



PRESIDENCIA
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

TRANSICIÓN DE GOBIERNO
2009 | 2010



Martes 29 de diciembre de 2009



Montevideo, 29 de diciembre de 2009

También la transición de un gobierno a otro –aunque ambos tengan la misma identidad política- incide en la calidad de la democracia.

Conscientes de ello, y comprometidos con el permanente mejoramiento de la democracia en tanto forma de gobierno y estado de la sociedad, el Poder Ejecutivo ha elaborado este material de trabajo y lo pone a disposición del Presidente y Vicepresidente de la República electos y del elenco ministerial ya designado que asumirán funciones el próximo 1º de marzo.

Este material no es una Memoria ni un Balance de Gobierno, sino un Informe de Gestión Estratégico y de presentación del estado de situación de los asuntos fundamentales de los ministerios, la estrategia de política pública de las autoridades y la definición de sus principales desafíos.

Por cierto que hay relación entre estos informes, la memoria y el balance, pero no son lo mismo. Existen, entre ellos, diferencias de forma, carácter, contenido y alcance.

Al presente material han de sumarse la documentación e información disponible desde el inicio mismo del actual período de gobierno así como los intercambios propios de la transición que hoy comienza formalmente y para la cual todos tenemos el derecho a recibir y la responsabilidad de ofrecer las máximas garantías y las mejores posibilidades: una transición profunda, transparente, generosa, seria y responsable.... por respeto a los uruguayos.

Las naciones son proyectos históricos, colectivos y democráticos. El breve lapso de esta transición es tiempo suficiente para demostrarlo. Y así lo haremos.

Dr. Tabaré Vázquez.
Presidente de la República



PRESIDENCIA
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY



MINISTERIO DE AGRICULTURA
GANADERÍA Y PESCA

MINISTRO
Ing. Agr. ANDRÉS BERTERRECHE ALVAREZ

SUB SECRETARIO
Ing. Agr. DANIEL GARÍN



INFORME DE TRANSICIÓN

Diciembre 2009

Por resolución del Sr. Presidente de la República Dr. Tabaré Vázquez fueron designados como responsables de la coordinación general para la confección de los Informes Ministeriales de Transición de Gobierno 2009 - 2010 a los Sres:

Secretario General de la Presidencia Dr. Miguel Toma.

Prosecretario de Presidencia Sr. Jorge Vázquez Rosas.

Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Cr. Martín Dibarboure.

La supervisión y compilado general de los informes que confeccionaron los Ministerios respectivos estuvo a cargo del Área de Gestión y Evaluación del Estado (AGEV) dependiente de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia.



TABLA DE CONTENIDOS.

| | |
|--|----|
| 1. Cometidos del Ministerio | 9 |
| 2. Planificación Estratégica Ministerial | 10 |
| 3 Planificación Estratégica Intersectorial y/o transversal | 14 |
| 4. Cambios institucionales relevantes del período de gobierno..... | 17 |
| 5. Principales programas y proyectos. | 19 |
| 6. Principales programas de cooperación internacional. | 25 |
| 7. Conflictos Legales..... | 27 |
| 8. Recursos Humanos. | 28 |
| 9. Recursos Financieros. | 38 |
| 10. Sistemas de Información Ministerial..... | 49 |
| 11. Mejora de Procesos..... | 54 |
| 12. Organismos de los artículos 220 y 221 | 68 |
| 13. Asuntos de Atención Prioritaria Inicial..... | 69 |
| 14. Lineamientos prioritarios de política pública..... | 70 |



1. COMETIDOS DEL MINISTERIO

Al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) le compete contribuir al desarrollo permanente de los sectores agropecuario, agroindustrial y pesquero; organizar y desarrollar la protección de la sanidad y calidad de los procesos de producción de productos de origen vegetal y animal; velar por lograr la inocuidad de alimentos; generar los instrumentos normativos y operacionales que permitan a los agentes económicos desarrollar sus actividades en condiciones adecuadas de información, transparencia y equidad, mejorar el acceso a las tecnologías y elementos necesarios para incrementar la productividad, calidad y competitividad de la producción; contribuir a proteger la salud pública, el ambiente, el agro-sistema y el interés de los consumidores; promover la inserción en los mercados externos, tanto regionales como extrarregionales; y promover e inspeccionar el manejo y uso sostenible de los recursos naturales; velar y promover el desarrollo rural sostenible, con énfasis en el desarrollo económico, social y ambiental; promover la articulación interinstitucional para alcanzar una más justa participación de los productores, asalariados y sociedad organizada en la decisión referida al reparto de la riqueza generada y con soporte en la mejora y modernización de la estructura institucional directa y la referida a la vinculación con el resto de la organización del Estado, propendiendo a diseñar políticas sectoriales diferenciadas e integrales que den condiciones para superar los modelos productivos vigentes desde el pasado. Los cometidos sustantivos y de apoyo se encuentran disponibles en: www.mgap.gub.uy/Institucional/EstructuraOrganizativa/cometidos.pdf



2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MINISTERIAL

El MGAP dispone de un documento de Lineamientos Estratégicos de la Institucionalidad Pública Agropecuaria, Periodo 2006 – 2010. Fue construido en forma participativa en el ámbito del desaparecido Gabinete del MGAP (incluía Unidades Ejecutoras, Asesorías, Programas y Proyecto, los Institutos Públicos No Estatales vinculados al MGAP). La construcción de una plataforma de lineamientos tuvo lugar en el escenario de una fuerte descomposición del aparato productivo, la presión de un pesado endeudamiento, un Estado desestructurado y fuertemente desacreditado, y un desconocimiento de los nuevos actores de las particularidades de la gestión del Estado. Debe agregarse una importante crisis social en que casi un tercio de la población se encontraba en la pobreza e indigencia, la que requirió que jerarquizara la atención de tal emergencia. Esto, al mismo tiempo, acotó las posibilidades de elaborar un plan estratégico del Ministerio.

A pesar de las restricciones, se valoró necesario y conveniente avanzar en la metodología de planificación de la estrategia de mejora de la gestión y progreso hacia la transparencia e igualdad. Conciente de restricciones institucionales asociadas a capacidades y motivación, se plantearon los siguientes lineamientos estratégicos principales:

- Implementar políticas que orienten el crecimiento de la producción simultánea a la integración social y la mitigación de las desigualdades sociales.
- Promover un Estado facilitador de negocios y garante de las normas que permitan el desarrollo productivo y comercial de los agentes económicos.
- Involucramiento de la organización con el quehacer sectorial, reforzando acciones vinculadas a la descentralización y desconcentración en el territorio y sustentadas en promover el crecimiento y desarrollo de las actividades económicas, sociales y ambientales en los ámbitos locales.
- Promover el desarrollo de capacidades y normativas apropiadas para la gestión del riesgo empresarial en las actividades agropecuarias.
- Generar soluciones para el financiamiento de nuevos planteos económicos, trascendiendo las restricciones que planteaba el sistema de acceso a capital de inversión en aquel momento.



- Abordar la construcción de políticas diferenciadas para la producción familiar, atendiendo especialmente la racionalidad y necesidades que tiene la producción familiar de cara a su mantenimiento sostenible en un escenario de mejora de la calidad de vida de sus integrantes y de integración equitativa a las cadenas productivas en que se ubican, así como la justa participación de los trabajadores rurales en las riquezas generadas por el sector y la defensa de sus condiciones de trabajo.
- Desarrollar y promover apoyos a la competitividad de las cadenas agroindustriales, con especial atención a la inclusión de más valor, creación de puestos de trabajo mejor calificados y promoción de una mejora en la integración igualitaria de los participantes de cada cadena.
- Abordar el uso sostenible y soberano de los recursos naturales.

Los lineamientos estratégicos igualmente resultaron una guía significativa para la explicitación de los objetivos y acciones que desarrollaría la institucionalidad agropecuaria en el período. Estos lineamientos sirvieron de base para la construcción de los planes estratégicos de las instituciones que regularmente lo aplican.

El MGAP se planteó un esbozo de plan de acción con orientación a resolver: i) el endeudamiento del sector; ii) el acercamiento de los actores sociales de los sub-sectores a la construcción de políticas y toma de decisiones; iii) la promoción del desarrollo de las agroindustrias; iv) el acceso a los mercados; v) la reducción de vulnerabilidades económicas que afectan las cadenas productivas de base agropecuaria; y vi) el desarrollo de nuevas y modernas capacidades para la gestión.

El enfoque del plan de acción no ha sido modificado a lo largo de este período de gobierno, pese a que se ha identificado la falta de un lineamiento dirigido al desarrollo interno, infraestructura y capacidades del propio MGAP. No obstante, está finalizando una revisión general con enfoque de monitoreo por parte de una institución externa. Esta revisión identifica los principales aciertos, restricciones y omisiones al tiempo que realiza sugerencias para abordar el avance en la implementación de la metodología de planificación estratégica para el conjunto del MGAP e institucionalidad vinculada.



El MGAP se planteó un esbozo de plan de acción con visión estratégica para resolver: i) el endeudamiento del sector; ii) el acercamiento de los actores sociales de los subsectores a la construcción de políticas y toma de decisiones; iii) la promoción del desarrollo de las agroindustrias; iv) el acceso a los mercados; v) la reducción de vulnerabilidades económicas que afectan las cadenas productivas de base agropecuaria; y vi) el desarrollo de nuevas y modernas capacidades para la gestión y el desarrollo.

El plan de acción con esta orientación no ha sido modificado a lo largo de este período de gobierno, pese a que se ha identificado la falta de un lineamiento dirigido al desarrollo interno, infraestructura y capacidades del propio MGAP. No obstante, está finalizando una revisión general con enfoque de monitoreo por parte de una institución externa. Esta revisión identifica los principales aciertos, restricciones y omisiones al tiempo que realiza sugerencias para abordar el avance en la implementación de la metodología de planificación estratégica para el conjunto del MGAP e institucionalidad vinculada.

La utilidad del plan de acción con orientación política y la disponibilidad de lineamientos estratégicos se refleja en importante cantidad de productos. Hay resultados satisfactorios que se corresponden a acciones (directas o indirectas) referidas a la totalidad de los puntos del plan de acción. En tanto, para los lineamientos estratégicos, se consideran como avances generales satisfactorios. Para dar respuesta al desarrollo interno y fortalecer la gestión del MGAP, con énfasis en la gestión institucional y los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria, se está finalizando el proceso de obtener un préstamo para cofinanciar la ejecución del Programa de Apoyo a la Gestión Pública Agropecuaria.

El MGAP cuenta con definiciones referidas a:

Misión

- Fortalecer su papel como garante de la protección y salud animal, de la sanidad y la calidad vegetal y de la inocuidad de los alimentos, contribuyendo a la salud pública, al comercio y al desarrollo sustentable.
- Propender y viabilizar la construcción de políticas sectoriales integradas en un Uruguay solidario y participativo, garantizando el desarrollo integral, democratizando espacios de vida digna y fortaleciendo la familia rural y al Uruguay profundo.



- Administrar adecuada y austeramente los recursos humanos y financieros para el correcto cumplimiento eficaz y con alta eficiencia de los objetivos enunciados a través de una gestión moderna y de calidad.

Visión

- Contribuir en la construcción de un proyecto de país productivo que transite del modelo agroexportador a un modelo agroindustrial, insertando al Uruguay en el contexto mundial como país agro-inteligente.
- Diseñar políticas inclusivas y de equidad que sean capaces de elevar el nivel y la calidad de vida del Uruguay en general y del sector agropecuario en particular, sobre la base de la sustentabilidad económica, social y ambiental y de la participación de los actores en el territorio.

Objetivos estratégicos

- Al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca le compete contribuir al desarrollo permanente de los sectores agropecuario, agroindustrial y pesquero, promoviendo su inserción en los mercados externos, tanto regionales como extrarregionales, basado en el manejo y uso sostenible de los recursos naturales.



3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INTERSECTORIAL Y/O TRANSVERSAL

En la Tabla 1 se aprecia la participación del MGAP en todos los ámbitos de planeamiento estratégico intersectorial.

Tabla 1. Participación del MGAP en ámbitos intersectoriales de política pública.

| Nombre del Órgano | Otros organismos integrantes del mismo | Rol del Inciso en el mismo | Nombre del titular | Productos Disponibles |
|------------------------------------|--|----------------------------|--------------------|--|
| INALE | MIEM | COORDINAD. | M.EL.Vidal | Plan Operativo Anual y antecedentes sistematizados para planificación estratégica |
| | MEF-MRREE-CILU-ANPL-CAM.PRO.LE SOC.PRO.LE.FLORI. | | | |
| INAC | NO APLICA | PRESIDENTE | Dr.Luis A.Fratti | Lineamientos estratégicos hasta el 2011 y Plan Operativo Anual |
| INASE | CUS-ANAPROSE-COM.DE USUARIOS | PRESIDENTE | Enzo Benech | Lineamientos estratégicos hasta el 2011 y Plan estratégico hasta 2010 |
| INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN | | VICEPRESIDENTE | Mario Vera | Lineamientos estratégicos hasta el 2011 |
| PLAN AGROPECUARIO | | | Walter Oyhançabal | Lineamientos estratégicos hasta el 2011 y propuesta de Plan Estratégico hasta 2014 |
| INAVI | | | Ricardo Calvo | Lineamientos estratégicos hasta el 2011 y Plan Operativo Anual 2010 |
| INIA | | | Mario García | Lineamientos estratégicos hasta el 2011 y Plan Estratégico hasta 2012 |
| INACAL | UNIT, LATU, UDELAR, UCUDAL, ENTRE OTROS | DELEGADO | Daiana Martín | |
| SUL | | | José Taddeo | Plan estratégicos rubro ovino. |
| ANII | | | Rodolfo Silvera | |
| CONSEJO AGROPECUARIO NACIONAL | MGAP | PRESIDENTE | MINISTRO | Actas de temas tratados con carácter orientativo. |
| | OPP | | SUBSECRETARIO | |



| | | | | |
|---|--|---|------------------------------|--|
| | CONGRESO INTENDENTES | | | |
| | DIRECTOR GENERAL | | | |
| | INSTITUTO PLAN AGROPECUARIO | | | |
| | INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA | | | |
| | INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA | | | |
| | INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS | | | |
| | INSTITUTO NACIONAL DE LA CARNE | | | |
| | INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACION | | | |
| | CONSEJO EDUCACION TECNICO-PROFESIONAL | | | |
| | UDELAR | | | |
| GABINETE MINISTERIAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO | MEF | COORDINACION, SEGUIMIENTO Y PROPOSICION | Sr. Ministro | Actas de las resoluciones de temas tratados con carácter orientativo. |
| | MIEM | | Ing. Agr. Andrés Berterreche | |
| | MTSS | | Sr. Director de OPYPA | |
| | MGAP | | Ing. Agr. Martín Buxedas | |
| | MINTUR | | | |
| | OPP | | | |
| GABINETE MINISTERIAL DE LA INNOVACION | MEC | Miembro permanente | Sr. Ministro | Actas de las resoluciones de temas tratados con carácter orientativo. Elaboración del PENCTI (en trámite de aprobación). |
| | MEF | | Ing. Agr. Andrés Berterreche | |
| | MIEM | | | |
| | MGAP | | | |
| | OPP | | | |



| | | | | |
|---|-------------------------|-------------------------------------|------------------------|--|
| COMISION SECTORIAL DE DESCENTRALIZACION | MEF | PROPOSICION ANTE EL PODER EJECUTIVO | Sr. Subsecretario | Actas de las resoluciones de temas que surgen en el cumplimiento de la Ley. |
| | MTOP | | Ing. Agr. Daniel Garín | |
| | MGAP | | | |
| | MIEM | | | |
| | MVOTMA | | | |
| | MINTUR | | | |
| COMISION INTER-MINISTERIAL PARA ASUNTOS DE COMERCIO EXTERIOR (CIACEX) | MRREE | DELEGADO | Cr. Mario Piacenza | Actas con resoluciones de asesoramiento |
| | MEF | | | |
| | MIEM | | | |
| | M. TURISMO Y DEPORTES | | | |
| MERCOSUR - SECCION NACIONAL DEL GRUPO MERCADO COMUN | MRREE | DELEGADO | Cr. Mario Piacenza | Actas con resoluciones de la posición Uruguay de los temas que se ponen a consideración. |
| | MEF | | | |
| | OPP | | | |
| | BCU | | | |
| MERCOSUR - SECCION NACIONAL. COMISION DE COMERCIO | MRREE | | Ing. Walter TOLEDO | Actas de asesoramiento a la posición Uruguay de los temas resueltos en el Grupo Mercado Común. |
| | MEF | | | |
| | OPP | | | |
| | BCU | | | |
| COMITÉ NACIONAL DEL CODEX ALIMENTARIUS | MSP | DELEGADO | Ing. Agr. Betty MANDL | |
| | MVOTMA | | | |
| | MRREE | | | |
| | MEF | | | |
| | Congreso de Intendentes | | | |
| | LATU | | | |



| | | | | |
|--|---------------------------|----------|------------------------|--|
| COMISION NACIONAL DE BARRERAS TECNICAS AL COMERCIO | Secretaría de Presidencia | DELEGADO | Ing. Agr. Cristina VAZ | |
| | MRREE | | | |
| | MEF | | | |
| | MIEM | | | |
| | MVOTMA | | | |
| GRUPO INTER-INSTITUCIONAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL | MRREE | DELEGADO | Ing. Agr. Cristina VAZ | |
| | MEF | | | |
| | MIEM | | | |
| | MI | | | |

Fuente: MGAP. Elaborado por AVEG-OPP.

4. CAMBIOS INSTITUCIONALES RELEVANTES DEL PERÍODO DE GOBIERNO.

En la Tabla 2 de cambios institucionales se presenta una síntesis de los principales cambios normativos del período.

Tabla 2. Cambios institucionales de MGAP.

| Cambios Institucionales | Prioridad asignada | Breve descripción | Principales Leyes / Decretos aprobadas |
|--|--------------------|---|--|
| Se crea la Unidad Ejecutora 007 - Dirección General de Desarrollo Rural. | 1 | La Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) se crea con la misión de ser la responsable de diseñar las políticas diferenciadas para la actividad agropecuaria, con el objetivo de alcanzar el desarrollo rural con una nueva concepción de modelo de producción, basado en la sustentabilidad económica, social y ambiental y con la participación de los actores en el territorio. | Ley N° 17.930 de 19/12/05, art. 161 |
| Unidad de Descentralización y Coordinación de Políticas Agropecuarias con base Departamental | 2 | Se crea esta Unidad, la que depende directamente del Ministro. Se crea el cargo de Director Nacional de Descentralización y Coordinación Departamental como cargo de particular confianza y una función de alta prioridad correspondiente a Sub Director, así como 5 funciones de alta prioridad. | Ley N 18.172 art 182 y 183, |



| | | | |
|--|---|--|---|
| Se crea el Sistema de Identificación y Registro Animal (SIRA) | 3 | Se crea con el cometido entre otros de implantar, ejecutar y administrar el sistema de identificación y registro animal para el ganado bovino | Resolucion Ministerial n° 301/06 de 21/04/06. |
| Se crea el Instituto Nacional de la Leche | 4 | El objetivo es el fomento, la regulación, promoción y desarrollo de la producción láctea como cadena productiva integrada | Ley N° 18.242 de 27/12/07 decreto N°393/008 de 11 de agosto de 2008. |
| Se crea en el ámbito del Programa 01, la Unidad de Fomento de la Agricultura Familiar. | 5 | Tiene como cometido coordinar, promover y articular acciones coherentes del Ministerio, dirigidas al fortalecimiento de las capacidades de los agricultores familiares y a la población rural, orientada en la dirección de la creación futura de la Unidad Ejecutora de Desarrollo Rural. | Resolucion Ministerial s/n de 31 /07/06. |
| Creación del Centro de Atención al Ciudadano (CAC) en el marco del Programa de Atención a la Ciudadanía de OPP | 6 | El CAC busca gestionar la informacion y los trámites del M.G.A.P. en forma integral siguiendo los lineamientos estratégicos de Gobierno en el marco del proceso de Transformación Democrática, incorporando una cultura de gestión orientada a la satisfacción y expectativas de la ciudadanía y la Mejora Continua. | Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el PAC (OPP) y MGAP. |
| Se crea el Servicio de Seguridad y Salud Ocupacional (SERVSSO). | 7 | Unidad encargada de promover la salud de los trabajadores, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente en nuestro país en materia de Seguridad y Salud ocupacional asesorando a las autoridades y a los empleados. | Resolución Ministerial de 28 /04/06. |
| Se crea la Unidad de Monitoreo Agrícola, dentro de la Dirección General de Servicios Ganaderos. | 7 | Se crea con el cometido de registro y control de existencias y movimiento de aves vivas y huevos embrionados con fines comerciales en todo el territorio nacional. | Resolucion Ministerial s/n de 4/10/06, |
| Se crea el Consejo Agropecuario Nacional. | 8 | Asesorar al M.G.A.P. en la elaboración de políticas agropecuarias que promuevan el desarrollo rural y la extensión con base territorial, principalmente de los sectores más vulnerables. Efectuar el seguimiento y evaluación de las políticas diseñadas. Sugerir modificaciones a las normas vigentes en materia agropecuaria. Coordinar y controlar la labor de los CAD. Recomendar y asesorar a los Institutos vinculados al sector agropecuario en lo que hace al destino de sus recursos. | Ley N° 18.126 de 12/05/07 y Decreto 217/07 de 18/06/07, |



| | | | |
|--|----|--|---|
| Se crea dentro del M.G.A.P la Unidad Coordinadora del Programa de Apoyo a la Productividad y Desarrollo de Nuevos Productos Ganaderos (PG) | 9 | La ejecución del Programa de Apoyo al P.G. se lleva a cabo por el M.G.A.P. en su carácter de organismo ejecutor, el cual actúa a través de la Unidad Coordinadora. | Decreto Nº 413/05 de 17/10/05. |
| Se crea la Oficina de Arquitectura en la órbita de la Unidad Ejecutora 001. | 10 | Se crea para la gestión ministerial con el objetivo de registrar, evaluar y controlar los bienes inmuebles y asesorar en su regularización. | Resolución Ministerial nº 1417 de 27/12/06. |
| Cambia de denominación la Unidad Ejecutora 006. | 11 | Cambia de denominación de Junagra a Dirección General de la Granja. | Ley Nº 18.046 de 24/10/06, art. 74. |

Fuente: MGAP. Elaborado por AVEG-OPP.

Se elaboró la información presentada en esta tabla en base a lo establecido en las Leyes y Decretos mencionados.

5. PRINCIPALES PROGRAMAS Y PROYECTOS

a. Proyecto Uruguay Rural

Objetivos: promover entre la población rural pobre, condiciones de vida dignas facilitando el acceso a financiamiento y servicios técnicos y proporcionando el fortalecimiento de sus organizaciones.

Grado de avance: en ejecución. Se prevé su finalización para Setiembre del 2010. Hasta el momento, se lleva ejecutado el 80% del presupuesto y las metas se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

Recursos asignados: U\$D 22.000.000.

Prioridad del proyecto: alta.

Fortalezas:

- Equipo técnico joven y con compromiso social.
- Excelente diálogo con las organizaciones sociales.
- Flexibilidad del organismo cofinanciador para innovar.

Restricciones:

- Dificultad para la contratación de recursos humanos.



- Imposibilidad de contratar consultores para períodos cortos y trabajos específicos.
- Cambios en los criterios del auditor del Tribunal de Cuentas.
- Dificultad de disponibilidad de técnicos calificados en desarrollo rural en zonas alejadas de las ciudades, sobre todo en el norte del país.

b. Programa de Apoyo a la Productividad y Desarrollo de Nuevos Productos Ganaderos

Objetivos: el objetivo general del Programa es fortalecer la cadena ganadera con énfasis en:

- i) Incremento de la productividad y desarrollo de pequeños y medianos productores ganaderos.
- ii) Mejora en la inserción comercial externa.
- iii) Mayor integración de pequeños y medianos productores.

Grado de avance: en ejecución. Se prevé su finalización para diciembre de 2011. Hasta el momento, se lleva ejecutado el 38% del presupuesto y las metas se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

Próxima etapa prevista:

- i) Continuar con el seguimiento de los Planes de Gestión y Planes de Negocios.
- ii) Culminar con el plan de capacitación en Trazabilidad y comenzar una etapa de apoyo en la gestión de SIRA.
- iii) Continuar con la senda de articulación de políticas, apoyando a la DGDR.
- iv) Comenzar con el procesamiento de la base de datos existente, construyendo indicadores que permitan evaluar los cambios tanto productivos como socio-ambientales.

Recursos asignados: U\$D 19.800.000.

Prioridad del proyecto: alta.

Fortalezas:

- Equipo multidisciplinario con profundo conocimiento de la población ganadero familiar.



- Enseñanzas y lecciones aprendidas como fruto de los llamados realizados en todos sus componentes.
- Base de datos y gestión de su información.

Restricciones:

- No poseer cupos financieros disponibles para priorizar todos los días del mes.
- Contratación de consultores ocasionales.
- Demora del proceso de contratación.
- El escaso personal en la auditoría del CGN retrasa la intervención de gastos.
- Alta rotación de auditores los últimos doce meses y variación en los criterios de cada auditor en sus interpretaciones del TOCAF.
- Recursos técnicos escasos en el terreno, que le den seguimiento apropiado a los planes de gestión y de negocios.
- Escasez de institucionalidad representativa de la producción ganadera familiar.

c. Proyecto de Manejo de los Recursos Naturales y Biodiversidad - Producción Responsable

Objetivos: fomentar en los productores la adopción de sistemas de producción integrados viables a nivel ambiental y económico, e incentivar una mayor comprensión del papel de la biodiversidad.

Grado de avance: en ejecución. Se prevé su finalización para agosto de 2011. Hasta el momento, se lleva ejecutado el 42% del presupuesto, con un cumplimiento de las metas menor al previsto.

Próxima etapa prevista: el cupo de subproyectos de RRNN a financiar se completó y resta recibir las rendiciones de cuentas de inversión. En cuanto a la Donación GEF, se seguirán recibiendo nuevos proyectos.

Recursos asignados: U\$D 40.000.000.

Prioridad del proyecto: alta.

Fortalezas:

- Avances en la toma de conciencia por parte de los productores, técnicos y demás actores, de la importancia de la conservación de los recursos naturales y biodiversidad.



- Inserción de las políticas del MGAP en los temas vinculados a la conservación y biodiversidad.
- Experiencia y entrenamiento técnico de los recursos.

Restricciones:

- El presupuesto quinquenal no se adapta a los ciclos del Proyecto
- Los trámites administrativos de contrataciones y movimientos de fondos no son adecuados a un Proyecto de inversión de este tipo
- Ausencia de un marco legal nacional integrado, dirigido a la conservación efectiva de los RRNN y la Biodiversidad
- Falta de conocimiento a nivel general del manejo responsable de los RRNN y la Biodiversidad.

d. Programa de Servicios Agropecuarios

Objetivos: modernización y fortalecimiento de las capacidades públicas y privadas para consolidar la situación sanitaria ganadera; mejorar las prácticas industriales para lograr estándares regionales e internacionales de calidad higiénico-sanitarias de alimentos de origen animal y fortalecer la investigación estratégica y el desarrollo tecnológico para la agropecuaria.

Grado de avance: finalizado.

Recursos asignados: U\$D 1.762.000.

Prioridad del proyecto: media.

Fortalezas:

- Iniciar la inclusión activa de la población rural en la salvaguarda y profundización de la competitividad pecuaria asociada al estatus de la salud animal,
- rejuvenecimiento y efectiva disponibilidad de capacidades y recursos operativos del MGAP para la preservación de estatus sanitario nacional.
- Adaptación institucional a una nueva modalidad de la gestión basada en la planificación y el presupuesto por programa, con monitoreo y evaluación permanente.



Restricciones:

- Marco normativo de uso de recursos financieros.
- Carencia y/o insuficiencia de los modelos de contratación disponibles para los recursos humanos que no tienen experiencia y donde el proceso de contratación debe ofrecer elementos de evaluación de capacidades efectivas y desempeño de sus destrezas en la propia acción del cargo.
- Resistencia al cambio de la organización existente.
- Falta de objetivos estratégicos soberanos.
- Expresiones corporativas.
- Falta de cultura en planificación estratégica.
- Carencias de capacidades de conducción.

e. Proyecto Salud Animal

Objetivos: consolidar el Sistema Nacional de Información Ganadera; apoyar el Sistema de Identificación y Registro Animal creado por Ley, y continuar con el fortalecimiento institucional a la DGSG en la vigilancia epidemiológica de otras enfermedades transfronterizas.

Grado de avance: en ejecución. Su finalización está prevista para fines de este año 2009.

Próxima etapa prevista: el proyecto focalizó recursos humanos y financieros en el SNIG y el SIRA. Culminado el contrato con el SNIG, destinó recursos importantes a DILAVE y Capacitación, dejando áreas formadas y equipadas para continuar con la vigilancia, monitoreo y control de enfermedades que son motivo de campaña sanitaria por su riesgo para la salud humana y mercados internacionales.

Recursos asignados: U\$D 8.970.000.

Prioridad del proyecto: alta.

Fortalezas:

- Creación de un sistema nacional de información ganadera que tiene potencialidades para que se introduzca transversalmente a todo el inciso.
- Desarrollo del sistema de trazabilidad individual, procesamiento de datos de movimientos, transacciones y eventos sanitarios en tiempo real.



- Generación de buen relacionamiento entre distintas direcciones y/o divisiones del organismo con los sectores que integran la cadena productiva de la carne, entre otras.

Restricciones:

- Incapacidad del inciso para dirigir, demandar, controlar y utilizar la herramienta SNIG.
- Gestión lenta dentro de las distintas oficinas estatales; lo que dificulta los procedimientos de adquisiciones.
- Cambios en los criterios del auditor del tribunal de cuentas.
- Debilidad en la definición de políticas de acceso a la información (SNIG).

f. Proyecto Fao/Utf/ uru/025/uru

Objetivos: contribuir al desarrollo sustentable de la pesca y la acuicultura en el Uruguay.

Grado de avance: en ejecución. Se prevé su finalización para setiembre de 2010. Hasta el momento, se lleva ejecutado un 70% del presupuesto.

Recursos asignados: U\$D 102.548.56.



6. PRINCIPALES PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Tabla 3. Programas de Cooperación Internacional

| PROYECTO | OBJETIVOS | PERIODO DE EJECUCION | | CONTRAPARTES | | Donación | AVAN-CE |
|--|--|----------------------|---------------------|-------------------|------------------------|---------------|-----------------------------|
| | | Fecha inicio | Fecha finaliza-ción | Rentas Genera-les | Endeu-damiento externo | | |
| Uruguay Rural | Promover ente la población rural pobre condiciones de vida dignas, facilitando el acceso a financiamiento y servicios técnicos y proporcionando el fortalecimiento de sus organizaciones | 04/09/2001 | 30/09/2010 | 8.800.000 USD | 13.200.000 USD | | Imple-mentación |
| Apoyo a la Productividad y Desarrollo de Nuevos Productos Ganaderos | Fortalecer la cadena ganadera con énfasis en: i) un aumento de la productividad y desarrollo de pequeños y medianos productores ganaderos, ii) una mejora en la inserción comercial externa, y iii) una mayor integración de pequeños y medianos productores | 16/02/2006 | 22/12/2011 | 3.990.000 USD | 15.810.000 USD | | Imple-mentación |
| Manejo de los Recursos Naturales y Biodiversidad - Producción Responsable | Fomentar en los productores la adopción de sistemas de producción integrados viables a nivel ambiental y económico e incentivar una mayor comprensión del papel de la biodiversidad | 16/06/2005 | 31/08/2011 | 3.000.000 USD | 30.000.000 USD | 7.000.000 USD | |
| UNA ONU - Proyecto "D" - Componente N° 4 "Fortalecimiento de las capacidades de los actores sociales del noreste del país para la ejecución de proyectos de desarrollo productivo sustentables "UNJP/URU/028/UNJ | Fortalecer las capacidades estatales y sociales para la promoción del desarrollo en el territorio a través de: diagnósticos participativos, capacitación de actores sociales locales, financiamiento de pequeños proyectos de desarrollo socio productivos y la sistematización de aprendizajes para el diseño de políticas públicas | 01/07/2008 | 31/12/2009 | | | US\$ 280.000 | Imple-mentación finaliza-da |



| | | | | | | | | |
|--|---|----------|----------|--|--|--|---------------|----------------|
| Consultores Senior JICA | Fortalecer los recursos humanos que trabajan en desarrollo rural a nivel de territorio | | | | | | | Diseño |
| Acuerdo CAMCO - China | Acceso y financiamiento de maquinaria y tecnología de origen chino con destino de la producción familiar uruguaya | | | | | | | Diseño |
| PNUD-PNUMA Iniciativa Pobreza y Medio Ambiente (IPyMA): Fase 1 Integrado al medio ambiente en los Procesos Nacionales de Desarrollo | Promover un mayor impacto de la inversión pública social a través de la incorporación de las variables ambientales en los procesos de planificación y armonización de políticas sectoriales y nacionales de desarrollo y combate a la pobreza | /06/2008 | /06/2011 | | | | | Implementación |
| Asistencia a la Construcción de un Sistema de una Evaluación para el fortalecimiento del Registro de Productos Sanitarios JICA | Construcción de un Sistema de una Evaluación para el fortalecimiento del Proceso de Registro de Productos Fitosanitarios en aspectos agrónomicos y ambientales | | | | | | | |
| Desarrollo de Instrumentos para el Monitoreo Ambiental y Territorial UNESCO y PNUMA | Generación, actualización y potenciación de bases de datos correspondientes a la infraestructura de datos espaciales | 07/2008 | /12/2009 | | | | 621.670 USD | Diseño |
| Aplicación de la Estrategia Nacional para el retiro del registro de Monraus del sitio Bañado del Este y Franja Costera | Culminar trabajos de levantamiento de información de campo en el área del sitio incluido en Monraus para retirarlo de este registro y crear nuevos sitios RAMSAR de humedales para permitir el manejo sustentable de estos ecosistemas. | 2010 | 2011 | | | | FR.S 38160 | Diseño |
| Evaluación y potenciación del papel de la infraestructura de datos espaciales en el desarrollo sostenible en América Latina y en el Caribe CYTED | | | 12/2009 | | | | | |



| | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|----------------|
| PAMA-FOCEM | Contribuir a la radicación a la fiebre Aftosa en el MERCOSUR | | | | | | Ejecución |
| Programa Demostrativo de Control y establecimiento de las bases para un futuro de Programa de Radicación del GBG en países del MERCOSUR | | | | | | | Implementación |
| Proyecto ALA - MERCOSUR | Promoción de Proyectos de Sanidad Animal en el marco de la Integración Regional | | | | | | |

Fuente: MGAP. Elaborado por AVEG-OPP.

7. CONFLICTOS LEGALES

Ver Anexo documental correspondiente a este capítulo.
Información reservada para las autoridades entrantes.



8. RECURSOS HUMANOS

a. Situación del Ministerio en materia de recursos humanos

Tabla 4. Análisis FODA de recursos humanos del MGAP

| Debilidades | Amenazas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de nivel etario alto. • Desconocimiento integral del Inciso. • El gran tamaño de la organización hace difícil o imposible llevar un control adecuado de las tareas típicas de una oficina de personal (control de asistencia, permanencia, etc.). Falta uniformidad en el registro y control de asistencia en el Inciso. • El sistema de calificaciones no refleja el desempeño. • Los servicios de apoyo al Inciso se ubican en la Sede Central en Montevideo. • Falta comunicación entre las Unidades Ejecutoras. • Falta de integración entre la planificación estratégica y la planificación de recursos humanos. • Escasez de recursos especializados. No hay renovación de la plantilla. • Ausentismo. • Resistencia a los cambios. • Falta de rotación de funcionarios que manejan fondos y realizan tareas inspectivas. • Marco normativo rígido. • No existe un plan de capacitación bien definido, sistemático e integral. • Desmotivación: <ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de metas a nivel macro; - Falta de capacitación continua; - Carencia de herramientas adecuadas; - Insuficiencia en la política de remuneraciones; - Falta de delegación; - Carencia de comunicaciones efectivas; - Carrera administrativa desvirtuada por el sistema de compensaciones. • Mercado externo laboral más competitivo que impide que el personal más capacitado opte por la Administración Pública. | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado externo laboral más competitivo que impide que el personal más capacitado opte por la Administración Pública. • No hay fondos. Sistema financiero. |



| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios capacitados en algunas áreas estratégicas como la de inspección. • En algunas áreas existe Involucramiento en las tareas y un alto compromiso de los funcionarios con el servicio. • Se dio la incorporación de nuevos funcionarios. • Planificación operativa de los recursos humanos. • Implementación del Sistema de Gestión Humana (SGH) e informatización de los procesos. | <ul style="list-style-type: none"> • Nueva visión a nivel general de la importancia del Área de Gestión Humana, para el éxito integral de la organización. <ul style="list-style-type: none"> - Los recursos humanos deben tener un rol más activo y preponderante. - Profesionalización de los recursos humanos, para no ser un mero ente de control burocrático. - Conciencia de la importancia del clima organizacional. • Ingreso de nuevos funcionarios. • Proyecto de Plan de capacitación continua. • La creación de cargos de C03, Alta Conducción grado 17 en la carrera administrativa, fomentaría la integración de la planificación estratégica con la planificación de los recursos humanos; lo que permitirá conocer la estrategia de la organización. • Convenios de capacitación con otras entidades públicas. |

Fuente: MGAP. Elaborado por AVEG-OPP.

Con relación al tema de la presupuestación de los contratados (art. 43 de la Ley N° 18.046) cabe consignar que la situación en el Inciso se puede sintetizar de la siguiente manera:

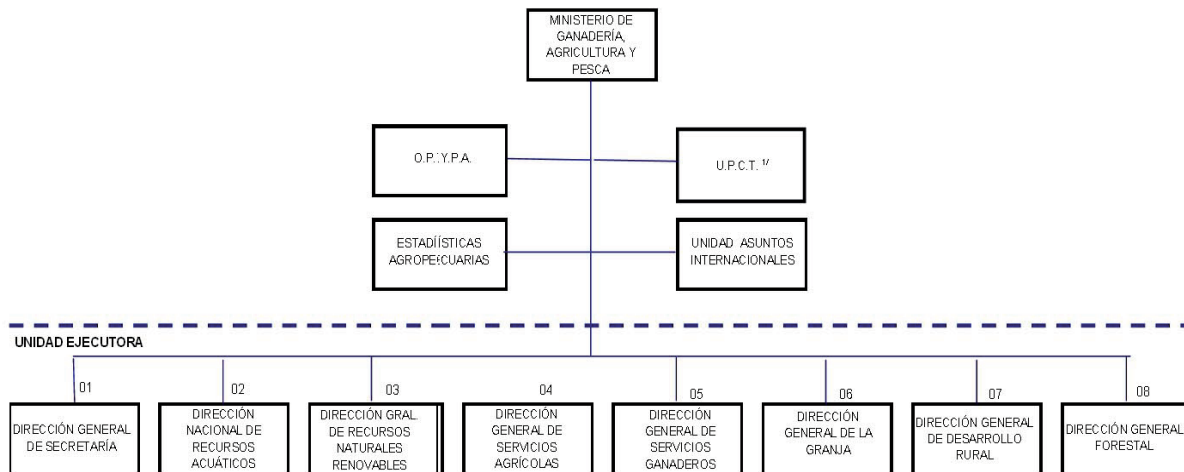
- UE 001: Se han concluido los procedimientos relacionados con los distintos concursos.
- UE 002: Se encuentra concluido, excepto el escalafón “F” que está para ser refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- UE 003: Se han concluido los procedimientos relacionados con los distintos concursos.
- UE 004: Se han concluido los procedimientos relacionados con los distintos concursos.
- UE 005: Con proyecto de resolución a refrendo del Ministerio de Economía y Finanzas.
- UE 006: Se han concluido los procedimientos relacionados con los distintos concursos.
- UE 008: Se han concluido los procedimientos relacionados con los distintos concursos.

Cabe realizar la siguiente puntualización: oportunamente se resolvió que los funcionarios contratados, padrón 2 que no se hubieren presentado a los concursos, cuyo procedimiento fue reglamentado por el Decreto N° 516/07, tramitarían su presupuestación a nivel de Inciso. Esto se encuentra en trámite por asunto 7/001/1/1215/2008 y corresponde a las siguientes Unidades Ejecutoras: 001, 004 y 005.



b. Organigrama funcional

MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA



Estructura aprobada por Decreto N° 24/98 de 28/01/98.

Ley N° 17.296 de 16/02/01 cambia denominación de U. E. 002 y crea U. I.E. 008 Dirección General Forestal.

Ley N° 17.556 de 18/09/02 suprime la U. E. 007 Comisión Honoraria Nacional del Plan Citricola

Ley N° 18.046 de 24/10/06 cambia denominación de U.E. 006

Ley N° 17.930 de 19/12/2005 crea U.E. 07 Dirección General de Desarrollo Rural

O.P.Y.P.A. - OFICINA DE PROGRAMACIÓN Y POLÍTICA AGROPECUARIA

U.P.C.T. Unidad de Proyectos y Cooperación Técnica

Se encuentra en proceso de reestructura. Actualmente no cuenta con recursos humanos asignados

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.



c. Cantidad de cargos ocupados y vacantes por tipo de escalafón y Unidad Ejecutora

Cuadro 1: Cantidad de funcionarios en el Inciso, por UE¹.

| U.E. | Funcionarios | | |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Propios de la U.E. * | En Comisión Entrante | En Comisión Saliente |
| U.E. 001 | 285 | 5 | 10 |
| U.E. 002 | 144 | | 1 |
| U.E. 003 | 144 | | |
| U.E. 004 | 298 | | 1 |
| U.E. 005 | 1.250 | | 4 |
| U.E. 006 | 60 | | 1 |
| U.E. 007 | 6 | | |
| U.E. 008 | 47 | | |
| Total Inciso | 2.234 | 5 | 17 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

* Funcionarios que pertenecen presupuestalmente a la U.E., excluyendo los que se encuentren en Comisión Saliente.

¹ Incluye todos los vínculos contractuales y todas las financiaciones, no incluye vacantes.



Cuadro 2: Cantidad de funcionarios trabajando en el Inciso y cantidad de vacantes, por UE y escalafón².

| Escalafón | UE001 | | | UE002 | | | UE003 | | | UE004 | | |
|-----------------|-------------------|---------------|-----------|-------------------|---------------|-----------|-------------------|---------------|-----------|-------------------|---------------|-----------|
| | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante |
| C03 | 2 | | 5 | | | | | | | | | |
| A | 76 | | 38 | 64 | | 16 | 45 | | 10 | 93 | | 15 |
| B | 13 | | 2 | 9 | | 2 | 8 | | 2 | 25 | | 1 |
| C | 105 | | 30 | 22 | | 1 | 24 | | 8 | 54 | | 7 |
| D | 14 | | | 25 | | 4 | 15 | | 8 | 79 | | 4 |
| E | 13 | | 3 | 4 | | 2 | 28 | | 2 | 16 | | 3 |
| F | 10 | | 3 | 7 | | 2 | 17 | | 8 | 20 | | 3 |
| K | | | | | | | | | | | | |
| L | | | | | | | | | | | | |
| M | | | | | | | | | | | | |
| P | 2 | | | | | | | | | | | |
| Q | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | | | 1 | | |
| R | 40 | | 5 | 12 | | | 2 | | | 10 | | |
| Otros** | | | | | | | | | | | | |
| Sin Datos | | 5 | | | | | | | | | | |
| Sin Escalafonar | 9 | | 2 | | | | 4 | | | | | |
| Totales | 285 | 5 | 89 | 144 | 0 | 27 | 144 | 0 | 38 | 298 | 0 | 33 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

* Funcionarios que pertenecen presupuestalmente a la U.E., excluyendo los que se encuentran en comisión saliente

** Detallar los escalafones que se incluyen.

Nota: Sin Datos: si se desconoce el escalafón de una comisión entrante.

Sin Escalafonar: corresponde a aquellos funcionarios que debido a su vínculo contractual no poseen escalafón

² Referencias para los Escalafones: C03 – Alta Conducción (SIRO), A - Personal Profesional Universitario, B - Personal Técnico Profesional, C - Personal Administrativo, D - Personal Especializado, E - Personal de Oficinas, F - Personal de Servicios Auxiliares, G – Personal Docente, J - Personal Docente de Otros Organismos, K - Personal Militar, L - Personal Policial, M - Personal de Servicio Exterior, N - Personal Judicial, P - Personal Político, Q - Personal de Particular Confianza y R - Personal no incluido en escalafones anteriores.



| Escalafón | UE005 | | | UE006 | | | UE007 | | | UE008 | | |
|-----------------|-------------------|---------------|------------|-------------------|---------------|----------|-------------------|---------------|----------|-------------------|---------------|-----------|
| | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante |
| C03 | | | | | | | | | | | | |
| A | 308 | | 50 | 37 | | 6 | 3 | | 1 | 13 | | 9 |
| B | 161 | | 8 | 1 | | | 1 | | | 5 | | 1 |
| C | 145 | | 26 | 15 | | | 1 | | 1 | 9 | | 4 |
| D | 495 | | 49 | 2 | | | | | | 6 | | 1 |
| E | 23 | | 2 | | | | | | | 3 | | |
| F | 66 | | 8 | 2 | | 1 | | | | 9 | | 3 |
| K | | | | | | | | | | | | |
| L | | | | | | | | | | | | |
| M | | | | | | | | | | | | |
| P | | | | | | | | | | | | |
| Q | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | |
| R | 42 | | 1 | 1 | | | | | | 1 | | |
| Otros** | | | | | | | | | | | | |
| Sin Datos | | | | | | | | | | | | |
| Sin Escalafonar | 9 | | | 1 | | | | | | | | |
| Totales | 1.250 | 0 | 144 | 60 | 0 | 7 | 6 | 0 | 2 | 47 | 0 | 18 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

* Funcionarios que pertenecen presupuestalmente a la U.E., excluyendo los que se encuentran en comisión saliente

** Detallar los escalafones que se incluyen.

Nota: Sin Datos: si se desconoce el escalafón de una comisión entrante.

Sin Escalafonar: corresponde a aquellos funcionarios que debido a su vínculo contractual no poseen escalafón



d. Vínculo contractual de los funcionarios

Cuadro 3: Funcionarios trabajando³ en el Inciso, por UE y vínculo contractual.

| Escalafón | UE005 | | | UE006 | | | UE007 | | | UE008 | | |
|------------------------|-------------------|---------------|---------|-------------------|---------------|---------|-------------------|---------------|---------|-------------------|---------------|---------|
| | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante | Propios de la UE* | Com. Entrante | Vacante |
| U.E. 001 | 216 | 60 | 1 | 6 | | | | | | 1 | 7 | 291 |
| U.E. 002 | 109 | 35 | | | | | | | | | | 144 |
| U.E. 003 | 136 | 4 | 1 | | | | | | 3 | | | 144 |
| U.E. 004 | 191 | 107 | | | | | | | | | | 298 |
| U.E. 005 | 795 | 446 | 2 | | | | | | 7 | 17 | | 1.267 |
| U.E. 006 | 43 | 16 | | 1 | | | | | | | | 60 |
| U.E. 007 | 2 | 4 | | | | | | | | 137 | | 143 |
| U.E. 008 | 43 | 4 | | | | | | | | | | 47 |
| Total Inciso | 1.535 | 676 | 4 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 155 | 7 | 2.394 |
| % de Func. por vínculo | 64% | 28% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 6% | 0% | 100% |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

* Incluidos escalafones P y Q

** Otros: Art. 9º Ley 17.930 (2) y Comisiones Entrantes (5)

Contratos de organismos internacionales no fueron incluidos en cuadros 1 y 2

³ Incluye únicamente a los funcionarios propios y en comisión entrante; excluye los funcionarios en comisión saliente.



Tabla 5. Otros vínculos contractuales

| Cargos de Particular Confianza Denominación | UE 001 | UE 002 | UE 003 | UE 004 | UE 005 | UE 006 | UE 007 | UE 008 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| DIRECTOR GRAL. DE SECRETARIA | 1 | | | | | | | |
| DIRECTOR GRAL. DE PROGRAMA | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| Contr. Asistentes Ministro Denominación | UE 001 | UE 002 | UE 003 | UE 004 | UE 005 | UE 006 | UE 007 | UE 008 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ASIST. MINISTRO Art.9/ 17.930 | 2 | | | | | | | |
| Total | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Contratos de Alta Prioridad Denominación | UE 001 | UE 002 | UE 003 | UE 004 | UE 005 | UE 006 | UE 007 | UE 008 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ALTA PRIORIDAD Art. 7/ 16.320 | 6 | | | | | 1 | | |
| Total | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

| Cargos de Alta Especialización Denominación | UE 001 | UE 002 | UE 003 | UE 004 | UE 005 | UE 006 | UE 007 | UE 008 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ALTA ESPEC.Art.714 Ley 16.736 | 1 | | 1 | | 2 | | | |
| Total | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

Nota: Los contratos de Alta Especialización no tienen vencimiento previsto.



| Contratos a término | | UE 001 | UE 002 | UE 003 | UE 004 | UE 005 | UE 006 | UE 007 | UE 008 |
|---------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Denominación | Vencimiento | | | | | | | | |
| CONTRATOS A TERMINO | 29-06-10 | | | 1 | | | | | |
| CONTRATOS A TERMINO | 01-07-10 | | | 2 | | | | | |
| CONTRATOS A TERMINO | 11-07-10 | | | | | 4 | | | |
| CONTRATOS A TERMINO | 12-07-10 | | | | | 1 | | | |
| CONTRATOS A TERMINO | 13-07-10 | | | | | 1 | | | |
| CONTRATOS A TERMINO | 03-12-10 | | | | | 1 | | | |
| Total | | 0 | 0 | 3 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 |

| Otros cargos y contrataciones con que se cuenta | | UE 001 | UE 002 | UE 003 | UE 004 | UE 005 | UE 006 | UE 007 | UE 008 |
|---|-------------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|------------|----------|
| Denominación | Vencimiento | | | | | | | | |
| CONTRATOS A TERMINO | 31-12-09 | 1 | | | | 17 | | 124 | |
| CONTRATOS A TERMINO | 13-01-10 | | | | | | | 1 | |
| CONTRATOS A TERMINO | 16-03-10 | | | | | | | 6 | |
| CONTRATOS A TERMINO | 30-06-10 | | | | | | | 6 | |
| Total | | 1 | 0 | 3 | 0 | 17 | 0 | 137 | 0 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

³ Incluye únicamente a los funcionarios propios y en comisión entrante; excluye los funcionarios en comisión saliente.



e) Características de las Retribuciones

I) Tipos de financiación por los que se pagan retribuciones:

RETRIBUCIONES QUE SE PAGAN CON FONDOS DE LIBRE DISPONIBILIDAD (Financiación 1.2):

- 1) BECARIOS
- 2) PASANTES
- 3) TICKET ALIMENTACIÓN
- 4) HORARIOS EXTRAORDINARIOS
- 5) OBSERVADORES MARÍTIMOS
- 6) APOORTE PARA GUARDERÍA

EL RESTO DE LAS RETRIBUCIONES SE PAGAN CON FONDOS PRESUPUESTALES (Financiación 1.1)

II) Retribuciones que se pagan a funciones e identificar dichas funciones:

| | | |
|----------------------------|---|--|
| Barreras Sanitarias: | Dec. 338/1999 | Control Fito y Zoonosanitario. |
| Industria Animal: | Ley 18172 Art.76° y Dec. 103/2008 Art.2 | Inspección Veterinaria en Frigoríficos. |
| Técnicos de Laboratorio: | Ley 16736 Art.240 y Dec. 24/1998 | Compensación para Técnicos en Laboratorio. |
| Servicios Jurídicos: | Ley 16736 Art.240 y Res. 17/10/2000 | Compensación para funcionarios de Servicios Jurídicos. |
| Funcionarios Interior: | Ley 16736 Art.240 y Res. 17/10/2000 | Compensación para funcionarios radicados en el Interior. |
| Quebrantos de Caja: | Ley Esp. N° 7 Art.103 y Res. 28/12/2005 | Quebrantos de Caja para funcionarios que manejan Fondos y Valores. |
| Servicios Extraordinarios: | Dec. 283/1987 y Dec. 641/1989 | Horas extras Servicios Ganaderos y Agrícolas con cargo a Terceros. |
| Servicios Veterinarios: | Dec. 24/1998 y Res. 28/10/1999 | Compensación Escalafones A y B de los Servicios Ganaderos. |
| Observadores: | Dec. 65/2005 y Dec. 95/2005 | Observadores Marítimos en Buques Pesqueros. |

III) Partidas Presupuestales de retribución de manejo discrecional.

| | | |
|---------------------|--|--|
| Tareas Prioritarias | Ley 17296 Arts.193 y 221 y Dec. 244/2002 y Res. 884/2004 | Compensación para todos los funcionarios del Inciso excepto funcionarios de Servicios Ganaderos. |
| Dedicación Especial | Dec. 39/2003 y Res. 458/2003 y Res. De fecha 22/12/2003 | Compensación para funcionarios de Servicios Ganaderos. |
| Tareas Inspectivas | Ley 18362 Art.213 y Res. 09/10/2008 | Compensación para funcionarios de DINARA. |

IV) Partidas por Alimentación, transporte y especies:

| | | |
|-------------------------|---------------------------------------|---|
| Alimentación | Ley 16462 Art.55 y Ley 18172 Art.75 | Partida fija por Alimentación, de igual monto para todos los funcionarios del Inciso. |
| Tickets de Alimentación | Resolución 432/2008 de fecha 25/06/08 | Partida según franjas de haberes, percibida en Tickets de Alimentación. |

V) Otros Beneficios.

| | | |
|-----------|-----------------------|---|
| Guardería | Resolución 06/08/1997 | Monto fijo por Guardería y por Hijo para funcionarios con hijos menores de 6 años y/o discapacitados. |
|-----------|-----------------------|---|



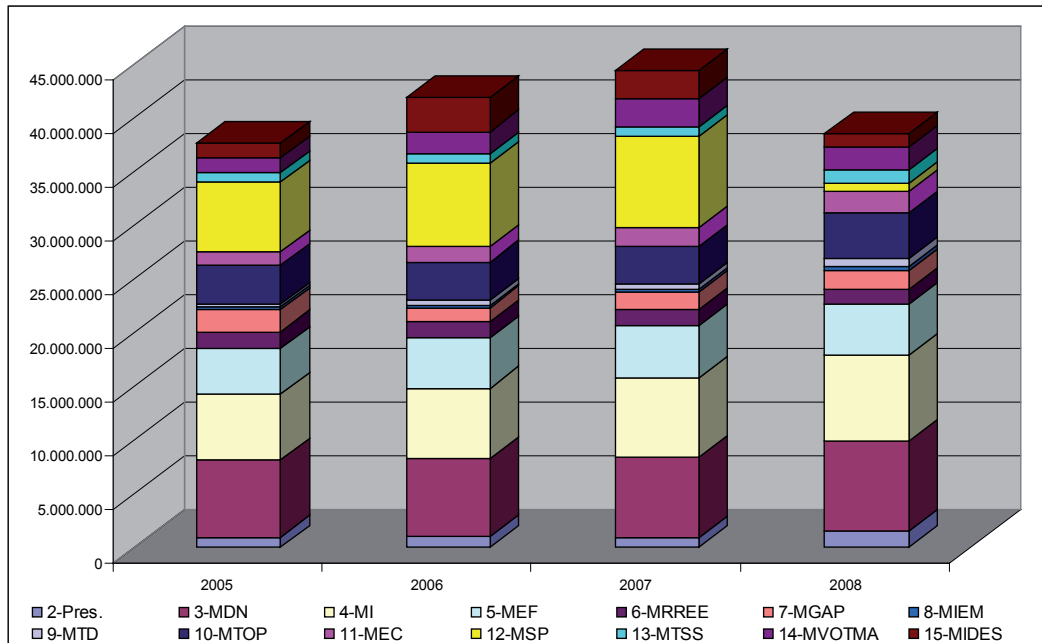
f. Principales procesos de reestructura implementados en el período de gobierno y negociaciones con actores internos del Ministerio

En el presente período de gobierno no se han realizado procesos de reestructura organizativa, en ninguna de las Unidades Ejecutoras de este Inciso (Art. 6 de la Ley 17.930 de 19 de diciembre de 2005). En el MGAP existen dos organizaciones gremiales, la AFGAP (Asociación de funcionarios del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca) y la AFIVT (Asociación de funcionarios de la Industria Veterinaria y Tecnológica). Entre los potenciales puntos de conflicto se destacan lo referente a la carencia de una política clara en materia salarial, a la equiparación de remuneraciones respetando escalafones, grados y por ende la carrera administrativa. Los temas en los cuales las actuales autoridades estiman necesaria la participación del gremio son los temas salariales, de condiciones de trabajo y salud ocupacional.

9. RECURSOS FINANCIEROS

a. Peso del inciso en el contexto general de la Administración y evolución de la ejecución en términos reales

Gráfico 1. Administración Central: ejecución por Ministerio. Años 2005 a 2008, en miles de pesos de 2008



Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

Nota: en 2008 ASSE se constituye como un organismo del Artículo 220 dejando de formar parte del MSP

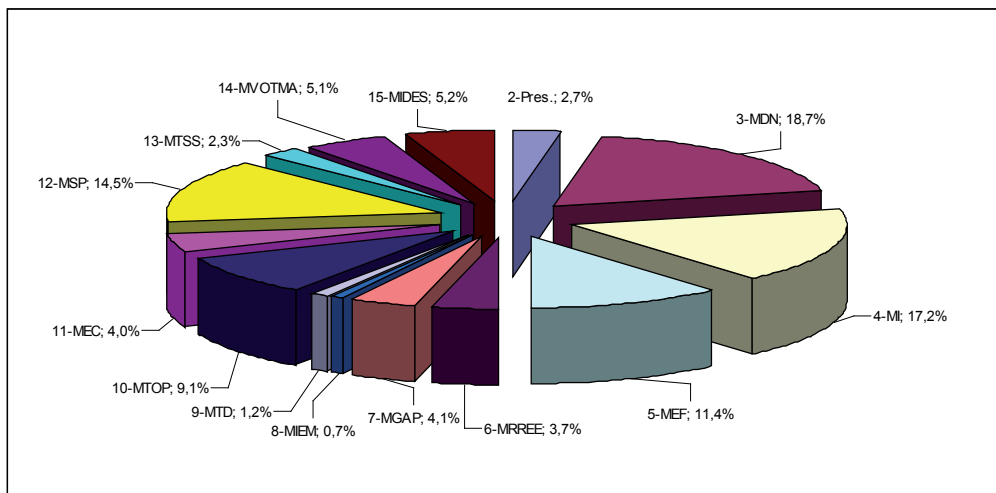


Cuadro 4. Estructura de la ejecución de la Administración Central por Ministerio. Años 2005 a 2008, en porcentaje

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 2-Pres. | 2,6% | 2,4% | 2,1% | 4,0% |
| 3-MDN | 19,1% | 17,5% | 16,8% | 21,8% |
| 4-MI | 16,4% | 15,6% | 16,6% | 20,6% |
| 5-MEF | 11,2% | 11,1% | 11,1% | 12,4% |
| 6-MRREE | 4,1% | 3,7% | 3,3% | 3,7% |
| 7-MGAP | 5,5% | 3,2% | 3,5% | 4,5% |
| 8-MIEM | 0,6% | 0,6% | 0,7% | 0,9% |
| 9-MTD | 0,7% | 1,1% | 1,2% | 2,0% |
| 10-MTOP | 9,6% | 8,5% | 7,7% | 10,9% |
| 11-MEC | 3,3% | 3,4% | 4,0% | 5,3% |
| 12-MSP | 17,1% | 18,6% | 19,2% | 1,9% |
| 13-MTSS | 2,4% | 1,9% | 1,9% | 3,0% |
| 14-MVOTMA | 3,7% | 5,0% | 5,8% | 5,8% |
| 15-MIDES | 3,6% | 7,5% | 6,0% | 3,2% |
| Total AC | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

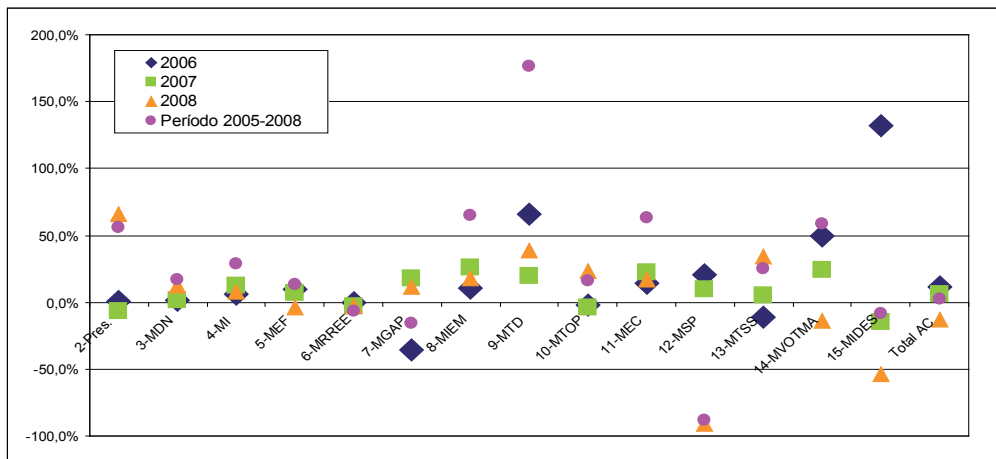
Gráfico 2. Estructura de la ejecución de los Ministerios de la Administración Central. Promedio años 2005 a 2008, en porcentaje



Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.



Gráfico 3. Administración Central: variación de la ejecución de los Ministerios en términos reales. Años 2006 a 2008 respecto del año anterior y para el total del período 2005 - 2008, en porcentaje.



Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

b. Crédito y ejecución por tipo de gasto (Retribuciones, funcionamiento e inversiones)

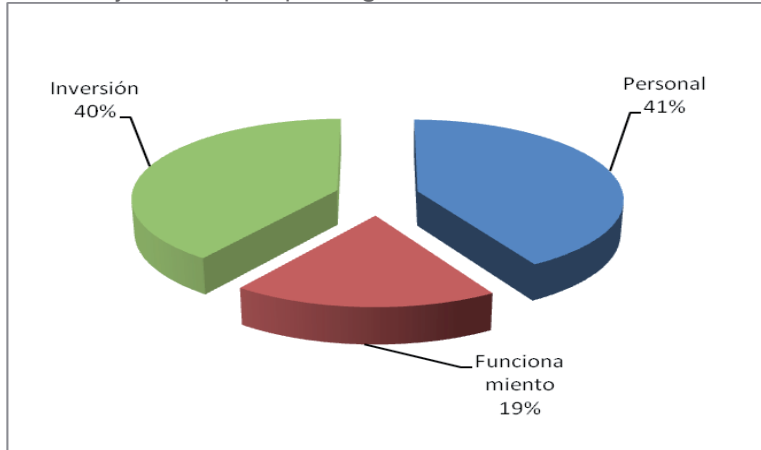
Cuadro 5. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y tipo de gasto. Año 2008 en miles de pesos

| UE | Personal | | | Funcionamiento | | | Inversión | | | Total | | |
|--------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|------------------|------------------|---------------|
| | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. |
| 001 | 145.449 | 109.905 | 75,56% | 163.456 | 129.854 | 79,44% | 193.361 | 143.134 | 74,02% | 502.266 | 382.893 | 76,23% |
| 002 | 59.151 | 50.438 | 85,27% | 35.578 | 29.109 | 81,82% | 38.634 | 37.859 | 97,99% | 133.363 | 117.406 | 88,03% |
| 003 | 46.685 | 41.629 | 89,17% | 13.426 | 11.073 | 82,47% | 199.361 | 183.691 | 92,14% | 259.472 | 236.393 | 91,11% |
| 004 | 108.261 | 95.679 | 88,38% | 40.938 | 36.676 | 89,59% | 10.291 | 8.756 | 85,08% | 159.490 | 141.111 | 88,48% |
| 005 | 447.658 | 386.172 | 86,26% | 121.500 | 108.247 | 89,09% | 340.788 | 317.895 | 93,28% | 909.946 | 812.314 | 89,27% |
| 006 | 24.169 | 21.024 | 86,99% | 6.731 | 5.115 | 75,99% | 1.065 | 549 | 51,55% | 31.965 | 26.688 | 83,49% |
| 007 | 1.373 | 350 | 25,49% | 2.000 | | 0,00% | 2.500 | 2.054 | 82,16% | 5.873 | 2.404 | 40,93% |
| 008 | 19.476 | 16.022 | 82,27% | 4.817 | 3.767 | 78,20% | 400 | 147 | 36,75% | 24.693 | 19.936 | 80,74% |
| Total | 852.222 | 721.219 | 84,63% | 388.446 | 323.841 | 83,37% | 786.400 | 694.085 | 88,26% | 2.027.068 | 1.739.145 | 85,80% |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

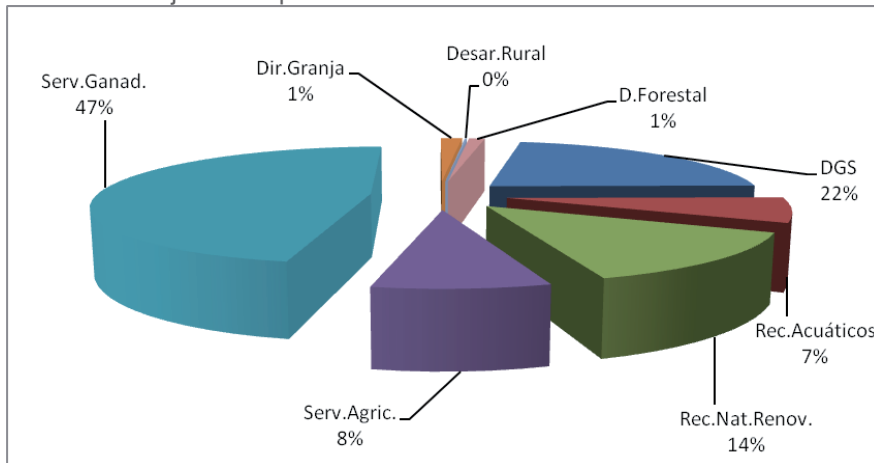


Gráfico 4. Estructura de la ejecución por tipo de gasto. Año 2008



Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

Gráfico 5. Estructura de la ejecución por UE. Año 2008



Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.



Cuadro 6. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y tipo de gasto. Año 2009 (enero - octubre para la ejecución) en miles de pesos.

| UE | Personal | | | Funcionamiento | | | Inversión | | | Total | | |
|--------------|------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|------------------|------------------|---------------|
| | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. |
| 001 | 170.855 | 109.526 | 64,10% | 534.425 | 458.565 | 85,81% | 216.198 | 161.514 | 74,71% | 921.477 | 729.605 | 79,18% |
| 002 | 78.647 | 53.050 | 67,45% | 33.097 | 21.906 | 66,19% | 32.555 | 20.782 | 63,84% | 144.299 | 95.738 | 66,35% |
| 003 | 51.416 | 39.219 | 76,28% | 15.570 | 9.516 | 61,12% | 257.574 | 126.077 | 48,95% | 324.560 | 174.812 | 53,86% |
| 004 | 116.337 | 89.534 | 76,96% | 44.783 | 28.610 | 63,89% | 3.428 | 2.394 | 69,84% | 164.548 | 120.538 | 73,25% |
| 005 | 557.884 | 426.402 | 76,43% | 112.142 | 78.534 | 70,03% | 138.057 | 101.316 | 73,39% | 808.083 | 606.252 | 75,02% |
| 006 | 27.148 | 20.044 | 73,83% | 7.719 | 4.807 | 62,27% | 1.300 | 42 | 3,23% | 36.167 | 24.893 | 68,83% |
| 007 | 4.324 | 1.805 | 41,74% | 300 | 198 | 66,00% | 3.400 | 2.131 | 62,68% | 8.024 | 4.134 | 51,52% |
| 008 | 23.310 | 16.077 | 68,97% | 5.083 | 3.755 | 73,87% | 400 | 399 | 99,75% | 28.793 | 20.231 | 70,26% |
| TOTAL | 1.029.921 | 755.657 | 73,37% | 753.119 | 605.891 | 80,45% | 652.912 | 414.655 | 63,51% | 2.435.951 | 1.776.203 | 72,92% |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

c. Crédito y ejecución por fuente de financiamiento.

Cuadro 7. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y fuente de financiamiento. Año 2008 en miles de pesos.

| UE | 11-RRGG | | | 12-RAE | | | 16-Endeudam. interno | | |
|--------------|------------------|------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------------|-----------|-------------|
| | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución. | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. |
| 001 | 300.779 | 225.046 | 74,82% | 75.349 | 52.690 | 69,93% | 3.307 | 0 | 0,00% |
| 002 | 93.396 | 84.683 | 90,67% | 39.967 | 32.721 | 81,87% | | | |
| 003 | 83.665 | 71.238 | 85,15% | 4.775 | 3.051 | 63,90% | | | |
| 004 | 120.483 | 106.907 | 88,73% | 39.007 | 34.204 | 87,69% | | | |
| 005 | 788.963 | 713.257 | 90,40% | 63.840 | 59.012 | 92,44% | | | |
| 006 | 30.877 | 26.105 | 84,55% | 1.829 | 1.053 | 57,57% | | | |
| 007 | 5.873 | 2.404 | 40,93% | | | | | | |
| 008 | 20.977 | 16.822 | 80,19% | 3.716 | 3.114 | 83,80% | | | |
| TOTAL | 1.445.013 | 1.246.462 | 86,26% | 228.483 | 185.845 | 81,34% | 3.307 | 0 | 0,00 |

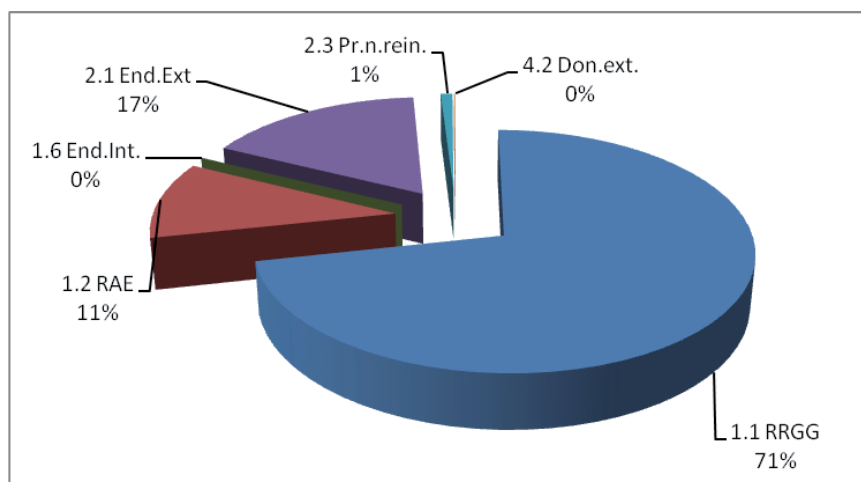
Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.



| UE | 21-Endeudamiento Externo | | | 23-Prést. Ext. No Reint. | | | 42-Donac. del exterior | | |
|--------------|--------------------------|----------------|---------------|--------------------------|---------------|---------------|------------------------|--------------|---------------|
| | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución. | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. |
| 001 | 120.735 | 105.155 | 87,10% | 2.096 | 0 | 0,00% | | | |
| 002 | | | | | | | | | |
| 003 | 147.844 | 146.768 | 99,27% | 23.509 | 15.575 | 66,25% | | | |
| 004 | | | | | | | 259 | 0 | 0,00% |
| 005 | 50.586 | 38.314 | 75,74% | | | | 5.236 | 1.729 | 33,02% |
| 006 | | | | | | | | | |
| 007 | | | | | | | | | |
| 008 | | | | | | | | | |
| TOTAL | 319.165 | 290.237 | 90,94% | 25.605 | 15.575 | 66,25% | 5.495 | 1.729 | 33,02% |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

Gráfico 6. Estructura de la ejecución por fuente de financiamiento. Año 2008.



Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.



Cuadro 8. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y fuente de financiamiento. Año 2009 (enero - octubre para la ejecución) en miles de pesos.

| UE | 11-RRGG | | | 12-RAE | | | 16-Endeudam. interno | | |
|--------------|------------------|------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------------|-----------|--------------|
| | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución. | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. |
| 001 | 736.290 | 607.405 | 82,50% | 42.162 | 11.131 | 26,40% | 3.307 | | 0,00% |
| 002 | 102.020 | 72.961 | 71,52% | 42.279 | 22.774 | 53,87% | | | |
| 003 | 89.065 | 57.390 | 64,44% | 6.338 | 3.781 | 59,66% | | | |
| 004 | 129.919 | 97.659 | 75,17% | 34.371 | 22.878 | 66,56% | | | |
| 005 | 714.768 | 560.944 | 78,48% | 66.358 | 37.028 | 55,80% | | | |
| 006 | 33.893 | 24.343 | 71,82% | 2.274 | 550 | 24,19% | | | |
| 007 | 8.024 | 4.134 | 51,52% | | | | | | |
| 008 | 23.708 | 16.662 | 70,28% | 5.085 | 3.569 | 70,19% | | | |
| TOTAL | 1.837.687 | 1.441.498 | 78,44% | 198.867 | 101.711 | 51,15% | 3.307 | 0 | 0,00% |

| UE | 21-Endeudamiento Externo | | | 23-Prést. Ext. No Reint. | | | 42-Donac. del exterior | | |
|--------------|--------------------------|----------------|---------------|--------------------------|---------------|---------------|------------------------|--------------|---------------|
| | Crédito | Ejecución | % ejec. | Crédito | Ejecución. | % ejec. | Crédito | Ejecución | % ejec. |
| 001 | 137.622 | 111.069 | 80,71% | 2.096 | 0 | 0,00% | | | |
| 002 | | | | | | | | | |
| 003 | 186.165 | 96.093 | 51,62% | 42.991 | 17.594 | 40,92% | | | |
| 004 | | | | | | | 259 | 0 | 0,00% |
| 005 | 7.996 | 5.446 | 68,11% | | | | 18.961 | 2.832 | 14,94% |
| 006 | | | | | | | | | |
| 007 | | | | | | | | | |
| 008 | | | | | | | | | |
| TOTAL | 331.783 | 212.608 | 64,08% | 45.087 | 17.594 | 39,02% | 19.220 | 2.832 | 14,73% |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.



d. Proyectos en ejecución, tanto de funcionamiento como de inversión.

Cuadro 9. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y proyecto. Año 2009 (enero - octubre para la ejecución) en miles de pesos.

| UE | Cód. Proy. | Descripción proyecto | Crédito | Ejecución (en-oct) | % ejec. |
|-----|------------|---|---------|--------------------|---------|
| 001 | 702 | Adquisición y Renovación equip. Informático | 3.000 | 2.958 | 98,60% |
| | 703 | Mant.y ampliación edilicia | 1.000 | 508 | 50,80% |
| | 704 | Renovación flota automotriz | 21.500 | 20.000 | 93,02% |
| | 717 | Desarrollo Ganadero | 111.733 | 88.949 | 79,61% |
| | 747 | Desarrollo Rural | 75.658 | 49.099 | 64,90% |
| | 800 | Fideicomiso Finac.de Tierras | 708 | | |
| | 801 | Est.de Preinversión p/fomentar Des.del País | 2.599 | | |
| 002 | 841 | Sist. Inf. y monitoreo pesquero | 291 | 208 | 71,48% |
| | 842 | Ev. Recursos acuáticos buque Aldebarán y ot. | 98 | 91 | 92,86% |
| | 843 | Actualización tecnológica y equipamiento | 167 | 163 | 97,60% |
| | 844 | Gestión marina, componente pesquero | 30.599 | 20.315 | 66,39% |
| | 913 | Recambio vehículos | 1.400 | 0 | 0,00% |
| 003 | 751 | Equipamiento e instrumental de laboratorio cam | 397 | 54 | 13,61% |
| | 753 | Renovación flota vehículos | 1.250 | 1.250 | 100,00% |
| | 754 | Equipamiento y mejoras edilicias | 623 | 52 | 8,35% |
| | 755 | Manejo integrado de Rec. Naturales y Div.Biol | 254.059 | 124.639 | 49,06% |
| | 757 | Obra de infraest., equip., implem. de parques | 1.195 | 78 | 6,50% |
| | 767 | Gestión del uso permitido de la fauna silvestre | 50 | 4 | 8,52% |
| 004 | 786 | Renovación flota Programa 4 | 2.000 | 2.000 | 100,00% |
| | 788 | Equipamiento lab. Protecc.alimentos vegetales | 100 | 7 | 7,00% |
| | 789 | Mantenimiento refacc.y equip.sede cent.reg | 1.228 | 294 | 23,94% |
| | 794 | Equipamiento lab.análisis y diagnóstico | 100 | 93 | 93,00% |
| 005 | 758 | Renovación flota vehículos | 2.000 | 0 | 0,00% |
| | 759 | Proyecto asist. Erradicación fiebre aftosa | 102.997 | 91.915 | 89,24% |
| | 760 | Equipos de Laboratorio | 9.000 | 4.095 | 45,50% |
| | 761 | Mejoras Edilicias | 4.100 | 1.782 | 43,46% |
| | 768 | Equipos Informáticos y equipos de oficina | 1.000 | 690 | 69,00% |
| | 802 | PAMA | 18.960 | 2.834 | 14,95% |



| | | | | | |
|---------------------|-----|--|----------------|----------------|---------------|
| 006 | 701 | Renovación flota automotriz | 750 | 0 | 0,00% |
| | 763 | Trazabilidad apícola | 200 | 0 | 0,00% |
| | 764 | Equipamiento informático act.agropecuaria | 200 | 0 | 0,00% |
| | 765 | Equipos para la act.agropecuaria | 50 | 0 | 0,00% |
| | 766 | Equipamiento para control calidad sidra | 100 | 42 | 42,00% |
| 007 | 748 | Fortalecimiento de Desarrollo Rural Sostenible | 3.400 | 2.131 | 62,68% |
| 008 | 750 | Mobiliario Equipos de Oficina | 50 | 50 | 100,00% |
| | 752 | Fort. de la cap. de gestión con cargo f.forestal | 100 | 99 | 99,00% |
| | 753 | Renovación flota vehículos | 250 | 250 | 100,00% |
| Total Inciso | | | 652.912 | 414.650 | 63,51% |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

e. Describir objetos del gasto con mayor ejecución.

Cuadro 10. 15 objetos del gasto de funcionamiento del inciso con mayor ejecución. Año 2008 y enero - octubre 2009 en miles de pesos.

| Objeto Del Gasto/auxiliar: código y descripción | Año 2008 | | | Año 2009 | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------|---------|-----------------------------|-------------------------|---------|--------|
| | en miles de pesos uruguayos | | | en miles de pesos uruguayos | | | |
| | Monto Ejecutado | % del gasto de funcion. | % Acum. | Monto Ejecutado | % del gasto de funcion. | % Acum. | |
| 282 | Profesionales y técnicos | 76.604 | 23,65% | 23,65% | 80.715 | 13,32% | 13,32% |
| 285 | Servicios informáticos y anexos | 28.219 | 8,71% | 32,37% | 78.967 | 13,03% | 26,35% |
| 141 | Combust.derivados del petroleo | 20.994 | 6,48% | 38,85% | 11.749 | 1,94% | 28,29% |
| 211 | Teléfono, teleg. y similar | 20.572 | 6,35% | 45,20% | 17.555 | 2,90% | 31,19% |
| 264 | Primas y otros gastos de seguro | 13.347 | 4,12% | 49,33% | 8.210 | 1,36% | 32,55% |
| 154 | Compuestos quím,tintas y pint. | 13.308 | 4,11% | 53,43% | 2.741 | 0,45% | 33,00% |
| 234 | Viáticos dentro del país | 11.996 | 3,70% | 57,14% | 12.761 | 2,11% | 35,10% |
| 213 | Electricidad | 11.531 | 3,56% | 60,70% | 9.541 | 1,57% | 36,68% |
| 247 | Corresp. enc.cont.dentro país | 7.794 | 2,41% | 63,11% | 6.038 | 1,00% | 37,68% |
| 278 | De limpieza, aseo y fumigación | 6.674 | 2,06% | 65,17% | 7.461 | 1,23% | 38,91% |
| 291 | Servicios de vigilancia y custodia | 6.122 | 1,89% | 67,06% | 8.490 | 1,40% | 40,31% |
| 198 | Repuestos y accesorios | 5.812 | 1,79% | 68,85% | 3.157 | 0,52% | 40,83% |
| 133 | Formularios impresos y similares | 4.888 | 1,51% | 70,36% | 1.398 | 0,23% | 41,06% |
| 221 | Publicidad | 4.862 | 1,50% | 71,86% | 3.279 | 0,54% | 41,60% |
| 273 | De automotores | 4.354 | 1,34% | 73,21% | 3.403 | 0,56% | 42,16% |



f. Detallar conceptos de recaudación: normativa y utilización.

Tabla 5. Programas del MGAP

| PROGRAMA | Normativa |
|--|---|
| PROGRAMA 2 | |
| Tasa de expedición de permisos pesca comercial | Decreto 275/002 |
| 3% del valor FOB de las exportaciones de prod.act. Pesquera | Ley 16226 |
| Compensación por embarque de observ. científicos a bordo de buques pesqueros | Decreto 391/003 -65/005-95/005 |
| Tasas de registro y control | Decreto 73/999-Mod.27/12/2007 |
| Venta de formularios | Ley 16320 art 196 |
| Comercialización semillas de peces,mamíferos marinos y otros | Decreto 149/997 art 58 |
| PROGRAMA 3 | |
| Permiso de Caza | Art. 275 Ley 16.736 |
| Multas RENARE | Art. 285 Ley 16.736 - Art.274 16.170 |
| Servicios Varios Suelos | Art. 193 - Ley 16.320 |
| Producido Análisis Varios | Ley 13.663 |
| Fotos Aereas y Cartas de Suelos | Art. 193 - Ley 16.320 |
| Canon de Riego | Ley 16.858 |
| CONCAT | Art. 66 - Ley 13.695 |
| Fraccionamiento o Serv. Técnico | Art.5 Ley 15.239 |
| Venta Formularios e Impresos RENARE | Art. 285 Ley 16.736 - Art.274 16.170 |
| PROGRAMA 5 | |
| RAE- | Art. 284 L 16736 5/1/1996-en la red. dada por el art 162 l.17930 19/12/2005 |
| MULTAS | Art.285 in.5,6,7 num.3o ley 16736 5/1/1996 en la red.art.203 ley 18362 6/10/2008 |
| TASAS | Art 284 let 16736 5/1/1996 |
| | Decreto 521/996 30/12/1996 |
| | decreto364/03 29/8/03,D.432/03 29/10/03-D34/06 8/2/06,Dec.11/09013/1/2009 vac. antiaftosa |



| | |
|--|---|
| PRECIOS, TARIFAS | Art 193 y 196 16320 1/11/92 |
| | Art283 ley 167365/1/96 precio GPT |
| | D. 641/89 28/12/98 tarifas d. S.Animal |
| | Res.Mrial 154/993 |
| | Act.tarifas servicios Res. Mriales 357/06-26/4/06 Dilave-352/06 26/4/06 vta form.publ.DGSG-353/06 26/4/06 ind.animal-356 /06dicose-355/06 26/4/06 marcas y señales-354/06 26/4/06 dicose-351/06 26/4/06 sanidad |
| | Decreto479/07 3/12/07 precio remitos tránsito de aves |
| | Res. Mrial 564/00 29/6/00 Rec. Venta de ganado pruebas de campo por Dilave |
| SERVICIOS EXTRAORDINARIOS | Art 11 ley3606 13/4/1910-art136 I 15903 10/11/1987- decreto 283/987 10/6/1987 8y modificativo decreto 565/987-decreto370/95 4/10/95 serv. Extraordinarios |
| FONDOS | Ley 16082 18/10/1989-dec.244/990 30/5/1990Fdo Perm. Indem. F Aftosa y Enf. Exóticas-Art 14 de la ley-crea impuesto que nutre fondo(suspendida rec. Por decreto 66/999 3/3/1999 |
| | Ley 17730 31/12 2003-ley 17906 12/10/2005-ley18520 15/7/2009 (seg. C Brucelosis cre fondo para carne y leche>)decreto 12/09 13/1/09 ultimo decreto prorrogó la vigencia de los aportes hasta 13/1/2010 |
| | Art 213 ley 17296 16/2/2001 aut. Para utilizar intereses de los fondos para actividades conexas |
| | Art 209 ley 17296 16/2/2001 fondo Inspección Sanitaria no constituye recaudación del MGAP se vuelca a Rentas Generales |
| PROGRAMA 6 | |
| Tasa de Promoción y Control de Sidra Ley 17295 | Ley 17295 |
| PROGRAMA 4 | |
| Serv.prestados por DGSSAA | Res.Mrial 26/4/2006 art. 196 Ley 16320 |
| Certificados para exon. Maq. Agric. | idem |
| Multas, decomisos, omisos e intereses | ART. 285 Ley 16736 |
| Serv. Pronósticos fitosanitarios | idem |
| Certificación papa semilla | idem |
| Certificación Vid | idem |
| Serv.saneamiento y multipl.mat.cítrico | idem |



| | |
|---|---|
| Serv.acond.almacenaje grnos Nva.Palmira, Dolores y Paysandú | |
| Arrendamiento de ex graneros oficiales | |
| Cobro canon contratos explot.plantas de silos | |
| Cobro cuotas conv.arrend.ex graneros oficiales | |
| Cobro coutas conv.deudas contr.explot.planta silos | |
| PROGRAMA 8 | |
| Expedición certificados | |
| Inspección de campo | ART 611 LEY 17296 |
| Estudio proyectos o ampliación | ART 611 LEY 17296 |
| Venta productos forestales y viveros | DEC. 384/91 Y Dec 248/92 |
| Venta Formularios e Impresos | Art 611 Ley 17296 dec. 10/05/2000 res15/7/93 y 29/12/03 y art 196 Ley 16320 |
| Procesam informac tecnica | Art 611 Ley 17296 |
| Multas | Art 285 Ley 16736 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

10. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

a. Principales líneas de acción impulsadas

- Propender a que el nivel de madurez Institucional esté sustentado científicamente en Sistemas de Información y Comunicaciones corporativos, capaces de brindar procesos transparentes que viabilicen la gobernabilidad del sector Agropecuario y Pesquero del Uruguay.
- Potenciar el uso de las Tecnologías de la Información con el fin de disponer de la información para la acción, por parte de los actores del sector agropecuario y pesquero, posibilitando todo tipo de auditoría.
- Viabilizar a través de la Red Nacional y de los Sistemas de Información las políticas y estrategias definidas por la Administración, las cuales reflejan el Plan Estratégico definido por las Jerarquías Ministeriales.



- Facilitar la gestión garantizando la transparencia y la visibilidad de los productos y servicios que el MGAP entrega a la sociedad, en el cumplimiento de sus funciones y cometidos.
- Integrar y consolidar la Red Nacional del MGAP asegurando que llegue a todos los rincones del país, facilitando y posibilitando la descentralización, garantizando procesos estandarizados que permitan un nivel de comunicación interna y un “estilo” de atención único en el accionar público del MGAP.
- Participar y colaborar activamente en la etapa de definición de Procesos de Gestión y Mejora Continua, a los efectos que la informática sea un elemento que apoye la estandarización y descentralización del Ministerio.

b. Principales desafíos. Objetivos 2010

Los objetivos planteados a desarrollarse en el 2010, buscan generar la infraestructura de gestión y una base imprescindible de servicios y tecnología que catalizan la transformación de las estructuras y procesos de TIC dentro del MGAP.

i. Centralización de información

Centralizar la información de productores y especies animales: Empezar el proceso de centralización de la información Registro Reproductores, Trazabilidad y Salud Animal contando como eje central el SNIG, Sistema Nacional de Información Ganadera.

Centralizar información Georeferenciada: Empezar el proceso de centralización de la información georeferenciada del MGAP contando como eje central, el SIG CONEAT, de RENARE

ii. Mejora continua de servicios de TIC

- I. Adecuación de la infraestructura edilicia, de hardware y comunicaciones.
- II. Empezar un proceso de mejora continua de los servicios de la infraestructura de TICs del MGAP tendiente a garantizar el cumplimiento de niveles de servicios adecuados a las necesidades del Ministerio y sus diferentes Unidades Ejecutoras.



iii. . Fortalecer capacidades

Fortalecer las capacidades del personal del Ministerio para lograr un mejor aprovechamiento de las tecnologías disponibles y

iv. Fortalecer contrapartes

Fortalecer las capacidades del personal del Ministerio para lograr un mejor aprovechamiento de las tecnologías disponibles y

v. Automatización de procesos del MGAP para mejorar el servicio al ciudadano

Mejorar la eficiencia de los procesos del MGAP a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, los cuales deben ser modelados, automatizados, monitoreados y optimizados de forma continua.

c. Proyectos

- Migrar la Arquitectura existente de 32 a 64 bits.
Objetivo fortalecimiento los Servidores por Roles
Etapa de Virtualización de Servidores. Optimización de Costos y mayor productividad
- Incrementar las políticas de Seguridad informática.
Objetivo resguardar los Valores Digitales del MGAP
Etapa determinar Roles y Accesos para Usuarios del Sector
- Incorporar nueva PBX para Sede Central
Necesidad de disponer de central telefónica que posibilite el armado de un plan único nacional de comunicación a cero costos, y nos posibilite el manejo de todas las tecnologías fijas y móviles. Etapa: dentro del Convenio Marco con ANTEL - MGAP
- Incorporar nueva PBX para Sede Central. Necesidad de disponer de central telefónica que posibilite el armado de un plan único nacional de comunicación a cero costos, y nos posibilite el manejo de todas las tecnologías fijas y móviles. Etapa: dentro del Convenio Marco con ANTEL – MGAP.



- Implementación de OCS (Office Communication Server) en todo el territorio nacional. Necesidad de disponer mayor cobertura de comunicaciones a costo razonables, y que nos posibilite el manejo de todas las tecnologías. Dentro del Convenio Marco con ANTEL - MGAP
- Migración de WAN existente a MPLS (Multi Protocol Label Switching). Necesidad de disponer mayor cobertura de comunicaciones a costo razonables, y que nos posibilite el manejo de todas las tecnologías. Dentro del Convenio Marco con ANTEL – MGAP. Necesidad de disponer mayor cobertura de comunicaciones a costo cero. Comunicación permanente en todo el país dentro y fuera de fronteras. Compartir escritorios de PC, Presentaciones remotas, Videoconferencia, call conference, Mensajería. Facilitar la integración real en todo el territorio a todos los funcionarios del MGAP.
- Implementación de un Contact Center 0800MGAP, Tender a la autogestión, mayor servicio para todo el país, democratizar atención ciudadana. Redistribución de Agentes que atiendan los incidentes y requerimientos de atención al público de todo el MGAP, atención de 1er nivel bajo normas y protocolos de atención al cliente. Estructura de atención de Ventanilla Única vía telefónica. Implementación de Contact Center Corporativo. Facilitar la integración real en todo el territorio nacional para que la autogestión y la autoatención sea una realidad. Utilizar la XO (Plan Ceibal)
- Implementación de Herramientas de Business Inteligent, para integrar la información del MGAP - Proyecto SIIM Sistema de Información Integral MGAP. Generar integración de los Sistemas de Información del MGAP SIIM, a través de herramientas de inteligencia del tipo: Data Warehouse, Data Mining, Herramientas OLAP e Hipercubos, Tablero de Comandos: Balanced Scorecard (BSC), y GIS corporativo. Facilitar la integración real de todos los Sistemas de Información para construir indicadores que brinde la información para la acción en la toma de decisiones gerenciales.
- Implementación de herramientas BPM para una Gestión Madura del MGAP. Basada en la definición de PROCESOS de GESTION coporativos. Generar nuevos Sistemas de Información a través de la herramienta de WorkFlow BPM, para darle al MGAP un nivel de madurez de gestión corporativa, y responsable. La automatización de los procesos reduce errores, asegurando que los mismos se comporten siempre de la misma manera y dando elementos que permitan visualizar el



estado de los mismos. La administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Posibilitar la Gestión Ministerial basada en definición de Procesos asegurando nivel de gobernabilidad en los Sistemas de Información. Mejora de Gestión, Mejora de la Calidad y Mejora Continua.

- Plan de Renovación Tecnológica de Desktop y Notebook del parking tecnológico del MGAP. Objetivo Implementar un plan de renovación tecnológica para todo el MGAP, que permita la rotación adecuada del equipamiento informático, evitando las caídas tecnológicas y optimizando costos de todo el MGAP. Fase Disponer del equipamiento correspondiente y adecuado, en cada puesto de trabajo para todo el inciso y todos los funcionarios.
- Integrar la Red Nacional del MGAP a la RedUy de AGESIC. Objetivo Integrar al MGAP a la RedUy de AGESIC, posibilitando que su use beneficie, la inter operatividad de los Organismos del Estado. Fase: estar integrado a la Red del Estado Uruguayo.
- Revisión y fortalecimiento de procesos de GSTI de ASIC en modo permanente. Objetivo Actualización y capacitación permanente del equipo humano de ASIC en: GSTI, ITIL, PMI, COBIT, ISO/IEC, etc. A efectos de revisar los procesos internos de ASIC, en términos de Mejora Continua. Fase: estar integrado a la Red del Estado Uruguayo.



11. MEJORA DE PROCESOS

Tabla 6. Líneas de acción promovidas

| Nombre | Descripción | Estado | Fecha prevista de fin |
|---|---|----------------|-----------------------|
| Mejora y automatización de Procesos de impacto en la ciudadanía | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración e implantación de un Manual de Procedimientos. - Simplificación y automatización de las gestiones y trámites Ministeriales, habiendo definido para este proceso los siguientes principios orientadores: <ul style="list-style-type: none"> – Reducción de plazos – Simplificación de los requisitos – Eliminación de actividades que no aporten valor – Disminución o eliminación de los costos directos y/o indirectos para el Ciudadano – La integración de trámites y servicios con una visión de procesos que atraviese al Estado – Utilización de las tecnologías de la información – Definición de indicadores que permitan evaluar la gestión de los proceso | Implementación | Dic. 2010 |
| Mejora y automatización de Procesos internos del MGAP | <p>Proyecto Resoluciones. A solicitud del Ministro, se ha desarrollado un Sistema de Gestión de Resoluciones cuyo fin es la automatización de la elaboración de resoluciones y su inclusión en un Sistema de Búsqueda que permita la rápida consulta de las mismas. Se desarrollará en las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de un Sistema de Búsqueda - Relevamiento del proceso - Diagnóstico de la situación actual - Definición de oportunidades de mejora - Rediseño del proceso actual - Puesta en marcha de la digitalización de las Resoluciones del período 2005-2009 para cargar el Sistema de Búsqueda | Implementación | Dic. 2010 |



| | | | |
|--|--|----------------|------------|
| Creación de Centros de Atención Ciudadana | Ministeriales - Inauguración del primer Centro de Atención Ciudadana Ministerial (Julio 2009) - Desconcentración de trámites hacia los Centros de Atención Ciudadana localidades. | Implementación | Dic. 2010 |
| | En localidades - Desconcentración de trámites. | Implementación | Dic 2010 |
| Conformación del Área de Gobierno Electrónico y Gestión del Cambio - Gerencia de Gestión de Procesos y Mejora Continua | - Selección del Gerente de Gestión de Procesos y Mejora Continua. - Cometido principal de la Unidad: Liderar el Proceso de Mejora Continua del Ministerio, a través de la definición y promoción de estándares de Calidad en los procesos de cambio. - Elaboración de las Bases para un Llamado Interno del Inciso para tres cargos de Asistente en Calidad, con el fin de contar con referentes en el tema, provisoriamente hasta la conformación de la Área. | Implementación | Marzo 2010 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

a. Mejora y automatización de Procesos de impacto en la ciudadanía y Creación de Centros de Atención Ciudadana

Objetivo y alcance

Desde agosto de 2008 el MGAP ha venido trabajando en forma conjunta con un equipo de consultores de OPP, pertenecientes al Programa de Acercamiento a la Ciudadanía (en adelante PAC), liderado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

El PAC se ha planteado como objetivos:

- Mejorar significativamente la atención de la Administración Pública con un enfoque orientado a la ciudadanía, a través de una mejora de los procesos administrativos que simplifique los servicios.
- Democratizar el acceso a los servicios e información, permitiendo una mayor participación ciudadana.
- Apoyar la desconcentración política y territorial.



- Expandir el Estado regulador, social y empresario a todo el territorio nacional en forma eficiente. Ser referencia del Estado para la población
- Desarrollar mecanismos de medición del desempeño a nivel institucional, considerando principalmente la percepción del Ciudadano
- Revalorizar la imagen del Estado y dignificar al Funcionario público

La metodología general de trabajo definida por el PAC y aplicada en el MGAP es la siguiente:

- Fase I – Organización.
- Fase II – Diagnóstico de Situación Actual e Identificación de Oportunidades de Mejora.
- Fase III – Desarrollo de la Propuesta de Mejora.
- Fase IV – Implementación.
- Fase V – Evaluación y Monitoreo de la implementación.

El alcance del PAC en el MGAP, hasta el momento, ha abarcado a las Unidades Ejecutoras 001, 005 y 008, en los trámites de impacto en la Ciudadanía, definidos con las Direcciones de cada UE.

En particular en la UE 001 – Dirección General de Secretaría, se está implementando la metodología de trabajo del PAC–OPP en lo que respecta al Centro de Atención Ciudadana, incluyendo la coordinación general de la apertura del mismo y el seguimiento post-apertura. Asimismo, el PAC ha dado apoyo en la documentación de procesos de diferentes áreas dentro de la UE 001: Servicio de Seguridad y Salud ocupacional (SERVSSO), Unidad de Asuntos Internacionales, Recursos Humanos, rediseño y automatización de un Sistema de búsqueda de Resoluciones. Adicionalmente, se ha comenzado el relevamiento de actividades en ASIC con el objetivo de efectuar un Diagnóstico integral de la Unidad con una “Propuesta de Mejora” asociada.

En lo que respecta a la UE 005, se ha definido el alcance del Programa en las siguientes divisiones: División Contralor de Semovientes (DICOSE) y División Sanidad Animal (DSA) comprendiendo el 100% de los trámites relacionados con la Ciudadanía, en el caso de la División Industria Animal (DIA), la participación ha alcanzado la Sección Control de Embarques (del Departamento de Control de Comercio Internacional) y en



la División Laboratorios Veterinarios (DILAVE), la Sección Registro y Fiscalización (del Departamento de Control de Productos Veterinarios).

En la UE 008, el PAC ha intervenido en el 100% de los trámites relacionados con el Ciudadano.

En el Anexo 11 de este punto se detalla la documentación generada a la fecha.

Descripción

Cuadro 11. Mejora y automatización de procesos de impacto en la ciudadanía

| Actividad | Responsable | Fecha Inicio | Fecha Fin |
|--|-------------|--------------|------------|
| Se elaboraron Manuales de procedimientos de las UE alcanzadas hasta el momento y en oficinas Departamentales de Salto, Tacuarembó y Florida. | MGAP – PAC | Agosto 2008 | Julio 2009 |
| Se realizaron 25 Talleres de Detección de Oportunidades de Mejora | MGAP - PAC | Agosto 2008 | Nov 2009 |
| Se realizaron 12 entrevistas en profundidad con Usuarios | MGAP – PAC | Agosto 2008 | Dic 2009 |
| Se elaboraron y presentaron informes Diagnósticos de Situación Actual y Oportunidades de Mejora que incluyen las siguientes perspectivas: procesos, tecnologías de la información y aspectos organizacionales. | PAC | Agosto 2008 | Mar 2010 |
| Se desarrolló un curso de Capacitación en Atención a la Ciudadanía para el personal de la Oficina Departamental de Salto | OPP | Nov 2008 | Nov 2008 |
| Se desarrollaron Talleres de Gestión del Cambio | PAC | Febrero 2009 | Marzo 2009 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

Cuadro 12. Creación de Centros de Atención Ciudadana. Localidades.

| Actividad | Responsable | Fecha Inicio | Fecha Fin |
|--|-------------|--------------|--------------------|
| Se firmó una Planilla de Entendimiento entre OPP-PAC y el MGAP para la prestación de servicios de Asesoramiento en trazabilidad del MGAP en los Centros de Atención. Alcance: Todos los Centros de Atención Ciudadana en localidades. | MGAP – PAC | Nov 2008 | Vigente a la fecha |
| UE 007 - Desarrollo Rural – Se acordó la entrega y recepción de Declaraciones Juradas para Productores Familiares y asesoramiento al Productor Familiar para completarla. Alcance: Todos los Centros de Atención Ciudadana en localidades. | MGAP - PAC | Marzo 2009 | Vigente a la fecha |
| La Unidad de Descentralización se encuentra trabajando con el PAC – OPP para la desconcentración de trámites | MGAP - PAC | Dic de 2008 | A la fecha |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.



Cuadro 13. Centro de Atención Ciudadana Ministerial

| Actividad | Responsable | Fecha Inicio | Fecha Fin |
|---|-------------|--------------|------------|
| Se realizó la apertura del primer Centro de Atención Ciudadana Ministerial. | MGAP - PAC | Enero 2009 | Julio 2009 |
| Capacitación a 25 Funcionarios designados como Ejecutivos de Atención del Centro de Atención Ciudadana (titulares y suplentes). | MGAP - PAC | Mayo 2009 | Junio 2009 |
| Seguimiento post apertura del Centro de Atención MGAP en los aspectos de gestión, sociales y comportamentales durante el primer mes de inicio de actividades. | MGAP - PAC | Julio 2009 | A la fecha |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

Cuadro 14. Área de Gobierno Electrónico y Gestión del Cambio del MGAP

| Actividad | Responsable | Fecha Inicio | Fecha Fin |
|--|-------------|--------------|------------|
| - Participación del proceso de selección del Cargo de Gerente de Gestión de Procesos y Mejora Continua. - Elaboración de las Bases para un Llamado interno del Inciso para tres cargos de Asistente en Calidad. (El objetivo es contar con un equipo que pueda asumir las responsabilidades de la futura Área de Mejora Continua del Ministerio y vaya generando sostenibilidad a los productos elaborados por el equipo de OPP). | MGAP - PAC | Febrero 2009 | Marzo 2010 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

Resultados alcanzados

Los resultados alcanzados a la fecha en mejora y automatización de procesos son:

- Documento Único de Embarque utilizado en Industria Animal, eliminado por Resolución Ministerial luego del apoyo del PAC en este proceso.
- Relevamiento, elaboración y entrega de Manual de Procedimientos: 130 trámites documentados.
- Realización de 25 Talleres de detección de Oportunidades de Mejora con los Funcionarios de distintas Unidades Ejecutoras analizadas.
- Realización de 12 Entrevistas en profundidad a usuarios de los servicios que prestan las UE.



- Elaboración de Informes de Diagnóstico de Situación Actual y Oportunidades de Mejora en cuanto a procesos, tecnologías de la información y organización, en las UE en las que intervino el PAC.
- Implementación de un sistema de gestión de resoluciones. A la fecha, 2.000 resoluciones cargadas a este Sistema de Búsqueda.
- Oportunidades de Mejora analizadas y priorizadas por las autoridades del MGAP. Planes de Acción desarrollados para la etapa de implementación.

Los resultados alcanzados a la fecha en cuanto a la apertura de Centros de Atención Ciudadana y desconcentración de trámites son:

Centros de Atención Ciudadana localidades:

- Servicio de capacitación básica en cuanto a trazabilidad a Productores en los Centros de Atención Ciudadana a través de los Ejecutivos de Atención.
- Servicio de apoyo a Desarrollo Rural en los Centros de Atención Ciudadana mencionados.

Centros de Atención Ciudadana Ministeriales:

- Apertura y seguimiento post apertura del primer Centro de Atención Ciudadana Ministerial. Informe mensual de Gestión del Centro.
- Informe de Conformidad con los productos del PAC recibidos por MGAP, firmado por ambas partes con fecha 21/07/2009.
- Taller de reflexión acerca de la gestión del Centro de Atención Ministerial en el primer mes de atención.

Los resultados obtenidos a la fecha como consecuencia del desarrollo de la línea de acción redundan en la optimización de recursos, mejora de la eficiencia y calidad en la atención al Ciudadano.



Tabla 7. Descripción de impactos negativos

| Descripción del Impacto | Estado (resuelto, pendiente resolución) | Acción tomada / Acción a tomar |
|---|---|--|
| <p>Falta de RRHH del MGAP que sean contrapartes del Equipo de OPP para el desarrollo del proyecto, lo que entorpece los procesos y dificulta la apropiación de los resultados por parte del MGAP. Las Unidades Ejecutoras no disponen de RRHH con tiempo y competencias para avanzar, entre otros, en la mejora de procesos.</p> | <p>Pendiente de resolución</p> | <p>En forma conjunta con la DGS del MGAP, el equipo de OPP hará un llamado interno para conformar la Unidad de Mejora Continua del MGAP, para lo cual se han desarrollado las actividades mencionadas anteriormente.</p> |
| <p>No se ha podido cubrir el cargo de Gerente de Mejora Continua del Área de Calidad y Gestión del Cambio (Este punto está vinculado con el anterior).</p> <p>Hasta el momento la Adscripción General de Secretaría ha sido la principal sponsor y contraparte técnica general del proyecto, lo que ha generado algunos cuellos de botella a la hora de tomar decisiones vinculadas al proyecto, debido a la gran cantidad de tareas y responsabilidades que tiene ese cargo.</p> | <p>Pendiente de resolución</p> | <p>Por una parte está en proceso la acción anterior, por otro lado, si bien se cuenta con una Resolución para comenzar el proceso de selección del Gerente de Mejora Continua, el mismo se encuentra interrumpido.</p> |
| <p>Existe una situación crítica en materia de Infraestructura Tecnológica y de soporte a la misma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La infraestructura tecnológica del Ministerio es insuficiente para llevar adelante un proceso de la envergadura prevista. - Existe una excesiva atomización en la responsabilidad del soporte a los sistemas, estando ASIC al cuidado de algunos sistemas y de otros no. <p>No existe una gestión y un control unificado y homogéneo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hardware - Software - Comunicaciones - Mantenimiento de Hardware y Software - Soporte a usuarios, <p>Esta situación impacta directamente en forma negativa en el proceso de modernización que intenta llevar adelante el Ministerio.</p> | <p>Pendiente de resolución</p> | <p>Será necesario tomar acciones tendientes a garantizar el éxito de los procesos, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar y potenciar la tecnología disponible de modo de hacer posible la implementación de las herramientas requeridas para la automatización de procesos (BPM). - Asegurar una buena conectividad (buena disponibilidad y buen ancho de banda) en todas las oficinas. - Establecer una política interna de firma de acuerdos de nivel de servicio de soporte informático (tiempos de respuesta a incidentes, disponibilidad horaria de los servicios, garantía de integridad de la información, etc.) - Diseñar y aplicar Planes de Contingencia - Asegurar la sostenibilidad de los nuevos sistemas implementados (infraestructura tecnológica y recursos humanos formados en las competencias requeridas). |



| | | |
|---|--------------------------------|---|
| <p>Centro de Atención Ciudadana Ministerial.</p> <p>Se han identificado diversas resistencias al cambio generadas por la apertura del Centro por parte de los funcionarios, así como de sus Jefes funcionales, fundamentalmente por la falta de lineamientos claros en la conducción del Centro en general y por algunos temas específicos como la falta de recursos que alternen las personas destinadas al Centro, el concepto de polifuncionalidad, la falta de asunción de roles específicos de las personas que se desempeñan en el Centro, la concepción de que el Centro resta recursos humanos a los distintos departamentos vinculados a los trámites que allí se prestan, entre otros.</p> <p>Se han identificado debilidades en el liderazgo de la supervisión del Centro, no contando con las competencias mínimas para hacerse cargo del Centro, lo que ha repercutido negativamente en el cambio.</p> | <p>Pendiente de Resolución</p> | <p>Se están tomando algunas medidas tendientes a mejorar la situación. Es necesario hacer una planificación adecuada de todas las acciones a tomar.</p> |
|---|--------------------------------|---|

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.



b. Incorporación de información de trámites en la Guía de Trámites y Servicios

Tabla 8. Procesos de incorporación de información de trámites

| UNIDAD EJECUTORA | CONTRAPARTE DESIGNADA | NOMBRE DEL TRÁMITE | EN LÍNEA (sí/no) |
|---|--------------------------------|--|------------------|
| Dirección General de Recursos Naturales Renovables | Teresa Sosa | Autorización de Ejecución de Plan de Uso de Suelos y Aguas | NO |
| | | Exoneración de Gravámenes a la Importación de Equipos de Riego con Fines Agrícolas | NO |
| | | Ofertas de Árboles en Pie | NO |
| | | Permiso de Caza Deportiva | NO |
| Dirección General de Servicios Agrícolas | Fernando Trillo Sandra Lema | Gestión de Importación de Alimentos para Animales | NO |
| | | Gestión de Importación de Productos Fitosanitarios | NO |
| | | Gestión de Registro de Alimentos para Animales | NO |
| | | Gestión de Solicitud de Inspección para la Exportación de Productos de Origen Vegetal | NO |
| | | Inscripción en el Registro Nacional de Egresados del Curso de Peritos Recibidores de Granos | NO |
| | | Registro de Empresas Aplicadoras de Productos Fitosanitarios | NO |
| | | Registro Nacional de Operadores de Instalaciones de Granos (REOPINAGRA) | SI |
| | | Solicitud de Acreditación Fitosanitaria de Importación (AFIDI) | NO |
| | | Solicitud de Autorización de Venta de Productos Fitosanitarios | NO |
| | | Solicitud de Inspección de Mercadería en Pasos de Frontera - Importación de Fertilizantes | NO |
| | | Solicitud de Inspección de Mercadería en Pasos de Frontera - Importación de Productos Fitosanitarios | NO |
| | | Solicitud de Inspección de Mercadería para la Importación de Productos de Origen Vegetal | NO |
| | | Solicitud de Inspección Fitosanitaria de Tránsito de Productos Vegetales | NO |



| UNIDAD EJECUTORA | CONTRAPARTE DESIGNADA | NOMBRE DEL TRÁMITE | EN LÍNEA (sí/no) | |
|--|---|---|--|----|
| Dirección General de Servicios Ganaderos | | Solicitud de Inspección para la Importación de Alimentos para Animales | NO | |
| | | Adquisición, Renovación, Transferencia de Marca y/o Señal para Ganado Mayor o Menor | NO | |
| | | Aprobación de Proyectos | NO | |
| | | Cambios de titularidad | NO | |
| | | Certificado Sanitario para Exportaciones de Liebre en Pie | NO | |
| | | Margarita Morales | Certificación Sanitaria Internacional para la Exportación de Semen y Embriones | NO |
| | | Washington Fiore | Certificación sanitaria para la exportación de productos lácteos y subproductos | NO |
| | | Liliana Barboza | Certificado Veterinario | NO |
| | | Tania Varela | Certificado veterinario para concentraciones (comercializar en remate, liquidaciones o locales de venta, exposiciones y remate por pantalla) | NO |
| | | José Sosa Días | | NO |
| | | Gustavo Alcaire | Certificado veterinario para despacho de tropa | NO |
| | | Ana Lucía Dos Santos | Certificado veterinario para ingreso y egreso de animales a campos de cría o forestados | NO |
| | | | Declaración Jurada Anual | NO |
| | | | Estudio y aprobación de etiquetas, rótulos y envases primarios y secundarios | NO |
| | | | Estudio y aprobación de monografías y fórmulas para la elaboración de productos de origen animal. | NO |
| | Estudio, aprobación y registro de productos no comestibles a ser usados en establecimientos habilitados por la D.I.A. | NO | | |
| | Habilitación de barracas de lanas y cueros para exportación | NO | | |



| UNIDAD EJECUTORA | CONTRAPARTE DESIGNADA | NOMBRE DEL TRÁMITE | EN LÍNEA (sí/no) |
|--|-----------------------|---|------------------|
| Dirección General de Servicios Ganaderos | | Habilitación de establecimientos para exportación | NO |
| | | Habilitación de firmas | NO |
| | | Habilitación de Industrias Lácteas | NO |
| | | Habilitación de los establecimientos | NO |
| | | Habilitación de Nuevas Granjas Avícolas y Ampliación de Granjas Avícolas | NO |
| | | Importación de Lácteos | NO |
| | | Importación de productos y subproductos derivados de bovinos y ovinos | NO |
| | | Importación de Semen, Óvulos y Embriones de Origen Animal y de los Bióstatos. | NO |
| | | Importación y/o exportación de animales en pie y subproductos de origen animal. | NO |
| | | Importación y/o exportación de bovinos, ovinos, suinos o equinos en pie | NO |
| | | Inscripción de Médicos Veterinarios | NO |
| | | Obtención número de DICOSE | NO |
| | | Registro Avícola | NO |
| | | Registro de Etiquetas, Rótulos, Envases Primarios Y Secundarios, Monografías y Fórmulas | NO |
| | | Registro de Productos Veterinarios | NO |
| | | Registro y Habilitación de Centros de Toros y de Producción de Embriones para Exportación | NO |
| | | Servicios de la División de Laboratorios Veterinarios DLAVE, Miguel C. Rubino | NO |
| | | Solicitudes de Constancias y/o Información a DICOSE | NO |
| | | Venta de Guías de Propiedad y Tránsito | NO |
| | | Venta de Planillas de Remate, de Faena y de Contralor Interno | NO |



| UNIDAD EJECUTORA | CONTRAPARTE DESIGNADA | NOMBRE DEL TRÁMITE | EN LÍNEA (si/no) |
|---|-----------------------|--|------------------|
| Dirección General Forestal | Elena Manzanedo | Ampliación de Plan de Manejo y Ordenación Forestal | |
| | | Certificado para Exoneración de Impuestos por Área Forestada | NO |
| | | Declaración de Bosque Plantado (Plantaciones) | NO |
| | | Estudio de Plan de Manejo y Ordenación Forestal | NO |
| | | Guías de Tránsito para Productos del Bosque Nativo | NO |
| | | Modificación de Plan de Manejo y Ordenación Forestal | NO |
| | | Procesamiento de Información Técnica Especial | NO |
| | | Registro de Bosque Nativo | NO |
| | | Solicitud de Baja de Bosque Plantado (Plantaciones) | NO |
| | | Solicitud de Corta y Aprovechamiento del Bosque Nativo | NO |
| | | Solicitud de Inspección de Campo | NO |
| | | Solicitud de Subsidio Forestal | NO |
| | | Venta de Semillas, Estacas, Plantines | NO |
| | | Dirección Nacional de Recursos Acuáticos | Roberto Belloni |
| Autorización a Empresa Pesquera | NO | | |
| Autorización de DINARA para exportar productos pesqueros congelados, en tránsito por Uruguay. | NO | | |
| Centro de documentación y biblioteca – Cedybi | NO | | |
| Importación de productos pesqueros | NO | | |
| Laboratorio de análisis y certificación | NO | | |
| Permiso de Pesca Artesanal | NO | | |
| Permiso de pesca comercial de embarcaciones mayores de 10 TRB (Toneladas de Registro Bruto) | NO | | |
| Permiso de Pesca para Pescadores de Tierra | NO | | |
| Permisos de Importación y Exportación de Especies Acuáticas Vivas. | NO | | |
| Venta de semillas de peces para siembra en cuerpos de agua particulares | NO | | |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.



Tabla 9. Problemas detectados y acciones previstas

| Unidad Ejecutora | Problema detectado | Acciones previstas |
|--|--|--|
| Dirección General de la Granja | No cuenta aún con un referente asignado | Designar un referente y comunicarlo a AGEV. |
| Centro de Atención Ciudadana Ministerial | No ha sido capacitado aún el referente para AGEV para la gestión de trámites | Capacitar al referente cuando AGEV realice dichas instancias |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

c. Participación en los Premios de Calidad de Atención a la Ciudadanía

Tabla 10. Participación en la 1ª Edición del Premio (2008-2009)

| Nombre de Unidad que se presentó | Unidad Ejecutora de la cual depende | Nivel alcanzado según evaluación (1 a 5) |
|--|---------------------------------------|--|
| Centro de Atención Ciudadana MGAP | Dirección General de Secretaría | 1 |
| Proyecto Uruguay Rural | Dirección General de Desarrollo Rural | 0 |
| Suelos y Aguas | Dirección General de Desarrollo Rural | 0 |
| Proyecto de Manejo Integrado de los Recursos Naturales y la Diversidad Biológica | Dirección General de Desarrollo Rural | 3 |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

Participación en la 2ª Edición del Premio (2009-2010)

| Nombre de Unidad que se presentó | Unidad Ejecutora de la cual depende | Nombre de contrapartes designadas en la postulación |
|---|--|---|
| Departamento de Control de Producto Veterinario | Dirección General de Servicios Ganaderos – División de Laboratorios Veterinarios | Dra. Ana Díaz |

Fuente: MGAP. Elaborado por AGEV-OPP.

c. Principales desafíos pendientes.

- Es relevante avanzar con las fases de desarrollo e implementación de las mejoras incluidas en los Informes presentados por el equipo de OPP, y acordadas por las autoridades de cada Unidad Ejecutora y con la Dirección General, vinculadas a la mejora y automatización de los procesos. En términos generales, las mejoras propuestas refieren a los siguientes aspectos:
 - Simplificación y rediseño de procesos (elaboración de Manuales de Procedimientos, disminución de requisitos para trámites, estandarización documentos



y formularios, eliminación de intervenciones del ciudadano en trámites que implican comunicación entre dos o más organismos estatales, implementación de un proceso sistemático de monitoreo de la gestión, etc.)

- Automatización de los procesos a través de la implantación de una herramienta del tipo BPM – Business Process Management- para la gestión y monitoreo de los procesos.
- Atención a la Ciudadanía (adopción del nuevo Paradigma de Atención Ciudadana, atención de trámites de forma integral tendiendo a la polifuncionalidad del Funcionario, desconcentración de trámites hacia el interior aprovechando la infraestructura de los Centros de Atención Ciudadana Localidades).
- Capacitación (generación de talleres de Gestión del cambio; coordinación de acciones de capacitación en las necesidades identificadas, capacitación en el uso de la herramienta del tipo BPM, y en tareas de registros documentales como apoyo a la socialización del conocimiento técnico generado).
- Comunicación (establecimiento de un plan para la definición y formalización de los procesos de comunicación interna orientada a la estandarización de criterios de trabajo).
- Implementación de nuevos Centros de Atención Ciudadana Ministeriales (en Montevideo) y Departamentales (Ventanillas Únicas por Departamento) a diciembre de 2010 de acuerdo a las necesidades identificadas por el MGAP.
- Creación de la Unidad de Calidad del MGAP. Esta Unidad será objeto de la transferencia metodológica del trabajo realizado por OPP.
- Culminar la implementación del Proyecto de Resoluciones que implica la puesta en producción de un sistema de búsqueda de Resoluciones, el rediseño del procedimiento actual, la automatización del procedimiento e inclusión de resoluciones de todas las UE del MGAP (actualmente este proyecto tiene como alcance la UE 001 únicamente).
- Trabajar fuertemente en la reorganización de la Unidad de Soporte a la Infraestructura Tecnológica del Ministerio: definición de cometidos, dimensionamiento,



procedimientos, entre otros. Es fundamental contar con una Unidad fortalecida y con las capacidades técnicas necesarias para afrontar los requerimientos futuros.

- Para la concreción de estos objetivos, se ha acordado la firma de un Convenio Interinstitucional entre MGAP y OPP en el que se definan los compromisos y aportes de cada una de las partes.

12. ORGANISMOS DE LOS ARTÍCULOS 220 Y 221

A continuación se detallan los organismos de los arts. 220 y 221 de la Constitución que tienen vínculo con el Inciso:

- Instituto Nacional de Colonización –ente autónomo.
- Instituto Nacional de Carnes – persona pública no estatal.
- Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria-persona jurídica de derecho público no estatal.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura- persona jurídica de derecho público no estatal.
- Instituto Plan Agropecuario- persona jurídica de derecho público no estatal.
- Instituto Nacional de Semillas- persona jurídica de derecho público no estatal.
- Instituto Nacional de la Leche - persona jurídica de derecho público no estatal .
- Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera. Persona jurídica de derecho público.
- Gabinete Nacional de Bioseguridad- órgano interministerial.



13. ASUNTOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA INICIAL

Se presentan ocho grupos de acciones prioritarias que la gestión ministerial deberá abordar en los primeros seis meses de la nueva administración:

- Continuar el proceso de institucionalización del Sistema Nacional de Información Ganadera (SNIG) en el Ministerio. El SNIG es un sistema de información que se desarrolló y mantuvo su funcionamiento mediante una completa tercerización en el período octubre/03 a marzo/10. Este proceso se financió por intermedio de una licitación pública co-financiada por Rentas Generales y endeudamiento externo (préstamo LOAN 7421-UR del Banco Mundial). La importancia estratégica del sistema, la finalización del préstamo y el estadio de desarrollo que actualmente implica su gestión regular con procesos recurrentes ha fundamentado la inclusión definitiva del sistema en el MGAP. La contratación de servicios de una tercera entidad (IMM) para evaluar el producto disponible y supervisar el proceso de inclusión en el MGAP implica continuar con un cronograma de trabajo que incluye la totalidad del plazo en consideración. Exigiendo una atención específica del MGAP para aspirar la meta de institucionalización del sistema.
- Abordar el diseño y la puesta en producción de los procesos que brindarán el reporte de trazabilidad de los cortes de carne bovina. Esta actividad implica acciones extra-ministerial es (en primera instancia se identifica el INAC) para un resultado final funcional y adecuado. Actualmente hay compromisos internacionales pautados para abril de 2010 que exigen acciones activas para su exitosa concreción.
- Es necesario promover la aplicación de las adecuaciones sugeridas por la primera evaluación referida a la implementación y estado de la gestión de la descentralización del MGAP. Múltiples evidencias sugieren avanzar en procesos de adecuación como: a) el ajuste de los cometidos; b) la estructura organizativa y su vínculo futuro ante el escenario de la promoción transversal de la descentralización en la gestión del Gobierno central y/o departamental; c) la asignación de recursos adecuados idóneos; d) la pertinencia y oportunidad ante las nuevas estructuras de gobierno que generará la Ley de Descentralización del Estado; e) otros.
- Atender las decisiones institucionales referidas a continuar el proceso de implementación de la automatización de aquellos procedimientos que vinculan regularmente a la ciudadanía con el MGAP. Actualmente están vigentes los trabajos pertinentes,



y la meta, de lograr la total automatización de los procedimientos de la Dirección General Forestal. El aprendizaje obtenido en esta ocasión contribuirá a identificar la efectiva disponibilidad de todos los elementos y capacidades necesarias. Adicionalmente aportará experiencia y conocimientos útiles para la adecuada programación y ejecución de los progresivos avances. En síntesis, resulta difícil expresar orientaciones sobre las necesidades específicas de dedicación.

- Mantener acciones activas que demanden los diálogos de cooperación internacional, negociaciones comercial y habilitación sanitarias de nuevos mercados.
- Continuar, en forma sostenida, las acciones de la DGDR referidas a incrementar su plan operativo dirigido a la intervención planificada y participativa en las cadenas productivas sujetas a atención explícita al momento de finalizar el actual Gobierno 2005-10.
- La inmediata puesta en ejecución del plan de trabajo referido a la construcción de un sistema de gestión del riesgo en el sector agropecuario.
- Adecuada priorización en la construcción del presupuesto quinquenal. El mismo deberá avanzar estableciendo desafíos para que, en el quinquenio, se logren metas de transformación de la organización del MGAP. Así, se sugiere enfatizar en: a) revisar y eventualmente adecuar los cometidos; b) plantear el nuevo diseño organizativo, contemplando su construcción participativa; c) planificar la disponibilidad de recursos y capacidades necesarias; d) conducir un proceso de legítima apropiación de las reformas por parte de la actual Institución.

14. LINEAMIENTOS PRIORITARIOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL.

A continuación se presentan los lineamientos sugeridos como prioritarios para el próximo quinquenio junto a una breve fundamentación y la indicación de las principales oportunidades y amenazas.

Los lineamientos prioritarios para la próxima administración suponen:

- Mejorar los servicios directos del MGAP con vinculación hacia la ciudadanía.



- La generación de capacidades y adecuación de infraestructura para una modernización de la gestión del MGAP.
- Mejora de la gestión descentralizada en el territorio de las acciones del y Gobierno.
- Implementar el diseño y la paulatina y progresiva implementación de la reforma del MGAP y su institucionalidad.
- Generar condiciones tendientes al desarrollo rural sostenido y con equidad social.

a. Mejorar los servicios directos del MGAP con vinculación hacia la ciudadanía

El objetivo es mejorar la eficacia y promover la protocolización centralizada para su rápida desconcentración. El fundamento es mejorar la gestión del Estado a través de un acceso más igualitario y transparente de la ciudadanía a los trámites regulares. Entre las oportunidades para avanzar en esta directriz estratégica se destacan la potencialidad de las inversiones de infraestructura para las plataformas asociadas a la promoción y progresiva consolidación del gobierno electrónico mejorando el acceso universal, especialmente para lugares remotos del país a través de los equipos del plan Ceibal. Se identifica la amenaza de la resistencia al cambio por razones asociadas a la falta de capacidades y a la pérdida de situaciones diversas de dominancia y/o beneficios específicos.

b. Generación de capacidades y adecuación de infraestructura para una modernización de la gestión del MGAP

El objetivo es obtener el pleno funcionamiento del gobierno electrónico del MGAP ajustado a las exigencias del gobierno electrónico central. Los fundamentos, oportunidades y amenazas reiteran las del punto anterior. Se debe agregar la oportunidad de una normativa de reciente aprobación que regula condiciones hacia la igualdad de incentivos y equiparación de las responsabilidades debidamente descritas. Como amenaza adicional se presenta el escenario de una mayor resistencia a la adopción de la reforma de no aplicarse un adecuado plan de comunicación interna y el diseño de acciones para incentivar a los recursos humanos en su implementación.



c. Mejora de la gestión descentralizada en el territorio de las acciones del Gobierno

El objetivo es incentivar la generación de conocimiento útil para la apropiación de las destrezas adquiridas en el proceso de territorialización de las acciones de políticas y de gobierno. El fundamento es sistematizar experiencias y aprendizajes de una gestión con intención de extender el proceso de descentralización territorial que el Gobierno Central pretende promover. Las ventanas de oportunidades suponen hacer realidad una mayor apropiación y capacidad de gestión por los actores locales, junto al eventual desarrollo conceptual e instrumental de los métodos de monitoreo y evaluación. Las amenazas se visualizan en una insuficiente política de incentivos y capacitación de los actores y a la carencia o debilidad de la posible incidencia de los actores locales en la toma de decisiones para el territorio.

d. Implementar el diseño de la reforma del MGAP y su institucionalidad

El objetivo es alcanzar una organización del Estado de mayor y mejor funcionalidad con las exigencias que plantea un desarrollo productivo con énfasis en el crecimiento del sector agroindustrial, los servicios conexos y la gestión comercial de nuevos bienes y servicios obtenidos desde las cadenas productivas. La oportunidad reside en aprovechar diversos factores de producción disponibles en el país para el fomento e implementación de un modelo de desarrollo productivo agroindustrial y agroalimentario. Las amenazas estarán centradas en carecer de un apoyo general que involucre al conjunto de la sociedad uruguaya en un proyecto soberano de largo plazo.

e. Generar condiciones tendientes al desarrollo rural sostenido y con equidad social

El objetivo es adecuar instrumentos de fomento para un desarrollo agropecuario con inclusión social y generación de oportunidades equitativas para la promoción de una base productiva equilibrada y consensuada entre el agro negocio y la producción familiar. El fundamento de este punto consiste en entender que ambos sectores son necesarios para un proyecto de largo plazo; en tanto ambos aportan factores de producción complementarios para el desarrollo rural sostenible que requerirá, en la fase inicial, la implementación de los modelos agroindustriales y agro inteligentes. Las amenazas son de tipo cultural y refieren a la tradición de Estado



paternalista que sólo legitima la intervención pública en contextos de crisis pero no en el ejercicio de roles estratégicos y de orientación. Se requiere una reflexión desapasionada de sobre una nuevo perfil de una nueva intervención calificada y moderna del Estado, con roles de orientación, en la contribución a la construcción de acuerdos estratégicos y en la intervención eventual para restablecer igualdades y/o equidades a favor de los sectores con menos recurso de poder y oportunidades.



PRESIDENCIA
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY



PRESIDENCIA
Oficina de Planeamiento y Presupuesto



MINISTERIO DE GANADERÍA
AGRICULTURA Y PESCA



Dirección
Nacional
de Impresiones
y Publicaciones
Oficiales

más información, más ciudadanía