°8: VISITAS A TERRENO EN EL DEPARTAMENTO LOT-ET-GARONE.....	43
ANEXO N°9: ANTECEDENTES DE LA AGRICULTURA DE BRETAÑA Y CARACTERÍSTICAS DEL CER "CERGIV" .....	44
ANEXO N°10: ANTECEDENTES DE LA AGRICULTURA DEL PAÍS VASCO .....	46
ANEXO N°11: ESTRUCTURA DE UN RESULTADO ECONÓMICO EN LORRA.....	48
ANEXO N°12: PARTICIPANTES DE LA GIRA TECNOLÓGICA .....	49

## 1. Introducción

Fundación Chile, es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, creada en 1976. Su objetivo es desarrollar programas y actividades innovadores, transfiriendo tecnologías que contribuyan al mejor aprovechamiento de los recursos naturales y al desarrollo de capacidades humanas y productivas de Chile.

En conformidad con su misión, Fundación Chile desde 1998, está ejecutando el Programa de Apoyo a la Gestión Agropecuaria Empresarial en Chile, que cuenta con el financiamiento del Ministerio de Agricultura.

La misión del Programa, es contribuir al mejoramiento de la gestión agropecuaria nacional, desarrollando y transfiriendo metodologías aplicadas de amplio uso a través de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los grupos asociativos de agricultores.

El Programa ha apoyado a Centros de Gestión, PROFOs, Centros de Gestión vinculados a INDAP, Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT), agricultores vinculados a Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP) y otros que puedan establecerse en el futuro.

En la Figura N°1 se representa esquemáticamente el rol de apoyo transversal a diferentes grupos asociativos que tiene el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile.

**Figura N°1**  
**ESQUEMA DEL ROL DEL PROGRAMA DE GESTIÓN AGROPECUARIA DE FUNDACIÓN CHILE**



La visión del Programa de Gestión Agropecuaria tiene cinco grandes metas:

- Aumentar la cobertura del Programa en términos de incrementar las actividades con los grupos actuales y extender las actividades a nuevos grupos específicos.
- Constituir una base común de conocimientos y habilidades de profesionales de los grupos asociativos.
- Desarrollar y apoyar una red "informal" y autónoma de transferencia de metodologías en control de gestión aplicada a la agro.
- Desarrollar un instrumentos de aplicación periódica de detección de necesidades y satisfacción de sus clientes para los Centros de Gestión.
- Desarrollar continuamente "nuevas" metodologías en gestión de Recursos Humanos, Comercialización, Tecnología, Producción, etc.

El Programa de Gestión Agropecuaria se inicia a principios de 1998 y a la fecha han participado en alguna de las múltiples actividades que se han realizado las organizaciones y empresas que se presentan en el Cuadro N°1.

**Cuadro N°1**

**PRINCIPALES APOYOS A LA CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS DE GESTIÓN POR REGIÓN**

<p><b>IV Región</b>                      1.- CG La Serena (Corpadeco/Fia)                      2.- CeGe Valle Limarí Cegeval Ovalle (Indap)</p>	<p><b>VIII Región</b>                      17.- CG Coop.Camp.Chacay San Carlos (FIA)                      18.- CG Los Angeles (SNA/FIA)                      19.- CeGe Ñuble (Indap)                      20.- Profo ProBiobio S.A. (Corfo)                      21- Profo Manzanas de Ñuble (Corfo)</p>
<p><b>V Región</b>                      3.- CeGe Aconcagua (Indap)                      4.- CG Aconcagua (Codesser/Corfo)</p>	<p><b>IX Región</b>                      22.- Profo Gestión Agropecuario Temuco (Sofo/Corfo)                      23.- CeGe Pitrufquén (Indap)                      24.- Profo Pequeños Agric. Allipen Freire (Corfo)</p>
<p><b>Región Metropolitana</b>                      5.- CeGe Región Metropolitana(Indap)                       6.- CG Mallarauco (GTT)                      7.- Profesionales Red CeGe de Indap</p>	<p><b>X Región</b>                      25.- CG Valdivia (Todoagro/Corfo)                      26.- CG Osorno (oficina de Todoagro/Corfo)                      27.- Aproveche (Asoc. De Productores Lecheros)                      28.- CER Los Lagos (Agraria/Corfo)                      29.- CeGe Acoleche Pto.Montt (Indap)                      30.- CeGe Rio Bueno (Indap)                      31.- CeGe Paillaco (Indap)</p>
<p><b>VI Región</b>                      8.- CG San Fernando (Proleval/Corfo)                      9.- Progr.Des.Prov. Iansa Bonduelle (Corfo)                      10.- CeGe Santa Cruz (Indap)</p>	
<p><b>VII Región</b>                      11.- CG Talca (SNA/Corfo)                      12.- CeGe Pelarco (Indap)                      13.- CG Linares Progecom (Corfo)                      14.- Profo Servicios de Riego Serviriego (Corfo)                      15.- Profo Semillas del Centro Semisem (Corfo)                      16.- Profo Hortofrutícola de Parral (Corfo)</p>	

En términos generales el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile ha definido las siguientes tres líneas de acción, basadas en las necesidades de los profesionales y los agricultores:

### ***Capacitación y Apoyo.***

La capacitación para profesionales y agricultores es fundamental para transferir correcta y eficientemente los conocimientos más modernos en administración. Para ello se desarrollan cursos relacionados con algún sector productivo, en que se analizan aspectos de gestión agropecuaria, los que son dictados principalmente por universidades chilenas y profesionales del sector. En 1998 se dictaron cursos de administración de recursos humanos, contabilidad de gestión, comercialización y gestión de operaciones. En 1999, entre otros, se dictaron los cursos "Gestión y Economía de la Producción Lechera", "Fundamentos de Gerencia Agrícola" y "Contabilidad de Gestión" en diferentes regiones del país.

### ***Productos y Servicios***

Los usuarios del Programa de Gestión Agropecuaria tienen necesidades de un conjunto de productos y servicios para lo cual el Programa debe adaptar y desarrollar metodologías que posteriormente permiten implementar dichos productos o servicios.

Es así que, para la construcción del software AGROGESTION, se debió desarrollar una metodología que entregue soluciones en contabilidad de gestión, contabilidad financiera y tributación aplicadas a la realidad silvoagropecuaria.

De la misma forma, la información es esencial en el proceso de toma de decisiones, razón por la cual se ha desarrollado un sistema de información agropecuaria en internet en el dominio [www.agrogestion.com](http://www.agrogestion.com) sitio que adicionalmente, podrá encontrar todos los grupos asociativos que se han contactado con el Programa.

### ***Transferencia de Metodología***

El Programa ha considerado importante transferir las metodologías desarrolladas para los diferentes productos a través de publicaciones como es el caso del Manual de Criterios Comunes para el Control de Gestión de Empresas Agropecuarias y de diferentes carpetas de trabajo, que se han distribuido en los cursos de capacitación que se han dictado a lo largo del país.

Una de las primeras actividades llevadas a cabo por el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile, fue recopilar antecedentes sobre las experiencias en transferencia y mejoramiento de la gestión en los agricultores. Para ello se contactaron y visitaron varios Centros de Gestión que ya existían tanto en Chile como en Europa.

Entre otros muchos instrumentos, algunos países de Europa, han impulsado por décadas una serie de iniciativas de fomento a la gestión agrícola, entre los que se encuentran los **Centros de Asesoramiento Agrícola** en Dinamarca, los **Centros de Economía Rural** en Francia y los **Centros de Gestión** en el País Vasco.

Para capturar la experiencia europea el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile organizó una misión a los Centros de Gestión en cada uno de los países mencionados, y que estuvo compuesta por profesionales del Programa como por profesionales vinculados a los Centros de Gestión en Chile.

En términos generales en el presente documento se recogen las principales observaciones efectuadas durante la misión en cada uno de los países visitados, describiendo los modelos organizacionales de Centros de Gestión que se han establecido, los productos y servicios ofrecidos, las formas de financiamiento, y otras características interesantes que presentan las experiencias europeas. Finalmente se mencionan algunos productos y servicios posibles de transferir a Chile.

Finalmente, Fundación Chile, espera contribuir a través del presente documento, con la transferencia de metodologías en gestión y el apoyo a la consolidación de todos aquellos grupos de agricultores que están interesados en mejorar su gestión.

## **2. Los Centros de Gestión en Dinamarca**

### ***Antecedentes de los Centros de Asesoramiento Agrícola Daneses***

Dinamarca tiene una población de cinco millones de habitantes, de la cual un 4% es rural y una superficie de 43.000 km<sup>2</sup> que en su gran mayoría es utilizable para la agricultura. Los rubros más importantes son la producción porcina, con 20 millones de cerdos al año y la producción de leche con 702.000 vacas con una productividad de 7.350 lts/vaca/año.

Desde una perspectiva histórica de la evolución de la propiedad de la tierra en Dinamarca, se puede destacar que en 1788, la totalidad se encontraba bajo el dominio de la corona danesa. En los siguientes 20 años, la Corona a través de sucesivas reformas agrícolas, fue cediendo paulatinamente la tierra a los agricultores. En 1955 existían 200.000 predios con una superficie promedio de 16 hectáreas., situación que ha evolucionado en los últimos años hacia una disminución de la cantidad de predios.

En la actualidad, Dinamarca tiene 67.000 predios con un tamaño promedio de 40 hectáreas. La mayor parte de ellos corresponde a predios familiares, de los cuales el 85% no tiene empleados bajo contrato, siendo explotados por la propia familia.

A partir de 1970, las explotaciones danesas comenzaron a aumentar en tamaño y a especializarse en rubros. De hecho, el 80% de la producción agrícola proviene del 20% de las explotaciones existentes. En términos generales, está aumentando el número de predios en que los agricultores trabajan tiempo parcial y disminuyendo en proporción los predios en donde los agricultores trabajan tiempo completo.

La mayor parte de los ingresos percibidos por una familia rural, no proviene directamente de la agricultura. Si bien los ingresos provenientes de la actividad agrícola pueden llegar en promedio a 170 mil dólares por explotación, estos presentan gran variabilidad.

En Dinamarca no existen predios de explotación común, como en Francia. Las leyes actuales, determinan que sólo personas individuales pueden ser propietarios de la tierra agrícola. La compra de más de 30 hectáreas queda reservada para agricultores que acreditan estar capacitados para administrar un predio agrícola a través de un certificado verde<sup>1</sup> (Anexo N°1). Por otro lado, cada agricultor puede adquirir un máximo de 120 hectáreas y es obligatorio que resida en el predio. Los bancos y otras instituciones quedan excluidos de estos derechos.

Adicionalmente desde 1880, existen cooperativas de compra y venta de insumos.

---

<sup>1</sup> Es un certificado técnico entregado por escuelas agrícolas.

Al inicio existía un gran número de ellas, que con los años comenzaron a fusionarse, es así como actualmente, sólo dos cooperativas lecheras procesan el 84% de la producción. (Anexo N°2)

Los predios no son heredables, por lo que los agricultores jóvenes deben comprar la tierra a sus padres a precio de mercado, para lo cual disponen de créditos hipotecarios. El préstamo que pueden obtener es de un 70% como máximo del valor del predio.

El desarrollo agrícola de Dinamarca ha sido posible, entre otros factores, por un apoyo Estatal sistemático al sector y por leyes que inciden en una población rural comprometida con la actividad productiva agropecuaria, aunque ésta actividad le provea sólo una fracción de su ingreso familiar.



### **Características de la Red Danesa de Agricultores y los Centros de Asesoramiento Agrícola**

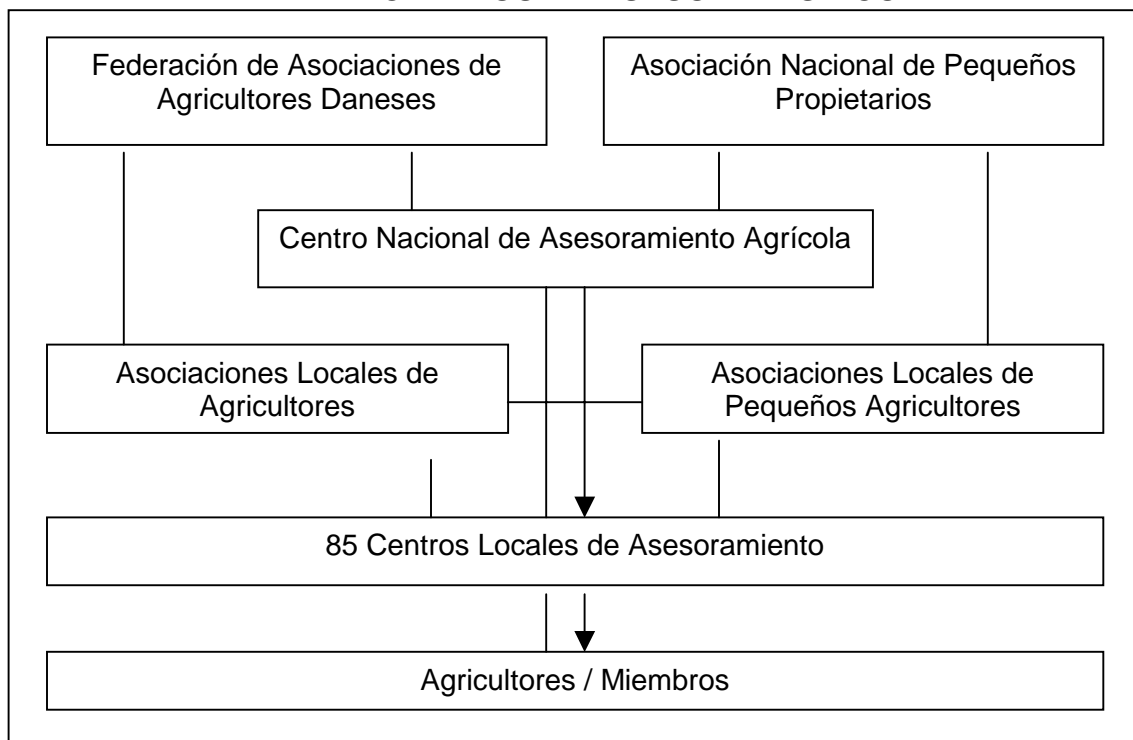
La Federación Nacional de Agricultores, fue fundada en 1769 y actualmente tiene 64.000 afiliados de los cuales el 80% está inscrito en alguno de los diferentes Centros de Gestión locales que se denominan Centros de Asesoramiento Agrícola.

Los Centros de Asesoramiento Locales, tienen constituido desde sus orígenes una red nacional en torno a una unidad central compuesta por profesionales que dan apoyo como asesores en múltiples áreas de interés para los productores.

Es importante destacar, que los dueños de la red nacional y los centros locales son los propios agricultores. Estos últimos constituyen directivas para la Unidad Central y los Centros Locales, que fijan las metas de corto, mediano y largo plazo.

En la figura N°2 se presenta un esquema que describe la estructura del *Modelo Danés* y la Red de Centros de Asesoría Agrícola.

**Figura N°2  
ESTRUCTURA DEL MODELO DANÉS Y  
LA RED DE CENTROS DE ASESORÍA AGRÍCOLA.**



La red nacional cuenta con 3.250 empleados, de los cuales mil son profesionales en calidad de Asesores, es decir por cada 65 agricultores hay un profesional y 2,2 técnicos o asistentes.

En el Cuadro N°2 se presenta la estructura del personal profesional a nivel nacional distribuida por departamento existente en 1994.

**Cuadro N°2**  
**PROFESIONALES RED NACIONAL DANESA**  
**POR DEPARTAMENTO (1994)**

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>ASESORES</b>	<b>TÉCNICOS / ASISTENTES</b>
Cultivos	260	130
Ganadería	140	165
Producción Porcina	100	85
Edificios Agrícolas y Maquinaria	50	25
Gestión y Economía	380	1.800
Otras Actividades	70	45
<b>Total</b>	<b>1.000</b>	<b>2.250</b>

En el Gráfico N°1 se señala la tendencia que ha tenido el personal contratado en calidad de asesor en relación con el número de predios contratados. Adicionalmente se observa un aumento en el número de asesores acompañado de una disminución en la cantidad de predios, con lo que la relación "asesor por predio" es cada vez menor.

**Gráfico N°1**



La Unidad Central de la Red Danesa tiene por misión:

- Apoyar a las organizaciones locales de agricultores y a los centros de asesoramiento.
- Apoyar y entregar una formación integral (técnico – económica) a los asesores que trabajan en los centros locales
- Mantener un contacto fluido con los centros de investigación y divulgar entre los agricultores las nuevas tecnologías desarrolladas
- Canalizar asistencia profesional y técnica a las organizaciones nacionales de agricultores
- Fomentar la educación integral (técnico – económica) de los agricultores y sus trabajadores
- Proveer una especialización en servicios de asesoramiento

La Unidad Central está organizada en 11 departamentos, los cuales se señalan a continuación:

1. Producción de cultivos
2. Explotación de ganado
3. Producción porcina
4. Cría de caballos
5. Edificios y maquinaria agrícola
6. Contabilidad y gestión para la Asociación de Agricultores
7. Contabilidad de gestión para pequeños propietarios
8. Juventud agrícola
9. Departamento de informática
10. Sección avícola, sección de productos orgánicos y economía doméstica
11. Aspectos jurídicos

En Dinamarca están operando actualmente 85 centros de gestión locales. La gran mayoría de los centros locales, tienen los departamentos de producción de cultivos, ganadería, producción porcina, contabilidad de gestión y tributaria en los propios centros. Sin embargo, los centros locales disminuyen sus costos al tener departamentos específicos en la Unidad Central, a los cuales pueden recurrir cuando necesiten de sus servicios.

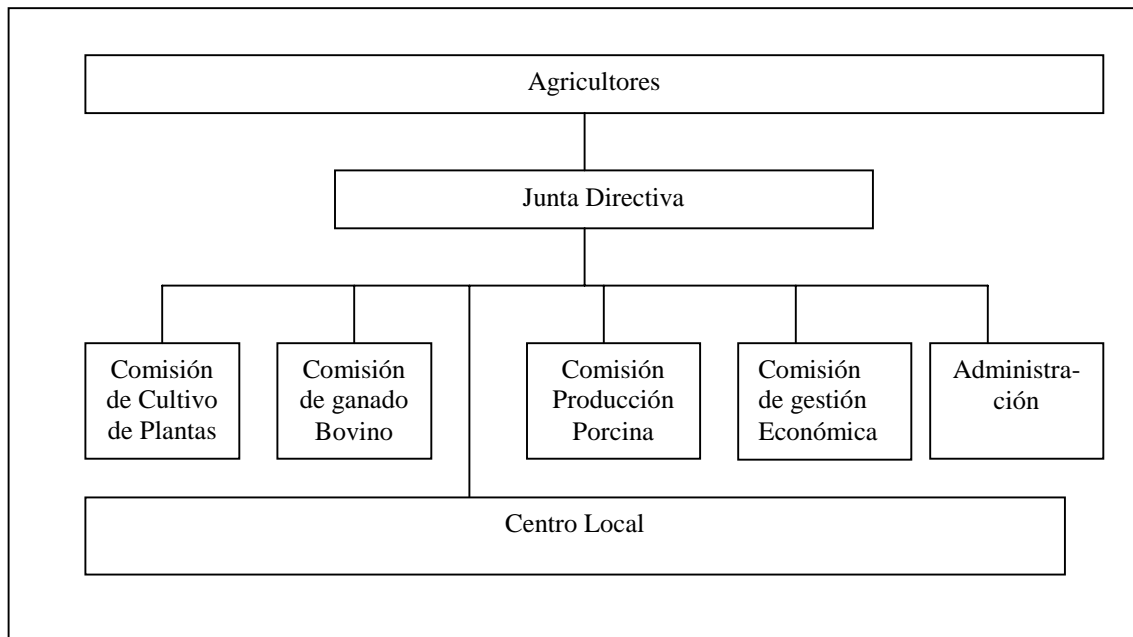
Los objetivos del servicio de asesoramiento local son:

- Facilitar a los agricultores el máximo de soporte técnico con respecto a los métodos de producción y asistencia económica
- Asistir a los agricultores en situaciones específicas de planificación e implementación de producción
- Registrar y procesar datos técnicos y económicos para que sirvan de base en la gestión diaria de una explotación
- Organizar cursos de capacitación integral constantemente
- Ser el canal de enlace entre los centros de investigación y los agricultores
- Preparar a los agricultores la contabilidad y calcular la carga tributaria.

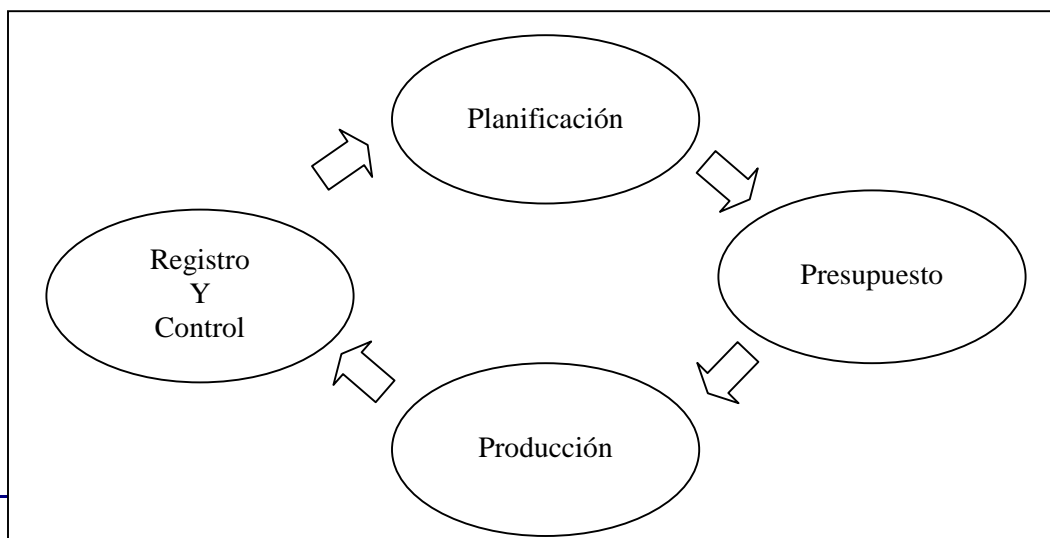
Cada Centro de Gestión tiene una Junta Directiva de entre 4 a 12 miembros. Esta Junta determina las líneas de acción del Centro y las tarifas que se cobrarán durante el año. Adicionalmente cada departamento tiene su propia comisión o directorio que determina las líneas particulares de acción.

En la figura N°3 se presenta la estructura organizativa de un Centro de Asesoramiento Agrícolas Danés, mientras que en la figura N°4 se presenta un esquema que resume el proceso de trabajo continuo en el tiempo que realiza un Centro Local con cada agricultor.

**Figura N°5**  
**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN CENTRO DE ASESORAMIENTO AGRICOLA DANES**

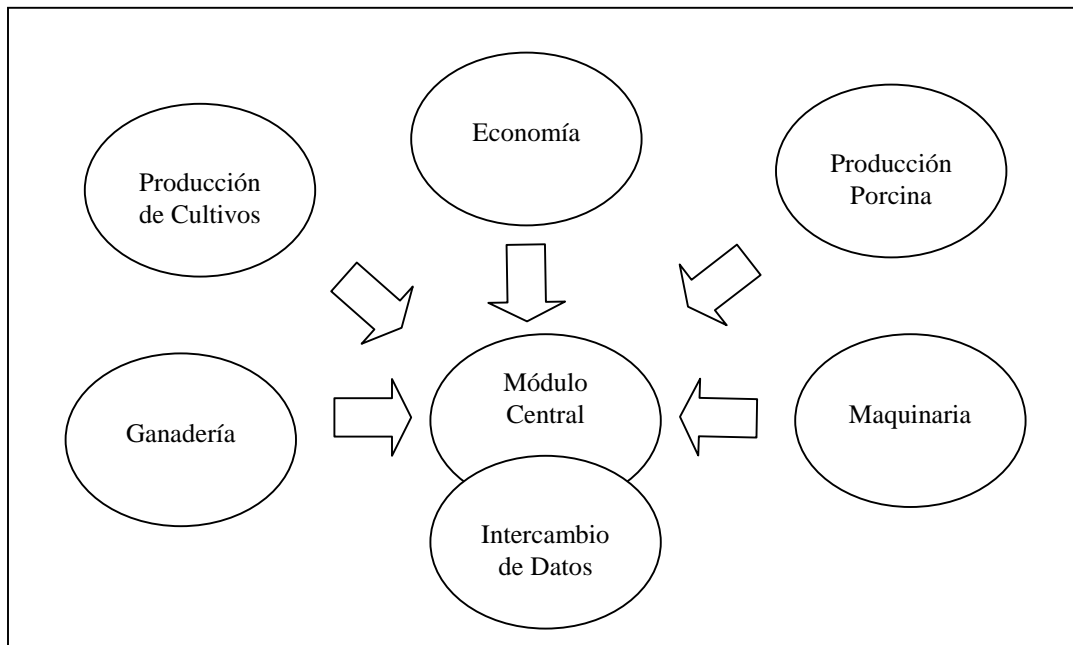


**Figura N°6**  
**ESQUEMA DEL PROCESO DE TRABAJO CON UN AGRICULTOR EN UN CENTRO DE ASESORAMIENTO DANES**



Para que el proceso anteriormente descrito sea eficiente, se diseñó un software que incluye todas las etapas. De hecho, el 65% de los agricultores registran sus datos en el "Sistema Integral de Gestión Agrícola" el cual tiene la siguiente estructura lógica que se presenta en la Figura N°5.

**Figura N°5**  
**ESTRUCTURA LOGICA DEL "SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN AGRÍCOLA"**



El software de gestión agrícola está diseñado de manera que los módulos intercambien datos y con ello se obtengan distintos resultados. El "Módulo Central" realiza la planificación productiva y control de gestión. Los módulos de ganadería, cultivos y producción porcina realizan un plan de manejo de labores, presupuestos alimenticios, registro de animales, controles sanitarios, entre otros. El módulo económico realiza balances, estado de resultados e indicadores económicos. El módulo de maquinaria calcula la eficiencia en la utilización de la maquinaria.

Adicionalmente el software lo ocupan diferentes agentes de la cadena de comercialización y todos los datos se registran a nivel nacional. Así las ventas en un agente, se registran en las cuentas de compra del otro, obteniéndose información consolidada en la Unidad Central. Por ejemplo, las plantas lecheras registran en el software, todas las compras de leche las cuales se registran como ventas en los agricultores

En el anexo N°3 se exponen los principales informes que emite el Sistema Integral de Asesoramiento, entre los que destacan el Estado de Resultados y Balance.

### **Financiamiento de la Red y los Centros Locales**

Para comprender el sistema de financiamiento de la red danesa de Centros de Asesoramiento, es necesario revisar la evolución histórica que se ha dado en el país.

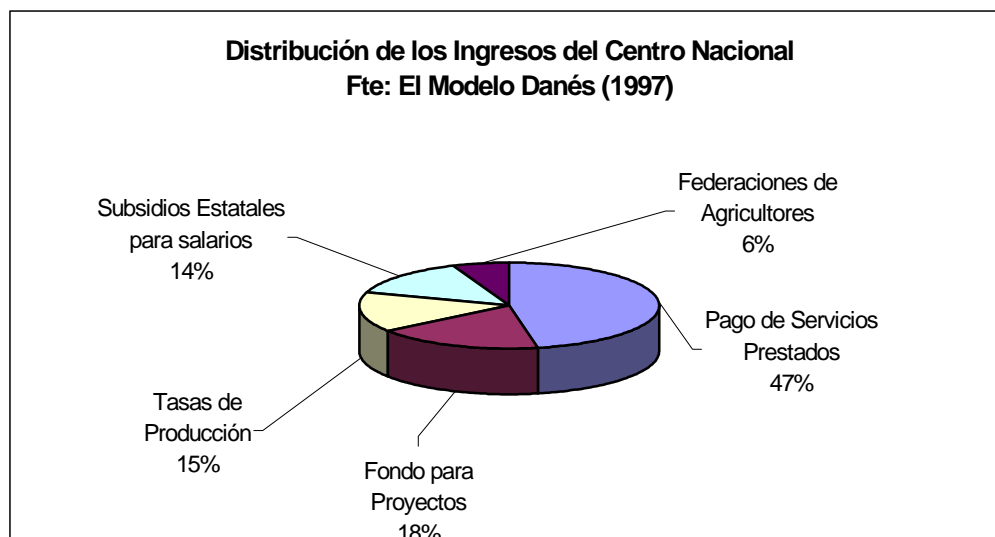
En 1769 se constituye "The Royal Danish Agricultural Society". En 1887 se dicta la primera ley que permite subsidiar la mitad del salario a los asesores agrícolas.

En 1910 comienzan algunas asociaciones gremiales a registrar los costos de sus agricultores asociados. En la década de los 20 se formalizó la creación de los "Centros de Asesoramiento Agrícola"; básicamente orientados a la asistencia técnica. Durante los cincuenta años siguientes, el Estado financió el 50% de los costos de los Centros.

En los últimos 30 años, el apoyo estatal ha decrecido paulatinamente, llegando a finales de la década de los 90 a 22 millones de dólares, los que financiaron el 10% de los costos totales de los Centros Locales y un 14% de los costos de la Unidad Central. Estos últimos se destinaron para subsidiar salarios de asesores dedicados al agroturismo, agricultura orgánica, ecología, medio ambiente, programas de agricultores jóvenes y programas de fertilización. Estos programas son muy innovadores y el sector privado no está dispuesto a pagar por su alto riesgo. Aún cuando el Estado financia ciertas actividades, los Centros de Asesoramiento tienen garantizada por ley su independencia con respecto al primero.

En el Gráfico N°2 se presenta la distribución de los Ingresos de la Unidad Central de la Red Danesa de Centros de Asesoramiento en 1997.

**Gráfico N°2**



Los Centros de Gestión son instituciones sin fines de lucro, ya que los propios usuarios son los dueños. Lo anterior les da el derecho de fijar el mecanismo y los montos que pagarán por los servicios que el Centro les prestará.

Un asesor percibe un ingreso bruto entre 35 a 54 mil dólares anualmente<sup>2</sup>. (Es importante mencionar que los impuestos en Dinamarca son del 50% en promedio). Un asesor o técnico trabaja 1.700 horas al año, de las cuales, mil horas debe venderlas en asesorías a los agricultores y con ello autofinanciarse. Las restantes 700 horas debe dedicarlas a dictar cursos y a capacitarse.

Respecto a la tarificación, los Centros locales cobran a los agricultores un precio fijo por pertenecer al Centro de Gestión y un costo variable que dependerá de los siguientes parámetros:

1. Número de unidades entregadas
2. Número de horas que el asesor o técnico utilizó en el agricultor. La hora de un asesor cuesta US\$ 75 y la de un asistente US\$ 50.
3. Número total de hectáreas. En el Cuadro N°3 se presenta un ejemplo de la tarificación por superficie que establece un Centro de Asesoramiento Danés por sus servicios de asesoría.

**Cuadro N°3**  
**EJEMPLO DE TARIFICACIÓN POR SERVICIOS DE UN CENTRO DE**  
**ASESORAMIENTO DANES**

<b>Nº de Hectáreas</b>	<b>Tarifa (US\$/asesoría)</b>
0 – 5	0
5 –20	50
20 – 50	100
50 – 75	150
75 – más	200

4. También existe la posibilidad de cobrar por el número de hectáreas y los rubros que tiene el agricultor, en el entendido que existen rubros que requieren más horas de asesoría que otros. Así una hectárea de cultivo no vale lo mismo que una hectárea utilizada en ganadería.

El costo fijo que pagan los agricultores, incluye una revista trimestral y cursos gratuitos, siempre que el profesor sea un asesor del propio centro. Por ejemplo, el Centro Local de Goren cobra US\$ 250 de costo fijo anual o “Membresía” por agricultor.

En conclusión no existe una regla única para determinar los precios de los productos y servicios que ofrecen los Centros. Esta flexibilidad es muy importante

<sup>2</sup> Un profesor gana de 28.000 a 40.000 dólares.

ya que existe libre competencia entre los centros locales por los agricultores y evidentemente el agricultor se incorporará al centro que preste un mejor servicio a un menor precio.

El Centro Local de Goren atiende a 1.100 agricultores y dispone de un presupuesto anual de 3,2 millones de dólares para 1998. Por la venta de servicios a los agricultores facturan 1,5 millones y el Estado subsidia 1.7 millones. La mayor proporción de los ingresos proviene de la contabilidad de gestión y tributaria.



### **3. Los Centros de Economía Rural en Francia**

#### ***Antecedentes de los Centros de Economía Rural Franceses***

A principios de la década de los 60 comenzaron a formarse los primeros Centros de Economía Rural (CER) en Francia, como una iniciativa de los propios agricultores para mejorar sus conocimientos financieros del negocio agrícola. En esa década existía un millón de agricultores, con una agricultura caracterizada por un bajo nivel tecnológico, mala gestión agropecuaria y en general una falta de visión de la empresa agrícola.

A principios de la década de los 60, el Estado comienza una política de apoyo a la asociatividad de los agricultores, para que mejoren su tecnología y calidad de producción, en que se incluye el nacimiento de los grupos CETA, CUMA y GAEC en conminación con los Centros de Economía Rural. (Anexos N°4 y N°5)

A partir de 1968, el sector agropecuario debió comenzar a pagar el impuesto al valor agregado (IVA), lo que condujo a los agricultores a mejorar su sistema de registros para la contabilidad tributaria.

Posteriormente en 1972, aquellos agricultores con más de US\$ 100.000 de ventas anuales debieron comenzar a pagar el impuesto único a la renta. Aquel agricultor que pagaba sus impuestos a través del CER, obtenía un descuento en el pago de impuesto.

En el curso la década de los 90, la agricultura francesa ha enfrentado grandes cambios. Existen 600.000 agricultores, quienes utilizan técnicas intensivas, una buena gestión agropecuaria, integración de canales de comercialización y una organización de mercado tendiente a las ISO 9000. Evidentemente los CER han participado en el desarrollo económico del sector y en lograr un cambio sustantivo en la idiosincrasia del agricultor.

En la actualidad existen 100 Centros de Economía Rural (1 a 3 por Departamento), que reúnen a 320.000 explotaciones, es decir el 50% del total del país, emplean a 12.000 asesores y cuyos asociados aportan un 76% de la producción agropecuaria francesa. También existen otros Centros de Economía correspondientes a los sectores industriales, comercio, artesanos, etc. Esto implica una proporción de 1 asesor por cada 27 productores.

### **Características de los Centros de Economía Rural**

Los Centros de Economía Rural son empresas privadas cuyos dueños son los mismos agricultores. Estas instituciones no tienen fines de lucro, no reciben ningún subsidio directo del Estado y no son monopolio por ley. De esta manera compiten con contadores privados y otros CER en la entrega de servicios a los agricultores.

El Centro de Economía Rural Nacional (Unidad Central), se financia a través de pagos que realizan los CER Departamentales. Son ellos finalmente los que deciden cuáles son las funciones del CER Nacional, a través de una junta directiva. En la década pasada, existía una Unidad Central con una gran cantidad de empleados, siendo una carga bastante grande para los CER locales. Actualmente, en la Unidad Central, trabajan 16 economistas agrarios.

El Centro Nacional cumple las siguientes funciones:

1. Fuente de información permanente y oportuna para los CER locales.
2. Generar cursos de capacitación para los profesionales de los CER locales
3. Transferir metodologías y experiencias
4. Participar junto a las autoridades públicas en la discusión de políticas agrarias

Los cuatro grandes principios que rigen a nivel nacional a los CER son:

1. **Asociación de Empresarios.** Ellos deben liderar el CER y definir su misión para su propio beneficio.
2. **Independencia.** Sólo los propios dueños definen las prioridades de acción del CER.
3. **Enlace.** Deben interactuar con otras instituciones y asociaciones gremiales para su mayor éxito, tales como instituciones que realizan investigación básica y aplicada, asociaciones gremiales, instituciones estatales, entre otras. (Anexo N°6).
4. **Agrupación de Servicios.** Se deben analizar a las empresas en forma integral y proveerles un servicio económico de excelencia

Desde luego, la Unidad Central contribuye a relacionar y coordinar los centros departamentales, pero ellos son muy independientes en todas sus decisiones. Por ejemplo, cada uno desarrolla su propio software, aún cuando pueden tener metodologías similares, incorporan aspectos únicos de la región

En general, las principales líneas de acción de los CER departamentales son:

1. Entregar una asesoría integral, multidisciplinaria, de alta calidad, con una permanente auto-evaluación de los productos.
2. Ser un facilitador de negocios entre el sector comercializador y productor, especialmente en el área de exportaciones.
3. Incrementar la rentabilidad de los negocios de los agricultores franceses.

4. Mantener a los actuales agricultores en cada CER local. Aumentar el número de clientes, a través de metodología de animación.
5. Desarrollar el medio rural.
6. Participar en la realización de proyectos nuevos con alto valor agregado.
7. Manejar el banco de datos técnico económico.
8. Proporcionar informaciones de calidad al sector agropecuario, al medio rural y
9. Interlocutor válido entre las instituciones públicas y privadas.

Los principales servicios que entrega el CER son:

1. Contabilidad y asesoría en contabilidad de gestión
  - cuentas IVA (4 visitas al año)
  - cuentas de partida doble (tributario)
  - cuentas de partida simple (gestión)

De las anteriores, la principal actividad del CER es la contabilidad agrícola. Hay varias categorías. La contabilidad del IVA con menos de US\$ 60.000 al año y contabilidad real con más de US\$ 100.000 al año.

2. Asesoría tributaria, jurídica, administrativa en organización
3. En el aspecto tributario, entregan asesoría para pagar racionalmente impuestos. En la parte jurídica entregan asesoría para conformar sociedades, laboral, comercial y de patrimonio y entrega información para asesoría en calidad.
4. Asistencia en informática. Se le instala el software de gestión en las computadoras de sus predios, previa capacitación al agricultor. Adicionalmente se le entregan servicios de mantención en el sistema. En cada departamento hay equipo permanente de informáticos desarrollando el software.
5. Planes de desarrollo de estudios micro y macro económicos. Se hacen principalmente sobre la base de los datos de las bases de datos y se hace a pedido de los bancos.
6. Capacitación. Cada año se hacen en promedio 10 cursos en cada departamento
7. Participación en el desarrollo local al tener clientes no agrícolas que también le llevan la contabilidad tributaria, de gestión y todos los otros servicios
8. Certifican calidad ISO 9000 y 9002.
9. Asesoría y asistencia global para agricultores jóvenes

El CER también entrega una importante capacitación a sus profesionales que en promedio alcanza a ser 7 días al año.

Los servicios antes mencionados también se ofrecen a los jóvenes rurales, pero con una orientación algo distinta. El objetivo es “formar” al agricultor joven, con una importante transferencia de aspectos metodológicos y tecnológicos.

La capacitación a los agricultores es central en la labor del CER, entregándoles cursos de administración e informática. Adicionalmente organizan 23 reuniones

durante el año de diferentes grupos, en que se tratan temas particulares de los rubros y predios. El CER publica un boletín, cuyo objetivo es tener permanentemente informados a todos los socios e introducir nuevos conceptos y metodología a través de pequeños artículos.

Es importante recalcar, que los CER no ofrecen asistencia técnica, a diferencia de los centros de asesoramiento en Dinamarca. Esto se debe a que existen otras instituciones más especializadas y con más experiencia que ofrecen estos servicios como los CETA y la Cámara de Agricultura.

En Francia, existe una política especial hacia los agricultores jóvenes. Para ser clasificado en ésta categoría, la persona debe tener menos de 35 años, comprometerse a ser agricultor por 10 años, pagar IVA y llevar contabilidad de gestión. A cambio, el Estado le entrega subsidios con tasas preferencias del 2 a 3% y un subsidio para capital inicial de 12.000 a 20.000 dólares (Anexo N°6).

El proceso de captura de información tiene 3 posibilidades:

1. Los agricultores envían sus datos por Minitel<sup>3</sup>
2. El contador captura los datos del agricultor en su propio predio. (La mayoría de los contadores que visitan a los agricultores cuenta con un computador portátil).
3. El agricultor entrega personalmente los datos en el centro.

El software utilizado tiene los siguientes módulos:

- Contabilidad de gestión
- Contabilidad Tributaria
- Gestión comercial
- Planificación en Ganadería, Cereales, Cultivos, Fertilización
- Salarios

Una descripción de los Centros de Economía Rural de Lot et Garone y de Rennes y su agricultura se encuentran desde el anexo N°7 al N°9.

---

<sup>3</sup> Modem que transfiere a través de la línea telefónica los datos.

### ***Financiamiento de la Red y los Centros Locales***

En 1960 cuando se iniciaron los CER, el gobierno francés comenzó a apoyar entre un 60 a 70% los costos de los CER, siendo muy importante para la etapa de constitución de los CER.

A finales de los años 60, los agricultores deben comenzar a pagar el IVA y los CER comienzan a prestar este servicio, lo que mejora su consolidación.

En la década de los 80, el apoyo estatal comenzó a disminuir, ya que los CER tenían suficientes clientes a los cuales ofrecían una amplia gama de servicios. La disminución del apoyo se produjo paulatinamente durante la década de los 80 llegando a principios de los 90 a un 30% de los costos de los CER.

Actualmente, el financiamiento es casi nulo, aunque existen apoyos para proyectos muy específicos e innovadores, en los cuales el Estado ha considerado importante invertir.

En consecuencia, el financiamiento de los CER proviene en gran medida de la venta a precio de mercado de sus productos y servicios.

En general, los parámetros que se señalan a continuación son los que se utilizan para establecer una política de precios. Es importante recalcar, que estas cifras pueden variar entre los departamentos, dada su independencia:

- Existe un monto fijo dependiendo de la contabilidad que el agricultor desee llevar y el nivel de facturación de tenga la empresa.
- Adicionalmente dependiendo del tiempo que utilice el agricultor, se cobra un monto variable.

De esta forma, el Centro de Economía Rural de Rennes (CERGIV), firma un contrato anual, estableciendo los servicios y tarifas que se cobrarán. Los agricultores se comprometen a cancelar en 4 cuotas anuales, descontables automáticamente de la cuenta corriente del banco.

## **4. Los Centros de Gestión en España – País Vasco**

### ***Características del Centro de Gestión Lorra***

A finales de los años 70 en el País Vasco, surgen las primera asociaciones de agricultores, cuyo interés era mejorar la capacidad productiva mejorando la tecnología utilizada, es así como surge el Centro de Gestión de la provincia de Gipuzkoa. En 1985 se funda en Centro de Gestión en la provincia de Araba y finalmente en 1986 se funda otro CG en la provincia de Bizkaia (Lorra). (Anexo N°10).

El Centro de Gestión Lorra nace de la unión de 27 asociaciones y 6 cooperativas, que reúnen a un total de 3.486 explotaciones. Este Centro de Gestión ha tenido tres etapas desde su formación.

El principal objetivo de los Centros de Gestión, desde sus inicios, han sido las asociaciones de agricultores. Desde 1987 a 1992, España ingresó a la CE, por lo que el Centro de Gestión debió preocuparse de la adecuación de la agricultura Vasca al mercado común europeo y la modernización estructural.

Finalmente a partir de 1992 el Centro ha establecido tres líneas estratégicas que apuntan básicamente a mejorar la competitividad y tener una visión integral del medio rural. Las tres líneas estratégicas son:

- **Desarrollo rural.** Pretende diversificar la economía rural, aumentar la gama de productos, empleos y mejorar la calidad de vida en general en el medio rural.
- **Económica.** Incrementar la renta de los agricultores y los empleos.
- **Naturaleza.** Hacer de la agricultura una actividad sustentable ecológicamente en el tiempo.

La misión de Lorra es la “planificación, generación y prestación de servicios técnicos y económicos al sector agroalimentario del territorio de Bizkaia, así como la coordinación de los sistemas de información”.

El Centro de Gestión Lorra, tiene una organización bastante particular. Además de una asamblea general que elige a una junta directiva la cual dirige a la gerencia; existen 4 comisiones que tienen amplia capacidad de decisión sobre la gerencia. Estas 4 comisiones corresponden a las áreas de producción animal, vegetal, cooperativas y colaboradores.

El Centro de Gestión de Lorra, ha organizado la entrega de sus servicios en tres grandes áreas:

1. Servicios generales
2. Area de producción animal
3. Area de producción vegetal

El área de **Servicios Generales** tiene cinco departamentos, que incluyen los servicios:

1. Departamento de Administración, Coordinación y Contabilidad.
  - Asesoramiento jurídico
  - Fiscal
  - Contabilidades individuales (300 agricultores)
  - Declaraciones de la Renta
  - IVA
  - Impuesto a sociedades
  - Administrativo y financiero
  - Organización de entidades jurídicas asociadas a la cooperativa
2. Departamento de Informática
  - Creación y mantenimiento de software especializados.
  - Software para leche, carne, Ovino, cunícola y de administración
3. Departamento de Proyectos y Construcciones
  - Asesoramiento en construcciones e infraestructura agrícola y ganadera
  - Formulación de anteproyectos
  - Informes técnico – económicos de los predios
  - Valorizaciones de predios
4. Departamento de Sustitución
  - El servicio de sustitución, es demandado por una enfermedad de algún agricultor ó por que éste se tomará vacaciones. En 1997 se realizaron 39 sustituciones.
5. Departamento de Capacitación
  - Lorra organiza con la colaboración del Gobierno Vasco, Escuela Agrícola Mendikoi y Diputación Foral de Bizkaia, cursos de capacitación agrícola y ganadera.
  - Para acceder a ser considerado agricultor joven por parte de la UE, el agricultor debe cumplir con mínimo de 150 horas.

El área de **Producción Animal** tiene 2 departamentos:

1. Departamento de Gestión Técnico – Económico (200 empresas)
  - Asesorías en nutrición animal en compra de forrajes, subproductos, fertilizaciones, semillas y herbicidas.
  - Asesoramiento en reproducción animal
  - Contabilidad
  - Declaraciones de renta
  - Análisis de resultados económicos y costos de producción
  - Servicios de marketing a los productos de los predios

## 2. Departamento Técnico

- Servicio reproductivo de ganado equino
- Programa de recuperación de la raza POTTOK
- Campaña de identificación y saneamiento del ganado ovino y caprino
- Programa de patos y avicultores en general
- Asesoría para apicultores

El área de **Producción Vegetal** tiene un departamento

### 1. Departamento Técnico

- Asesoramiento para horticultores
- Asesoramiento a vitivinicultores y Fruticultores
- Asesorías a predios forestales

Los servicios en gestión técnica – económica tiene 4 grandes objetivos:

1. Formación y profesionalización de los agricultores sobre los temas técnicos y económicos
2. Divulgación y desarrollo de nuevas tecnologías en el medio agrario
3. Incrementar la rentabilidad, a través de mejoras técnicas basadas en parámetros técnico – económico obtenidas de la propia explotación y en su comparación con el resto.
4. Tener un conocimiento de la estructura técnica y económica de la explotación que sirva para el posterior desarrollo de la misma.

La metodología que utilizan los Centros en el País Vasco es la siguiente

1. De 4 a 6 visitas al año por explotación en donde se:
  - Captura los datos y posteriormente se analizan los parámetros técnico económicos junto con el agricultor.
  - Recomendaciones técnicas en vacunos u horticultura
  - Recomendaciones de inversiones, financiamiento y otras materias.
2. Resumen de final de año y su análisis con los agricultores de cuentas de la explotación, márgenes bruto, neto, eficiencias técnicas y otros parámetros.
3. Asesoría económica y técnica en todo el año a través del teléfono y visitas particulares dependiendo de la necesidad e importancia.

Para realizar este trabajo, el Centro Lorra cuenta con 5 técnicos y un administrativo.

El departamento de informática tiene por misión crear y mantener todos aquellos software necesario para los agricultores del Centro de Gestión.

Para el vacuno de leche, existe un software que realiza un control lechero, e incluye un libro genealógico, un registro para la clasificación morfológica, registro



de la frecuencia de mastitis, establece períodos de reproducción y finalmente la gestión económica, cuyo informe se encuentra en el anexo N°11.

Para el vacuno de carne, el software tiene un libro genealógico, reproductivo, control de los rendimientos y contempla la gestión económica.

El software de ovino, tiene inventarios, control lechero, libro genealógico, reproductivo y también gestión económica.

## 5. Conclusiones

Las conclusiones del presente documento buscan desarrollar una breve comparación entre la situación existente en Europa al iniciarse el desarrollo de los Centros de Gestión así como su evolución posterior con la situación actual de nuestro país.

Una importante conclusión procedente de los antecedentes y análisis presentados para los Centros de Gestión de Dinamarca, Francia y España, es que estas iniciativas no sólo han generado beneficios concretos para los productores europeos producto de la profesionalización de la actividad agrícola, sino que los agentes públicos y privados involucrados han sido capaces de ir efectuando modificaciones estructurales a las instituciones para ir adecuándolos a los cambios del entorno y por este medio asegurar, a la fecha, su sustentabilidad en el tiempo.

Las razones que explican la evolución de los Centros de Gestión en Europa se pueden conceptualizar en los siguientes puntos claves:

- Decidido apoyo inicial por parte del Estado.
- Demanda efectiva de los agricultores y orientación a la labor de los Centros.
- Coordinación entre los agentes públicos y privados
- Amplia gama de servicios ofrecidos por los Centros de Gestión
- Capacidades técnicas de profesionales de los Centros de Gestión.
- Unidad Central que interrelaciona a los Centros de Gestión locales

### Decidido Apoyo Inicial por Parte del Estado

En términos generales, una de las principales motivaciones que tienen los países europeos para apoyar monetariamente la agricultura, se debe al alto grado de “seguridad alimentaria” que desean tener como producto de una necesidad estratégica de primer orden a nivel geopolítico, situación que se mantendrá en el futuro.

En este entorno, se inician los apoyos estatales hacia el sector agropecuario europeo que no sólo se traducen en apoyos monetarios directos y específicos hacia ciertos rubros agroalimentarios de interés, sino que se da inicio a un apoyo estatal de largo plazo que busca profesionalizar la acción de los productores locales en torno a los denominados Centros de Gestión por el evidente efecto multiplicador que tiene este tipo de estructura al favorecer y estimular su asociatividad entre agricultores.

Durante 50 años el Estado danés financió en un 50% los costos operacionales de los Centros de Gestión y la Unidad Central que los administraba. Posteriormente,

en los siguientes 30 años, los financiamientos daneses fueron decreciendo paulatinamente como consecuencia de mejoramientos en los niveles de autofinanciamiento de los Centros de Gestión, llegando a ser actualmente del orden del 14% de los costos totales de la Red, recursos que se orientan específicamente a financiar parte de los salarios de los profesionales.

Sin embargo, lo anterior no implica que la Red danesa financie el 86% restante con recursos directos de los productores, dado que el nivel de autofinanciamiento real por el pago de servicios prestados llega a sólo el 47%. El resto se explica por recursos que reciben los Centros a través de aportes gremiales directos de las federaciones de agricultores (6%) y por la administración de subsidios que se canalizan por su intermedio (33%) como consecuencia de la facultad que les otorga el Estado.

En consecuencia, el Estado danés ha apoyado la constitución y consolidación de los Centros de Gestión a través de un financiamiento directo de largo plazo y en forma indirecta delegándoles la facultad de administrar subsidios fiscales dirigidos a la agricultura. En definitiva, todos éstos aspectos, fortalecieron en el largo plazo la existencia de los Centros de Asesoramiento Agrícola.

El decidido apoyo estatal en Francia a la conformación y consolidación de Centros de Gestión se inicia en la década de los años 60, período en que comenzaron a formarse los primeros Centros de Economía Rural (CER).

En esos primeros años el Estado Francés financió directamente entre el 60% a un 70% de los costos operacionales de la Red. Posteriormente en la década de los años 80, los subsidios directos bajaron a un 30% de los costos de operación para decaer finalmente en la década de los 90 a un nivel del 0%.

Actualmente, los CER se financian principalmente como consecuencia de la elevada demanda que tienen los servicios de contabilidad tributaria que se ofrecen a los productores asociados al Centro. Esta situación se explica dado que los agricultores reciben un descuento tributario al realizar la declaración de impuestos a través de los CER.

En conclusión, se puede apreciar que en el caso de Francia, el Estado otorgó financiamiento directo en la etapa de formación y consolidación de los Centros de Gestión al menos por 15 años, disminuyéndolos paulatinamente con el tiempo. Para suplir esta falta de financiamiento de largo plazo, el Estado incorporó modificaciones a ciertas regulaciones de manera de delegar la administración de algunos subsidios a los Centros, obteniendo por esta vía los CER, una fuente indirecta de financiamiento Estatal.

En paralelo, al decidido apoyo estatal dado a los Centros de Gestión de Dinamarca, Francia y España a través de su financiamiento parcial tanto directo como indirecto, se han ido aprobando leyes específicas, donde se establece que la propiedad de estos Centros es exclusiva de los agricultores, asegurando por

esta vía la independencia del Centro de Gestión respecto del Estado que los apoya financieramente.

Por otro lado, los Centros de Gestión al ser una importante fuente de información venden al Estado análisis de variados temas, que permite a éste último diseñar políticas agropecuarias más acertadas.

### Demanda Efectiva de los Agricultores

Aún cuando existió una decidida acción gubernamental para estimular la integración de los agricultores a los Centros de Gestión, fueron los propios agricultores, movidos por sus convicciones los que formaron los Centros.

Con el transcurso de los años, aumentó el interés de los agricultores por utilizar herramientas de gestión empresarial, al observar a otros agricultores que ya pertenecían a los Centros mejorar sus resultados económicos. En términos generales, se puede concluir que los Centros de Gestión son instituciones de elevada capacidad de convocatoria entre los agricultores europeos.

Es importante considerar, que la alta convocatoria de los Centros, también se explica por las características socio culturales de los agricultores europeos. Por ejemplo, la particular idiosincrasia de los agricultores daneses, provenientes de una cultura nórdica, los constituye en personas extremadamente rigurosas en todos los aspectos, incluyendo evidentemente la contabilidad y finanzas. Es por esto, que desde el siglo pasado, han tenido la necesidad de mejorar su gestión. En cambio los franceses, tienen incorporado en su idiosincrasia las bondades de la asociatividad en su actividad productiva. De esta manera, los agricultores se asociaron con cierta facilidad para constituir Centros de Economía Rural.

### Coordinación Entre los Agentes Públicos y Privados

Luego de los análisis efectuados se puede concluir que la permanencia de los Centros de Gestión en Europa por más de 25 años, no sería posible, sin una acción coordinada entre los agricultores a través de sus federaciones y Estado. Sin duda, esta es una importante fortaleza de los modelos constituidos en Dinamarca, Francia y España.

### Amplia Gama de Servicios Ofrecidos por los Centros de Gestión

La gama de servicios ofrecidos difiere de un país a otro. En Dinamarca, el servicio que entregan los Centros de Gestión es "Técnico – Económico". De esta forma, satisface ambas necesidades de los agricultores, integrando eficientemente ambas posibilidades de asesoramiento. En el País Vasco, los Centros de Gestión también ofrecen un servicio técnico económico.

En Francia, el servicio que entregan los Centros es exclusivamente económico. Esto se debe a que paralelamente al formarse los CER, comenzaron a constituirse los CETA (Anexo N°5). Evidentemente al estar satisfecha la necesidad técnica a través de los grupos CETA, los CER se especificaron sólo en los aspectos económicos de la producción.

En definitiva, los Centros de Gestión nacieron como una actividad complementaria al mejoramiento de la capacidad tecnológica de los agricultores. De esta forma, no importa quién realice la asistencia tecnológica, los agricultores demuestran interés por mejorar sus aspectos económicos, en la medida que esté satisfecha la necesidad de obtener asesoría tecnológica.

#### Capacidades técnicas de profesionales de los Centros de Gestión.

Un factor que clave en la evolución y consolidación alcanzado por los Centros de Gestión locales, en cada una de las experiencias europeas visitadas, dice relación con la adecuada capacidad técnica de los profesionales a cargo de los Centros así como de los asesores vinculados a éstos.

La adecuada preparación académica de los profesionales, ya sea en aspectos técnicos y/o económicos, así como la continua capacitación de éstos, ha sido un elemento fundamental que los agricultores asociados a los Centros identifican como un "plus" positivo, más allá de los servicios que se ofrecen regularmente, por cuanto a través de estos profesionales es posible capturar, adaptar y transferir la información relevante que les permitirá mejorar su gestión empresarial. Por lo anterior, la adecuada selección de los profesionales que integran un Centro favorece la convocatoria de éste ante los agricultores y por ende su consolidación en el largo plazo.

#### Unidad Central que articula los Centros de Gestión locales

Desde los inicios de los Centros de Asesoramiento Agrícola en Dinamarca, los Centros de Economía Rural en Francia y los Centros de Gestión en el País Vasco, ha sido fundamental el apoyo constante de una Unidad Central que ha permitido acelerar el proceso de consolidación de los diferentes Centros locales.

Las unidades centrales han cumplido un rol fundamental en la transferencia horizontal de las metodologías desarrolladas en las propias unidades locales, como también en el ahorro económico al momento de desarrollar productos y servicios que son de amplio uso. De la misma forma las unidades centrales han sido fundamentales en el proceso de articulación entre las diferentes organizaciones públicas y privadas, tales como universidades, empresas de asesoramiento, ministerios, etc., y los Centros locales.

### **Conclusiones Para Chile**

En términos generales cada país europeo ha encontrado con el tiempo, un modelo que se ajuste a la idiosincrasia de los propios agricultores y la estructura socio política de cada país.

En Chile la formación de Centros de Gestión para agricultores está recién comenzando, como consecuencia de las exigencias que imponen los cambios estructurales que involucra la globalización de la economía nacional.

Lo anterior obliga tanto al sector público como privado a tomar decisiones tendientes a mejorar la asociatividad como la profesionalización de la actividad agropecuaria.

En consecuencia, en estos momentos nos encontramos ante la oportunidad histórica de incorporar ciertos aspectos que han contribuido a la formación y constitución de los Centros de Gestión en Europa. Algunas de estas características, que se señalan a continuación, pueden ser incorporadas con cierta facilidad a las experiencias que se están desarrollando actualmente en el país, vía la modificación en algunas regulaciones que rigen los actuales instrumentos de apoyo que dispone el Estado, mientras que otras se incorporarán con mayor lentitud ya que involucran cambios en las condiciones culturales y de idiosincrasia del sector agropecuario nacional.

- Fortalecer la autonomía de los Centros de Gestión en las actividades que realiza en torno al apoyo en el mejoramiento de la gestión de sus asociados, independiente del financiamiento compartido que pueda establecerse, de manera de diferenciar claramente las actividades que le son propias de las actividades vinculadas al ámbito gremial y político.
- Fomentar la acción coordinada de largo plazo entre el Estado y los agricultores vinculados a los Centros de Gestión.
- Establecer el apoyo financiero parcial del sector público en el largo plazo, ya sea en subsidios a la demanda y oferta en forma directa e indirecta, con el objeto de constituir y consolidar la operación de los Centros de Gestión.
- Finalmente las asociaciones de agricultores, deberían estimular a un grupo “líder” de agricultores para que conozcan los beneficios de los Centros de Gestión, a fin de facilitar la difusión del modelo.

Desde luego, estas características son perfectamente aplicables en Chile y depende de la voluntad política por parte de los agricultores y del Estado para que asuman un rol de liderazgo de largo plazo; con un convencimiento profundo de que los Centros de Gestión son una herramienta eficiente para mejorar la competitividad de la agricultura y el bienestar del sector rural chileno.

# **ANEXOS**

## **Centros de Gestión en Dinamarca, Francia y España**

### **Visión de su Experiencia**

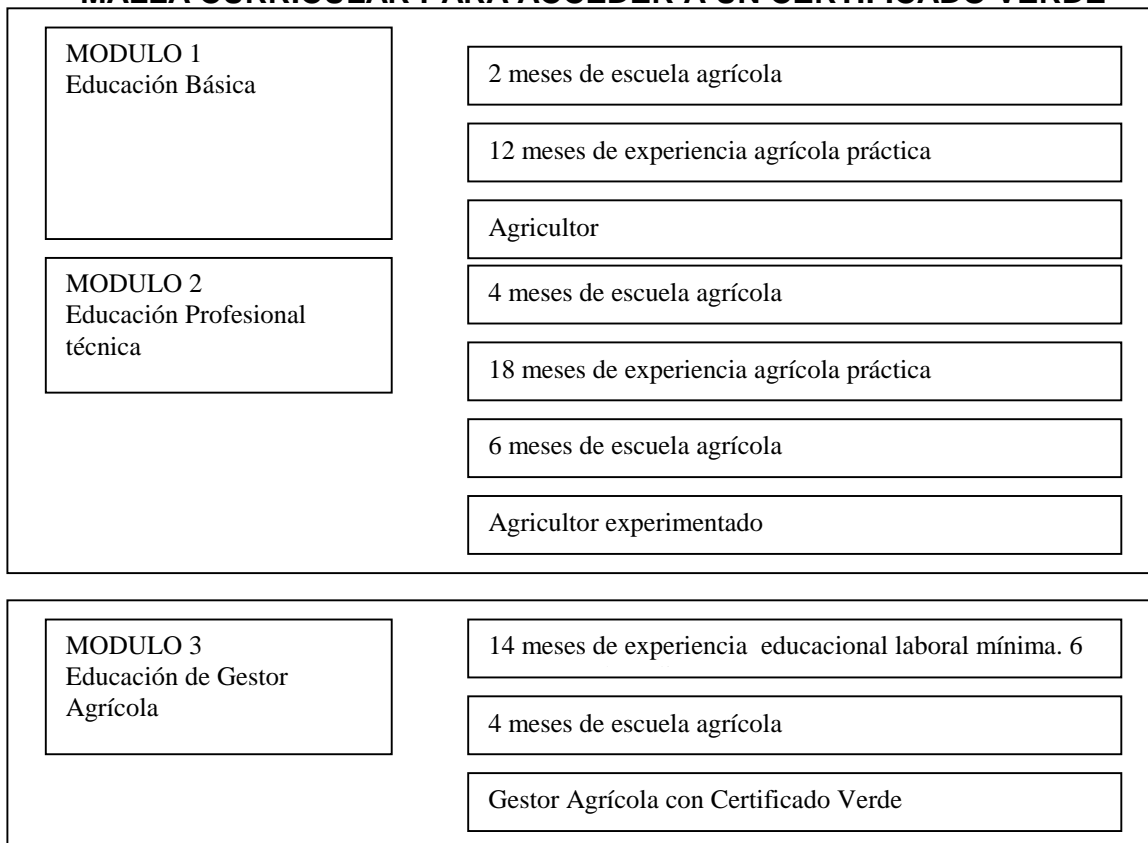
### **Anexo N°1: Educación danesa para adquirir un Certificado Verde**

La educación es esencial para los agricultores jóvenes y la experiencia es crucial, antes que asuman la responsabilidad que supone la adquisición y la gerencia de la propia explotación agrícola. La legislación danesa indica que cualquier persona que quiera comprar un predio de más de 30 hectáreas, tendrá que presentar un Certificado Verde para acreditar su competencia.

En la Figura N°A1.1 se presenta la malla curricular que debe cumplir una persona para acceder a un Certificado Verde, cuyos contenidos académicos se establecen entre el Ministerio de Agricultura y Educación, la Federación de Agricultores y Red Danesa de Centros de Gestión.

**Figura N°A1.1**

#### **MALLA CURRICULAR PARA ACCEDER A UN CERTIFICADO VERDE**



En los meses en que el alumno está en la escuela agrícola, se le enseñan ramos de contenidos técnicos y económicos, dentro de los que se encuentran ganadería, horticultura, contabilidad, finanzas, administración, etc; obteniendo finalmente el Certificado Verde.

Adicionalmente las escuelas agrícolas ofrecen todos los años cursos de actualización de conocimientos, en donde cerca de 10.000 agricultores se suscriben anualmente.



**Anexo Nº2: Visitas a Terreno en Dinamarca**

Para capturar información de los apoyos que entregan los Centros de Asesoramiento Daneses directamente de los agricultores asociados, la misión de Fundación Chile efectuó una serie de visitas de terreno a las siguientes localizaciones;

1. Productor lechero de 60 vacas alimentados con ensilaje de cebada, grana machacado y harina de soya. Realiza control lechero en el centro local y recibe de parte del Centro recomendaciones para inseminación según un programa computacional. El precio de la leche es de US\$ 0.40 (subsidiado). Su mujer trabaja en la municipalidad.
2. Productor de cerdos que tenía 700 madres y con una producción promedio de cada una de ellas de 22 cerdos al año.
3. Planta lechera **MD – Foods**. Es una cooperativa de 8.728 productores que fabrica todo tipo de productos lecheros. Sus ventas son de 3.900 millones de dólares y sus empleados son de 13.122 empleados.
4. Terminal de frutas y hortalizas. Es un edificio de 15.000 m<sup>2</sup> con un sistema de remate y todas las instalaciones como sistema de frío, bodegas, embalaje, etc.

**Anexo N°3: Informe del Software Danés**

El Sistema Integral de Asesoramiento, entrega tres informes a los agricultores, los cuales se presentan en su versión traducida al español en los Cuadros N°A3.1, N°A3.2 y N°A3.3.-.

**Cuadro N°A3.1  
RESUMEN ESTADO DE RESULTADOS**

Código	Item	Este Año	Año Anterior	Diferencia
	Granos			
	Leche			
	Ganado			
	Cerdos			
	Otros			
	<b>RECIBOS</b>			
	Semillas			
	Fertilizantes			
	Químicos			
	Contratos temporales			
	Alimentación animales			
	Crianza			
	Energía			
	Otros			
	<b>COSTOS VARIABLES</b>			
	<b>MARGEN BRUTO</b>			
	Salarios			
	Mantención			
	Contribuciones y seguros			
	Otros			
	<b>COSTOS FIJOS</b>			
	<b>RESULTADO ANTES DE DEPRECIACIÓN</b>			
	Depreciación			
	<b>Resultado para el dueño y el capital</b>			
	Otros ingresos			
	<b>INGRESO ANTES DE FINANCIAMIENTO</b>			
	Subsidios			
	Arriendo de tierra			
	Intereses gastados			
	Intereses pagados			
	<b>COSTO NETO DE LOS INTERESES</b>			
	<b>INGRESO ANTES DE IMPUESTO</b>			
	Impuesto calculado			
	<b>INGRESO DESPUES DE IMPUESTO</b>			
	Consumo privado			
	Costo administrativo del capital			
	<b>ECONOMÍA PRIVADA</b>			
	<b>CONSOLIDACIÓN</b>			

**Cuadro N°A3.2  
RESUMEN DE BALANCE**

Código	Item	Fin del periodo	Inicio del periodo	Diferencia
	Tierra y construcción Maquinaria Ganado Cerdos Stocks de producción Stocks de alimentos Otros			
	<b>ACTIVOS AGRICOLAS</b>			
	Autos Activos no agrícolas Dinero efectivo Ahorros Bonos Deudas por cobrar			
	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>			
	<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			
	Deudas en prioridad Cuenta de caja IVA Otros			
	<b>TOTAL PASIVOS</b>			
	<b>CAPITAL NETO</b>			

**Cuadro N°A3.3  
CAMBIO EN CAPITAL NETO**

Código	Item	Total
	CAPITAL NETO INICIAL + CONSOLIDACION	
	Cambio nominal de activos agrícolas Autos Activos no agrícolas	
	<b>CAMBIO NOMINAL TOTAL</b>	
	Cambio nominal de activos financieros Pensión	
	<b>CAMBIO NOMINAL TOTAL</b>	
	Impuesto calculado Impuesto pagado	
	<b>CORRECCION DE IMPUESTO</b>	
	<b>CAPITAL NETO AÑO</b>	

**Anexo N°4: Instituciones Públicas y Privadas en Francia**

Existen otras instituciones de los propios agricultores en Francia, con los cuales los Centros de Economía Rural han debido interactuar, para maximizar la cantidad y calidad de los servicios a los agricultores, algunas de ellas son:

- INRA, esta organización realiza investigación básica a pedido de la Cámara de Agricultores. Esta última institución y el Estado la financian.
- GDA. También realiza investigación, pero su actividad es designada por un consejo local de agricultores, por lo que está de acuerdo a las necesidades de los agricultores de la zona. Es una investigación muy aplicada. También realiza la labor de transferencia de la investigación básica hacia los agricultores.
- SAFER. Este organismo que regula los precios de compra y venta de tierra.
- CARA. Esta institución compra predios, los mejora para luego venderlos. Con esto mejor la calidad global de los predios en Francia.
- DDA. Institución pública que regula los subsidios.
- ADASEA. Esta institución pública tiene como misión administrar el seguro social agrícola, seguro de desempleo, previsión, seguro de incendio y otros servicios para los agricultores
- Banco agrícola
- Cooperativas, CUMA, GAEC
- CETA
- Sindicatos agrícolas nacionales y locales
- Las cámaras agrarias tiene como función de ser consultiva de intervenir y coordinar. Tiene representación en ministerios públicos

La cámara de agricultura es una institución de carácter pública por ley. Tiene tres funciones principales:

- Consultiva: entre las instituciones públicas y privadas
- De intervención: asesoría en prestación de servicios a los agricultores y trabajadores agrícolas
- De coordinación

**Anexo N°5: Grupos Asociativos en Francia****Grupo CETA**

Los Centros de Estudios Técnicos Agrícolas, tienen por objetivo la asistencia técnica entre los agricultores y la transferencia de tecnología. Cada grupo CETA, tiene su propio animador.

El grupo CETA que se visitó tenía 40 agricultores, que hacen reuniones periódicas por rubro. Adicionalmente hacen una reunión anual para definir las actividades y los precios de los servicios, para financiar al CETA.

En la década de los 60 se crean los primeros CETA, los cuales eran financiados por el Estado a través de la cámara de agricultura. Paulatinamente el Estado comenzó a disminuir el financiamiento, razón por la cual dejaron de funcionar. Hoy existen pocos grupos, los cuales están funcionando con financiamiento propio.

El pago de un agricultor adscrito al grupo CETA tiene un componente fijo y otro variable dependiendo a qué rubros pertenezca y cuántas hectáreas tenga. El pago se compone de una cuota fija de US\$ 340 al año y una cuota variable que se establece de acuerdo al Cuadro N°A5.1.-

**Cuadro N°A5.1  
GRUPOS CETA  
CUOTA VARIABLE PARA ADSCRIBIRSE A UN GRUPO**

RUBRO	DÓLARES/HECTÁREA AL AÑO
Pradera, plantación nueva	5
Huerto	30
Hortalizas	50

Por ejemplo, si un agricultor tiene 60 hectáreas de las cuales 10 son de ciruelas, 1 de frutilla y 49 de praderas. Por lo tanto  $340+300+50+245 = 935$  dólares al año.

Los grupos CETA hacen investigación a pedido de los agricultores miembros del grupo. No obstante, existen los grupos GDA (Grupos de Desarrollo Agrícola) (Anexo N°1), los cuales tienen como misión desarrollar la agricultura. Es financiada por cámara de agricultura y dirigida por los sindicatos. Esta última institución realiza investigación aplicada. Finalmente existe el INRA (Anexo N°1), que realiza investigación básica a nivel nacional. Esta institución transfiere esta investigación a los CETA, para que estos últimos se la transmitan a los agricultores.

### Grupo CUMA

Un grupo CUMA (Cooperativa de Utilización de Maquinaria Agrícola), es una cooperativa de agricultores, cuya misión es prestarse mutuamente servicios de utilización de maquinaria. Con ello se favorece la asociatividad y se logran economías de escala, que permite disminuir los costos de utilización de maquinaria.

La CUMA que se visitó, fue fundada en 1986, por cuatro agricultores y compraron 1 tractor e implementos para siembra de remolacha. Hoy día son 20 agricultores cuyo capital social es la suma de todas las maquinarias. Ellos están agrupados en 3 grupos. Dos grupos de maquinaria para tomate y un grupo para remolacha.

Los integrantes deben especializarse en conductores, reparadores, administradores, etc. De este modo se constituye un banco de trabajo, en el cual se registran las horas trabajadas. Al final de cada período, se realiza un balance y se identifica quién le debe a quién por las labores realizadas. Finalmente, por principio se debe entregar cada maquinaria con el estanque de petróleo lleno.

Si un agricultor desea ingresar, debe pagar un 10% del capital social y si desea salir recibirá el mismo 10% nominal que anteriormente pagó. Ese 10% no se deprecia.

La CUMA financia un animador, el cual debe encargarse de la administración y representación en las instancias de reunión departamentales y nacionales. También debe organizar instancias de capacitación.

El Estado financia de un 10 a un 30%, dependiendo de la antigüedad de la CUMA y qué máquinas desea comprar.

Finalmente la mayoría de los agricultores de la CUMA que se visitó de Lot-et-Garonne, pertenecían al CER.

### Grupo GAEC

Los grupos GAEC (Grupos de Agricultores para la Explotación Común), son grupos de agricultores, cuya misión es la producción en conjunto, aprovechando los beneficios de las economías de escala y la posibilidad de disminuir los riesgos individuales de cada rubro al diversificar la producción.

El GAEC que se visitó en el departamento de Bretaña, reúne a 6 familias, cuya sociedad centralizó 150 vacas lecheras, produciendo 1.500.000 litros de leche al año. También tienen 200 cerdas madres, aves, cereales, forraje y hortalizas. Cada asociado tiene una responsabilidad. De hecho 2 están a cargo de la lechería, 1 de las cerdas, 2 de los cultivos, 1 de mantención de maquinarias y equipos, 1 de aves y otro de administración.

El reparto de las utilidades, al igual que cualquier empresa, lo deciden los dueños. En todo caso, aquel agricultor que sólo arrienda tierra, también puede ingresar a la CUMA, ya que es equivalente al costo de oportunidad de ser dueño. Al interior de la sociedad no hay presidentes ni gerentes. Las decisiones particulares de cada rubro las resuelve cada encargado y las decisiones más importantes, las resuelve el grupo por unanimidad. Finalmente, el Estado no subsidia a estos grupos.

Es importante destacar que cada socio recibe un sueldo por trabajar

El Centro de Economía Rural del departamento, le presta todos sus servicios.

### **Anexo N°6: Banco de Crédito Agrícola Francés**

Al final del siglo pasado, la agricultura francesa requería de un importante financiamiento para las inversiones de largo plazo en tecnología. Los bancos de la época proponían financiamiento a corto plazo a una alta tasa.

Por lo anterior, las empresas agropecuarias se vieron en la necesidad de crear su propio banco, que les permitiera acceder a créditos de largo plazo a una tasa menor. Este banco fue posible gracias a un subsidio estatal directo.

En un principio sólo atendía a agricultores. Hoy el Banco puede financiar a cualquier tipo de cliente. El banco pertenece a los agricultores y si uno de estos desea obtener un crédito debe ser socio y cuando jubile puede vender su participación. El directorio del banco esta conformado por agricultores, al igual que los consejos locales del banco.

Para los agricultores jóvenes existe un trato especial, recibiendo subsidios, tasas preferenciales, entre otros. De este modo el Estado francés se asegura, mantener la actividad agropecuaria como una alternativa importante para la población rural.

Para ser considerado un agricultor joven debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Licencia secundaria
- Bachillerato agrícola
- Experiencia de 6 meses en un predio
- Máximo de 35 años de edad. (Puede aumentar este tope 1 año por hijo).
- Hacer un curso de 40 horas, en donde intervienen CER y el Banco.

Si la persona cumple con los requisitos antes mencionados el CER y el Banco Agrícola, lo ayudaran a formular un proyecto e implementarlo, para ello recibirá un subsidio de US\$ 400. Por ejemplo, si la inversión es de US\$ 140.000, US\$ 120.000 serán aportados por el banco y US\$ 20.000 deberán ser invertidos directamente por el agricultor. Las tasa de interés para los agricultores jóvenes en zonas favorecidas es de 3,8% real anual y en zonas desfavorecidas del 2,55% real anual, con plazos de 15 años. Adicionalmente, existe un subsidio para que el agricultor lleve contabilidad, el cual es de US\$ 600 al año.

Por otro lado, para un agricultor viejo que se encuentra en las zonas favorables, pueden obtener una tasa del 4.55% real anual y para las zonas desfavorecidas un 3.33% real anual.

Hay algunos proyectos que tienen una tasa bonificada, tales como inversiones en riego y otros proyectos innovativos.

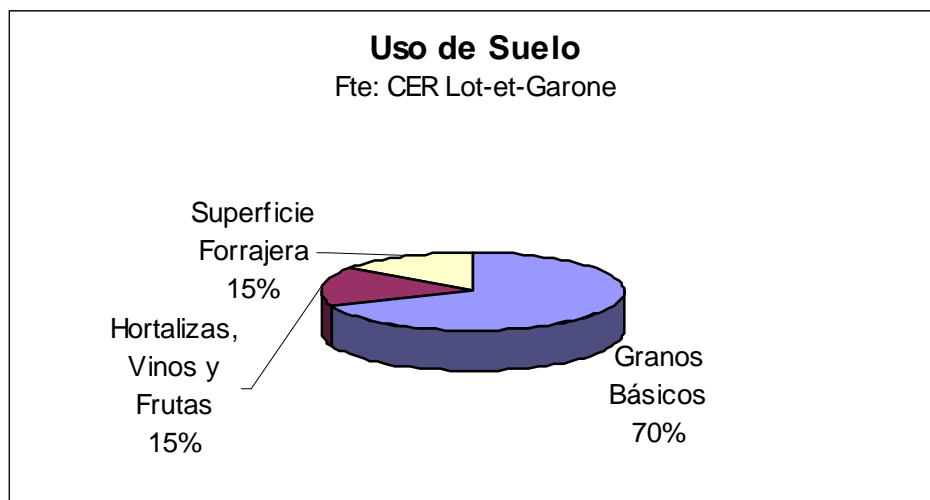
Finalmente, es una comisión departamental la que decide la entrega de los subsidios. En esta comisión participan instituciones públicas y privadas.



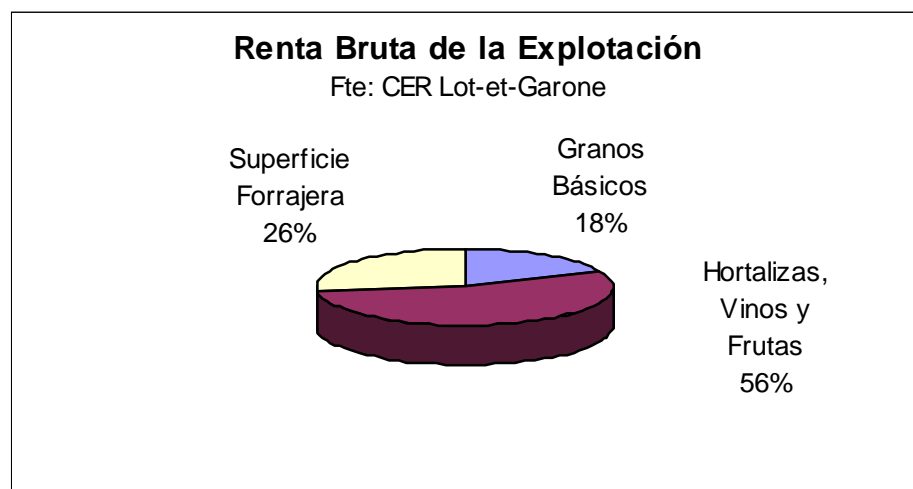
### **Anexo N°7: Antecedentes de la Agricultura de Lot-et-Garone y Características del CER Lot-et-Garone**

El departamento Lot-et-Garone, se encuentra ubicado al sur oeste de Francia y tiene una población total de 306.000 habitantes, de los cuales 46.000 personas pertenecen a la población agrícola. Tiene un clima mediterráneo cuya precipitación normalmente es de 850 mm en todo el año. La temperatura más baja es del orden de 4 grados bajo cero. La superficie total es de 538.000 hás., de las cuales 334.000 es la superficie agrícola utilizada. De esta última, hay 100.000 hás. Con riego. El 70% de la superficie utilizada, la explotan sus propios dueños, mientras que el 30% son arrendadas. La superficie promedio por agricultor es de 31 hás.

**Gráfico N°A7.1**



**Gráfico N°A7.2**



Como se puede observar en los gráficos N°A7.1 y N°A7.2, si bien la superficie utilizada en vinos, hortalizas y frutas es tan solo el 15%, el valor que aporta a la agricultura del departamento es más del 50%, siendo este rubro muy importante para el Centro de Economía Rural. Las principales especies producidas son ciruela D´Agen para deshidratado, la cual es un 80% del consumo de Francia; manzanas peras, kiwi, carozos, avellanas y nueces. Las principales hortalizas son frutillas, tomate de invernadero de todo el año y melón. En ganado tienen principalmente Blonde d´Aquitaine para carne, Holstein para leche y producciones más especializadas como cabras, cría de gansos y aves caseras. Los principales granos que producen son maíz, trigo, maravilla, raps, avena, cebada y soya.

El CER fue fundado por los agricultores y es administrado por un consejo que tiene 22 miembros; 15 de ellos son elegidos por la asamblea general de afiliados y 7 miembros son designados por las organizaciones “profesionales agrícolas”, como el Banco Agrícola, Sindicatos Agrícola, Sindicato de Agricultores Jóvenes, Seguro Social Agrícola, Cooperativas Agrícolas (CETA, CUMA) y la Cámara de Agricultura.

A su vez el consejo de administración elige una junta directiva de 5 miembros: Presidente, 2 vice-presidentes, 1 secretario y 1 tesorero. La junta se reúne una vez al mes y el presidente debe estar permanentemente en el CER. En 40 años ha habido 3 presidentes, lo que ha permitido una estabilidad de las políticas implementadas.

El departamento tiene 10.000 explotaciones agrícolas de las cuales el CER 47 entrega sus servicios a 3.700 empresas y 5.400 agricultores. El CER tiene más de 40 años con 120 empleados a tiempo completo. El centro facturó en 1997, 8,4 millones de dólares.

Finalmente se visitó la oficina local NERAC. Es una de las 8 oficinas descentralizadas que existen que tiene el CER. Zona donde se observa preferentemente el cultivo de hortalizas, semillas de cereales y remolacha. El promedio de superficie es de 30 – 40 hás. Aunque existen también explotaciones cerealeras de 200 hás. La oficina de NERAC lleva 412 contabilidades de agricultores, artesanos y comerciantes. Algunos llevan el IVA, los que venden más de 100.000 dólares al año. El 13% de los agricultores traen sus datos al centro, un 14% tienen computadora en sus casas, 24% los registran en MINITEL. Por lo tanto el 51% de los agricultores registran ellos mismos sus datos. El 49% restante de agricultores, son los propios contadores del Centro los que captan los datos.

***Anexo Nº8: Visitas a Terreno en el Departamento Lot-et-Garone***

Se visitaron varios predios, cuyas visitas se describen a continuación:

Predio ganadero y productor de ciruelas.

Engorda feed – lot de toretes de 200 Kg. Blonde D! Aquitaine. La alimentación es maíz, pellets de soya, paja hasta llegar a 650 Kg. En 8 –10 meses de engorda. También se observó una cosechadora de ciruelas.

Cooperativa de Secado de Ciruelas y Avellanas.

Esta planta deshidrata la producción de 5.000 hás correspondiente a 150 productores.

Planta de la Unión de Cooperativas.

Esta cooperativa se inició en 1970 con 50 agricultores, debido a que los comerciantes pagaban muy poco. Hoy pertenecen a ella 28 cooperativas y sus asociados. Son 1.000 productores que comercializan 4.500 hectáreas de ciruelas con una producción promedio de 15 – 23 ton/hás.

La cooperativa factura anualmente 80 millones de dólares y tiene el 52% del mercado nacional, procesando 28.000 ton de productos terminados y 20.000 ton de ciruelas. En ella trabajan 300 personas a tiempo completo. La cooperativa tiene una gama de productos, entre los que se encuentran damascos, nueces, avellanas, mermeladas, licores y otros. La cooperativa hace muy poco, lanzó una campaña publicitaria la cual tiene el siguiente lema: “A toda edad, A toda hora, todos los días, 3 ciruelas D´Agen y usted irá lejos”.

Los agricultores asociados están obligados a vender a la cooperativa y se le pagará de acuerdo a la calidad y cantidad de la fruta recepcionada. Para ingresar deben pagar un capital social establecido por la asamblea general, que se encuentra en los US\$ 4.500. Si el productor se retira recibirá los US\$ 4.500 nominales.

Para entender el sistema – dice Sr. Bissiers – hay que saber de la cultura francesa; siempre los agricultores franceses han querido llegar hasta el final de la cadena comercial. Las cooperativas nacieron en épocas de crisis. Los principios por los que se rigen son:

- Transparencia
- Solidaridad
- Equidad.

### **Anexo N°9: Antecedentes de la Agricultura de Bretaña y Características del CER "CERGIV"**

El Centro de Economía Rural de Rennes, CERGIV está ubicado en el departamento de Bretaña, el cual se encuentra en la zona noroeste de Francia. La zona de Bretaña, es el departamento de mayor producción lechera en Francia, lo que hace de este rubro muy importante para el CER. En el Cuadro N°A9.1 se presenta la importancia que tiene el rubro lechería en los predios existentes en la zona de Bretaña.

**Cuadro N°A9.1  
PARTICIPACIÓN POR RUBROS DE LOS PREDIOS  
EN LA ZONA DE BRETAÑA**

Rubro	Porcentaje (%)
Lechería	69
Cultivos	17
Carne	6
Aves	4
Otros	3

El precio de del litro de leche es de US\$ 0,42, Este precio es producto de las cuotas de producción que se mantienen en la Comunidad Europea. En los últimos años la UE, ha decidido ir eliminando las cuotas de producción, para no distorsionar más el mercado de la leche. El CERGIV estima que el precio internacional de la leche podría llegar a US\$ 0,24, el litro. La política que se establecerá en la UE en los próximos años, será que subsidiará la vida rural y no la producción.

El CERGIV, fue creado en 1959, por un grupo CETA de 50 agricultores, que quería comenzar a registrar sus ingresos y egresos y al final del año analizarlos y compáralos con otros agricultores.

En la actualidad el CERGIV tiene 21 oficinas descentralizadas en el departamento de Bretaña, para entregar un servicio eficiente y oportuno. Tiene 7.108 socios, que en promedio tienen 46 años. El 30% de las empresas que registran su contabilidad con el CER, son sociedades, ya sea GAEC o CUMA. El 70% son clientes individuales, dentro de los cuales el 12% son comerciante y artesanos.

El CER tiene 285 empleados de tiempo completo, donde aproximadamente el 70% de los salarios se canalizan hacia contadores, lo cual indica la importancia de esta actividad en el Centro.-

**Cuadro N°A9.2  
DISTRIBUCIÓN DEL COSTO POR SALARIOS  
DEL PERSONAL EN EL CER**

<b>PROFESIÓN</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Contadores	68
Secretarias	16
Asesores (Agrónomos – Abogados)	7
Gerentes de áreas	5
Informáticos	4

Un contador puede ganar US\$ 2.000 al año, un asesor de US\$ 2.400 a US\$ 3.000 al año. En cambio un agricultor gana de 2.000 a 2.400 dólares al año, según cálculos del CERGIV.

En el Cuadro N°A9.3 se presenta, según estudio del CERGIV, la relación deuda – capital de los agricultores que se atienden en el CER.

**Cuadro N°A9.3  
CER; RELACION DEUDA CAPITAL DE LOS AGRICULTORES**

<b>% DE AGRICULTORES</b>	<b>RELACIÓN DEUDA / CAPITAL</b>
13%	0 – 19%
43%	20 – 49%
32%	50 – 78%
12%	80% – más

El CERGIV espera que el actual nivel de asociación, que es del 35% crezca para el año 2000 alrededor de un 50%, por lo que se hará cada vez más importante la asesoría jurídica a los agricultores.

Finalmente el 80% de los clientes del CERGIV tributan sobre los beneficios reales o contabilidad completa y el 20% restante sobre renta presunta. También los agricultores deben pagar las leyes sociales y un seguro de cesantía para asalariados.

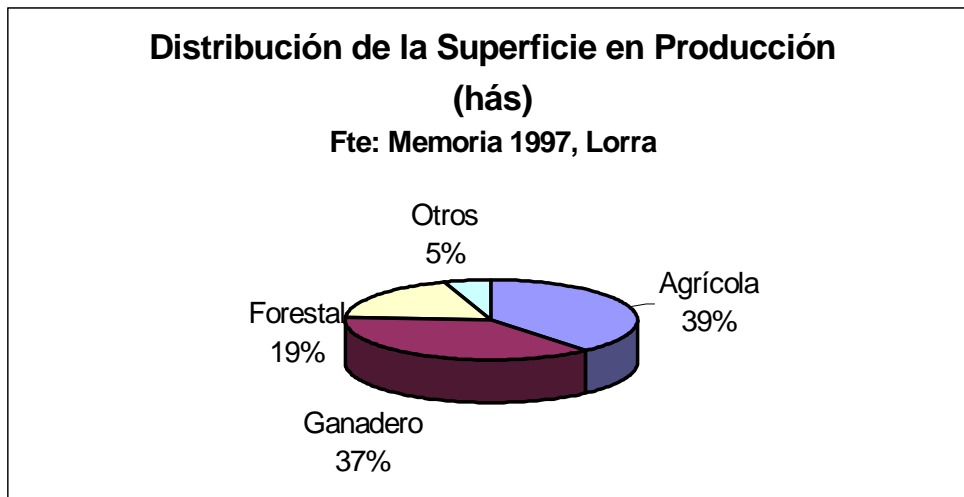
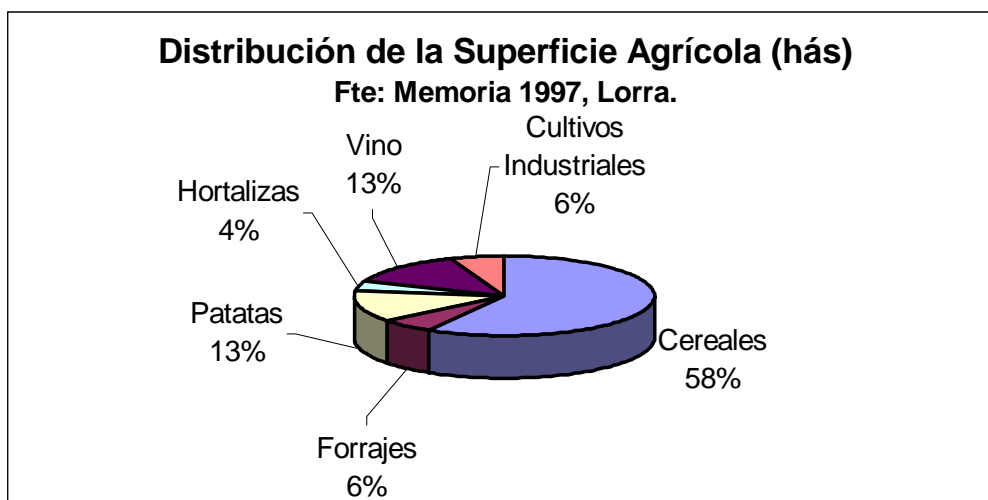
Alrededor de 1000 agricultores tienen su propia computadora y envían los costos al centro vía modem. Otros 1000 socios ingresan personalmente su información en los propios computadores del CER. 1500 agricultores escriben sus datos en papel y lo envían al centro. Finalmente 2500 agricultores sólo entregan las facturas y el CER les hace todo el trabajo. Evidentemente, dada el alto nivel de agricultores que se les debe registrar los datos, todos los contadores tienen una computadora portátil.

**Anexo N°10: Antecedentes de la Agricultura del País Vasco**

El País Vasco es uno de los estados españoles más industrializados, por lo que la actividad agrícola tiene poca importancia en la economía. De hecho, el PIB agrario es del 2% y la población activa ocupada en la agricultura es del 3%.

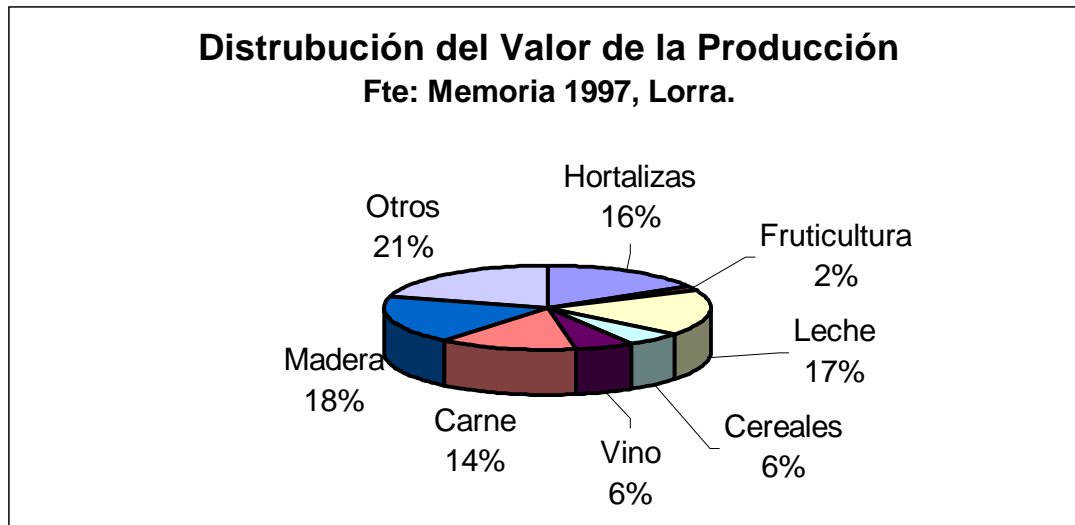
La superficie total es de 721.850 hectáreas, de las cuales 28.6% de la superficie es útil para la actividad agrícola, un 53.3% tiene aptitud forestal y el resto es improductiva.

En el Gráfico N°A10.1 se presenta la participación por sector de la superficie bajo explotación en el País Vasco, destacando el sector agrícola con el 39% del total, mientras que en el Gráfico N°A10.2 se presenta la participación de diferentes rubros en la superficie agrícola plantada, sobre un total de 83.563 hectáreas bajo explotación, destacando los cereales con el 58% del total.

**Gráfico N°A10.1****Gráfico N°A10.2**

Finalmente, en el Gráfico NºA10.3 se presenta la participación de diferentes rubros en el valor de la producción del país Vasco.

**Gráfico NºA10.3**



Como se puede apreciar, la ganadería y los cereales son rubros tanto en valor como en superficie muy importantes, por lo que los hace igualmente importantes para el Centro de Gestión. Será en ellos donde concentre gran parte de sus actividades.

En el País Vasco, el 96% de las explotaciones sólo trabaja la familia, las cuales son dueñas de sus tierras. En promedio las explotaciones tienen 14 hectáreas y 9.5 cabezas.

**Anexo Nº11: Estructura de un Resultado Económico en Lorra**

En el Cuadro NºA11.1 se presenta el Informe de resultado económico para carne que entrega a los agricultores en el Centro de Gestión Lorra en el País Vasco.

**Cuadro NºA11.1**  
**INFORME DE RESULTADO ECONÓMICO PARA CARNE ENTREGADO POR**  
**EL CENTRO DE GESTIÓN DE LORRA EN EL PAÍS VASCO**

Año	
UTH	
Nº e Vacas	
Nº de Hectáreas	
Kilos de canal producido	

	Explotación	Por vaca	Por UTH	Por kilo canal
Ingresos Actividad				
Diferencia de Inventario				
Venta neta de ganado				
Total ingresos actividad				
Otros ingresos				
cobro seguros				
Saldo IVA				
Subvenciones explotación				
subvenciones inversión				
Subvenciones puntos interés				
Otros ingresos				
Total otros ingresos				
Gastos Variables				
Alimentación vacas y recria				
Alimentación cebo				
Compra de ganado				
Producción de forraje				
Veterinario, medicinas				
Semen				
Otros				
Total de gastos variables				
Gastos Fijos				
Reparaciones				
Seguros				
Rentas				
Gastos financieros				
Amortizaciones				
Total gastos fijos				
Margen Bruto				
Margen Neto				



**Anexo Nº12: Participantes de la Gira Tecnológica**

En el Cuadro NºA12.1 se presentan los nombres, cargo e institución de las personas que conformaron la misión de la Gira Tecnológica en Noviembre de 1998 organizada por el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile a los países Europeos.

**Cuadro NºA12.1  
PARTICIPANTES EN LA MISION A LOS CENTROS DE GESTION DE EUROPA**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
Carlos Muñoz	Director del Dpto de Servicios	Copeval
Teodoro Scheuch	Vice-Presidente CER	Centro de Economía Rural Los Lagos
Karin Monsalve	Gerente	Centro de Gestión Los Angeles
Enrique Ponce	Gerente	Centro de Gestión INDAP Aconcagua
René Araneda	Gerente	SOFO
Juan Pablo Barroilhet	Asesor	Programa de Gestión Agropecuaria
Eugenio Gómez-Lobo	Profesional	Programa de Gestión Agropecuaria
Juan Ignacio Barros	Profesional	Programa de Gestión Agropecuaria

Los Centros de Gestión en Dinamarca, Francia y España, Visión de Su Experiencia

Realizado por el Departamento Agroindustrial de Fundación Chile, en el marco del Programa de Gestión Agropecuaria, que es financiado por el Ministerio de Agricultura de Chile.

Registro de Propiedad Intelectual N° 113.822

Director y Representante Legal  
Eduardo Bitran Colodro

Colaboraron en la edición de esta publicación  
Eugenia Muchnik Weinstein  
Flavio Araya Mourgues  
Eugenio Gómez-Lobo Collado  
Juan Pablo Barroilhet  
Cristina Castillo Tapia

Departamento Agroindustrial  
Fundación Chile  
Casilla 773, Santiago, Chile  
Fax: (56-2) 242-6900  
Email: [infoagro@agrogestion.com](mailto:infoagro@agrogestion.com)  
Página Web: [www.agrogestion.com](http://www.agrogestion.com)

Santiago, mayo de 2000.

Se autoriza su reproducción total o parcial, siempre que se cite la fuente.