



INFORME DE TRANSICIÓN

10 de Diciembre 2009

ÍNDICE	PÁGINA
1- COMETIDOS DEL MINISTERIO	4
2- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MINISTERIAL	4
3- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INTERSECTORIAL O TRANSVERSAL	7
4- CAMBIOS INSTITUCIONALES RELEVANTES DEL PERÍODO DE GOBIERNO	7
5- PRINCIPALES PROGRAMAS Y PROYECTOS	7
6- PRINCIPALES PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	7
7- CONFLICTOS LEGALES QUE AFECTAN AL MINISTERIO	7
8- RECURSOS HUMANOS	8
9- RECURSOS FINANCIEROS	16
10-SISTEMAS DE INFORMACIÓN MINISTERIAL	16
11-MEJORA DE PROCESOS (INTERNA Y DE ATENCIÓN A LA CIUDADANIA)	17
12-ORGANISMOS DE LOS ARTÍCULOS 220 Y 221	32
13-ASUNTOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA INICIAL	32
14-LINEAMIENTOS PRIORITARIOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL	34

Anexos

1. Lineamientos Estratégicos de la Institucionalidad Pública Agropecuaria. Periodo 2006 – 2010.
Disponible en:
www.presidencia.gub.uy/web/MEM_2005/MGAP_LINEAMIENTOS_2005.pdf
2. Banco Interamericano de Desarrollo. Programa de Apoyo a la Gestión Pública Agropecuaria (UR-L1016).
Disponible en:
www.iadb.org/projects/project.cfm?id=UR-L1016&lang=es
3. Planificación estratégica intersectorial o transversal y participación en órganos intersectoriales en los que MGAP participa
4. Planilla elaborada por el inciso, donde se presentan los principales cambios institucionales
5. Principales Programas y Proyectos del MGAP
6. Principales programas y Proyectos de Cooperación Internacional
7. Detalle de conflictos legales, Anexo 7
9. Recursos Financieros, planilla Anexo 9
10. Sistemas de información ministerial, planilla Anexo 10
11. Listado de actividades documentadas a la fecha Anexo 11

Los Anexos serán publicados en la página Web <http://www.mgap.gub.uy/> así como la totalidad de este informe.

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 tecnología 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 de 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. (Ver anexo 1). El mismo 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 fue 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. Además, por encima de esto, una importante crisis social que implicaba que casi un tercio de la población en la franja de pobreza e indigencia; la que requería priorizar la atención de tan importante emergencia y dejaba acotadas posibilidades para elaborar un plan estratégico del Ministerio.

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

- a. implementar políticas que orienten el crecimiento de la producción simultáneo a la integración social y la mitigación de las desigualdades sociales.
- b. promover un Estado facilitador de negocios y de asegurar las normas que permitan el desarrollo productivo y comercial de los agentes económicos.
- c. involucramiento de la organización con el quehacer sectorial, reforzando acciones vinculadas a la descentralización y desconcentración en el territorio; sustentadas especialmente en promover el crecimiento y desarrollo de las actividades económicas, sociales y ambientales en los ámbitos locales.
- d. promover el desarrollo de capacidades y normativas apropiadas para la gestión del riesgo empresarial en las actividades agropecuarias.
- e. 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.
- f. 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 participan, así como la justa participación de los trabajadores rurales en las riquezas generadas por el sector y la defensa de sus condiciones de trabajo.
- g. desarrollo y promoción de apoyos a la competitividad de las cadenas agroindustriales; con especial atención a la inclusión de más valor, la creación de puestos de trabajo mejor calificados y la promoción de una mejora en la integración igualitaria de los integrantes de cada cadena.
- h. 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 desarrollarían la institucionalidad agropecuaria en el período (ver Anexo 1); los que posteriormente contribuyeron a la construcción de los planes estratégicos de las Instituciones que lo aplican regularmente.

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 de toma de decisiones; iii) la promoción en el 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 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, se está finalizando una revisión general con enfoque de monitoreo, de su aplicación en la institucionalidad agropecuaria por parte de una Institución externa. La misma 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 y de 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 con avances generales satisfactorios; excepto para los puntos d, e y f. 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 (Ver anexo 2).

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 avance del modelo agroexportador a un modelo agroindustrial, insertando al Uruguay en el contexto mundial como país agro-inteligente.

Diseñar las 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; basado en la sustentabilidad económica, social y ambiental y con 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.

Finalmente reiterar que las Unidades Ejecutoras del MGAP no contaron con planes estratégicos específicos, no obstante definieron objetivos y acciones estratégicas cuyo detalle se presentan en el Anexo 1.

3- PLANIFICACION ESTRATEGICA INTERSECTORIAL O TRANSVERSAL

Se adjunta una planilla Excel (Anexo 3) con la planificación estratégica intersectorial y el detalle de los Organismos intersectoriales en los que este Ministerio participa.

4- CAMBIOS INSTITUCIONALES RELEVANTES DEL PERIODO DE GOBIERNO

Se adjunta planilla elaborada por el inciso, donde se presentan los principales cambios institucionales (Ver Anexo Tabla 4).

5- PRINCIPALES PROGRAMAS Y PROYECTOS

En planilla adjunta (Anexo 5) se presenta la información solicitada en este punto.

6- PRINCIPALES PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

En planilla adjunta (Anexo 6) se presenta la información solicitada en este punto.

7- CONFLICTOS LEGALES QUE AFECTAN AL MINISTERIO

Literal A:

Las principales acciones legales contra el Ministerio consisten en demandas por Daños y Perjuicios iniciadas por personal que no fue recontratado y que entiende que posee derechos adquiridos para permanecer en la función pública.

En lo que respecta a los administrados, se trata de juicios por responsabilidad del Estado o impugnaciones a la aplicación de multas.

Se presenta detalle en el Anexo N° 7

Literal B:

Los asuntos en los que el Ministerio es demandante se detallan a continuación. Se trata de acciones por cobro de pesos por deudas insatisfechas de productores hortícolas de Bella Unión.

Personal de referencia: Director de los Servicios Jurídicos Dr. Horacio SERVETTI

Juzgado Letrado de 1ª. Instancia de Bella Unión
MGAP C/ GREENFROZEN SA. - FICHA 157-245 /2008.-
Cobro de pesos - Monto \$ 18.000.000.-
Estado Procesal - Prueba -

Juzgado de Paz Departamental de bella Unión
MGAP C/MIRANDA MACHADO, ZULMA LEONOR- ficha 159-32/2006
Cobro de Pesos – Monto U.R. 295,5542
Estado Procesal: Primera Instancia

8- RECURSOS HUMANOS

Literal a) Situación del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca en materia de recursos humanos.-

Análisis DAFO:

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de nivel etario alto • Desconocimiento integral del Inciso • 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 de uniformidad en el registro y control de asistencia en el Inciso. • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado externo laboral más competitivo impide que personal más capacitado opte por la Adm. Pca. • 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, alto compromiso de los funcionarios con el servicio. • Incorporación de nuevos funcionarios • Planificación operativa de los recursos humanos • Implementación del Sistema de Gestión Humana (SGH) 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, rol más activo y preponderante. - Profesionalización de los recursos humanos, no un mero ente de control burocrático. - Conciencia de la importancia del clima organizacional • Ingreso de nuevos funcionarios • Proyecto de Plan de capacitación continua • Creación de cargos de CO3 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

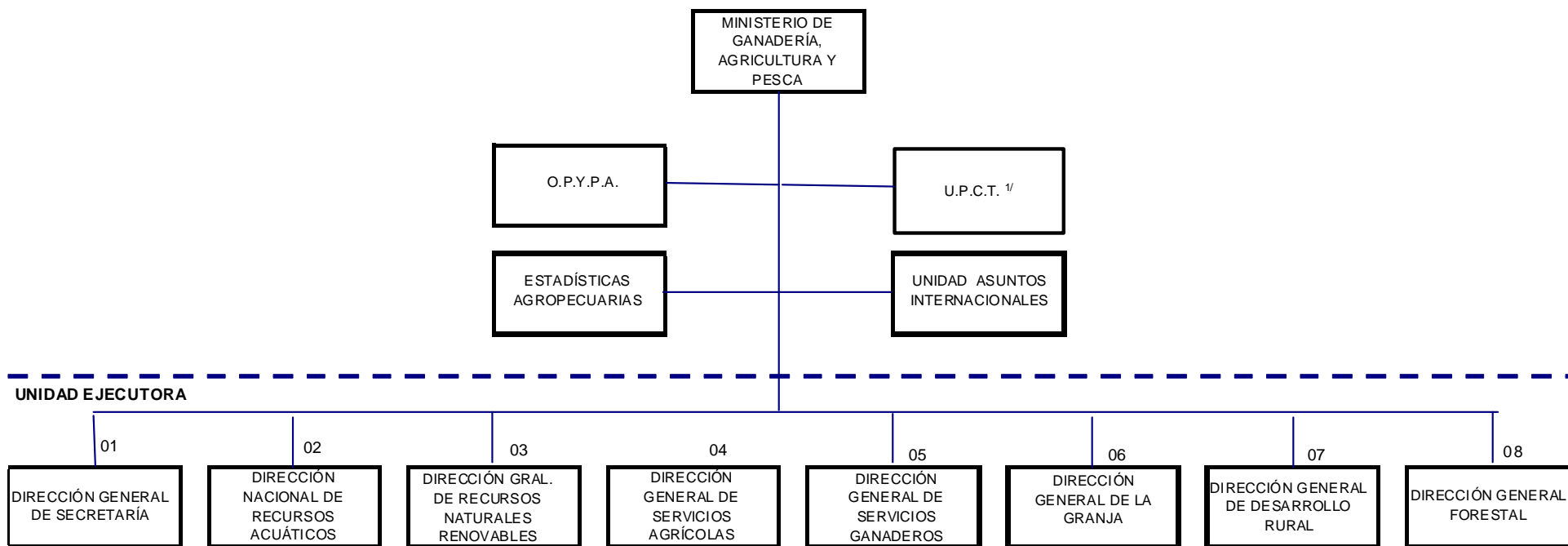
Con relación al tema de presupuestación de los contratados, (art. 43 de la Ley N° 18.046) cabe consignar que la situación en el Inciso se puede sintetizar de la siguiente manera:

- 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, se tramitaría su presupuestación a nivel de Inciso. Lo que se encuentra en trámite por asunto 7/001/1/1215/2008 y corresponde a las siguientes Unidades Ejecutoras: 001, 004 y 005.-

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. E. 008 Dirección General Forestal.

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

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

Cuadro 2: Cantidad de funcionarios trabajando en el Inciso y cantidad de vacantes, por U.E. y escalafón.

Escalafón	U.E. 001			U.E. 002			U.E. 003			U.E. 004			U.E. 005			U.E. 006			U.E. 007			U.E. 008			Total Inciso
	Propios de la U.E.*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la U.E.*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la U.E.*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la U.E.*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la U.E.*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la U.E.*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la U.E.*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la U.E.*	Com. Entrante	Vacante	
CO3	2																								2
A	79		38	64		16	45		10	94		15	308		50	38		6	3		1	13		9	789
B	15		2	9		2	8		2	25		1	163		8	1			1			5		1	243
C	109		30	22		1	24		8	54		7	146		26	15			1		1	9		4	457
D	14			25		4	15		8	79		4	496		49	2						6		1	703
E	13		3	4		2	28		2	16		3	23		2							3			99
F	10		3	7		2	17		8	20		3	66		8	2		1				9		3	159
K																									0
L																									0
M																									0
P	2																								2
Q	1		1	1			1			1			1			1			1			1			9
R	41		5	13			2			10			42		1	1						1			116
Otros**																									0
Sin Datos		5																							5
Sin Escalafonar	9						4						9			1									23
Totales	295	5	82	145	0	27	144	0	38	299	0	33	1.254	0	144	61	0	7	6	0	2	47	0	18	2.607

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

Cuadro 3: Funcionarios trabajando en el Inciso, por U.E. y vínculo contractual.

U.E.	Presupues- tados*	Contratados									Total
		Función Pública	Alta Especia- lización	Alta Prioridad	Art.22 DL: 14.189	Eventuales, Jornaleros y Zafrales	Pasantes y Becarios	Contratos a término	Contratos de Organismos Internac.	Otros**	
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							146		152
U.E. 008	43	4									47
Total Inciso	1.535	676	4	7	0	0	0	10	164	7	2.403
% de Func. por vínculo	63,88	28,13	0,17	0,29	0,00	0,00	0,00	0,42	6,82	0,29	100
* Incluidos escalafones P y Q											
** Otros: Art. 9º Ley 17.930 (2) y Comisiones Entrantes (5)											

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

Cuadro 4: Otros vínculos contractuales.

Cargos de Particular Confianza		U.E. 001	U.E. 002	U.E. 003	U.E. 004	U.E. 005	U.E. 006	U.E. 007	U.E. 008	Total
Denominación										
DIRECTOR GRAL. DE SECRETARIA		1								1
DIRECTOR GRAL. DE PROGRAMA			1	1	1	1	1	1	1	7
Total		1	1	1	1	1	1	1	1	8

Contratos Asistentes Ministro		U.E. 001	U.E. 002	U.E. 003	U.E. 004	U.E. 005	U.E. 006	U.E. 007	U.E. 008	Total
Denominación										
ASISTENTES MINISTRO Art. 9º Ley 17.930		2								2
Total		2	0	0	0	0	0	0	0	2

Contratos de Alta Prioridad		U.E. 001	U.E. 002	U.E. 003	U.E. 004	U.E. 005	U.E. 006	U.E. 007	U.E. 008	Total
Denominación										
ALTA PRIORIDAD Art. 7º Ley 16.320		6					1			7
Total		6	0	0	0	0	1	0	0	7

Contratos Art. 22 DL 14.189		U.E. 001	U.E. 002	U.E. 003	U.E. 004	U.E. 005	U.E. 006	U.E. 007	U.E. 008	Total
Denominación	Vencimiento									
										0
Total		0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Los contratos de art. 22 DL 14.189 no generan vacante.

Cargos de Alta Especialización		U.E. 001	U.E. 002	U.E. 003	U.E. 004	U.E. 005	U.E. 006	U.E. 007	U.E. 008	Total
Denominación										
ALTA ESPECIALIZACION Art.714 Ley 16.736		1		1		2				4
Total		1	0	1	0	2	0	0	0	4

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

Contratos a término		U.E. 001	U.E. 002	U.E. 003	U.E. 004	U.E. 005	U.E. 006	U.E. 007	U.E. 008	Total
Denominación	Vencimiento									
CONTRATOS A TERMINO Arts.30 a 42 Ley 17.556	29/06/2010			1						1
CONTRATOS A TERMINO Arts.30 a 42 Ley 17.556	01/07/2010			2						2
CONTRATOS A TERMINO Arts.30 a 42 Ley 17.556	11/07/2010					4				4
CONTRATOS A TERMINO Arts.30 a 42 Ley 17.556	12/07/2010					1				1
CONTRATOS A TERMINO Arts.30 a 42 Ley 17.556	13/07/2010					1				1
CONTRATOS A TERMINO Arts.30 a 42 Ley 17.556	03/12/2010					1				1
Total		0	0	3	0	7	0	0	0	10

Otros cargos y contrataciones con las que se cuenta		U.E. 001	U.E. 002	U.E. 003	U.E. 004	U.E. 005	U.E. 006	U.E. 007	U.E. 008	Total
Denominación	Vencimiento									
CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE SERVICIOS	31/12/2009	1				17		124		142
CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE SERVICIOS	13/01/2010							1		1
CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE SERVICIOS	16/03/2010							6		6
CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE SERVICIOS	30/06/2010							6		6
Total		1	0	0	0	17	0	137	0	155

e) Detalle de 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 ALIMENTACION |
| 4) | HORARIOS EXTRAORDINARIOS |
| 5) | OBSERVADORES MARITIMOS |
| 6) | APORTE PARA GUARDERIA |

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 Zoon sanitario.
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.
------------------	------------------------------	--

Literal f) Procesos de Reestructura.

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)

Literal g) Listado de personas, contacto claves- Pendiente-

Literal h) Gremios existentes a nivel de Inciso:

- AFGAP Asociación de funcionarios del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca.-
- AFIVT Asociación de funcionarios de la Industria Veterinaria y Tecnológica.

Potenciales conflictos:

Con toda la organización referente a la carencia de una política clara en materia salarial, equiparación de remuneraciones respetando escalafones, grados y por ende la carrera administrativa.-

Áreas o temas en los cuales se estima necesaria la participación del gremio:

SALARIO

CONDICIONES DE TRABAJO

SALUD OCUPACIONAL

9- RECURSOS FINANCIEROS

Se adjunta información en el Anexo nº 9

10- SISTEMAS DE INFORMACIÓN MINISTERIAL

Se adjunta información en Anexo nº 10

11- MEJORA DE PROCESOS (INTERNA Y DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA)

11. a. 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.</p> <p>Se desarrollará en las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de un Sistema de Búsqueda 	Implementación	Dic 2010

Nombre	Descripción	Estado	Fecha prevista de fin
	<ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento del proceso • Diagnóstico de la situación actual • Definición de oportunidades de mejora • Rediseño del proceso actual • Puesta en marcha la digitalización de las Resoluciones del período 2005-2009 para cargar el Sistema de Búsqueda 		
Creación de Centros de Atención Ciudadana	<p><u>Ministeriales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inauguración del primer Centro de Atención Ciudadana Ministerial (Julio 2009) • Desconcentración de trámites hacia los Centros de Atención Ciudadana localidades. 	implementación	Dic 2010
	<p><u>En localidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconcentración de trámites. 	implementación	Dic 2010
Conformación del Área de Gobierno Electrónico y Gestión del Cambio - Gerencia de Gestión de Procesos y Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Nombre: denominación por la cual es conocida en el Ministerio y por los otros organismos eventualmente involucrados en el desarrollo del mismo.

Descripción: breve descripción del objetivo de la línea de acción promovida. En los puntos 11-b y 11-c, se explicitarán los detalles.

Estado: diseño, implementación, completado.

Fecha prevista de fin: para los proyectos que no estén completados, indicar la fecha prevista de fin, de acuerdo al cronograma del proyecto.

11. b y c. Principales líneas de acción impulsadas para la mejora de los procesos

LÍNEAS DE ACCIÓN “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**
- **Llevar 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

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

Creación de Centros de Atención Ciudadana			
Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Centros de Atención Localidades: Desconcentración			
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. <i>Alcance:</i> 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. <i>Alcance:</i> 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
Centro de Atención Ciudadana Ministerial			
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 de 2009	Junio de 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 de 2009	A la fecha

Área de Gobierno Electrónico y Gestión del Cambio del MGAP			
Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
<ul style="list-style-type: none"> • 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

Área de Gobierno Electrónico y Gestión del Cambio del MGAP			
Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin

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** (Ver detalle en ANEXO 11)
- 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.

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 enlentece 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</p>	<p>Pendiente de resolución</p>	<p>Será necesario tomar acciones tendentes 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

Descripción del Impacto	Estado (resuelto, pendiente resolución)	Acción tomada / Acción a tomar
<p>modernización que intenta llevar adelante el Ministerio.</p>		<p>integridad de la información, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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>

11-c-iii

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

Se solicita completar los siguientes datos:

Cantidad de Trámites Publicados: 75

Análisis de Trámites por Unidad Ejecutora

UNIDAD EJECUTORA	CONTRAPARTE DESIGNADA	NOMBRE DEL TRÁMITE	EN LÍNEA (si/no)
Dirección General de Recursos Naturales Renovables		Autorización de Ejecución de Plan de Uso de Suelos y Aguas	
		Exoneración de Gravámenes a la Importación de Equipos de Riego con Fines Agrícolas	
Dirección General de Servicios Agrícolas		Gestión de Importación de Alimentos para Animales	
		Gestión de Importación de Productos Fitosanitarios	
		Gestión de Registro de Alimentos para Animales	
		Gestión de Solicitud de Inspección para la Exportación de Productos de Origen Vegetal	
		Inscripción en el Registro Nacional de Egresados del Curso de Peritos Recibidores de Granos	
		Registro de Empresas Aplicadoras de Productos Fitosanitarios	
		Registro Nacional de Operadores de Instalaciones de Granos (REOPINAGRA)	
		Solicitud de Acreditación Fitosanitaria de Importación (AFIDI)	
		Solicitud de Autorización de Venta de Productos Fitosanitarios	
		Solicitud de Inspección de Mercadería en Pasos de Frontera - Importación de Fertilizantes	
		Solicitud de Inspección de Mercadería en Pasos de Frontera - Importación de Productos Fitosanitarios	
		Solicitud de Inspección de Mercadería para la Importación de Productos de Origen Vegetal	
		Solicitud de Inspección Fitosanitaria de Tránsito de Productos Vegetales	
		Solicitud de Inspección para la Importación de Alimentos para Animales	
Dirección General de Servicios Ganaderos		Adquisición, Renovación, Transferencia de Marca y/o Señal para Ganado Mayor o Menor	
		Aprobación de Proyectos	
		Cambios de titularidad	
		Certificado Sanitario para Exportaciones de Liebre en Pie	
		Certificación Sanitaria Internacional para la Exportación de Semen y Embriones	
		Certificación sanitaria para la exportación de productos lácteos y subproductos	
		Certificado Veterinario	

Certificado veterinario para concentraciones (comercializar en remate, liquidaciones o locales de

UNIDAD EJECUTORA	CONTRAPARTE DESIGNADA	NOMBRE DEL TRÁMITE	EN LÍNEA (si/no)
		venta, exposiciones y remate por pantalla)	
		Certificado veterinario para despacho de tropa	
		Certificado veterinario para ingreso y egreso de animales a campos de recría o forestados	
		Declaración Jurada Anual	
		Estudio y aprobación de etiquetas, rótulos y envases primarios y secundarios	
		Estudio y aprobación de monografías y fórmulas para la elaboración de productos de origen animal.	
		Estudio, aprobación y registro de productos no comestibles a ser usados en establecimientos habilitados por la D.I.A.	
		Habilitación de barracas de lanas y cueros para exportación	
		Habilitación de establecimientos para exportación	
		Habilitación de firmas	
		Habilitación de Industrias Lácteas	
		Habilitación de los establecimientos	
		Habilitación de Nuevas Granjas Avícolas y Ampliación de Granjas Avícolas	
		Importación de Lácteos	
		Importación de productos y subproductos derivados de bovinos y ovinos	
		Importación de Semen, Óvulos y Embriones de Origen Animal y de los Bióstatos.	
		Importación y/o exportación de animales en pie y subproductos de origen animal.	
		Importación y/o exportación de bovinos, ovinos, suinos o equinos en pie	
		Inscripción de Médicos Veterinarios	
		Obtención número de DICOSE	
		Registro Avícola	
		Registro de Etiquetas, Rótulos, Envases Primarios Y Secundarios, Monografías y Fórmulas	
		Registro de Productos Veterinarios	
		Registro y Habilitación de Centros de Toros y de Producción de Embriones para Exportación	
		Servicios de la División de Laboratorios Veterinarios DILAVE, Miguel C. Rubino	
		Solicitudes de Constancias y/o Información a DICOSE	
		Venta de Guías de Propiedad y Tránsito	
		Venta de Planillas de Remate, de Faena y de Contralor Interno	
Dirección General Forestal		Ampliación de Plan de Manejo y Ordenación Forestal	
		Certificado para Exoneración de Impuestos por Área Forestada	
		Declaración de Bosque Plantado (Plantaciones)	
		Estudio de Plan de Manejo y Ordenación Forestal	
		Guías de Tránsito para Productos del Bosque Nativo	
		Modificación de Plan de Manejo y Ordenación Forestal	
		Procesamiento de Información Técnica Especial	
		Registro de Bosque Nativo	
		Solicitud de Baja de Bosque Plantado (Plantaciones)	
		Solicitud de Corta y Aprovechamiento del Bosque Nativo	

UNIDAD EJECUTORA	CONTRAPARTE DESIGNADA	NOMBRE DEL TRÁMITE	EN LÍNEA (si/no)
		Solicitud de Inspección de Campo	
		Solicitud de Subsidio Forestal	
		Venta de Semillas, Estacas, Plantines	
Dirección Nacional de Recursos Acuáticos		Admisión Temporal de Productos Pesqueros	
		Autorización a Empresa Pesquera	
		Autorización de DINARA para exportar productos pesqueros congelados, en tránsito por Uruguay.	
		Centro de documentación y biblioteca – Cedybi	
		Importación de productos pesqueros	
		Laboratorio de análisis y certificación	
		Permiso de Pesca Artesanal	
		Permiso de pesca comercial de embarcaciones mayores de 10 TRB (Toneladas de Registro Bruto)	
		Permiso de Pesca para Pescadores de Tierra	
		Permisos de Importación y Exportación de Especies Acuáticas Vivas.	
		Venta de semillas de peces para siembra en cuerpos de agua particulares	

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

PUNTO 11-d

Participación en los Premios a la Calidad de Atención a la Ciudadanía**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

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
Sección Registro y Fiscalización del Departamento de Control de Producto Veterinario	Dirección General de Servicios Ganaderos – División de Laboratorios Veterinarios	Dra. Berta Chelle

PUNTO 11-d

Participación en el servicio 0800-OIDO

Datos generales

Unidad Participante	Nombre contraparte/s designada/s para respuesta	Cantidad de llamadas recibidas	Cantidad de llamadas respondidas
Dirección General de Desarrollo Rural – Proyecto de Uruguay Rural			
Dirección General de Desarrollo Rural – Suelos y Aguas			
Dirección General de Desarrollo Rural – Proyecto de Manejo Integrado de los Recursos Naturales y la Diversidad Biológica			
Dirección General de Secretaría – Centro de Atención Ciudadana	Mario Machado	0	0

Datos por tipo de llamada

Unidad Participante	Cantidad de quejas	Cantidad de reclamos	Cantidad de sugerencias
Dirección General de Desarrollo Rural – Proyecto de Uruguay Rural			
Dirección General de Desarrollo Rural – Suelos y Aguas			
Dirección General de Desarrollo Rural – Proyecto de Manejo Integrado de los Recursos Naturales y la Diversidad Biológica			
Dirección General de Secretaría – Centro de Atención Ciudadana	0	0	0

PUNTO 11-f

Desafíos Pendientes

1. Es muy importante y 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).
2. 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.
3. Creación de la Unidad de Calidad del MGAP. Esta Unidad será objeto de la transferencia metodológica del trabajo realizado por OPP.
4. 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).
5. 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.

6. 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 las ocho acciones prioritarias que la gestión ministerial deberá abordar en los primeros seis meses de la nueva administración:

- a. 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 el proceso de 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.
- b. 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 (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.
 - c. 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.
 - d. atender las decisiones institucionales referidas a continuar el proceso de implementación 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, un proceso identificamos que demandará atención, resultando difícil expresar orientaciones sobre las necesidades específicas de dedicación.
 - e. mantener acciones activas que demanden los diálogos de cooperación internacional, negociaciones comercial y habilitación sanitarias de nuevos mercados.
 - f. 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.
 - g. la inmediata puesta en ejecución del plan de trabajo referido a la construcción de un sistema de gestión del riesgo en el sector agropecuario.
 - h. 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 prioritario para el próximo quinquenio. Los mismos se presentan junto a una breve fundamentación y con la indicación de las principales oportunidades y amenazas.

- 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 mas igualitario y transparente de la ciudadanía a los trámites regulares. Tiene la oportunidad de aprovechar y potenciar las inversiones de infraestructura para las plataformas asociadas a la promoción y progresiva consolidación del gobierno electrónico y a mejorar el acceso universal, especialmente ara 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. La 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 y ajustado a las exigencias del gobierno electrónico central. Los fundamentos, oportunidades y amenazas se reiteran a las del punto anterior. Se debe agregarla oportunidad de una normativa de reciente aprobación que regula condiciones hacia la igualdad de los incentivos y equiparación de las responsabilidades debidamente descritas. Como amenaza adicional se presenta una mayor resistencia a la adopción si e la reforma si no se aplica 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 descentralización para posteriormente extender al proceso de descentralización territorial que el Gobierno Central pretende promover. Las oportunidades es 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 ante una insuficiente política de incentivos y capacitación de los actores y a la carencia o debilidad de posible incidencia de los actores locales en la toma de decisiones para el territorio.
- d. Implementar el diseño y la paulatina y progresiva implementación de la reforma del MGAP y su institucionalidad. El objetivo es tener una organización del Estado que tenga 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 está 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. Fundamenta este punto 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. Me faltan oportunidades y las amenazas es la señal cultural del Estado paternalista que solo puede participar en las crisis y que como consecuencia se dificulta superar la barrera cultural que requiere para estar dispuesto a reflexionar desapasionadamente sobre la necesaria intervención del Estado, con roles de orientación, en la contribución a la construcción de acuerdos estratégicos y en la necesaria intervención eventual para reestablecer igualdades y/o equidades a favor de los sectores con menor poder y oportunidades.