

AFGAP
SÍNTESIS TALLERES DE REESTRUCTURA
AGOSTO 2023

AFGAP



PIT-CNT
COFE
URUGUAY

1	Contenido	
2	INTRODUCCIÓN	3
3	TALLERES POR UNIDAD EJECUTORA.....	3
4	ANÁLISIS DE LAS GERENCIAS A CREAR EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SECRETARÍA DGS	4
4.1	UE 02 DINARA.....	4
4.2	UE 03 DGRN.....	5
4.3	UE 04 DGSA.....	5
4.4	UE 05 DGSG	5
4.5	UE 06 DIGEGRA.....	6
4.6	UE 07 DGDR.....	6
4.7	UE 08 DGF.....	6
4.8	CONCLUSIÓN	7
5	SÍNTESIS DE LOS TALLERES POR UNIDAD EJECUTORA.....	8
5.1	UE 01 DGS.....	8
5.2	UE 02 DINARA.....	10
5.3	UE 03 DGRN	11
5.4	UE 04 DGSA.....	12
5.5	UE 05 DGSG	13
5.6	UE 07 DGDR	14
5.7	UE 08 DGF.....	15
6	ANEXO 1 TALLERES UE 01 DGS	16
7	ANEXO 2 TALLERES UE 02 DINARA	28
8	ANEXO 3 TALLERES UE 03 DGRN	37
9	ANEXO 4 TALLERES UE 04 DGSA.....	45
10	ANEXO 5 TALLERES UE 05 DGSG.....	48
11	ANEXO 6 TALLERES UE 06 DIGEGRA.....	53
12	ANEXO 7 TALLERES UE 07 DGDR	55
13	ANEXO 8 TALLERES UE 08 DGF	63

2 INTRODUCCIÓN

El jueves 11 de mayo de 2023 se realiza la primera reunión bipartita por reestructura.

El Consejo Directivo convocó a la Asamblea General Ordinaria el día viernes 26 de mayo de 2023 y uno de los puntos del Orden del Día fue la reestructura, donde presentó una propuesta de trabajo a sus afiliados y afiliadas para trabajar el tema, la cual fue aprobada.

El Consejo Directivo propone la conformación de una Comisión de trabajo “adjunta” al Consejo.

Esta comisión tiene como objetivo organizar la participación de los afiliados y afiliadas de AFGAP por Unidad Ejecutora, planificar las actividades y preparar los materiales para cada una de ellas, así como también, detectar el faltante de información para reclamar a la Administración. También es cometido de esta Comisión, mantener la visión general sobre todo el MGAP intentando superar la visión atómica de las Unidades Ejecutoras.

El horizonte de trabajo que se propuso fue hasta agosto de 2023, plazo que entendemos es el máximo para la presentación del decreto de reestructura, en caso de que hubiera. Esta comisión comenzó a funcionar el 30 de mayo.

Se convocó a los afiliados y afiliadas de cada unidad ejecutora del MGAP, conformando equipos de trabajo en cada una de ellas y estableciendo un cronograma periódico de reuniones. En esas reuniones, “se reconstruyó” el proceso de la reestructura, analizando progresivamente los entregables de cada componente (primero componente 1, luego el 2, etc.) y generando documentos de análisis y síntesis de cada uno de ellos.

El objetivo final de esta comisión, fue elaborar el presente documento, síntesis del análisis de la reestructura realizado, por afiliados y afiliadas en los talleres (se detallan en el siguiente numeral) para presentar a la Asamblea.

3 TALLERES POR UNIDAD EJECUTORA

Del 7 de junio al 11 de agosto de 2023, se realizaron 39 talleres con la participación de más de 100 compañeros y compañeras de todas UE, según se detalla en el siguiente cuadro:

UE	Fecha Taller	UE	Fecha Taller	UE	Fecha Taller
1	7/6/2023	2	8/6/2023	5	14/6/2023
	16/6/2023		22/6/2023		19/7/2023
	23/6/2023		29/6/2023		4/8/2023
	30/6/2023		6/7/2023	6	23/6/2023
	7/7/2023		3/8/2023		27/7/2023
	14/7/2023	3	9/6/2023	7	16/6/2023
	21/7/2023		15/6/2023		21/6/2023
	28/7/2023		22/6/2023		1/7/2023
	4/8/2023		29/6/2023		12/7/2023
	11/8/2023		13/7/2023		9/8/2023
01 Descentralización	14/7/2023		9/8/2023	8	23/6/2023
	21/7/2023	4	12/6/2023		28/6/2023
	4/8/2023		3/7/2023		19/7/2023
			14/7/2023		21/7/2023
			10/8/2023		3/8/2023

4 ANÁLISIS DE LAS GERENCIAS A CREAR EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SECRETARÍA DGS

En el Art. 8, de la Ley 19924 se faculta a los incisos a potenciar el rol de las Direcciones Generales de Secretaría. Según el Art. 2 del Decreto 195/2022:

“ARTÍCULO 2°.- Criterios Técnicos. La formulación de las Estructuras Organizativas de cada Inciso deberá ajustarse a los siguientes criterios técnicos:

Potenciar el rol de las Direcciones Generales de Secretaría como rectoras y coordinadoras de la gestión del Inciso, directamente a través de las funciones de planificación estratégica, financiera, gestión humana, tecnologías y rediseño de procesos. Asimismo, brindará el apoyo necesario para dar respuesta a las necesidades de las distintas Unidades Organizativas dependientes del Inciso.”

En el Manual de Formulación de Estructuras Organizativas y de Puestos de Trabajo del Programa para el Rediseño Organizacional para la Creación de Valor Público de la ONSC, en la página 72, se establece:

“Los Incisos de la Administración Central podrán presentar al Poder Ejecutivo, en cumplimiento con el Art. 8 de la Ley de Presupuesto, proyectos de reformulación de estructuras organizativas, con unidades organizativas que contengan las funciones gerenciales de: Planificación Estratégica, Financiera, Tecnologías y Rediseño de Procesos, y de Gestión Humana, dependientes jerárquicamente de la Dirección General de Secretaría. Las cuales tendrán dentro de sus cometidos principales, la superintendencia en los Incisos de Administración Central, en lo que compete a su especificidad”.

En el caso del MGAP, además de la creación de las cuatro áreas definidas en la ley, se crea un área denominada Jurídico Notarial.

A continuación, analizamos el aterrizaje de estas áreas de apoyo en el resto de las UE del inciso. Se analizaron los organigramas de cada UE y las fichas asociadas, referidas a las UO Financiero Contable, Gestión Humana, Jurídico Notarial, Planificación Estratégica y Tecnología y Re diseño de Procesos.

4.1 UE 02 DINARA

Hay discordancias entre el organigrama presentado y las fichas suministradas.

En cuanto a la División “Área técnica”, la ficha describe que supervisa a:

Departamentos:

- Sanidad de los animales acuáticos.
- Operaciones Buques.
- Información y Estadística Pesquera.
- Fiscalización, Control y Muestreo.
- Acuicultura y Aguas Continentales.

Secciones:

- Estado Rector del Puerto.

Estos Departamentos y secciones no coinciden con el organigrama:

Departamentos:

- Fiscalización, Control y Muestreo.
- Acuicultura y Aguas Continentales.

Secciones:

- Sanidad acuícola.
- Estado Rector del Puerto
- Operaciones Buques.

- Información y Estadística Pesquera.

En la ficha de la UO Financiero Contable Falta la gestión del Fondo rotatorio: pagos de viáticos, partida a rendir, cajas chicas, control de rendiciones, y reposición

No se identifica cómo, quien y dónde se gestiona la comunicación; cómo, quién y dónde se generan, coordinan, gestionan las bases de datos, su accesibilidad, interconexión entre la UE y con el resto de las UE.

4.2 UE 03 DGRN

Hay discordancias entre el organigrama presentado y las fichas suministradas.

Varias cosas llaman la atención. En primer lugar, ninguna UO tiene asignada la tarea de la ejecución presupuestal; en la ficha que correspondería la del Departamento Financiero Contable, no aparece. Falta planificación y ejecución de los créditos presupuestales. Falta pago de partidas, viáticos, cajas chicas, control de rendiciones y reposición en SIIF.

En segundo lugar, las responsabilidades asignadas a la División Proyectos y mejora continua. Hay una incongruencia citada en el Excel, ya que se atribuye la supervisión de los Departamentos, Jurídico, Financiero Contable, Gestión Documental, Comunicaciones, lo que no coincide con el organigrama, no tiene sustento alguno, y, además, no describe ninguna actividad vinculada a estos Departamentos. Además, se departamentaliza y la ficha del Departamento de mejora continua y gestión y generación de proyectos es exactamente igual a la de la División. No amerita, no hay fundamento ninguno para esto y no se ajusta a la norma vigente.

En caso de existir necesidad de una UO de características similares a esta, debería en todo caso estar supeditada a la Gerencia de Planificación Estratégica y ser un departamento. No podemos validar la generación de mini UGP en cada unidad ejecutora, con atribuciones que exceden ampliamente su cometido.

En cuanto a la División Gestión y Generación de la Información, pasa algo similar. Se visualiza excesiva departamentalización (¿es necesario un departamento de gestión de datos?). En caso de existir necesidad de una UO de características similares a esta, debería en todo caso estar supeditada a la Gerencia de Tecnologías de la Información y ser un Departamento.

4.3 UE 04 DGSA

Hay discordancias entre el organigrama presentado y las fichas suministradas (ver archivo Excel).

La UO Contaduría/Financiero Contable, tiene la jerarquía de División, cuando debería ser un departamento.

El Departamento de Intendencia, tiene actividades que en otras UE se las asignan al Departamento de Administración general.

No hay fichas de los Departamentos de Administración General y Jurídico.

Se mencionan UO u ocupaciones, que no figuran en el Manual, denominados “puntos focales”.

Llama la atención que la UO Asesoría Técnica, tenga tareas vinculadas a las adquisiciones y a supervisar las comunicaciones.

No se identifica cómo, quién y dónde se generan, coordinan, gestionan las bases de datos, su accesibilidad, interconexión entre la UE y con el resto de las UE.

4.4 UE 05 DGSG

Organigrama incompleto. Faltan todos los departamentos de la División Financiero Contable.

La Ficha de la Asesoría Desarrollo de Personal está incompleta.

La UO Financiero Contable, tiene la jerarquía de División. Hay una excesiva desagregación de las actividades, y actividades repetidas en las fichas de esta UO; actividades que se hacen una vez al año; además se describen actividades que no son exclusivas de esta UO. También se describen actividades que no son competencia de esta UO.

Las tareas de Gestión Humana están repartidas en diferentes UO: Desarrollo de personal, División Financiero Contable y Administración General, lo cual no parece pertinente.

Las áreas transversales, no ocupan en el organigrama el nivel jerárquico que se supone que deberían ocupar en el nuevo diseño organizacional, solo el Departamento de Administración General.

No se visualiza cómo, quién y dónde se generan, coordinan, gestionan las bases de datos, sistemas de información, etc.

4.5 UE 06 DIGEGRA

Ninguna UO tiene tareas vinculadas a la Gestión Humana (sgh, capacitaciones, evaluaciones, etc.). No hay mención a actividades de comunicación.

La gestión y supervisión vehicular está a cargo del Departamento Financiero contable, no del Departamento de Administración General. Este último, no tiene tareas de mantenimiento edilicio, gestión humana, ni gestión de vehículos.

No se identifica cómo, quién y dónde se generan, coordinan, gestionan las bases de datos, su accesibilidad, etc.

4.6 UE 07 DGDR

Es la única UE que utiliza el término "Mixta" para referirse a la naturaleza de la función de las UO. No existe tal denominación (las categorías son: Asesora / Ejecutora / Comisión o Comité / Proyecto o Programa).

Hay una UO con doble denominación: Dirección General y Adscripción, lo que no se ajusta a normativa. La ficha es confusa y no queda claro cuáles son las actividades y si son de la Dirección General o de la Adscripción.

En el Departamento Jurídico, hay Actividades duplicadas con el Departamento Financiero Contable y con Administración General. Duplicación excesiva de tareas. O están mal descriptas o hay una excesiva departamentalización.

En el Departamento Financiero Contable, hay Actividades duplicadas con el Departamento Jurídico y con Administración General. Duplicación excesiva de tareas. O están mal descriptas o hay una excesiva departamentalización.

En el Departamento Administración General, hay Actividades referidas a comunicación que están repetidas. No se entiende las actividades que definen como "IT". No queda claro si corresponde a actividades de soporte informático, ya que mezcla tareas de mantenimiento y creación de bases de datos. Hay actividades de adquisiciones que se solapan con la Sección Presupuesto y Adquisiciones. También hay tareas duplicadas con la División Información Seguimiento y Evaluación.

En la Sección Atención al usuario DGDR, la descripción de la actividad principal es igual a la de la UO que la supervisa. Excesiva departamentalización. También hay superposición de actividades con el Departamento Jurídico en cuanto a la gestión documental. Muy confuso.

4.7 UE 08 DGF

Las UO transversales de esta UE no se ajustan a lo que viene siendo, en general, con excepciones, el esquema general de los organigramas.

Lo que debería ser el Departamento Jurídico, es una Asesoría vinculada exclusivamente a la Dirección. De las 6 actividades que se plantean en la ficha, 4 son relativas a asesoramiento jurídico. Las otras dos son accesorias. Debería ser el Departamento Jurídico, no una asesoría.

Las UO Financiero Contable y Administración General, son Divisiones, cuando deberían ser Departamentos. No hay lógica en que sea una División, es una de las unidades con presupuesto más reducido. Hay una excesiva departamentalización de ambas UO, no quedando clara esta necesidad, por las actividades que describen.

No se identifica cómo, quien y dónde se gestiona la comunicación; cómo, quién y dónde se generan, coordinan, gestionan las bases de datos, su accesibilidad, interconexión entre la UE y con el resto de las UE.

4.8 CONCLUSIÓN

Se visualiza una gran disparidad en la forma en que las UO transversales de apoyo o áreas o gerencias, “aterrizan” en las UE.

De las 9 UE analizadas, solo 3 presentan Ficha descriptiva de la Dirección General. En el caso de la UE 07, hay un error conceptual, ya que la UO tiene una doble denominación (Dirección General y Adscripción) y la descripción de las Actividades es por lo menos, confusa. Las otras dos Fichas sí describen acertadamente las Actividades de las Direcciones.

En el caso de las UO vinculadas a la Gerencia Jurídico Notarial encontramos:

- Variedad de denominaciones: Asesoría Letrada, Departamento Jurídico, Jurídica, Jurídico.
- Variedad de Niveles Jerárquicos: 4 son Departamentos, 2 son Asesorías (sin información de la UE 4).
- Variedad en la Naturaleza de la función: 3 son Asesoras y Ejecutoras, 2 son Asesoras y una es Mixta (sin información de la UE 4)
- En la UE 9 no hay UO vinculada a temas jurídicos notariales.

La creación de esta área o gerencia no está contemplada en el Art. 8 de la Ley 19924, es una innovación en el MGAP y se deberá evaluar su pertinencia.

En el caso de las UO vinculadas a la Gerencia Financiera encontramos:

- Homogeneidad de denominaciones: Todas se llaman Financiero Contable, con pequeñas variantes (Asesoría Financiero Contable, Dirección Financiero Contable).
- Variedad de Niveles Jerárquicos: 5 son Departamentos (UE 2, 3, 6 y 7), 3 son Divisiones (UE 4, 5 Y 8).
- Variedad en la Naturaleza de la función: 2 son Asesoras y Ejecutoras, 3 son Ejecutoras, 2 son Mixta y una es Asesora.
- En varios casos se identifica un exceso de departamentalización y de actividades solapadas con otras UO de la misma UE.

Estas son las gerencias/áreas con un aterrizaje más homogéneo (dentro de las variaciones descriptas). Ya cuando empezamos a hablar de Gestión Humana, Planificación Estratégica y Tecnologías de la Información, ahí es todo más difuso y confuso.

Respecto a la Gestión Humana, hay una tendencia, pero solo una tendencia, a que sean actividades atribuibles a los Departamentos de Administración General. Pero no hay coherencia en la descripción de actividades, cada UE describe lo que le parece y hay actividades dispersas, vinculadas a la Gestión Humana, repartidas en distintas UO dentro de la misma UE. No hay una mejora genuina en la organización de la Gestión Humana en las UE. Esto, que ha sido un reclamo histórico del sindicato, no se ve reflejado en la propuesta de rediseño organizacional. Se suelen mencionar actividades relacionadas al SGH, pero en casi ninguna se habla

de capacitaciones o necesidad de las mismas al funcionariado, evaluaciones, gestión de licencias, certificaciones médicas, etc.

La vinculación de las Gerencias Planificación Estratégica y Tecnologías de la información, es prácticamente indetectable. Cada UE mantiene la organización como la ha tenido hasta el momento, con muchas divisiones destinadas a estos fines y en algunos casos extremadamente departamentalizadas.

Es importante destacar, que las actividades relativas a la comunicación, prácticamente no están descriptas, salvo excepciones.

5 SÍNTESIS DE LOS TALLERES POR UNIDAD EJECUTORA

En este numeral, pretendemos realizar la síntesis de los documentos elaborados en los talleres de las UE. Los documentos completos elaborados en cada taller, se encuentran en los Anexos.

5.1 UE 01 DGS

Se analizaron los documentos entregados por la Administración del MGAP correspondientes al proyecto de reestructura actual del Unidad Ejecutora 001 del Inciso, en el marco del Decreto 195/022 y su Guía de Trabajo y el Manual de Formulación de Estructuras Organizativas y de Puestos de Trabajo del Programa para el Rediseño Organizacional para la Creación de Valor Público de la ONSC.

Se observa que las deficiencias señaladas en el Componente 2 impactan negativamente en el Componente 3, ya que la reestructura omite procesos trascendentes y unidades organizativas que hoy existen en el MGAP (por ejemplo, Cuentas Personales).

De acuerdo a los documentos recibidos, la estructura de la Unidad Ejecutora 001 contará con las siguientes unidades organizativas:

- **Oficina del Ministro**
- **6 Asesorías del Ministro:** Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA), Unidad de Asuntos Internacionales (UAI), Unidad de Género, Asesoramiento y Coordinación en Asuntos Medioambientales, Tecnologías de Producción y Agroecología, Oficina de Estadísticas Agropecuarias (DIEA) y Auditoría Interna.
- **1 Asesoría de la Dirección General de Secretaría:** INBA
- **5 Áreas que dependen directamente de Dirección General de Secretaría:** Gestión Humana, Tecnologías y Rediseño de Procesos, Financiera, Planificación Estratégica, Jurídico Notarial.
- **6 Divisiones que dependen directamente de la Dirección General de Secretaría:** Arquitectura, Comunicación, Administración General, SNIG/DICOSE, Descentralización y Servicios a la Ciudadanía, Gestión Documental.
- **2 Departamentos que dependen directamente de la Dirección General de Secretaría:** Disposiciones y Proyectos, Registros Administrativos.

Esto significaría que el Director o la Directora General de Secretaría supervisaría directamente 13 unidades organizativas, además de desempeñar sus roles político y de coordinación con las otras 9 Unidades Ejecutoras del MGAP y otras unidades fuera del Inciso. En la pág. 38 del Manual de Capacitación a Distancia ([Lic. Ramón Firme, Arq. Carlos Galcerán, Ec. Mirta García Montejo, Cra. Graciela Kamrat, ENAP - Presidencia de la República](#)), cuando se describe el rol del Director, se menciona que siete es un número razonable, por lo que la cantidad propuesta es excesiva.

Hoy, la Unidad Ejecutora 001 cuenta con **55 unidades organizativas:** Oficina del Ministro, 3 Asesorías del Ministro, Dirección General, 3 asesorías de Dirección General, 6 divisiones, 18 departamentos y 24 secciones.

En la reestructura se plantea un total de **76 unidades organizativas:** Oficina del Ministro, 6 asesorías del Ministro, Dirección General, 1 asesoría de Dirección General, 5 áreas, 19 divisiones y por lo menos 43 departamentos de acuerdo al organigrama enviado.

De lo anterior, se desprende una tendencia al incremento excesivo de la fragmentación y la subdivisión, contrario a las orientaciones y al concepto de “sencillez” mencionado en el Manual (pág. 65), que no tiene sustento en un aumento de la cantidad de cargos, ya que la reestructura mantiene la cantidad de funcionarios existente.

Se observan varios departamentos y divisiones que desarrollarían procesos y productos duplicados, que también atentan contra la sencillez en el diseño. Por ejemplo:

- Se propone al SNIG/DICOSE y al Área Planificación Estratégica como estructuras paralelas dentro del MGAP.
- El Área Administración General tiene asignados procesos similares a los del Departamento Atención Ciudadana, que depende de la División Descentralización y Servicios a la Ciudadanía.
- El Departamento Registro y Control tiene asignados los mismos procesos que el Departamento de Gestión Administrativa de Ingresos y Egresos, ambos pertenecientes al Área de Gestión Humana.
- La División Asesoramiento y Control Normativo, que depende del Área Jurídico Notarial tiene asignado el proceso de redacción de proyectos de resolución, que parece estar duplicado en el Departamento de Disposiciones y Proyectos que depende directamente de la Dirección General de Secretaría.

A su vez, observamos un alejamiento del Manual (pág. 81) cuando describe las acciones relativas a los distintos niveles jerárquicos de las unidades organizativas: *“Los verbos utilizados para describir las acciones tienen correspondencia con los niveles jerárquicos de la unidad organizativa. Como criterio orientador, cuando un área posee divisiones y departamentos y cuando existen asesorías, se provee el siguiente lineamiento:*

Áreas → relativas al diseño y la estrategia.

División → relativas a la planificación.

Departamento → relativas a la ejecución.

Asesoría → asesorar, aconsejar, informar.”

En los documentos recibidos notamos que existen Divisiones que no tienen asignados roles de planificación, asesorías que tienen asignados roles de planificación y ejecución y áreas que no tienen asignado el rol de diseño de estrategias. **En suma, existen incongruencias entre el Manual y la propuesta de reestructura del MGAP.**

Por otro lado, la función de la Dirección Departamental, establecida en la Ley de creación de la Unidad de Descentralización, no se ve reflejada en el Departamento Descentralización. En la reestructura, se propone que el rol de la Secretaría Departamental sería un rol únicamente de atención ciudadana y no de secretaría de la Dirección Departamental, lo que contradice la Resolución Ministerial N° 1102/2019.

Por último, respecto al Área Gestión Humana se observa que carece de una unidad organizativa multidisciplinaria que gestione el capital humano aprovechando las capacidades existentes y ofrezca un espacio de contención y posible solución a las distintas problemáticas que surgen en la labor diaria y los vínculos interpersonales, cuando el literal 7 del Artículo 1° del Decreto N° 195/022 promueve la creación de *“un clima laboral que ofrezca oportunidades de promoción, creatividad, proactividad, compromiso, participación y pertenencia, fomentando el sentido del servidor público.”*

Como se establece en los principios de la Gestión del talento humano, **las personas son el activo más valioso de la organización; sin éste, no hay visión ni misión que se pueda llevar a cabo. Por lo que la motivación es crucial para cumplimiento eficiente de las metas.**

Y esta reestructura no lo contempla.

5.2 UE 02 DINARA

A partir del análisis de la documentación entregada por las autoridades del MGAP en referencia a la reestructura proyectada para DINARA, pasamos a detallar los aspectos más relevantes encontrados durante los talleres efectuados por AFGAP.

Con respecto a la misión planteada, entendemos que no se contemplan ciertos aspectos importantes de los cometidos de la DINARA, ni de la Ley de Pesca, como por ejemplo, las inspecciones y las certificaciones, elementos fundamentales para una buena gestión del manejo de los recursos hidrobiológicos y del control higiénico sanitarios de los productos consumidos por la población.

En relación a los objetivos específicos planteados, observamos que la mayoría de los mismos se alejan de la realidad plausible de los cometidos de la DINARA. La viabilidad de lograr los objetivos se ve truncada por la falta de procesos definidos para cumplir con los mismos.

Por otra parte, los procesos que sí se encuentran plasmados en las fichas contienen un cúmulo de errores que lleva como resultado a un solapamiento de funciones, desaprovechando los pocos recursos humanos disponibles.

A lo largo de la propuesta se observa el desmantelamiento de áreas que se encuentran en funcionamiento (como lo es el área inspectiva) y se entienden necesarias para el aseguramiento de la inocuidad de los alimentos, por nuevas áreas que no están alineadas a los objetivos de la DINARA.

Se eliminan procesos y tareas fundamentales ejercidas hasta el momento por las áreas inspectiva de DINARA, delegando al ámbito privado aquellas potestades otorgadas al Estado por la Ley de Pesca Nº 19175.

Por otro lado se adjudican nuevos procesos que no corresponderían a las obligaciones DINARA, como ser el diseño y desarrollo de productos y nuevas tecnologías, apertura de nuevos mercados entre otros.

Se plantean a su vez nuevas tareas que son realizadas por otras unidades ejecutoras dentro del mismo inciso. Se genera una duplicación de recursos humanos y financieros para la realización de una misma tarea.

No se ve reflejado el interés por la mejora continua en toda la institución, ya que solo está planteado para un área, la división de Industria Pesquera, cuando debería estar formulado para todas las unidades organizativas.

Cabe resaltar que se detectaron elementos faltantes a lo largo de todos los componentes, lo cual dificulta una mayor profundidad en el análisis general.

En conclusión, el proyecto de reestructura planteado cuenta con muchas debilidades, imposibilitando el llevarla a la práctica tal como está diseñada actualmente.

5.3 UE 03 DGRN

En primer lugar, debemos dejar constancia de que AFGAP, hace por lo menos dos años que viene denunciando en los ámbitos bipartitos (tanto con la Directora General como con el Director de la UE 3), la realización de una reestructura de esta UE por fuera de toda normativa, sin negociación colectiva y con desconocimiento de la DGS. Durante los años 2019-2020 en plena pandemia se realizó, mediante consultoría privada (con un costo del USD 25000), una reestructura parcial en la DGRN, con una participación fragmentada y limitada del funcionariado, la cual tuvo un manejo poco transparente, sin amparo normativo, sin negociación colectiva, sin autorización de la DGS. Dicha consultoría realizó, informes de reestructura y clima laboral, que AFGAP ha reclamado en diversas instancias bipartitas. Se han realizado nombramientos de cargos virtuales, que han operado en la realidad. Esto generó una situación de falta de transparencia y es caldo de cultivo para un mal clima laboral, que se perpetúa con los documentos ahora analizados. Por otro lado, debemos denunciar que esta reestructura (2019-2020), ya se ha aplicado de facto sin el marco normativo adecuado que ampare dicho funcionamiento, y que ahora en esta instancia impulsada por el MGAP y ONSC se busca consolidar este proceso mal realizado y arbitrario.

En el marco del análisis de la documentación entregada por la DGS del MGAP en referencia a la reestructura proyectada para DGRN, compartimos los hallazgos de relevancia encontrados durante el período de los talleres de AFGAP, para los componentes 1,2 y 3.

Con respecto a la misión y la visión, en términos globales estamos de acuerdo con lo planteado, marcando ciertos matices en referencia al foco que deberían tener. En cuanto a los objetivos estratégicos, no hay un énfasis en la realización de los controles e inspecciones. Coadyuvar a la conservación de la diversidad biológica no está como OE. Con respecto a las intervenciones públicas, la administración no nos proveyó de todas.

Con referencia a los procesos sustantivos del componente 2, no aparecen todos reflejados. Algunos procesos estratégicos son coherentes mientras que hay incoherencia entre los procesos descritos y el esquema de procesos. Objetamos que diga equipo de dirección cuando no está amparado en ninguna resolución, lo cual reafirma la intención de consolidación de la reestructura realizada de facto. El plan de acción no debe pasar por asesoría de proyectos sino ser parte de la UE1 en su nueva gerencia de Planificación estratégica.

En el organigrama se visualiza una sobrecarga de alguna división en relación a otra y por lo tanto su mala distribución de personal. Se crean dos divisiones nuevas; Proyectos y Mejora Continua y Gestión y Generación de la Información, que no están alineadas con los cometidos sustantivos que serían los recursos naturales. No está estrategias ambientales ni aguas. Del análisis del organigrama y de las fichas presentadas surge que muchas fichas no coinciden con el organigrama, que en algunas se nombra un equipo de dirección, que en el organigrama no existe, y que hay departamentos en los que se copió y pegó lo mismo que en la división que lo supervisa que varias fichas no tienen actividades sustantivas de la UO (ficha financiero contable, departamento administrativo, etc.). El marco normativo está sin completar en todas las fichas. .

No se ve claro el rol fiscalizador de la Unidad Ejecutora. No se le da la relevancia que se le debería dar a los recursos naturales, que tendría que ser el principal objetivo. Se observa la concentración de personal en la división suelos y aguas, y se crean otras dos divisiones, que no tienen que ver con los recursos naturales y con muy poca gente, por esto se genera una mayor competencia por cargos de ascenso y estancamiento en la carrera administrativa. No se tuvo en cuenta la participación de todos el funcionariado para hacer la reestructura. En muchos casos encontramos que no coincide lo expresado en las fichas con los objetivos y procesos o con el organigrama mismo, hay discordancia. El marco jurídico está incompleto o dice que no lo hay en la mayoría de las fichas, cuando en realidad sí existe. En el caso de la división Proyectos y mejora continua en la ficha dice que se supervisa a si misma y a Financiero contable, asesoría letrada y comunicación. Hay áreas que no se ven reflejadas en las fichas, pero si en los objetivos.

Todas las discordancias encontradas no hacen de esta una reestructura seria. Esto está consolidando los cargos "virtuales" de la reestructura inicialmente denunciada que han generado situaciones de acoso y mala comunicación desde los superiores, así como falta de motivación y de pertenencia a la institución por parte del funcionariado

5.4 UE 04 DGSA

El organigrama presentado es prácticamente la estructura actual de la DGSA (distinta a la del Dto. 290/013) y no coincide con lo presentado en las fichas. En las fichas aparece el concepto de áreas (que de acuerdo al manual de formulación de estructuras organizativas y de puestos de ONSC no debería haber) en lo que en el organigrama aparece como División y de ahí hacia abajo. También se detectó la falta de fichas que entendemos deberían estar presentadas (hay 24 departamentos, pero solo 20 fichas).

En lo que refiere a Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, faltan competencias de contralor (por ejemplo, todo lo tendiente a mantener y mejorar el status fitosanitario del país) y no están explicitadas todas las funciones de la DGSA establecidas en la Ley 19149 de 2013.

Se detecta la falta de muchas de las intervenciones que realiza la DGSA.

5.5 UE 05 DGSG

El proceso de análisis de los materiales referidos a la reestructura de la UE005 resultó dificultoso por los retrasos de la Administración en hacer disponibles los documentos y porque en muchos casos la documentación era parcial o incompleta.

Pese a estas dificultades se avanzó en el análisis de la misión, visión y objetivos estratégicos, considerándose en general que las modificaciones introducidas en estos reflejaban de mejor manera la razón de ser de la UE005 y el aporte que se esperaba de esta.

Sin embargo, se detectaron un cúmulo de errores o faltantes en las intervenciones públicas enviadas por la Administración, por lo que se decidió no avanzar en su discusión, quedando una vez mas de manifiesto las deficiencias en torno a la documentación disponible.

Relativo al Organigrama, preocupa particularmente el traslado de las funciones inspectivas de DICOSE a la UE 001, lo que agrava aún más las dificultades para la interacción entre SSGG y la información consolidada en el SNIG. En tal sentido consideramos que tanto DICOSE como el SNIG, deberían funcionar en la órbita de la UE 005.

Respecto al pasaje del Departamento Control Sanitario de Lácteos a la División Industria Animal, consideramos que si bien hay acuerdo con esta modificación, implica una serie de adecuaciones salariales que no están previstas en ningún artículo del borrador de RRCC.

En relación a la propuesta de pasaje de Departamento a División Financiero Contable y la creación dentro de dicha División de 4 Departamentos, se plantean dos posiciones:

1) Las UO que realizan tareas de apoyo no deberían estar en el mismo nivel jerárquico que las UO que realizan tareas sustantivas. En relación a algunas actividades llevadas a cabo por Financiero Contable se plantea que habría superposición de tareas con las que lleva a cabo la UO Asesoría Planificación y Evaluación de Gestión.

2) Los cometidos de la División Financiero Contable y sus cuatro Departamentos están claramente definidos en las Fichas, similares a la División Contabilidad y Finanzas de la UE001 y a la División Financiero Contable de la UE004, por la cantidad de actividades, volumen de recursos presupuestales y cantidad de personal. Los productos, servicios o procesos de la UO Asesoría Planificación y Evaluación de Gestión son insumos técnicos para la formulación de presupuesto y la rendición de cuentas de la UE 005, conjuntamente con los aportes de las Divisiones y Departamentos de la UE, que aprueba la Dirección General, y cuyo responsable ante OPP y MEF es la División Financiero Contable.

En la descripción de actividades funciones o procesos se manejaron criterios dispares, lo que llevó a niveles de desagregación y detalle disímiles en las UO. En muchos casos, en esta columna se mantuvo el contenido elaborado en el proyecto de reestructura de 2018, y solo se agregaron o modificaron contenidos de las columnas de productos o resultados y destinatarios, perdiéndose la oportunidad de revisar, ampliar o modificar las actividades, funciones o procesos.

Por último, consideramos que la creación de la UE 010 en el proyecto de RRCC (Art. 213) tiene una enorme relevancia para la DGSG. En tal sentido consideramos que los fundamentos para la creación de esta UE vertidos hasta ahora por la Administración han sido limitados y cuestionables. De acuerdo a lo planteado por la delegación del MGAP en el Parlamento, se pretende optimizar los procesos de trabajo, recursos, compras de reactivos y equipamiento en conjunto, y acreditaciones. Al respecto, resulta altamente improbable que se logren tales objetivos mediante la creación de una nueva UE, considerando la diversidad de técnicas, insumos y equipos involucrados y teniendo en cuenta la dispersión geográfica actual de los laboratorios. La consecución de los objetivos planteados por la Administración es posible hoy en día a través de la realización de llamados conjuntos de bienes, servicios y equipamiento. Además, consideramos que es necesario mantener una estrecha articulación entre DILAVE, DSA, DIA y otras UO de UE 005.

En suma, creemos que el actual proyecto de reestructura de la UE 005 si bien plantea algunas mejoras, incluye modificaciones negativas (DICOSE, UE010) para el cumplimiento de los cometidos de esta unidad.

5.6 UE 07 DGDR

Habiendo analizado la documentación entregada por las autoridades al sindicato del MGAP referente a la reestructura para la DGDR, procedemos a presentar una síntesis del trabajo realizado.

En relación a la misión, visión y objetivos estratégicos entendemos que el propósito de la DGDR debe contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población objetivo, el derecho de arraigo, al trabajo digno y la seguridad y soberanía alimentaria. Entendemos también que la DGDR debe ser el órgano rector de las políticas públicas de Desarrollo Rural a nivel nacional. Esto no es lo que se desprende en la propuesta de la Administración.

Por su parte, la población objetivo de la DGDR está definida en forma ambigua y se observa una pérdida de foco en la producción familiar, con el riesgo de que los bienes y servicios generados por esta Unidad Ejecutora se distribuyan a otros destinatarios.

Los objetivos estratégicos presentados no contemplan los cometidos de la DGDR establecidos en el Art. 161 de la Ley 17.930, su enfoque y la exposición de motivos correspondiente. Se omite en la propuesta el enfoque territorial e integral del Desarrollo Rural, que incluya los conceptos de descentralización, participación, la sustentabilidad (además de la sostenibilidad), entre otros. Es indiscutible que el desarrollo rural implica la participación de los actores en territorio y este aspecto no está plasmado en la propuesta, así como tampoco se menciona explícitamente a las organizaciones como actores del medio rural ni el objetivo de fortalecimiento de éstas.

Respecto al Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Rural (SNIDER), entendemos que debiera ser la DGDR quien rija sobre este Sistema y no al revés; se trata de una herramienta concreta y no debería estar incluido en la Misión. Lo que debería plasmarse en el Componente 1 debiera ser el hecho de implementar una política de Fomento y Extensión Rural.

Prácticamente la mitad del funcionariado de la DGDR se encuentra en territorio y las actividades que deben ser llevadas a cabo por los Equipos Territoriales de Desarrollo Rural de acuerdo con la Res. Min. 466/11 no se reflejan adecuadamente en el organigrama ni en las fichas de cada Unidad Organizativa.

Del material analizado del Componente 3 se desprende la existencia de solapamientos de actividades entre Unidades Organizativas y la dilución de roles y responsabilidades, lo que lleva a la falta de organización del trabajo que no contribuye a la eficiencia de los procesos y que además, no refleja la Visión que la misma Administración presenta en la propuesta respecto de la gestión. Por otro lado, no contar con el Componente 4 imposibilita el análisis de la provisión de recursos humanos a las tareas propuestas en los componentes anteriores.

En definitiva, entendemos que esta propuesta conduce a una minimización de la DGDR en su concepto, objetivos y funcionariado. El rediseño organizacional requiere un trabajo más profundo.

5.7 UE 08 DGF

En términos generales del análisis en el marco de una posible Reestructura organizativa de la U.E 8, se considera que lo planteado en los documentos recibidos por la Administración para su análisis a través del Sindicato, no cumplen en general las consignas establecidas para dicha elaboración en función de lo establecido por la ONSC. Además, muchos documentos analizados no responden a la situación actual de la DGF, lo que demuestra cierto desconocimiento de las funciones de la misma en sus diferentes Divisiones técnicas, cómo se organizan, intervenciones y productos (bienes y servicios), las necesidades de mejora real, e incluso faltan funciones importantes para cumplir con sus objetivos. Además, comparando los documentos analizados existe una disparidad de conceptos, responsabilidades, contradicciones e incluso en la estructura organizativa que proponen.

Por su parte y como fue explicado en el análisis sobre visión y objetivos estratégicos, surge que se deberá revisar la visión propuesta ya que faltan términos que son importantes (ej. “fiscalizar”) e incluso discusiones conceptuales cuando se refiere al “sector forestal”. También fue analizado, que en parte de lo que se expresa en la misma, luego no se refleja en ningún objetivo estratégico. Así mismo, también se analizó faltantes importantes de otros objetivos estratégicos planteados. (Ver análisis Componente 1 – planificación Estratégica).

En cuanto a las intervenciones públicas, aparecen diferentes intervenciones para un mismo objetivo estratégico de la U.E. que además no se identifica con claridad a que división técnica le correspondería dicha responsabilidad (Ver. Componente 1, Posibles intervenciones y productos). Sumado a ello, también se evidencia la falta de un análisis conceptual cuando se refieren a muchos de ellos. Incluso se menciona una División técnica existente actualmente (Evaluación e Información) que en el Componente 3, estructura organizativa propuesta desaparece, distribuyendo sus funciones en las divisiones que quedarían y que en su misión no son incorporadas tales responsabilidades. También fueron identificados productos (bienes y servicios) y/o intervenciones que faltan en los documentos (Ver Entregable 4).

En relación a la estructura organizativa planteada, se evidencia que no existe un criterio claro en la creación de divisiones, desarticulación de otra, existiendo a su vez, una excesiva departamentalización en las mismas, según lo aconsejado por la ONSC. Según el nuevo organigrama, es evidente que sacan una División técnica existente actualmente (División Evaluación e Información) para robustecer áreas técnicas que de por sí ya tienen entre sus funciones al día de hoy suficientes responsabilidades (creando 3 departamentos adicionales), cuya desarticulación no tiene fundamento técnico ya que se debería fortalecer con recursos el área y no repartir sus funciones en otras divisiones.

Por lo tanto, esta nueva propuesta de organigrama no es funcional a los objetivos de la DGF, como organismo ejecutor de la política forestal nacional, siendo un rubro de producción de los más importantes del país y además por tener que velar por la conservación y protección de sus bosques nativos. Se debería fortalecer su rol con una mejor estructura que acompañe dicho crecimiento y a los nuevos desafíos en cuanto a los recursos forestales que enfrenta la Institución toda.

6 ANEXO 1 TALLERES UE 01 DGS

Análisis del COMPONENTE 1 - MISION Y VISION de la DGS.

Misión

Respecto al análisis de la Misión de la Unidad Ejecutora 001, se sugiere la modificación del texto referido a la responsabilidad de brindar a apoyo al Ministro. Se entiende que, conforme a la teoría del órgano, el apoyo se brinda al Ministerio, siendo el Ministro su jerarca.

En el texto se omite el rol vinculado al cumplimiento de objetivos sustantivos. Debe considerarse que la DGS en su estructura actual y proyectada cumple con tareas que hacen a la razón por la cual existe el MGAP y que entrega productos y servicios a la población destinataria. (Ejemplo: SNIG)

Se omite la comunicación, que debería mencionarse, ya que la “provisión de la comunicación” es uno de los macro procesos estratégicos (pág. 39, del Manual de formulación de Estructuras Organizativas y de Puestos propuesto por ONSC, Agesic, OPP y MEF para su Programa de Rediseño Organizacional para la creación de valor Público), siendo la comunicación que realiza la UE 001 transversal a todo el inciso: existe una sola comunicación, un solo sitio web, una sola cuenta de redes sociales.

Pretender que la DGS solamente gestiona los recursos supone un reduccionismo que omite la enumeración clara de su planificación, organización, dirección y control, recomendándose la inclusión de esos términos, que suponen la superintendencia reconocida por el inciso tercero del artículo 8 de la Ley N° 19.924.

Se ve necesario agregar explícitamente la generación de los bienes públicos para la ciudadanía. Se entiende que la DGS no debería proyectarse omitiendo la población para la cual trabaja el inciso y la generación de productos que aporten valor al desarrollo Nacional.

En relación a los recursos de la información se sugiere sustituir por “recursos tecnológicos” ya que no están comprendidos en los enumerados. Mientras la información es uno de los bienes públicos que se proveen desde la DGS.

Se propone la siguiente redacción de la Misión: La Dirección General de Secretaría es responsable de brindar el apoyo necesario para la toma de decisiones del Ministerio, el cumplimiento de los cometidos sustantivos, la comunicación y la generación de bienes públicos hacia la ciudadanía, contribuyendo a alcanzar los lineamientos estratégicos a través de la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y capital humano del Inciso.

Visión

En la redacción menciona “ser la UE referente del Inciso” y no se contempla el ejercicio de la superintendencia que propone el inciso 3 del artículo 8 de la Ley 19924 en tanto las acciones de coordinar y regular no reflejan el espíritu de esta norma que aspira a la creación de las gerencias de planificación estratégica, financiera, tecnologías y rediseño de procesos y de gestión humana. Por lo que esta comisión sugiere incorporar el verbo gerenciar.

Se propone la siguiente redacción: Ser la Unidad Ejecutora jerarca responsable y referente del Inciso que gerencia acciones para alcanzar una gestión pública eficiente e innovadora acorde a los lineamientos estratégicos, facilitando la articulación entre todas las Unidades Ejecutoras, el Ministro y los demás organismos del Estado.

- **ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES 2 Y 3 DE LA UE01**

Grupo de trabajo Afgap UE01



Se analizaron los documentos entregados por la Administración del MGAP correspondientes al proyecto de reestructura actual del Inciso, en el marco del Programa para el Rediseño Organizacional para la Creación de Valor Público de la ONSC.

Del análisis, se desprenden observaciones y propuestas que se detallan a continuación:

- **COMPONENTE 2**

La conformación del equipo de trabajo del organismo para implementar a futuro la mejora de procesos, no contó con toda la necesaria participación de los funcionarios involucrados en ellos (ver columna “con la asistencia de...” del archivo “UE 01- Desglose en Subprocesos - Distribución Responsables”) como se requiere en la página 7 de la Guía de Trabajo Formulación de Estructuras Organizativas y de Puestos de Trabajo aprobada por el Decreto N° 195/022.

La caracterización de mapa de procesos no respeta la definición del Decreto N° 195/022 respecto lo que son los estratégicos, sustantivos y de apoyo.

No se respeta la legislación de base para la implementación de los procesos que deberían invocarse para fundar la Reestructura.

Se omiten como inicio del proceso intereses de la administración pública y necesidades del servicio (ENTRADAS) y resultados (SALIDAS) que se derivan de la legislación estableciendo las competencias que se desarrollan en la UE 001 por sí y en coordinación con las demás unidades ejecutoras e incisos. Perdiéndose la oportunidad de actualizar la legislación vigente. Salvo que ya esté previsto y no se comunica al sindicato incumpliendo la ley de negociación colectiva.

Como corolario, se omite la intervención de unidades organizativas de la DGS en los procesos existentes, así como de la coordinación con las otras UE y aún, con otros incisos. A vía de ejemplo se omiten unidades organizativas dentro de la 001 tales como UGP, funcionarios de otras unidades ejecutoras que intervienen en contrataciones estatales o administración de recursos financieros o las tareas que realizan UCOD o Servicios Jurídicos para todas las unidades ejecutoras o las coordinaciones del Servicio de Cuentas Personales con el BPS.

En definitiva, se visualizan fichas incompletas o fichas de unidades organizativas que no existen como Servicios Directos a Ciudadanos y Empresas que no reflejan los procesos que lleva a cabo la DGS.

El grupo de trabajo necesita los demás componentes para hacer más precisas todas estas críticas y hacer propuestas de cambio.

- **COMPONENTE 3**

Área Financiera

En la ficha está incorrecto donde dice “supervisa Administración Presupuestal”:

- Cambiar “Supervisor del Inciso...” a “Supervisar, compilar y enviar información relacionada a la ejecución de los proyectos de inversión en el SNIP...”
- Información relacionada a los ... Eliminar “Responsable del Envío de la...”
- Agregar a ANCAP como destinatario en “Gestión del Pago de Suministro del Inciso”
- En “Gestión del SIF”, cambiar Gestor por Administración y supervisión porque no gestiona, sino que administra el sistema asignando roles.
- Respecto a la Actividad de Relacionamento Contable con Organismos No Estatales vinculados a la Actividad Agropecuaria”, corresponde sacar como actividad, función o proceso, pues estaría repetido con el inicio de la columna.

- Cambiar “Control de la gestión de Tesorería” por Gestión de Tesorería. El producto sería “supervisión de la Tesorería”.
- Quitar la palabra “apoyo en la” de la parte que dice “Apoyo en la Gestión de Adquisiciones”
- Ver tema tesorería y adquisiciones – dirigir. Estas actividades deberían estudiarse con sus correlatos Departamento y División con posterioridad.
- Chequear “Auditoría en el SGH” – Se cuestiona vínculo con UGP en su formulación de la nueva Reestructura.

Hay una ficha que dice que el nombre del departamento “Dirección General de Secretaría” y que depende de “Dirección General” – El nombre del archivo dice “tesorería”. Entonces, esos datos estarían incorrectos, debería decir: "Tesorería" en el nombre del departamento y depende de Área Gerencia Financiera.

Área Planificación Estratégica

- La ficha no tiene el nombre “Planificación Estratégica”
- La misión tiene errores ortográficos
- La ficha dice que no tiene marco normativo y si lo tendría en el artículo 8 de la Ley de Presupuesto 20202-2024

Por lo evaluado parecería un costo alto para la administración crear en la estructura del MGAP una Gerencia para UGP con 1 división y 6 departamentos. Nos preguntamos ¿cuántas personas trabajarían en esta área? ¿Es necesario crear un departamento de financiero contable dentro de esa área? O ¿este departamento debería de estar dentro del área Financiera con estas tareas financiamiento externo, siendo controlado por el gerente financiero del MGAP?. ¿El resto de departamentos es necesario tenerlos? ¿para cuántas personas? ¿no ameritaría ser asesoría de la DGS teniendo en cuenta que es probable que sus recursos en el futuro sean siempre financiados externamente?

Unidad de Género

La unidad organizativa de Género remitió a la Jerarquía 4 fichas, pero AFGAP solo tiene una que comparte.

Nos cuestionamos si existe concordancia de la creación y transformación de cargos de la RRCC con la Reestructura y la directiva de AFGAP nos cuenta que no están previstos en el proyecto, pero la Administración comunicó que podrían agregarse mediante Aditivos a la ley de RRCC.

Se hacen diversas consultas que son evacuadas por la Directiva referente a los mecanismos de presupuestación de contratados (Art. 30) y la creación de cargos de contratados en la UE 001, la preservación de la carrera administrativa y posibles inequidades salariales u otras.

Nos preguntamos dónde están los cargos de jefaturas de la próxima Reestructura para instrumentar los concursos: primero se plasmaría la reestructura y luego, se llamaría a concurso. Las Jefaturas de Departamento o de División son cargos de ascenso. La Gerencias no son cargos presupuestados y serán cubiertos por llamados externos porque no son cargos de ascenso.

Departamento de Calidad y Mejora Continua

Entendemos que podría estar dentro del Área Tecnología y Rediseño de Procesos, dado que en la temática lo justificaría.

División Gestión Documental

Leímos las fichas y las mismas se encuentran incorrectas e incompletas. Hay solo 2 fichas y figuran como que dependen de Administración General, cuando en la reestructura se está planteando como una división que depende directamente de DGS.

Entendemos que, dado que su misión sería la de “Tramitar los asuntos del Inciso, administrar y gestionar las diferentes formas documentales. Mantener actualizada la información relacionada a los actos administrativos aprobados” y que tiene un estrecho vínculo con Servicios Jurídicos, parecería importante considerar que esta división se encuentre dentro del Área de Jurídica Notarial, supervisada por su Gerente especialista en derecho público, privado y administrativo.

Departamento Registro Administrativo

Leímos la ficha y al igual que Gestión Documental, entendemos que por una cuestión de eficiencia y control debería considerarse que se incluya dentro de la Gerencia Jurídico Notarial dado que este rol de Gerente es el especialista en derecho público, privado y administrativo, idóneo para proteger la información y datos públicos.

Si depende directamente del Director General de Secretaría, un cargo político que dura 5 años, en principio parecería que la información queda vulnerable.

Sistema Nacional de Información Ganadera y Registro de Control de Semovientes

Leímos las fichas. Entendemos que es una estructura paralela al MGAP y se estarían duplicando las tareas.

La sección de “Registro” por ejemplo es una buena oportunidad incluir esta sección dentro del flamante “Departamento Registro Administrativo” creado justamente con la misma misión.

La sección de “Gestión Documental” pasa lo mismo. Ya se está planteando una división dentro de la estructura con ese mismo nombre.

Departamento de Desarrollo, Infraestructura y Funcional

Entendemos que corresponden al sistema propio, gestionado por licitación pública. Teniendo en cuenta que se crea la División Sistemas de Información, dependiente del Área Tecnología y Rediseño de Procesos, se debería considerar que los departamentos deberían estar incluidos dentro de esta división. O por lo menos, crear la división SNIG dentro del Área Tecnología y Rediseño de Procesos. No tiene sentido que dependa directamente de Director General de Secretaría y no de un gerente de área especializado en la temática.

Departamento de Operaciones

Sucede lo mismo que las anteriores. Todas las tareas están duplicadas en “RRHH, Comunicación y División Relacionamento con Usuarios”.

Unidad de Arquitectura

Se encontraron incongruencias

en las fichas, que están incompletas. En algunos casos no están bien identificados los indicadores.

La Misión no refleja una descripción clara.

Falta completar la unidad administrativa.

Aparecen tareas como ser habilitaciones comerciales, bomberos e intendencia, pero no se sabe si contaremos con personal para dichos trabajos. Actualmente no se cuenta.

División de Adquisiciones

La falta de precisión del COMPONENTE 2 refleja las observaciones que se realizan al COMPONENTE 3.

Las actividades de ASESORÍA se señalan como jerarquizadas cuando por el manual del decreto son relaciones formales de otra naturaleza (pág. 12).

La supervisión es una tarea del jerarca de la unidad organizativa, no de toda ella.

El relevamiento de las necesidades se concreta en la confección del PLAN DE COMPRAS del INCISO que lo completa la Jefa de la División pero recibiendo información que todas las unidades ejecutoras y organizativas de la 001 proveen.

Ejecutar procedimiento de compras resulta una formulación MUY GENÉRICA: hoy, el Dpto de Adquisiciones participa en todo el procedimiento de contrataciones directas y tienda virtual de la UE 001 y de las contrataciones de todas las unidades ejecutoras en que el monto supera el límite máximo de los concursos de precios. Esta formulación tan genérica pone en riesgo que a la nueva División se le encomiende a los pocos funcionarios existentes la tramitación de todas las compras directas y concursos de precios de toda las unidades ejecutoras.

Dichos procedimientos debemos clasificarlos como:

- procesos preparatorios:
 - recepción de la demanda
 - control de existencia de fondos financieros o afectación del crédito
- redacción de pliegos: en coordinación con técnicos y áreas financiero contables de todas unidades ejecutoras en forma de comisiones de trabajo, horizontales
- elevación de proyectos de pliegos
- publicación de llamados
- descarga de ofertas
- convocatorias de CADEAS
- elevación a jerarcas de informes de las CADEAS
- contratación
- notificación de adjudicaciones
- ejecución de contratación
- procesamiento de facturas
- tramitación de prórrogas de plazo
- ampliación de contrataciones
- evolución de garantías

Todas estas actividades se realizan a través de procedimientos administrativos escritos y electrónicos como APIA, GRP, RUPE, SICE.

Se omiten las instancias de trabajo interdisciplinario que debería recoger las relaciones de coordinación o colateral conforme a lo previsto por decreto (pág. 12).

Se manifiesta una evidente omisión de diagramas de flujo de trabajo, claros, para la Adquisición de Bienes y Contratación de Obras y Servicios.

En el fundamento legal se omitieron normas.

El grupo constata que el organigrama aparece que la División tendría 2 departamentos y en las fichas figuran como secciones.

División de Comunicación

La División de Comunicación es transversal al Inciso. El diseño de políticas públicas de comunicación y la transversalización de la comunicación del Inciso es por competencia establecido por Resolución N°591/015

– Creación de esta unidad, debe asegurarse que esa competencia no aparece replicada en unidades ejecutoras.

Ya que las Unidades ejecutoras no tienen la tarea de diseñar la política de comunicación, la dirección del proceso de transversalización es por la Resolución N°591/015 – Creación de la Unidad de Comunicación Organizacional y Difusión-.

Se entregan las fichas con los procesos incompletos de los procesos y tareas que realiza el área.

En el organigrama presentado por el MGAP, se ubica a la UCOD como una “División de Comunicaciones”, que depende directamente de la Dirección General de Secretaría con 2 departamentos sin nombre. Sin embargo, en los documentos entregados hay 4 fichas, en las que se menciona a 3 departamentos:

- “División Comunicación Organizacional y Difusión”
- Departamento de Comunicación Externa
- Departamento de Comunicación Interna
- Departamento de Comunicación Audiovisual.

No queda claro el nombre de la División, que figura de distinta manera en el mismo documento, así como tampoco cuántos y cuáles son los departamentos que propone la reestructura.

Analizada la ficha “División Comunicación Organizacional y Difusión”, se desprende que:

- La División supervisa a 5 departamentos (Departamento de Medios, Departamento Digital, Departamento de Comunicación Interna, Departamento de Comunicación Visual y Departamento de Administración y Logística). Sigue sin quedar claro cuántos y cuáles son los departamentos que propone la reestructura.
- La misión no refleja la razón de ser de la División. Faltaría el aporte estratégico de la comunicación, ya que es una disciplina que tiene un alcance mucho mayor al de simplemente "amplificación del mensaje".
- En la fila 5 de las actividades, se menciona a la “División de Medios”, que se asume que correspondería a la sección “Prensa” del Departamento de Comunicación Externa. Se desprenden actividades dentro de esta “División de Medios” que no están reflejadas en la ficha de “Departamento Comunicación Externa”.
- La gestión de la agenda pública del MGAP y la asesoría en vocería mencionada en la misma fila, correspondería a quien dirige la División Comunicación y no la competencia de un departamento.
- En la fila 7 de las actividades, se menciona al “Departamento Digital”, que se asume es una sección del Departamento Comunicación Externa.
- En la fila 8 de las actividades, se menciona a la “División de Comunicación Interna”, que se asume es el Departamento de Comunicación Interna.
- En la fila 11 de las actividades, se menciona al “Departamento Logístico Administrativo”, que se asume es la sección “Eventos” del Departamento Comunicación Externa.
- Fila 12: ídem fila 11.
- En la fila 13, se repite el contenido de la fila 8.

Analizadas las fichas presentadas de los 3 departamentos: Comunicación Externa, Comunicación Audiovisual y Comunicación Interna, se observa que no están contemplados los productos y actividades que en los hechos desempeñan a la interna de la división y seguirán siendo su responsabilidad de realizarse la reestructura.

Por ejemplo, entre los productos externos faltarían:

- Plan de la comunicación externa de la institución
- Identidad institucional

- Crisis y plan de contingencia
- Diseño, plan, idea creativa, contenidos y plan de medios de campañas
- Cobertura periodística de las autoridades ministeriales: registro de fotos, videos y audio, creación de noticias para sitio web y posteos para redes sociales
- Redacción de contenidos para sitios web, redes sociales y presentaciones oficiales
- Diseño de productos gráficos
- Conducción, planificación, organización y asistencia de conferencias de prensa y eventos en general
- Gestión y administración de sitio web
- Gestión de contenidos y análisis de redes sociales
- Guión, registro de imagen, locución, edición de video
- Guión, registro de voz, edición de spots de radio
- Desarrollo de la identidad gráfica del MGAP en cada producto
- Posicionamiento del MGAP en buscadores
- Análisis de estadísticas del sitio web, la intranet y las redes sociales
- Relacionamiento con la prensa
- Solución técnica de imagen y sonido

Lo mismo sucede en relación a la caracterización de los destinatarios. En cada caso, la Comunicación se dirige a distintos públicos objetivos y mapas de actores que no se contemplan en las fichas.

Análisis de Proveeduría

- No se encuentra el control, recepción y distribución activos fijos
- Su participación en las compras en la demanda de la necesidad de las diferentes unidades organizativas.
- No se encuentra su rol sobre el depósito en la calle Uruguay
- No se encuentra el enfoque medioambiental que lleva adelante la política pública de “reutilizar, reparar, donar”
- Nos cuestionamos que el departamento funcione dentro de Administración General y no del Área Financiera.
- Falta en los procesos su rol de coordinación con el resto de las otras unidades organizativas.
- No vemos en la reestructura la incorporación de los almacenes de todas las Unidades Ejecutoras y su vínculo y articulación.

Esta Reestructura se está perdiendo la oportunidad de plasmar una planificación estratégica del manejo de los recursos materiales utilizando las nuevas tecnologías en implantación como el GRP jerarquizando áreas tales como la Proveeduría de la UE 001 o los almacenes de las unidades ejecutoras.

ANÁLISIS DE LAS FICHAS ENTREGADAS POR LA ADMINISTRACIÓN

23/07/2023

En el organigrama presentado, se desprende 6 asesorías que dependerían directamente del cargo de “Ministro o Ministra”:

- 1- Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA)
- 2- Unidad de Asuntos Internacionales (UAI)
- 3- Unidad de Género
- 4- Asesoramiento y Coordinación en asuntos medioambientales, tecnologías de producción, agroecología.
- 5- Dirección de Estadísticas Agropecuarias (DIEA)
- 6- Auditoría interna

Dentro del Organigrama de la Dirección General de Secretaría, se desprende:

- **5 áreas que dependen de Dirección General:**

- Gestión Humana
 - Desarrollo Humano
 - Promociones
 - Ingresos y Egresos
 - Administración
 - Registro y control
 - Gestion Adm. de Ingresos y Egresos
 - Servsso
- Tecnologías y Rediseño de Procesos

Asesoría “Proyectos, Procesos, Calidad y Ciberseguridad”

- Relacionamiento con usuarios
 - Análisis de Procesos y Funcional
 - Mesa de Servicios Digitales
- Tecnologías de la información
 - Operación TI
 - Administración TI
 - Arquitectura, Infraestructura, Redes y Comunicaciones
- Sistemas de información
 - Arquitectura de aplicaciones
 - Diseño y desarrollo de software
 - Pruebas de software
- Financiera
 - Contabilidad y Finanzas
 - Administración presupuestal
 - Finanzas
 - Contaduría
 - Retribuciones personales
 - Liquidaciones
 - Retenciones
 - Adquisiciones
 - Asesoría Técnica
 - Gestión Administrativa de Compras
 - Sin división (depende directamente de la gerencia).

- Tesorería
- Planificación estratégica
 - Gestión de Proyectos
 - Financiero contable
 - Planificación y monitoreo
 - Gestión del cambio
 - Socio ambiental
 - SIN DIVISIÓN (depende directamente de la gerencia).
 - Gestión de riesgos
 - Calidad y Mejora Continua
- Jurídico notarial
 - Asesoramiento y control normativo
 - Notarial
 - Contencioso
- **6 Divisiones que dependerían directamente de la Dirección General**
 - Arquitectura
 - Departamento sin nombre
 - Departamento sin nombre
 - Comunicaciones
 - Departamento sin nombre
 - Departamento sin nombre
 - Administración general
 - Intendencia
 - Proveeduría
 - Transporte
 - SNIG/DICOSE
 - Operaciones
 - Registro
 - Fiscalización
 - Descentralización y Servicios a la Ciudadanía
 - Descentralización
 - Atención Ciudadana
 - Gestión documental
 - Notificaciones y vistas
 - Archivo central
 - Administración documental
 - **Centro de Atención Ministerial (¿esto no depende de Descentralización?)**
- **2 Departamentos que dependerían directamente de la Dirección General**
 - Disposiciones y Proyectos
 - Registros Administrativos

Esto significaría que la persona que asuma la Dirección General de Secretaría supervisaría directamente 13 unidades organizativas, además de su rol político y de coordinación con otras 9 unidades ejecutoras del MGAP y otras fuera de la Administración. En la página 8 del [Manual del Rol del Director](#), elaborado por la Oficina Nacional de Servicios Civil menciona sobre el ámbito de control que “Si bien depende en cada caso de la índole de la tarea, de las características y formación del supervisor y el subordinado, en el ámbito administrativo se considera que siete es un número razonable”.

Área Gestión Humana

Ficha Gerencia Gestión Humana: Hay ficha y menciona su rol de “gerencia” sobre la temática en otras Unidades Ejecutoras

- Ficha División Desarrollo Humano: Hay ficha.
 - o Ficha Departamento de Formación y Promoción: Hay ficha
 - o Departamento de Ingresos y Egresos: **NO HAY FICHA**
- Ficha División Administración: Hay ficha.
 - o Gestion Adm. de Ingresos y Egresos: Hay ficha
 - o **Ficha Departamento Registro y control: mismos procesos que el “departamento de Gestión Administrativa de Ingresos y Egresos. PARECE QUE ESTÁ DUPLICADO**
- Servsso: Hay ficha.

Área Tecnología y Rediseño de los Procesos

FICHAS

- **Tecnologías y Rediseño de Procesos:** Hay ficha. No menciona su rol de “gerencia” sobre la temática en otras Unidades Ejecutoras.

Asesoría “Proyectos, Procesos, Calidad y Ciberseguridad”: Hay ficha. En la ficha pone que es un departamento y en el organigrama lo muestra como asesoría.

- **Relacionamiento con usuarios:** Hay ficha.
 - Análisis de Procesos y Funcional: Hay ficha.
 - Mesa de Servicios Digitales: Hay ficha.
- **Tecnologías de la información:** Hay ficha. **Hay que chequear mejor, porque tiene “productos” que son parecidos a los de “Proyectos, Procesos, Calidad y Ciberseguridad”**
 - Operación TI: Hay ficha.
 - Administración TI: Hay ficha
 - Arquitectura, Infraestructura, Redes y Comunicaciones: Hay ficha.
- Sistemas de información: Hay ficha.
 - Arquitectura de aplicaciones: Hay ficha
 - Diseño y desarrollo de software: Hay ficha.
 - Pruebas de software: Hay ficha.

Área Financiera

FICHAS

- **Gerencia Financiera:** Hay ficha y menciona su rol de “gerencia” sobre la temática en otras Unidades Ejecutoras
 - Contabilidad y Finanzas: Hay ficha.
 - Administración presupuestal: Hay ficha.
 - Finanzas: Hay ficha.
 - Contaduría: Hay ficha.
 - Retribuciones personales: Hay ficha.
 - Liquidaciones: Hay ficha.
 - Retenciones: Hay ficha.
 - Adquisiciones: Hay ficha.
 - **Asesoría Técnica: No hay ficha.**
 - **Gestión Administrativa de Compras: No hay ficha**
 - Sin división (depende directamente de la gerencia).
 - Tesorería: Hay ficha.

Área Jurídico Notarial

FICHAS

- **Jurídico notarial:** Hay ficha. Pone como misión la de Asesorar y no la de “gerenciar y ejecutar”. Menciona la superintendencia de sus divisiones. No menciona su rol de “gerencia” sobre la temática en otras Unidades Ejecutoras.
 - Asesoramiento y control normativo. Hay ficha. **Menciona como proceso “redacción de proyectos de resolución”. Parece una tarea duplicada del “Departamento de Disposiciones y Proyectos”**
 - Notarial: Hay ficha.
 - Contencioso: Hay ficha.

Área Planificación Estratégica

FICHAS:

- Planificación estratégica: Hay ficha.
 - Gestión de Proyectos: Hay ficha con naturaleza de función “asesora”
 - Financiero contable: Hay ficha. Supervisa a las secciones “Adquisiciones, Contabilidad y Tesorería”
 - Planificación y monitoreo: Hay ficha.
 - Gestión del cambio: Hay ficha: En los “productos” menciona productos que son competencias de otras áreas del MGAP: Registro de actividades; Planes de Comunicación y Capacitación; Planes de Capacitación; Acuerdos de Capacitación; Convenios con instituciones; Registros de actividades; Campus virtual, Plan de Comunicación Interna.
 - Socio ambiental: Hay ficha. Los productos que realizan parecen ser de “naturaleza jurídica”.
 - SIN DIVISIÓN (depende directamente de la gerencia).
 - Gestión de riesgos: Hay ficha con poca información.
 - Calidad y Mejora Continua: Hay ficha con poca información.

División Administración General

FICHAS

- **Administración general:** Hay ficha. Menciona que en su misión la “gestión documental” aunque después no se refleja en los procesos.
 - **Intendencia:** Hay ficha. Falta que es responsable de la cadetería interna, contrataciones de servicios de los servicios tercerizados, servicio de café y agua.
 - **Proveeduría:** Hay ficha. Falta responsabilidad del depósito de la calle Uruguay.
 - **Transporte:** Hay ficha.
- **SNIG/DICOSE:** Hay ficha. De acuerdo a la misma, supervisa a secretaría, gestión documental, procesamiento documental, funcional, desarrollo de sistemas, infraestructura, operaciones, registro.
 - Se entrega una ficha de “Procesamiento documental” con nivel jerárquico “Área” y en el organigrama no aparece. Dificulta saber cuáles son los documentos a analizar.
 - Se entrega una ficha de “Análisis documental” con nivel jerárquico “Área”, que además supervisaría a “Análisis funcional y Análisis de Información” y en el organigrama no aparece. Dificulta saber cuáles son los documentos a analizar.
 - Se entrega una ficha de “Desarrollo de Sistemas” con nivel jerárquico “Área”, que además supervisaría a “Desarrollo y Testing” y en el organigrama no aparece. Dificulta saber cuáles son los documentos a analizar.

- Se entrega una ficha de “Infraestructura” con nivel jerárquico “Área”, que además supervisaría a “Administración y Operaciones TI”. Dificulta saber cuáles son los documentos a analizar
- Se entrega una ficha de “Capacitación y comunicaciones” con nivel jerárquico “División”, que depende de “Operaciones”. Dificulta saber cuáles son los documentos a analizar.
- Se entrega una ficha de “Logística” con nivel jerárquico “División”, que depende de “Operaciones”. Dificulta saber cuáles son los documentos a analizar.
- Se entrega una ficha de “Relacionamiento con Clientes” con nivel jerárquico “División”, que depende de “Operaciones”. Dificulta saber cuáles son los documentos a analizar.
- Operaciones: Hay ficha con nivel jerárquico “Área” y en el organigrama lo pone como “Departamento”. Supervisa a “Capacitación y Comunicación, Logística y Relacionamiento con Clientes”.
- Registro: Hay ficha con nivel jerárquico “Área” y en el organigrama lo pone como “Departamento”. Supervisa a “Registro de Marcas y Señales” y “Registro de Empresas”
- **Fiscalización: NO HAY FICHA.**
- **Descentralización y Servicios a la Ciudadanía:** Entregaron las fichas el viernes 21/07/2023.
 - Descentralización: Entregaron la ficha el 23/07/2023
 - Atención Ciudadana: Entregaron la ficha el 23/07/2023
- **Gestión documental:** En la carpeta “Gestión documental” hay una ficha que se llama “CAM” y otra que se llama “Gestión documental”. La “Gestión documental” tiene nivel jerárquico “División” y dependiente de “División Administración General” que supervisa a las secciones: Mesa de entrada, mesa de salida, notificaciones y vistas y archivo central.

La ficha “CAM”: tiene nivel jerárquico de “Departamento” que depende de “Administración General” con similares procesos que los que tiene “Atención Ciudadana” dependiente de “Descentralización y Servicios a la Ciudadanía”.

Fuera de la carpeta. Hay 4 fichas sin clasificar en carpetas con los siguientes nombres: “Administración documental”, “Notificaciones y Vistas”, “División Gestión Documental”, “CAM” y “Archivo Central”.

La ficha nombrada “División Gestión Documental” tiene nivel jerárquico de “División”, que dependería de DGS y supervisaría a los departamentos que figuran en el organigrama. El contenido de los procesos parece escaso.

- **Notificaciones y vistas:** Hay ficha que dice que lo único que hace el departamento es “Notificar y conferir vista de procedimientos administrativos y actos administrativos del Inciso”. ¿Cuántas personas trabajan ahí? ¿Amerita ser un departamento?
- **Archivo central:** Hay ficha con la actividad de “Administración, custodia y conservación de expedientes administrativos y otras formas documentales”. ¿Cuántas personas trabajan ahí? ¿Amerita ser un departamento?
- **Administración documental:** Hay ficha.
- **Centro de Atención Ministerial. Hay otra ficha. (¿esto no depende de Descentralización?)**

7 ANEXO 2 TALLERES UE 02 DINARA

Componente 1

1.1. Misión y Visión

Se realizó una primera evaluación de la documentación entregada por la administración sobre el tema de la reestructura organizativa de la unidad ejecutora 002.

Del estudio de la Misión entregada por la administración, se detectó que faltaban aspectos a mencionar y que establecía conceptos muy amplios y en algún caso los mismos generaban dudas. De la misión los aspectos faltantes serían la inspección y la certificación.

Se entiende que la Visión está correcta.

1.2. Objetivos Específicos de la Unidad Ejecutora 002

Se presentaron once (11) objetivos específicos, los cuales se desprenden de tres objetivos estratégicos.

1.2.1. Objetivo estratégico, “Desarrollar políticas de especialización de corte sectorial”

En base a este objetivo estratégico, la unidad ejecutora 002 presenta siete (7) objetivos específicos en su estado actual y reformulados. Se realizó el estudio de cada uno de los objetivos y se detectó lo siguientes:

1. “Desarrollar nuevas especies y generar paquetes de desarrollo e inversión en el país” Del estudio surge que el objetivo vigente y reformulado es el mismo, se considera que no se hace el OE y no sabemos si se va a poder realizar a futuro el OE.
2. “Mejorar las condiciones para los proyectos de acuicultura” Del estudio surge que el objetivo vigente y reformulado es el mismo, se considera ídem anterior.
3. “Promocionar el consumo semanal de pescado fresco en el medio rural y de alternativa de traspatio.

Del estudio surge que el objetivo vigente y reformulado es el mismo, se considera no tiene marco legal (Ley de Pesca) duplicación de funciones (promover el consumo y abrir mercados no se corresponde con una función de la DINARA-MGAP).

4. “Aumentar las embarcaciones de Pesca artesanal regularizada y sus capacidades”

Del estudio surge que el objetivo vigente y reformulado es el mismo, se considera No se realiza actualmente (se regularizan algunos) existiría clientelismo político no se estudia presión biológica.

5. “Modificar y modernizar la flota científica y de investigación de la DINARA”

Del estudio surge que el objetivo vigente y reformulado es el mismo, se considera que actualmente no se realiza y se debe hacer.

6. “Transparentar el estado Rector del puerto, respecto de la pesca ilegal no declarada no reglamentada” (objetivo vigente). “Hacer visible al público el cumplimiento de las funciones asignadas a la Dinara en el acuerdo del Estado rector del Puerto.

Del estudio surgen dudas sobre el objetivo vigente, ya que pone en dudas el accionar en esa área, sobre el objetivo planteado a futuro, se considera más una acción que un objetivo, se debería cuantificar el objetivo, ya que los mismos deben ser medibles y tener algún tipo de indicador.

7. “Crear y desarrollar la línea base ictícola del Rio Negro” ambos objetivos son iguales, se considera que el objetivo reformulado debería tomar como base el objetivo vigente pero no puede ser el mismo. Si se cumplió con el objetivo vigente, el objetivo reformulado no puede ser el mismo, porque ya se contaría con la línea base. No se puede hacer una línea de base cuando ya hubo una intervención en el sistema.

8. Objetivo Estratégico “Incorporar a la Perspectiva de Género en las Políticas agropecuarias y las cadenas de Valor” En base a este objetivo estratégico, la unidad ejecutora 002 presenta un (1) objetivo específicos en su estado actual y reformulados. Se realizó el estudio de este y se detectó lo siguiente: “Promover el desarrollo de iniciativas de mujeres vinculadas a la pesca artesanal y acuicultura”, el objetivo vigente y reformulados son similares, al último se le agregó la palabra complementario al final, se considera. No es un objetivo estratégico, es un objetivo específico.

9. **Objetivo Estratégico “Promover el acceso a mercados internacionales”** En base a este objetivo estratégico, la unidad ejecutora 002 presenta tres (3) objetivos específicos en su estado actual y reformulados. Se realizó el estudio de los mismos y se detectó lo siguiente: “Desarrollar y promover un sector pesquero integrado, exportador y diferenciado”, ambos objetivos son iguales, se considera que no se sabe cómo se va implementar, con qué recursos y no corresponde a DINARA MGAP la apertura de mercados.

10. “Fomentar el incremento de las pesquerías a través de la diversificación de las mismas”, ambos objetivos son iguales, se considera que no se sabe cómo se va a implementar.

11. Cumplir con las normas de la “Marine Mammal Protection Act” (objetivo vigente). El objetivo reformulado establece “Alcanzar el cumplimiento a nivel país de las normas “Marine Mammal Protection Act” en las pesquerías seleccionadas”. Se considera que se debería cumplir con todas las normas a nivel país, y no solo poner en la reforma que se va a cumplir con una sola norma. Se considera que esto no debe estar planteado en este documento de reestructura.

Se procedió a estudiar los registros de intervención pública, dentro de los objetivos específicos no aparece el departamento de Industria Pesquera.

Documento 1 - Desarrollar nuevas especies y generar paquetes de desarrollo e inversión en el país: No se presentó.

Documento 2 - Mejora en las condiciones para la Acuicultura: No tiene que ver con la reestructura, no es específico.

Documento 3 - Aumento del Consumo de Pescado Fresco en el Medio Rural e Interior 3: Ídem Anterior.

Documento 4 - Acceso a la Pesca Artesanal: Ver montos destinados en comparaciones.

Documento 5 - Investigación Actualizada bajo las Últimas Tecnologías y Métodos: ¿Qué estrategia? Cómo se va a alternar la flota, agua binacional. ¿Qué barco? Qué estrategia para comprarlo.

Documento 6 - Estado Rector del Puerto: Los resultados esperados deben medirse en función de las estrategias de intervención y deben reflejar el cumplimiento de la normativa.

Documento 7 - Línea de Base Ictícola del Rio Negro: El planteo de este documento ya fue realizado, debería modificarse al control de la Línea de Base, no a la creación de la misma.

Documento 8 - Políticas Pesqueras Basadas en Género: Las mismas ya son realizadas por DGDR en conjunto con DINARA y la División de Género del MGAP.

Documento 9 - Desarrollar y Promover un Sector Pesquero integrado exportador y diferenciado: No se presentó.

Documento 10 - Pesquerías Potenciales: El objetivo planteado, se entiende que se encuentra dentro de los objetivos generales de la DINARA, No se vincula con lo planteado por el título del documento.

“Aumentar las exportaciones en un sector con caídas continuas” Excede las competencias de DINARA.

Documento 11 - Mammal Protection Act: Se deben cumplir con todas las exigencias y acuerdos internacionales, no solo con ésta.

La obtención de datos no es un objetivo del cumplimiento de exigencias internacionales.

Componente 2

Mapa de Macroprocesos y Subprocesos

- Mapa de Macroprocesos no coincide con el organigrama presentado.
- Los 11 objetivos específicos no son cubiertos por las 9 entradas (columna denominada “Intervenciones Públicas” o también llamada en la siguiente página, como, “necesidades/problema que resuelve/marco normativo”) que se encuentran en el mapa de procesos (subprocesos).
- Entradas y Salidas “Productos” no coinciden. Un ejemplo de ello es el punto número 5: la entrada es Pesquerías potenciales y la salida es Certificados Sanitarios Pesqueros y Acuícolas.

1. Dirección General y Toma de Decisiones - ✓

2. Investigación Científica y Tecnológica - ✓

3. Representación y Cumplimiento de las Obligaciones Internacionales del Estado - ✓

4. Administración Pesquera y Acuícola

4.1. Administración Pesquera y Acuícola - ✓

- Subproceso 2.4.: Las multas no salen de Dirección General,
- Subproceso 3.0.: Figura como una sola Unidad Organizativa Pesca artesanal, Aguas Continentales y Acuicultura. En el organigrama presentado se observa que Acuicultura y Aguas Continentales son Departamentos y Pesca Artesanal es una Sección.

5. Gestión De Permisos Habilitaciones Autorizaciones y Concesiones

Los objetivos de Acuicultura son iguales a los de Pesca Industrial.

5.2. Gestión de concesiones – Permiso de Acuicultura- ✓

5.3. Gestión de concesiones – Permiso de Pesca Industrial

- ¿Qué quiere decir “Departamentos de SER 01”?
- No se observa al DIP como una Unidad Organizativa, sino que figura el Laboratorio de Tecnología Pesquera. No es a través del Laboratorio que se gestionan los Permisos de Pesca.

5.4. Gestión de concesiones (Permiso de Pesca Científico)

- Se debería dividir en 2 procesos independientes, cuando lo obtenido por la Pesca Científica es comercializado o cuando no lo es.

5.5. Permiso de pesca artesanal

- Subproceso 3: UPA no es una unidad, sino que es una sección (Unidad De Pesca Artesanal)

5.6. Certificación de trazabilidad de captura (buques nacionales)

- La trazabilidad de captura se refiere sólo a buques nacionales, como el nombre del proceso indica. Es un error indicar que las Agencias Marítimas son una Unidad Organizativa.
- En el proceso falta pasar por el DIP

6. Sanidad Acuícola e Inocuidad de los Alimentos

Los objetivos se encuentran repetidos en gran parte de los procesos.

6.1. Análisis de mareas rojas - ✓

6.2. Gestión y control de calidad de productos pesqueros

- Se observa en el sustantivo el uso del término “Gestión y Control”, el mismo debería incluir solo el término Control.
- No se asegura la inocuidad únicamente mediante análisis de laboratorio, existen otros elementos como HACCP, BMP, etc.
- No aplica la Unidad Organizativa Biología Poblacional como UO Proveedora en este subproceso.
- ¿Qué implica el Gestor de Proyectos?

6.3. Certificación Sanitaria de Importaciones y Exportaciones

- De la manera en la que se encuentra descrito el proceso, da a entender que el área inspectiva depende del área de certificaciones.
- Subproceso 2: La unidad de Certificación Sanitaria no realiza inspecciones directas

6.4. Establecimiento de vedas sanitarias

- No se comprende el término vedas sanitarias. Se entiende que el término está mal utilizado (¿querrán decir las RASFF?)
- Las entradas no tienen un enfoque de riesgo.
- Subproceso 1: Existen algunos elementos como el “informe técnico” en la entrada que debería encontrarse en la salida del subproceso. El informe técnico no lo puede realizar UCCI (ya que no hace inspección directa). La UCCI solo coordina con otras unidades
- Subproceso 2: ¿Qué es la gestión de vedas?
- El proceso finaliza en dirección general, ¿qué pasa luego?

6.5. Inspección, vigilancia y control sanitario

- El objetivo del proceso es la política de calidad del DIP actual.
- No coincide el objetivo con los subprocesos.
- Subproceso 0: ¿Auditorías de barcos regionales?
- Subproceso 1: Se encuentra como UO Proveedora “Inspección y auditorías y plantas”, “Inspección de auditoría de puertos”, regionales. A su vez, no se realizan auditorías a los puertos, sino a los barcos.
- En las entradas no se contemplan las renovaciones, ni se observan planes de auditorías o inspecciones.
- Faltan procesos en tanto en planta como en puerto como lo son, control de plantas, control de embarques y de descarga. No existe un seguimiento de las habilitaciones sanitarias. Al no realizar un seguimiento no se cumple con los objetivos planteados. En la actualidad existen en curso 38 actas por faltas detectadas en la operativa.

6.6. Desarrollo de productos tecnológicos

- No corresponde al DIP, se entiende que Diseño y Desarrollo corresponde a la industria (interesados por agregarle valor a sus productos)

- No se comprende cuál es el objetivo del Depto. de Desarrollo Tecnológico de Productos Pesqueros, ya que a lo largo de la propuesta se observa el desmantelamiento de áreas que se encuentran en funcionamiento (como lo es el área inspectiva) y se entienden necesarias para el aseguramiento de la inocuidad de los alimentos, por nuevas áreas que no están alineadas a los objetivos de la DINARA.

6.7. Auditoría interna y seguimiento de organismos internacionales de acreditación

- El nombre del proceso no corresponde con los subprocesos planteados, ya que también se encuentra el subproceso de auditoría externa.
- El objetivo como tal, no es un objetivo.
- Dentro del organigrama se encuentra mal planteado. Se entiende que debería englobarse dentro de un área más genérica como gestión de calidad.
- No se realizan solicitudes de auditorías internas, se encuentran dentro de una planificación anual que debe depender de gestión de calidad.
- Subproceso 2.2.: los resultados de una auditoría interna deberían ser comunicados al departamento técnico, con el fin de realizar las acciones correspondientes a las observaciones planteadas.

6.8. Autorización y certificación del ingreso, tránsito o exportación de especies exóticas

- Buscar ley 19175 art 19

6.9. Inspección-Vigilancia y Control Sanitario de los Recursos Hidrobiológicos Hídricos

- Subproceso 1: Se indica la realización en Sanidad Acuícola la verificación de condiciones sanitarias para habilitación de establecimientos de acuicultura, mantenimiento o renovación (actualmente existen solo 2 en todo el territorio nacional), mientras que en el área de industria estas actividades fueron eliminadas.

6.10. Comisiones técnicas y grupos de trabajo

- No se ve necesidad de un Depto. nuevo "Normativa en inocuidad de los alimentos" ya que existe una unidad ejecutora de reciente creación (UE 009) para cubrir esa necesidad. A su vez, aquellas cuestiones que requieran de una evaluación más detallada puede ser cubierto por un depto. De Gestión de Calidad o el equipo inspectivo mismo de acuerdo a las necesidades del servicio.

7. Fomento, Promoción y Comunicación

7.2. Categoría de material técnico y científico elaborado por funcionarios de DINARA

- El objetivo es igual al sustantivo

7.3 Centro de documentación y biblioteca y 7.4. Consultoría ciudadana - ✓

7.7. Certificación de la sostenibilidad de las pesquerías

- Falta información
 - ¿Quién va a ser el certificador?
 - ¿Se tienen los recursos para cumplir este proceso?
 - ¿Asistencia de qué tipo?
 - ¿Qué alcance tiene esta certificación?

7.8. Producción y venta de semillas a agricultores

- ¿Son competencias de DINARA?
- ¿Cómo se asesora lo que se controla?
- El objetivo no coincide con el proceso.
- ¿Dónde? ¿Como?

7.9. Programa de acuicultura en pequeña escala

- ¿Desarrollo rural? ¿Qué implica regional? ¿Y el predial?
- No se encuentra desarrollado el proceso

7.10. Fomento de la investigación pesquera

- ¿Se va a crear una unidad nueva? (Oficina de Fortalecimiento institucional)
- ¿Financiación internacional?
- Se entiende que este punto aplica a la academia no a DINARA

8. Comercialización

- Se entiende que la primera parte del objetivo no son cometidos de la DINARA
- ¿La entrada es una solicitud?
- ¿Se crea una unidad nueva?
- ¿Asesoría Comercial?

9. Gestión y Administración de la Organización

- No se encuentran descritos los proceso 9.4 y 9.5

Componente 3

Dirección General:

- La misión es diferente a la entregada en el Componente 1
- Dentro del Departamento Jurídico Notarial se encuentran Letrados y Registro de Pesca y Acuicultura. En el organigrama son secciones y en las fichas individuales se encuentran catalogados como departamentos.
- La Oficina de Fortalecimiento Institucional figura como Asesor de la Dirección General en el organigrama, mientras que en las fichas individuales figura como departamento

Departamento Oficina de Fortalecimiento Institucional:

- En organigrama se encuentra como asesor de Dirección General
- ¿Que implica cooperación ESPECIALIZADA?
- ¿De qué manera se va a actualizar la cartera de proyectos? ¿Cuáles proyectos? ¿Bajo qué criterios se identifica cuales son prioritarios?
- ¿De qué manera una oficina NO especializada va a formular proyectos? ¿Y coordinarlos técnicamente?
- ¿Que implica el mapeo y seguimiento de fondos? ¿Y fuentes de cooperación y asistencia?
- Se solicita una descripción detallada de todas las actividades planteadas y sus productos

Departamento de Administración General:

- Las secciones nombradas en la ficha, no se encuentran en el organigrama.
- No se contempla la Seguridad y Salud de los funcionarios en la misión.
- ¿Qué se entiende por cliente interno?
- ¿Desarrollo de programas y software?

- Se sugiere en lugar de describir los tipos de empresa, indicar de manera más general, como empresas tercerizadas.
- No se encuentran contemplados los seguros de los vehículos
- En la primera actividad debería incluirse como producto el buen funcionamiento de los vehículos
- Como actividad debería describirse, mantenimiento del edificio, y como producto: edificio en condiciones de uso.
- Los productos desarrollados, no son productos.

Departamento Financiero Contable: ✓

Departamento Asesoría Letrada:

- Figura en el Organigrama como sección del departamento Jurídico Notarial
- Como destinatario, se deben agregar otras áreas del MGAP

Departamento de Registro General de Pesca y Acuicultura:

- Tiene un nombre diferente en el organigrama
- Este departamento en el organigrama está incluido como sección dentro del departamento Jurídico Notarial

Sección Unidad de Comunicación y Relaciones Interinstitucionales (UCRI):

- “Generar espacios de mejora para las relaciones interpersonales de la institución” no está comprendida dentro de la misión de la sección.
- No está contemplada la Biblioteca

División Biología Pesquera:

- Las oficinas de Mamíferos Marinos y Pesca Artesanal en la ficha es un Departamento mientras que en el organigrama figura como una sección.
- La actividad gestión pesquera cuyo producto es indicado como autorizaciones y permisos es incorrecta. La División asesora y recomienda para que la dirección general tome una decisión.

Departamento de Evaluación de Recursos Pesqueros:

- Acontece una situación similar en comparación con el organigrama.

Departamento de Mamíferos Marinos:

- Figura como una sección en el organigrama.
- El censo es una actividad, no un producto.

División Área Técnica:

- En el organigrama, Sanidad Acuícola, Operación Buques e Información y Estadística Pesquera son secciones, mientras que en la ficha figuran como un departamento.
- Dentro de las actividades del área técnica: “supervisar sanitariamente toda la cadena productiva en el territorio nacional desde la obtención de los recursos pesqueros, hasta la llegada del producto al consumidor final (buques, acuicultura, industrias, locales de almacenamiento, medios de transporte e insumos aplicados a los productos y subproductos” es injerencia de Industria.

- “Controlar el cumplimiento de los requisitos de inocuidad de productos pesqueros y de la acuicultura de establecimientos y buques interesados en exportar sus productos que exigen autocontroles o sistemas basados en HACCP” debe depender de industria. Es un pilar para que Certificaciones pueda firmar basado en las inspecciones, ya que certificaciones es la etapa final del proceso de inspección.
- ¿Quiénes van a formar parte de la sección Inspectores? Es de suma importancia indicar las diferencias profesionales entre Biólogos y Veterinarios y hacer hincapié en que los únicos habilitados a evaluar cuestiones sanitarias de productos de origen animal son los veterinarios (indicado por Colegio Veterinario (Ley 19.258/2014)).
- Se considera que las actividades de monitoreo y seguimiento deben estar en la División de Industria Pesquera. De la forma que se encuentra planteado, podría llevar a problemas con mercados de destino de los productos nacionales exportados.

Departamento Sanidad de Animales Acuáticos:

- Las secciones indicadas en la ficha no figuran en el organigrama
- ¿Que implica “punto focal”?

Departamento de Operación Buques:

- En el organigrama es una sección

Departamento Información Estadística Pesquera:

- En el organigrama es una sección
- La comercialización de productos no se encuentra dentro de los cometidos de la DINARA

Departamento Fiscalización Control y Muestreo:

- La misión es la inocuidad de los Productos Pesqueros y Acuicultura mientras que la misión de la División es “Generar las pautas técnicas como insumos para la política de administración y supervisar el cumplimiento de la normativa vigente. Por otro lado, el aseguramiento de la inocuidad también es la misión de la División Industria Pesquera.
- El producto de inspecciones y auditorías de plantas y barcos es igual al de Industria Pesquera. A su vez se crea un departamento que se llama “Auditoría e Inspección de Plantas y Barcos”.
- ¿Se depende de dos unidades?
- ¿Qué implica el término visitas?
- Se debe contemplar que las habilitaciones higiénico sanitarias a nuevos operadores están como actividad en Industria Pesquera.
- No se contempla como usuario al Departamento de Certificaciones ni a la División Industria Pesquera.
- ¿La actividad de Fiscalización de Pesca Artesanal, no debería realizarla la sección de Pesca Artesanal?

Departamento de Acuicultura y Aguas Continentales:

- No aplica al departamento lo incluido en la misión e incluido en productos “Desarrollar tecnologías e investigación en especies...”.
- Se debe agregar como destinatario de las actividades a la Biblioteca.
- De la actividad Procesamiento y Análisis de fuentes primarias, no se desprenden todos esos productos.

- Los ítems: Elaboración e implementación de planes de investigación, producción de semillas y el plan de actividades en territorio a nivel departamental, no corresponden al cometido del departamento.

División Industria Pesquera:

- El departamento Auditoría a Plantas y Barcos se encuentra con diferente en el organigrama.
- El departamento Gestión y Auditoría Interna en el organigrama figura como sección y en la ficha como Departamento.
- ¿Su misión es solo certificar?
- Falta contemplar la normativa nacional
- Comparte actividades con la División Técnica

Departamento Auditoría e Inspección de Plantas y Barcos:

- ¿Supervisa a Inspectores? Se debe contemplar que es una sección dentro de la división técnica. Queda con doble supervisión de dos divisiones diferentes, a su vez ambas divisiones comparten actividades.
- La naturaleza de la función es solo verificación, no se considera la necesidad de realizar seguimiento.
- Las auditorías deben ser programadas y planificadas
- Las inspecciones no son programadas
- ¿Qué implica la visita?
- El destinatario también debe ser el director de la división, no solo el usuario.

Departamento Desarrollo Tecnológico de Productos Pesqueros: No hay ficha

Departamento Desarrollo en Inocuidad de los Alimentos: No hay ficha

Departamento Unidad de Control y Certificación:

- ¿Qué son los Inspectores Certificadores? ¿Se comparten con la división Área técnica?
- ¿De dónde sale la documentación a analizar?
- Las Alertas y No Conformidades no son atendidas por la UCCI, son coordinadores con las otras áreas.
- ¿A qué inspección se refiere?
- ¿El inspector certificador realiza la inspección directa?
- Mediante estas actividades planteadas se pierde la inspección a tiempo real, terminando en una pérdida de trazabilidad de los productos puerto-planta-consumidor.
- Se debe tener en cuenta que las certificaciones son el producto final de la inspección, no de la manera en la que se encuentra planteado, que da a entender que las inspecciones dependen de la necesidad de certificación.

Departamento Laboratorio de Análisis de Productos Pesqueros:

- En la ficha indica que supervisa a técnicos analistas, sin embargo, no figuran en el organigrama.
- No figura en la ficha la supervisión de sus secciones Químico, Instrumental y Bioensayo Laboratorio Sensorial y Laboratorio de Microbiología.
- Donde dice. Acuicultura y Pesca de Exportación, debería decir extractiva.
- Actividad: Recepción de productos muestreados y su Producto: Elaboración de registros de operación interna del laboratorio de acuerdo a su plan de gestión. Está mal desarrollado, debería de indicarse como producto el resultado de los análisis.
- La validación y/o acreditación de una técnica es el producto del desarrollo de las mismas.

8 ANEXO 3 TALLERES UE 03 DGRN

Taller 1, UE3

Para elaborar la reestructura, se aprobó una consultoría privada y ésta realizó encuestas a algunos de los funcionarios, sin aviso previo, falta de comunicación, lo cual aumentó el mal clima laboral que ya había. Nos parece que debió ser una reunión diferente con los trabajadores, el director y el coordinador.

Componente 1

Se hizo una comparación y análisis de la misión y visión actual con la propuesta para la nueva reestructura.

Misión:

Nos basamos en la rendición de cuentas del 1 noviembre 2013, para ver la misión actual. La comparamos con la propuesta en rediseño organizacional.

En general está bien la propuesta. Se agregan cosas que no son los cometidos sustanciales que son los recursos naturales, pero están de acuerdo con la definición de misión del Manual de la ONSC.

Hay matices con lo que se comparó, en la reestructura se hace más foco en la “sostenibilidad” de los recursos.

Se acordó que la misión debería hacer foco sólo en el manejo sostenible de los recursos naturales y además se podría mencionarlos específicamente, por ejemplo: suelo, agua y campo natural.

Visión:

Estamos de acuerdo con el siguiente párrafo:

Ser el organismo de referencia nacional en la gestión sostenible de los recursos naturales de interés en la producción agropecuaria.

Profesionalizado, dinámico y actualizado, apuntando al compromiso de su personal

No estamos de acuerdo con la frase: “soportado por una estructura organizacional adecuada y flexible”, ya que es autorreferencial y el término flexible habilita a malas interpretaciones.

Es más abarcativa que la actual.

Entendemos que la dirección tiene que contribuir hacia una producción ambientalmente sostenible, de hecho los equipos técnicos trabajan en indicadores productivos ambientales de los recursos naturales.

Si se saca la última línea se va campo natural y recursos fitogenéticos.

Sería bueno incluir otro público con orientación hacia la ciudadanía y la parte técnica, además de los productores.

Objetivos estratégicos:

Se compara con la actual

Hay un lineamiento general del MGAP de minimizar los controles y las inspecciones

OE deben estar Relacionados con los productos.

La diferencia es que la actual tiene un objetivo definido y por división y depto, en la propuesta nueva hay 7 objetivos.

La división Áreas protegidas no está más.

Es todo muy informal debería existir una justificación.

Falta campo natural, biodiversidad y biología del suelo entre otros.

El tema de la articulación con diferentes organismos, se observa que la articulación se estaría pasando a OPYPA.

El pasaje de la información debe ser parte de la UE para crear más y mejores contenidos para poder articularlo con otras instituciones nacionales e internacionales. todo lo referido a indicadores estadística para concesionar proyectos, presentaciones etc, que ahora realiza OPYPA con toda la información de los técnicos de DGRN viéndose opacadas las actividades técnicas.

Coadyuvar a la diversidad biológica sería otro OE que no aparece.

Estrategias ambientales falta no están los OE

Está mal que desaparezca aguas.

Desarrollo del riego como lo único está mal la política de agua integra también toda la reglamentación.

Los objetivos vigentes deberían aparecer en los reformulados no están en la columna propuesta.

Los cometidos sustantivos deben estar centrados en los recursos naturales suelos, campo natural y aguas. Jerarquizar los recursos naturales

Proyectos de mejora continua, se le podría agregar la capacitación.

Uso manejo y conservación de recursos naturales como gran división

Sostenibilidad de los sistemas productivos sería estrategias ambientales

Gestión de la información la generan los técnicos no tendría que estar como división sino dependiendo de las divisiones

Intervenciones públicas:

No están todas las intervenciones públicas. Solicitarlas a la administración.

Ver si hay cosas que no entran en las intervenciones públicas. Por ejemplo aguas no está contemplado.

No se vinculan a los objetivos estratégicos.

Ver por qué hay más gente. Ver bien cuántos somos en intervenciones públicas.

Hay cosas que se cumplen y cosas que no.

1 Determinación del índice productividad CONEAT

2 Cartografía de suelos

3 Asistencia técnica en planes de uso y fiscalización. Se ve contemplada la fiscalización para el cumplimiento de la ley de conservación de suelos y aguas.

4 Fraccionamientos

5 Laboratorio de suelos y aguas para fertilidad

6 ¿CONVOCATORIA DIRIGIDA A PRESENTACIÓN DE SUBPROYECTOS PARA LA MEJORA DE CALIDAD DE AGUA EN LA CUENCA PRIORITARIA DEL RÍO SANTA LUCÍA? - ¿Mejora en la Gestión Ambiental de tambos en la Cuenca del río Santa Lucia? Está con signos de interrogación

7 Otorgamiento de permisos de riego

Son las únicas intervenciones públicas que nos entregaron.

Componente 2

Procesos sustantivos:

No aparecen reflejados algunos procesos sustantivos.

1 CONEAT. Son correctos los subprocesos, no hay perspectiva de mejora.

2 Levantamiento de Suelos. Los procesos están bien. No se logra el objetivo porque no tenemos los recursos necesarios. En el cronograma pasa una cosa y en la actualidad otra. Las definiciones deben ser claras.

3 Exoneración de gravámenes solo está descrito el proceso

4.1 Conservación de suelos y aguas. Debería estar el agua por fuera. Hay controversia en el discurso

4.2 Fraccionamientos. Falta la parte financiera del proceso.

4.3 Acreditación. Está bien que esté el proceso

4. 5 Campo Natural. Se observa que estos no son los procesos de CN

Plantea básicamente una secretaría de actas de la mesa de CN. No se condice con los procesos sustantivos. Se definió la secretaría técnica ejecutiva de campo natural como importante, no se registraron otras áreas de trabajo. Hay un solo proceso.

Mandaron información que no se ve reflejada en el proceso.

4.6 Ambiente, solo vincula proyectos de riego multipredial. Creemos que con este solo proceso sustantivo no se va a contribuir a una mejora en la calidad ambiental. Debería existir un proceso mucho más abarcativo.

5 Aptitud forestal. Está bueno que esté el proceso, pero habría que ver si no faltan cosas como CONEAT. Tratar de que no sea la Dirección que tome la decisión, que es lo que realmente pasa.

Los equipos técnicos tienen que poder tener opinión, independencia técnica. Se observa que debería participar también CONEAT

6.1 y 6.2 Laboratorios. Solo se ponderó Registro de laboratorios y ronda inter laboratorios.

7 Recursos Fitogenéticos No tenemos opinión

8.1 y 8.2 Gestión de la información y publicaciones. Sig aparece dentro del proceso sustantivo gestión de la información y publicaciones, como la Calidad de la Información publicada.

9 Atención al público. No tenemos opinión.

Procesos estratégicos:

1 Planificación estratégica

Estamos de acuerdo con los procesos

Hay una incoherencia entre el proceso descrito y el esquema de procesos.

Se objeta que diga equipo de dirección, cómo está definido?

Asesor de recursos naturales y de proyectos, en que UE se encuentran, y dependen?

2 Revisión directiva

Sería de apoyo

El plan de acción no debería pasar por asesoría de proyectos

Debería ser parte de la dirección

No tiene sentido este proceso, debería estar en la UE 1 de Planificación estratégica

No cumple con la normativa de los objetivos estratégicos del manual

3 Presupuesto

Está bien el proceso, pero mal descrito, esta mal que sea uno solo el subproceso

3.1 Asignación del presupuesto quinquenal

3.2 Año a año distribución del presupuesto usuarios directores de cada división

4 Innovación y Capacitación

Es muy importante, sobre todo para los técnicos. No concuerda con lo real, no existe una capacitación articulada.

No está bien descrito.

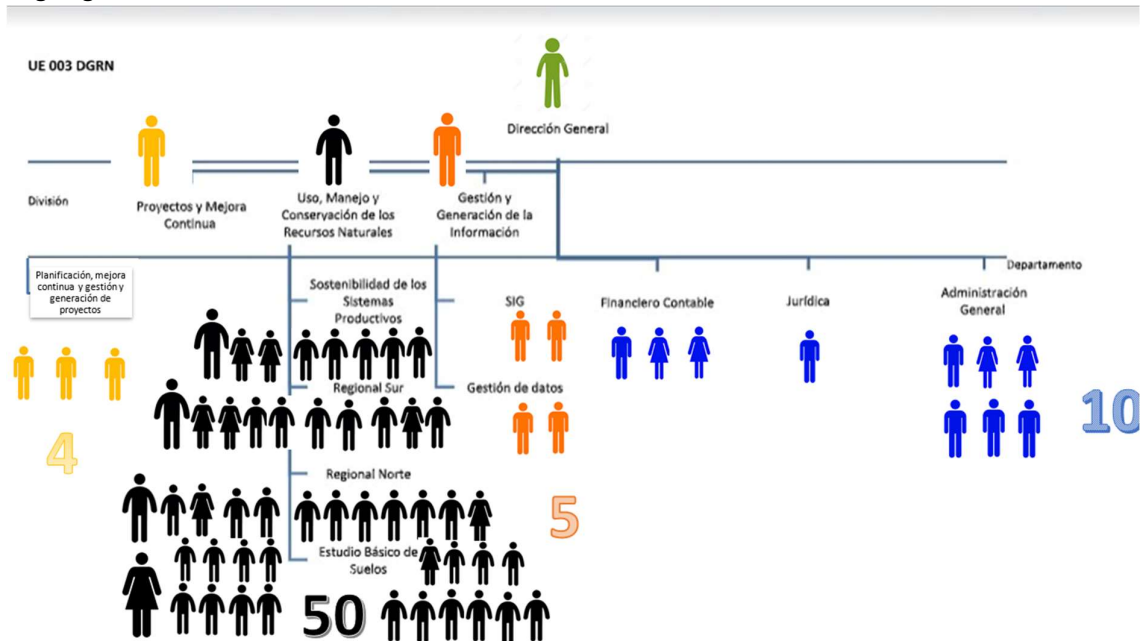
Objetamos el equipo de dirección.

Jerarquizarla

Discutible si queda como de apoyo o estratégico, actualmente no se tiene en cuenta.

Componente 3

Organigrama



Se crean dos divisiones nuevas; Gestión de proyectos, y Gestión de la información, nos parece que va en contra de los cometidos sustantivos que serían los recursos naturales. Y le da mucha importancia a estas dos divisiones. No debería existir una división de Gestión de proyectos.

Con respecto a CONEAT nunca se subrogó el cargo, no hay un superior. Debería estar como sección.

Disminuye el número de divisiones

Se arma una división con 4 deptos.

Se crea una división de manejo de procesos, no cumple con los artículos 2, 4 y 5 del decreto 60/117 del 22.

Nos amparamos en el decreto 290/3 para comparar los organigramas. Entendemos que lo que nos mandó la ONSC tiene otro soporte legal.

Se crea división de proyectos y mejora continua, creemos que no tendría que estar al mismo nivel de la División Suelos y aguas.

La idea es que los proyectos vengan de la Unidad ejecutora 1 para todas las unidades ejecutoras.

Se propone que sea un departamento transversal a todos o que esté directo en la UGP

Se desarma suelos y Aguas

En suelos y aguas estaba estudios básicos, uso y conservación de suelos y aguas

Cartografía y Laboratorio quedaría como sección de Estudios Básicos de Suelos

No está estrategias ambientales ni aguas

Se reduce la cantidad de departamentos, no hay secciones ni áreas.

Fichas

Proyectos y Mejora continua

Financiero Contable, Jurídica, Administración General, Comunicaciones y Mejora continua en la ficha dependen de esta división, y de un subdirector que no está en el organigrama. Todas ellas deberían depender de la Dirección, además vemos que Comunicaciones no está en el organigrama. Es absurdo que Mejora continua sea supervisada por ella misma.

Falta capacitación, que es algo muy importante en nuestra dirección y suponemos que en todas, para estar actualizados. En vez de proyectos y mejora continua podría estar como mejora continua y capacitación, no como división. Es discutible si debería estar como departamento. Esto sería bueno discutirlo con las otras UE para ponerlo al mismo nivel de cada organigrama.

En la ficha esta división depende del subdirector, sin embargo, no hay subdirección.

Misión: Está incompleta. En la misma aparecen las funciones del Director, no tiene fundamento que esta división supervise las unidades organizativas que deben ser supervisadas por el director.

El marco normativo está sin completar en TODAS las fichas.

Planificación mejora continua y gestión de proyectos.

La Misión y procesos son los mismos que los de la división Proyectos y Mejora continúa, están copiados tal cual, por lo tanto la división no tiene razón de ser.

Gestión y generación de la información

Se aplican los mismos comentarios que para la división Mejora continua.

Los cometidos sustantivos deben ser los recursos naturales. Gestión de proyectos y Gestión de la información son cometidos de apoyo, no sustantivos, por lo tanto no se justifica que sean divisiones.

No se respeta la ley del estatuto ya que se están creando funciones para los cargos y no cargos para las funciones. Esto genera un mal clima laboral, en general.

No debería ser una división, podría ser sección de gestión de datos y SIG.

Uso Manejo y Conservación de los recursos naturales

Están todos los departamentos, coinciden en la ficha y el organigrama.

Esta reestructura no innova. Es demasiado que tantas unidades organizativas dependan de una sola división en comparación con las otras dos divisiones que tienen solo un departamento cada una y poco personal dentro. Esto genera condiciones de desigualdad en la carrera administrativa a los funcionarios que están por debajo de las diferentes divisiones, debido a la mayor competencia que se generaría para los cargos de ascenso.

Financiero Contable

Debería depender de la dirección, de hecho hoy en día depende de ella y en la ficha también.

En la ficha de la División Gestión de proyectos dice que ella lo supervisa, no coincide y es absurdo.

Debería decir; supervisa a Tesorería y Compras.

Misión: Está especificado gestión de compras, cuando debería ser una sección.

Marco normativo: Dice que no existe marco normativo y en realidad si lo hay (TOCAF, pronunciamientos sobre TOCAF y TCCA).

Falta proceso de viáticos, suministros, coordinación con resto de UE por gastos comunes del edificio, planificación presupuestal, coordinación con fondos de proyectos.

En la misión está el proceso de Planificación presupuestal, pero no está como actividad.

En ninguna ficha está definido el nivel jerárquico.

Departamento Jurídico

No concuerda con la ficha de Gestión de proyectos que dice que supervisa a este departamento. En esta ficha dice que es supervisada por el director y en el organigrama está igual, nos parece mas coherente esto y es como está ahora.

Departamento administrativo

Está bien la misión, pero es más una descripción de la unidad organizativa que una misión.

Faltan los trámites internos por expediente, faltan las tareas de secretaría de dirección y en apoyo a técnicos de áreas.

Estudios Básicos de Suelos EBS

Falta como destinatarios el público interno del MGAP, otras UO, otras UE, etc. Lo demás estaría bien.

Sostenibilidad de los sistemas productivos

En principio Campo Natural no estaría vinculado. No aparecen las secciones. Agua y Campo Natural aparecen en los procesos pero no en departamentos ni en las actividades.

Proceso sustantivo: hay un proceso sustantivo que hace referencia al ambiente y se crea un departamento de Ambiente donde sí se especifican las actividades del mismo.

En la ficha está bien, en los procesos sustantivos solo se hace referencia a la evaluación ambiental de los proyectos de riego multipredial.

Se le da la importancia en la misión y visión, pero no se refleja en los objetivos.

Campo natural en cambio, está como objetivo estratégico pero no tiene ubicación estratégica dentro del organigrama.

Este departamento tiene un lugar destacado en el organigrama pero no tiene objetivos estratégicos ni procesos.

Esta ficha solo vincula tres puestos de trabajo.

Recursos fitogenéticos tampoco está contemplado, no está como ficha ni como sección.

Regional Sur y Norte

No tiene sentido crear estos departamentos. No está dividido, es una sola ficha. No se entiende cuál es el propósito de realizar las mismas actividades que en Montevideo.

SIG

Debería ser de apoyo

Gestión de Datos

Debería ser de apoyo

Observaciones

Para elaborar la reestructura, se aprobó una consultoría privada y ésta realizó encuestas a algunos de los funcionarios, sin aviso previo, falta de comunicación, lo cual aumentó el mal clima laboral que ya había. Nos parece que debió ser una reunión diferente con los trabajadores, el director y el coordinador.

No se ve claro el rol fiscalizador de la Unidad Ejecutora.

No se le da la relevancia que se le debería dar a los recursos naturales, que tendría que ser el principal objetivo.

Se observa la concentración de personal en la división suelos y aguas, y se crean otras dos divisiones, que no tienen que ver con los recursos naturales y con muy poca gente, por esto se genera una mayor competencia por cargos de ascenso y estancamiento en la carrera administrativa.

No se tuvo en cuenta la participación de todos los funcionarios para hacer la reestructura.

En muchos casos encontramos que no coincide lo expresado en las fichas con los objetivos y procesos o con el organigrama mismo, hay discordancia.

Vemos que en algunos casos se copiaron textuales las mismas palabras en más de una ficha.

El marco jurídico está incompleto o dice que no lo hay en la mayoría de las fichas, cuando en realidad sí existe.

En el caso de la división Proyectos y mejora continua en la ficha dice que se supervisa a si misma y a Financiero contable, asesoría letrada y comunicación.

Hay áreas que no se ven reflejadas en las fichas, pero si en los objetivos.

Conclusiones

Todas las discordancias encontradas no hacen de esta una reestructura seria.

Como la reestructura fue elaborada en base a la participación de unos pocos funcionarios seleccionados arbitrariamente, no refleja los verdaderos cometidos de la DGRN, por ello hay un enfoque hacia la creación de las funciones para los cargos y no de los cargos para las funciones, como debería ser según el estatuto del funcionario público.

La creación y entrada en funcionamiento de esta reestructura sin un apoyo legal, generó un mal ambiente de trabajo que se sigue acentuando con el paso del tiempo. Esto propició que hubiera aún más poder para algunos, dándose situaciones de manipulación, acoso y mala comunicación desde los superiores, así como falta de motivación y de pertenencia a la institución por parte de los funcionarios.

SÍNTESIS

Para elaborar la reestructura, se aprobó una consultoría privada y ésta realizó encuestas a algunos de los funcionarios, sin aviso previo, falta de comunicación, lo cual aumentó el mal clima laboral que ya había. Nos parece que debió ser una reunión diferente con los trabajadores, el director y el coordinador.

No se observa el rol fiscalizador de la Unidad Ejecutora. Se identifica la falta relevancia que se le debería dar a los recursos naturales, debería ser el principal objetivo.

Se observa la concentración de personal en la división suelos y aguas, y se crean otras dos divisiones, que no tienen que ver con los recursos naturales y con muy poca gente, por esto se genera una mayor competencia por cargos de ascenso y estancamiento en la carrera administrativa.

No se tuvo en cuenta la participación de todos los funcionarios para hacer la reestructura.

En muchos casos encontramos que no coincide lo expresado en las fichas con los objetivos y procesos o con el organigrama mismo, hay discordancia.

Vemos que en algunos casos se copiaron textuales las mismas palabras en más de una ficha.

El marco jurídico está incompleto o dice que no lo hay en la mayoría de las fichas, cuando en realidad sí existe.

Se observó incongruencia en el caso de la división Proyectos y mejora continua en la ficha dice que se supervisa a sí misma, a Financiero contable, asesoría letrada y comunicación.

Hay áreas que no se ven reflejadas en las fichas, pero si en los objetivos.

9 ANEXO 4 TALLERES UE 04 DGSA

Misión, visión y OE

MISION y VISION

Control certificación y verificación para el ingreso o egreso para vegetales y pord de origen vegetal Art 173 rend de cuentas 2013

174 control satelital

175 fiscalizador

176 fiscalización de ingreso de det prod

178 registro

180

Se observa la falta de competencias de contralor

Las cuales deben estar explicitas en la redacción

No contempla todas las funciones de la DGSA

Objetivos estratégicos faltan

Faltan muchos OE que son competencia de la UE

Pasos de frontera certificación, verificación y manejo de plagas por ejemplo

Ver 19149 art 173 en adelante revisar 2013

Un objetivo estratégico no puede ser fomentar, sino garantizar

Control y fiscalización se debe mantener

Se ven desvirtuadas las competencias estrictas de la DGSA

Falta interacción con otros organismos públicos

Falta el 99% del producto de nuestro trabajo

Faltan las intervenciones de la mayoría de las divisiones

TALLER DE REESTRUCTURA UE4-AFGAP

Fecha: 14/7/2023

Se parte de la observación durante el Taller de Reestructura del 3 de julio de 2023 de cometidos específicos ausentes en los Objetivos estratégicos (Componente 1). Falta todo lo referente a la ejecución de medidas específicas tendientes a mantener y mejorar el status fitosanitario del país (ej: ejecución de Planes de Contingencia, Coordinación/ participación de programas de manejo de Plagas, Campañas) además de la ausencia de competencias de contralor claramente especificadas.

En el presente Taller se avanzó sobre el Componente 2, analizando los procesos sustantivos de la UE4, con énfasis en la observación de la ausencia de dichos procesos. Dado lo complejo de la temática y la necesidad de revisar el documento con mayor rigor se plasman a continuación los avances en los puntos discutidos en este taller y se plantea seguir discutiendo sobre los Componentes 1 y 2 en una próxima reunión.

PROCESO 5. VIGILANCIA



En cuanto al objetivo del proceso 5 “Vigilancia”:

El componente 2 dice:

“Preservar y mejorar el estatus fitosanitario nacional mediante la prevención de la introducción y diseminación de nuevas plagas, la detección oportuna de plagas cuarentenarias, así como de plagas presentes con impacto socio económico **a través de acciones de vigilancia**. Potenciar la capacidad agroexportadora del país mediante la ejecución de los sistemas de vigilancia fitosanitaria, cuarentena vegetal y de certificación fitosanitaria de productos vegetales.”

Partiendo del concepto de Vigilancia de la NIMF 5 (Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias) esta se define cómo: “Un proceso oficial mediante el cual se recoge y registra información sobre la presencia o ausencia de una plaga utilizando encuestas, monitoreo u otros procedimientos [CEMF, 1996]” Bajo este concepto **las acciones de Vigilancia en sí misma no preservan ni mejoran el estatus fitosanitario**. Tiene que haber una alusión específica hacia el rol de la DGSA en el manejo de plagas.

En cuanto al Diagrama de procesos estratégico

Se entiende que en el Diagrama de procesos estratégico debería especificarse que es “**Vigilancia fitosanitaria**” y no solo “Vigilancia” ya que este proceso no engloba lo que es por ejemplo Plan de vigilancia de residuos, y conceptualmente es algo muy diferente en cuanto a objetivos, procesos realizados y productos obtenidos.

En el mismo Diagrama falta un proceso que englobe la Elaboración y ejecución de Planes (Planes de contingencia de plagas cuarentenarias, planes de monitoreo de residuos químicos o biológicos, planes de manejo integrado de plagas presentes priorizadas, campañas u otros) las que se reconocen como acciones específicas para mantener y mejorar el estatus fitosanitario del país.

En cuanto al Anexo de los **Productos** se entiende que no están correctamente categorizados. Los productos no deberían estar especificados por plagas o cultivos porque eso varía en función de la demanda (externa muchas veces) o de la priorización que haga la institución en función de los recursos. Yendo a los casos concretos identificados:

-Control de Insumos agrícolas y su uso. Punto 4.

-Constancias de autorización de ingreso y comercialización de fertilizantes destinados a cultivos en vivienda, jardinería y césped (esta normativa no estaba vigente al momento que se solicitaron los procesos)

-Vigilancia: Puntos 5:**Respecto a los productos considerados**

5a-todo lo que dice “monitores de + plaga específica” debería ser sustituido por algo genérico cómo Registro de Monitoreo de plagas priorizadas (está mal formulado ya que las plagas definidas cómo prioritarias varían, es un proceso dinámico)

5b- Donde dice elaboración de alertas de plagas, el producto sería el “Servicio de pronósticos fitosanitarios”. No es el boletín el producto, es el servicio en sí mismo, se entiende que ahí hay un error conceptual de lo que significa “producto”, tendrían que revisarlo en el instructivo.

5c-Instalación de trampas a campo no corresponde, no es un producto

5d-Planes de contingencia de plagas y enfermedades cuarentenarias ausentes (falta y es fundamental)

5e-Planes de manejo de plagas introducidas o presentes priorizadas (elaboración y ejecución) (falta)

5f. Sistemas de vigilancia fitosanitaria en cultivos de exportación (no sería “vigilancia en + cultivo”; igual concepto que en el punto 1, es dinámico, está mal formulado el producto)

5g. Diagnóstico de plagas a particulares? Esto llamó la atención. ¿Está bien? ¿Hacemos eso como un servicio para un particular, o como parte de la vigilancia? Porque si es parte de la vigilancia está mal expresado.

PROCESO 9. CAPACITACIONES

En cuanto al objetivo del proceso 9 “Capacitaciones”:

El componente 2 dice:

“Regular y Controlar los insumos agrícolas fomentando y capacitando en el uso responsable y cuidado del medio ambiente”

Esto está totalmente simplificado. Se entiende que es el mismo concepto que para los puntos 5^a y 5f. La UE hace diversas capacitaciones, muchas en función de demandas específicas identificadas, lo que a veces es variable. En el caso de DPA muchas se hacen en función de las problemáticas que van surgiendo. Por ejemplo, ante las exigencias de México para las exportaciones de arroz se comenzaron a realizar capacitaciones de reconocimiento de *Trogoderma granarium* para las empresas, ante la detección de HLB se han realizado charlas de concientización sobre el riesgo de la enfermedad (no entomológica), actualmente se van a comenzar a realizar capacitaciones sobre *Rhynchophorus ferrugineus*, se están realizando capacitaciones sobre HLB, y existen varios ejemplos más. Se entiende que, o se lista el universo infinito de posibilidades, o se pone Capacitaciones como algo genérico, o Capacitaciones a usuarios...o a agentes externos.

- Capacitaciones: Punto 9

Respecto a los productos considerados

9. Dice: Capacitación en entomología y perito postcosecha.

Falta todo lo demás. Esto deberían revisarlo.

10 ANEXO 5 TALLERES UE 05 DGSG

Primer Taller

En general se consideraron adecuados los cambios introducidos en Misión, Visión y OE. Sin perjuicio de esto se realizaron propuestas de modificación de Misión, Visión y OE

005- DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS GANADEROS

I.Misión

Garantizar y mejorar el estatus sanitario, el componente técnico del sistema de negociaciones sanitarias y la inocuidad de los alimentos de origen animal, contribuyendo a la Salud Pública **a través del enfoque “Una Solo Salud”** y al desarrollo sostenible del Uruguay, a través de la investigación, extensión, control y fiscalización, con enfoque de descentralización, planificación estratégica y gestión de la calidad, fomentando la participación de los actores clave de la cadena productiva.

II. Visión

Servicios técnicos de referencia a nivel internacional en el tratamiento de todos los desafíos asociados a la Salud Animal (~~Una sola Salud~~) e inocuidad alimentaria de productos de origen animal, utilizando elementos de alta tecnología en todos sus procesos, personal ~~mu~~ muy altamente capacitado en centros de referencia mundiales, **orientados a** satisfacer las demandas agroalimentarias y de inocuidad alimentaria nacionales e internacionales, contribuyendo al desarrollo socioeconómico sostenible del país.

AREA PROGRAMATICA	PROGRAMA			
7 DESARROLLO PRODUCTIVO	320 Fortalecimiento de la base productiva de bienes y servicios			
OE DE INCISO VIGENTE	OE DE INCISO REFORMULADO	UNIDAD EJECUTORA	OE DE UNIDAD EJECUTORA VIGENTE	OE DE UNIDAD EJECUTORA REFORMULADO
Garantizar el estatus sanitario y fitosanitario del país		005-DGSG	Fortalecer Sistemas de negociaciones sanitarias bilaterales y multilaterales e inocuidad alimentaria	Fortalecer el componente técnico del sistema de negociaciones sanitarias bilaterales y multilaterales a los efectos de mantener y abrir nuevos mercados.
			Mantener, mejorar y consolidar el estatus sanitario nacional	Mantener, mejorar y consolidar el estatus sanitario nacional.
		005- DGSG	Fortalecer sistemas de salud animal, seguridad e inocuidad de alimentos y bienestar animal	Fomentar la participación de actores claves para fortalecer en los sistemas de salud animal, seguridad e inocuidad de alimentos y bienestar animal de animales de las especies productivas .
		005- DGSG	Promover investigación en Salud Animal, Seguridad e Inocuidad	Promover y coordinar, con otras instituciones, la investigación de tecnologías que contribuyan al desarrollo de la Salud Animal,

			Alimentaria y Bienestar Animal	Seguridad e Inocuidad Alimentaria y Bienestar Animal.
		005-DGSG	Fortalecer los Servicios Veterinarios con enfoque descentralizador	Fortalecer los Servicios Veterinarios con enfoque descentralizador.
Mejorar la calidad de los servicios al ciudadano		005- DGSG	Desarrollar una cultura de planificación estratégica y gestión de la calidad	Desarrollar una cultura de planificación estratégica y gestión de la calidad.

Faltan unas cuantas intervenciones públicas (al momento del 1er Taller de la UE5 se contaba solamente con 4). De las que se enviaron no se analizó su contenido.

Las 4 intervenciones públicas que se enviaron presentan un costo previsto (gasto) en cuya estimación no participó financiero contable.

No todos los encargados de los departamentos participaron en la elaboración de las intervenciones públicas.

Por estas razones se resolvió no continuar discutiendo este punto.

ACTA TALLER COMPONENTE 3 DE UE5 (DGSG)

El miércoles 19 de julio, en el comedor de DILAVE, se desarrolló el segundo taller sobre reestructura a nivel de Servicios Ganaderos, con el objetivo de evaluar los documentos enviados por la administración dentro del Componente 3 (Organigramas y Fichas de Unidades Organizativas). Se resolvió realizar una valoración global del Organigrama, identificando y analizando críticamente las modificaciones introducidas en relación al Organigrama vigente. Como guía se utilizaron las pautas elaboradas por CD Afgap, para el análisis del Componente 3.

DICOSE

Se consideró altamente negativo el pasaje de las funciones inspectivas de DICOSE a la UE1, no solo por la forma en que se procesa, con idas y venidas respecto a la información a los trabajadores, sino por la afectación que esto puede suponer para las tareas de apoyo que brindan tales funcionarios a Sanidad Animal. La posición de los compañeros, respaldada por todos los participantes del taller, es que tanto las funciones registrales, el SNIG y las funciones inspectivas de DICOSE, deben constituirse en una División a nivel de UE5. En tal sentido, los compañeros se comprometieron a elaborar un documento con estos planteos y las propuestas de Fichas para las UO, a modo de contrapropuesta a ser presentada en la negociación. Por último, se trasladó a los compañeros la opinión desfavorable de la ONSC respecto al pasaje de funciones inspectivas a la UE1.

Depto. Control Sanitario de Lácteos

Los compañeros de este Depto. plantearon su conformidad con el pasaje de esta UO y sus funcionarios a la órbita de la División Industria Animal, hecho que se había venido manejando desde hace un tiempo, para integrar las funciones del Depto. a la estructura de DIA. Sin embargo, se plantearon reparos respecto a la forma en la que se va a procesar el pasaje, ya que implica una serie de adecuaciones salariales que no están previstas en ningún artículo del borrador de RRCC.

División Financiero-contable

Los compañeros de esta área plantearon que el pasaje a División resultaba lo más adecuado dada las distintas tareas que se realizan y se proyecta realizar, la cantidad de funcionarios y el presupuesto que se maneja. En efecto, los compañeros del área que participaron del taller plantearon que trabajaron directamente en la elaboración de las Fichas de los Deptos que integrarían la nueva División y que refrendaban plenamente su contenido. Más allá de algún intercambio no se plantearon disensos en esta instancia respecto a esta modificación.

Se planteó finalmente que los compañeros y compañeras de las UO presentes en el Taller hicieran llegar a los Consejeros sus valoraciones sobre las fichas correspondientes a su UE, a efectos de ir recolectando y sistematizando la información.

Documento enviado por los compañeros de DICOSE:

Se envía lo acordado en la reunión de reestructura de Afgap del 19/07 en Unidad 05 -Dilave.

Las tareas sustantivas a velar por el estatus sanitario y trazabilidad del ganado grupal e individual se desarrollan en la Dirección General de Servicios Ganaderos. Para lo cual es necesario el registro de los actores a lo largo de las cadenas (productores, intermediarios, frigoríficos, etc.); así como de los movimientos y transacciones que estos realizan.

Con esta información la DGSG, puede desarrollar distintos programas, planificaciones y toma de decisiones, por ej. manejo de enfermedades bajo campaña (por ej. brucelosis), planificación de vacunación aftosa, etc.

Ante problemas sanitarios permite identificar el origen y recorrido en el territorio del ganado a efectos de aplicar las medidas sanitarias pertinentes.

Esta Dirección mantiene una inter relación permanente con el Sistema Nacional de Información Ganadera.

La normativa vigente encomienda a la Dirección General de Servicios Ganaderos a el control del sistema de identificación individual de vacunos como también el control de la información aportada al sistema sea veraz a través del Departamento de Inspección y Contralor Semovientes (Decreto 700/73, Declarado ley 14.165/74 y ratificado Ley 16.736/96, Ley 19.355 art 292 y Dec. 275/2017., Ley 17.997/2006, Decreto Reglamentario 266/2008, Decreto Reglamentario 300/2019.

La normativa actual como histórica muestran el vínculo estrecho entre las tareas de la DGSG, División Sanidad Animal, Departamento de Inspección y Contralor Semovientes (DICOSE), División Industria y Dilave con el SNIG.

Decreto 275/2017

Promulgación: 25/09/2017

Publicación: 03/10/2017

El Registro Nacional de Leyes y Decretos del presente semestre aún no fue editado.

Reglamentario/a de: Ley Nº 19.355 de 19/12/2015 artículo 292.

VISTO: Lo dispuesto por el Artículo 292 de la Ley Nº 19.355, de 19 de diciembre de 2015;

RESULTANDO: la mencionada norma legal dispone, en el Inciso 07 Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, la redistribución de las competencias, funciones y cometidos de la División Contralor de Semovientes (DICOSE), a la Unidad Ejecutora 001 "Dirección General de Secretaría" a través del Sistema Nacional de Información Ganadera (SNIG) en relación a los aspectos registrales, manteniendo las competencias de carácter inspectivas y de fiscalización, en la Unidad Ejecutora 005 "Dirección General de Servicios Ganaderos";

CONSIDERANDO: 1) que resulta necesario y conveniente reglamentar el nuevo régimen a los efectos de delimitar las competencias y funciones redistribuidas por la norma precedentemente citada, entre las diferentes unidades organizativas a las cuales se les atribuyeron las mismas;

II) El dictamen previo y favorable de las oficinas competentes;

ATENCIÓN: a lo precedentemente expuesto en el Artículo 292 de la Ley 19.355 de 19 de diciembre de 2015, en los Artículos 279 a 283 de la Ley N° 16.736, de 5 de enero de 1996, Decreto N° 700/973 de 23 de agosto de 1973 erigido por la Ley N° 14.165 de 7 de marzo de 1974;

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

DECRETA:

Artículo 1 Cométese a la Unidad Ejecutora 001 "Dirección General de Secretaría" del Inciso 07 Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, a través del Sistema Nacional de Información Ganadera (SNIG), las siguientes competencias registrales:

A- Gestionar:

a) El Registro de la Propiedad de Semovientes, Marcas y Señales y Frutos del País;

b) Las Declaraciones Juradas de Existencias de Semovientes y Frutos del País;

c) Las Guías de Propiedad y Tránsito;

d) La impresión del remito generado por el Sistema de Información para los movimientos de lotes ingresados al Sistema de Monitoreo Avícola (el remito sustituye la Guía de tránsito Avícola Art.291);

e) Las partes de faena y planillas de remate;

B- Análisis de los datos aportados por los administrados.

Artículo 2

Créase en la órbita de la División Sanidad Animal de la Unidad Ejecutora 005 "Dirección General de Servicios Ganaderos del Inciso 07 Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, el Departamento de Inspección y Control de Semovientes (DICOSE) con los siguientes cometidos:

a) Estudio, pesquisas y compulsas de documentación -en formato papel o vía electrónica- de la propiedad, existencias y movimientos de animales de especies productivas; lanas y cueros, con fines sanitarios;

b) Control y fiscalización mediante inspecciones y recuentos físicos en establecimientos y en tránsito, a fin de verificar que los datos aportados por los usuarios al Sistema SNIG, se ajusten a la realidad.

c) Análisis de datos suministrados por el SNIG, con fines sanitarios y de fiscalización.

Las actividades precedentemente señaladas, estarán orientadas al desarrollo de programas relacionados a la investigación epidemiológica; aspectos sanitarios, higiénicos sanitarios y medioambientales.

Artículo 3

La Dirección General de Secretaría y la Dirección General de Servicios Ganaderos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, a través de las unidades organizativas competentes, establecerán los enlaces y coordinaciones necesarias para el cumplimiento de sus cometidos y funciones, de acuerdo a lo dispuesto por el presente decreto.

Artículo 4

Facúltase al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, a reasignar y disponer el traslado de los funcionarios que actualmente componen la dotación de la Dirección de

Contralor de Semovientes y sus respectivos cargos, a las unidades organizativas mencionadas precedentemente.

Artículo 5

Las unidades organizativas que asumen los cometidos de la División de Contralor de Semovientes serán competentes para la constatación de las infracciones a lo dispuesto por la Ley N° 14.165, de 7 de marzo de 1974, modificativas, concordantes y complementarias en lo que fueren aplicables.

Artículo 6

Comuníquese, publíquese, etc.

TABARÉ VÁZQUEZ - TABARÉ AGUERRE

Ley 17997/2006*Artículo 12*

Autorízase a los funcionarios competentes de la Dirección General de Servicios Ganaderos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, debidamente identificados, a ingresar a los establecimientos a efectos de fiscalizar el cumplimiento de la presente ley.

Artículo 13

La trazabilidad individual dispuesta por la presente ley, no obsta al cumplimiento de las normas relativas al sistema de marcas y señales y guías de propiedad y tránsito de animales, correspondientes al sistema de identificación grupal vigente. Las sanciones por incumplimiento de las normas citadas, serán acumulativas a las correspondientes por las infracciones a lo dispuesto por la presente ley y reglamentaciones que se dicten.

Se propone consultar a ONSC si Dirección General de Secretaría, que tiene cometidos de apoyo, puede incluir una unidad inspectiva, que sería un cometido sustantivo vinculado a controles de las cadenas productivas animales.

3er taller reestructura DGSG 4 de agosto 2023

En este taller se discutieron aspectos generales sobre la bajada de las gerencias que se crean a nivel del Inciso a cada UE, en particular se abordaron aspectos relativos a la División Financiero Contable y de Gestión Humana.

En relación a la División Financiero Contable se plantean ciertas posiciones:

- 1) Las UO que realizan tareas de apoyo no deberían estar en el mismo nivel jerárquico que las UO que realizan tareas sustantivas. En relación a algunas actividades llevadas a cabo por Financiero Contable se plantea que habría superposición de tareas con las que lleva a cabo la UO Asesoría Planificación y Evaluación de Gestión.
- 2) Los cometidos de la División Financiero Contable y sus cuatro Departamentos están claramente definidos en las Fichas, similares a la División Contabilidad y Finanzas de la UE001 y a la División Financiero Contable de la UE004, por la cantidad de actividades, volumen de recursos presupuestales y cantidad de personal. Los productos, servicios o procesos de la UO Asesoría Planificación y Evaluación de Gestión son insumos técnicos para la formulación de presupuesto y la rendición de cuentas de la UE 005 que aprueba la Dirección General, cuyo responsable ante OPP y MEF es la División Financiero Contable.

En la Ficha de la UO Desarrollo de Personal, que tiene carácter asesor, faltan productos entregables y destinatarios.

Se manejaron criterios distintos para el abordaje de la descripción de actividades funciones o procesos entre las distintas UO, lo que llevó a niveles de desagregación y detalle disímiles entre las UO. En muchos casos en esta columna se mantuvo el contenido elaborado en el proyecto de reestructura de 2018, y solo se agregaron o modificaron contenidos de las columnas de productos o resultados y destinatarios.

11 ANEXO 6 TALLERES UE 06 DIGEGRA

Análisis DIGEGRA del Componentes 1.

- 1 Misión y Visión

Observaciones

- a. No fue considerada la mejora de las condiciones de vida de la población granjera, ni de un crecimiento sostenido de la misma
- b. No fueron consideradas como herramientas fundamentales la capacitación y la extensión
- c. No se consideró la conservación de los Recursos Naturales

- 2 Objetivos Estratégicos

Observaciones

1er Obj – No deberían quedar los términos “implantar e implementar” porque el objetivo debe ser contar con un sistema de información digital...

2do Obj - No queda claro el agregado de la certificación

3er Obj – En su redacción vigente dice: “Caracterizar el sector granjero para la definición de políticas públicas específicas”, debería ser el primero objetivo estratégico de la unidad. No tiene reformulación propuesta, se desconoce si es porque no se modifica o porque se entiende que no corresponde el objetivo.

4to Obj – Se observa que como objetivo estratégico debería sustituirse “Incluir iniciativas vinculadas a las acciones...” por “Gestionar las acciones...” dado que las iniciativas ya existen.

5to Obj – Se observa que se repite el término promover, donde dice “promoviendo” debería sustituirse por “a través de...”. Debería agregarse la conservación de los Recursos Naturales.

8vo Obj – No tiene reformulación propuesta, se desconoce si es porque no se modifica o porque se entiende que no corresponde el objetivo.

No hay observaciones a los Obj 6to, 7mo y 9no

Observaciones

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Debería entenderse como una división con 2 departamentos

- Recursos humanos
- Administración de documentos (movimiento de expedientes, secretaría de la JUNAGRA, secretaría de Dirección)

DIVISIONES:

- Se propone la creación de una COORDINACIÓN TERRITORIAL
 - o Departamentos: Agencias Zonales
- Seguimiento, información y estudios económicos, que contenga la actividad de mercados interno y externo.
- Se propone al Sistema de gestión, sustentabilidad e inocuidad

- Incluir en esta División a Certificaciones como Departamento

DEPARTAMENTO

- Promoción comercial. Dependiendo directamente de Dirección General

Mercado interno y externo se describe como información por lo cual podría estar contenido en la División Seguimiento, información y estudios económicos.

- Departamentos de Trazabilidad fruihortícola y apícola, se propone la creación de un solo departamento llamado "Registros y trazabilidad de la Granja".
- Se propone la creación de un Departamento encargado de estudios económicos y productivos dependiente de la División Seguimiento, información y estudios económicos, incluyendo en este departamento Mercado interno y externo.
- Se aprecia la ausencia de un Departamento de Apicultura.

12 ANEXO 7 TALLERES UE 07 DGDR

ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL ELABORADA POR LA ADMINISTRACIÓN DEL MGAP.

GRUPO DE TRABAJO AFGAP - UNIDAD EJECUTORA 7.

Se realizaron cuatro instancias: primer taller presencial en el local de AFGAP (16.06.2023) 9 afiliados/as, segunda reunión (21.06.2023) 16 afiliados/as y tercera reunión por zoom (1° de julio) 7 afiliados/as, cuarto taller presencial en local sede de AFGAP (12.07.2023) 7 afiliados/as.

Luego de esto se elaboró el presente documento enriqueciéndolo con los aportes de todos/as vía correo electrónico.

Se utilizaron dos criterios de análisis:

1. Los cometidos de la DGDR.
2. Los derechos de los trabajadores/as y los puestos de trabajo.

A continuación se presenta el producto del trabajo realizado a modo de insumo para el Consejo Directivo y la negociación colectiva.

COMPONENTE 1.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA MISIÓN y VISIÓN propuesta por la Administración.

MISIÓN

a. Comentarios sobre la MISION REFORMULADA.

- La definición política es potestad de la Administración. Cómo está redactada la misión distrae, al tiempo que diluye la concepción política de la anterior misión. Es decir que la cambian pero sin decirlo en voz alta porque esto tendría consecuencias políticas. Si la intención es cambiar los lineamientos políticos se debe expresar. No hay que olvidar que venimos de un intento de cerrar la DGDR y de reducción de su presupuesto. Le siguen bajando el perfil al desarrollo rural.
- Es correcto que los cometidos de la DGDR sean el diseño y ejecución de políticas públicas de desarrollo rural.
- Si el desarrollo rural va a ser el SNIDER y la realidad que detectamos actualmente es que el SNIDER no retoma el desarrollo rural la consecuencia es que el desarrollo rural desaparece. Si la próxima Administración no quisiera continuar con la implementación del SNIDER debería redactar nuevamente la misión. El definir con nombre y apellido es una limitante de la misión, te limita si se quieren desarrollar otras estrategias.
- La misión debería tener un nivel de abstracción mayor, el SNIDER es una forma concreta de implementar la política de fomento y extensión rural, se debe planteara más adelante de la propuesta de reestructura, en en otro componente. En este sentido no debería decir SNIDER sino sistema de fomento y extensión rural, en términos más generales, en forma similar a cómo dice financiamiento y no dice microcrédito o fondo rotatorio. En el mismo sentido no debería decir ITE sino intervenciones adaptadas a las características de cada territorio (por ejemplo).

- También se observa que el SNIDER no tiene una estructura dentro de la DGDR y no cuenta con funcionarios/as formalmente asignados/as. Por definición la misión de una organización no puede depender de las decisiones que tomen otras instituciones.
 - La población objetivo quedó definida en forma ambigua, productor familiar responde a una definición conceptual mientras que pequeño y mediano productor responde a otra. Se detecta incongruencia: la definición de productor familiar se encuentra en la normativa; pequeño productor, mediano productor o microproductor no tiene un respaldo normativo. Se observa la pérdida de foco sobre la producción familiar. Se entiende que la población objetivo debieran ser los productores familiares, asalariados rurales y comunidades rurales.
 - En vez de poner el concepto particular de mujer y juventud debería mencionar el concepto general de perspectiva de género y generaciones. Los trabajadores rurales deberían incluirse en la definición de la población objetivo, junto a los productores familiares.
 - El concepto de fortalecimiento organizacional quedó diluido así como los conceptos de participación y descentralización.
 - No debería decir “contribuir a sistemas productivos....” cuando trabajamos con y para personas. Se utiliza el adjetivo “sostenible” en lugar de “sustentable”. En vez de sistemas productivos sostenibles, resilientes, competitivos debería decir sustentables.
 - Se observa que la forma en que quedó redactada la misión no contempla los cometidos establecidos por la ley de creación de la DGDR. Por otro lado se modifica la misión pero se mantienen los cometidos de la anterior misión.
- b. Comentarios de la MESA DGDR AFGAP sobre cómo se entiende debe ser la MISIÓN de la DGDR.
- Ser el organismo rector de las políticas públicas de desarrollo rural. Debería ser competencia de la DGDR y no del MIDES RURALIDAD, por ejemplo.
 - Tener un enfoque territorial e integral del desarrollo rural. Debería mencionar la estrategia de participación y descentralización. Debería mencionar la estrategia de fortalecimiento organizacional. De estas definiciones se derivan la necesidad de los ETDR y de los técnicos sociales.
 - Cómo trabajadores entendemos que para el país resulta estratégico mantener a la población en el medio rural. La población que se afincan en el campo son los agricultores familiares y los asalariados rurales, estos deberían ser la población objetivo de la DGDR. La población objetivo deben ser los productores familiares y asalariados rurales, no los pequeños y medianos productores.
 - No debería faltar: mejorar la calidad de vida de las personas, este debería ser el propósito último de la DGDR, la razón de su existencia. Esta UE se dedica a las personas y a la mejora de la calidad de vida cómo forma de mantener a la gente en el campo. La misión debería incluir una perspectiva de derechos humanos: derecho al arraigo, al trabajo digno, a la soberanía alimentaria, etc.
 - Los cometidos de la DGDR deberían ser el diseño, ejecución y promoción de políticas públicas de desarrollo rural.
 - Los objetivos finales deberían incluir promover, articular, facilitar.

CONCEPTOS CLAVES PARA DEFINIR LA MISIÓN DE LA DGDR.

Organismos rector, diseñar y ejecutar políticas.

Desarrollo Rural.

Enfoque Territorial.

- # Participación y Descentralización.
- # Personas y Calidad de Vida.
- # Perspectiva de Género y Generaciones.
- # Políticas Diferenciadas para la Producción Familiar, asalariados rurales y pesca artesanal.

COMENTARIOS VISION

c. Comentarios sobre la VISION REFORMULADA, redactada por la Dirección de la DGDR.

- Es difícil discutir la visión cuando la misión no está clara.
- Le falta vuelo de futuro.
- No hay congruencia entre misión y visión. Si me das a elegir la misión hay que hacerla toda de nuevo, para esto algunas ideas están mejor en la visión y se pueden retomar para redactar la misión.
- La forma de gestión no va en la visión, es un disparate meter ágil, dinámica, pertinente.
- Es importante poner que se pretende una gestión ágil y dinámica. El Desarrollo Rural debe ser ágil y dar respuestas en tiempo y forma.
- No debe ser “referente en la implementación de las políticas públicas para el desarrollo rural” sino debe ser referente para la construcción de las políticas públicas de desarrollo rural.
- Problemas conceptuales con la definición de la población objetivo.
- El concepto de producción sostenible no debería estar en la visión. Nuestro objetivo no son los sistemas productivos sino las personas.

d. Comentarios de la MESA DGDR AFGAP sobre cómo se entiende debe ser la VISION

- Ser el organismo referente para las políticas públicas de desarrollo rural.
- La intervención debe adaptarse a las diferentes realidades de los territorios.
- Debería mencionarse el enfoque integral de la intervención, el desarrollo en lo productivo, ambiental y social.
- Situación deseada de los beneficiarios: mejora de la calidad de vida.
- Contribuciones de la DGDR: soberanía alimentaria, promoción de la agricultura familiar, permanencia de las familias en el medio rural, llegada de políticas públicas al medio rural.

CONCEPTOS CLAVES PARA DEFINIR LA VISION DE LA DGDR.

- # Ser Referente en las políticas públicas de desarrollo rural.
- # Permanencia familias en el campo.
- # Calidad de vida / Soberanía alimentaria.

COMPONENTE 1.

ANALISIS CRÍTICO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS propuestos por la Administración.

- Respecto a la población objetivo se reiteran los comentarios realizados en el análisis de la misión y visión.
 - Los objetivos estratégicos planteados no contemplan los cometidos de la DGDR establecidos por la ley de su creación. A continuación se detalla a modo de punteo.
- Los objetivos estratégicos se reducen de 5 a 2 y se reducen las competencias de la DGDR.
- No se menciona a las organizaciones del medio rural ni el objetivo de fortalecimiento de las mismas, con lo cual no se cumple con uno de los cometidos establecidos por ley.
- No se mencionan los cometidos transversales al accionar de la DGDR: género, juventud, etc.

- No se debería utilizar el término de “sostenibilidad” sino “sustentabilidad”, no corresponden al mismo concepto.
- ¿Qué significa la frase “intervenciones a medida”? Es una frase muy ambigua, es necesario definir este concepto. Como está parece plantear una estrategia reactiva y no proactiva como corresponde a políticas de promoción cómo deben ser las políticas de desarrollo rural. Cómo está planteando se corre el riesgo de generar condiciones que podrían ser clientelistas.

El rol del Estado debe ser generar las condiciones para que se produzcan las transformaciones, asegurando el acceso en equidad de condiciones para todos aquellos que tengan el perfil solicitado por la convocatoria. No se plantea la generación de planes de desarrollo rural, según políticas públicas definidas para ese territorio y/o población, rubro, etc.

¿A medida de quién?, ¿cómo se releva a la demanda? No se propone el relevamiento de demandas ni la construcción de soluciones de abajo hacia arriba, sino lo contrario. Hoy por hoy no se discute que la construcción de políticas de abajo hacia arriba es la estrategia adecuada. Pareciera que ya se conocen las necesidades de la población objetivo.

COMPONENTE 3.

ANÁLISIS CRÍTICO DEL ORGANIGRAMA Y FICHAS POR UNIDAD ORGANIZATIVA propuestos por la Administración.

FICHA DIRECCION GENERAL Y ADSCRIPCION

- No corresponde hacer una ficha descriptiva de la Dirección General, las otras UE no lo hicieron. Tampoco hay ninguna UE que tenga la Adscripción en un casillero. La Adscripción no va adentro de la Dirección General, corresponde a la Administración General, el nivel jerárquico en el organigrama propuesto está mal establecido.
- La unidad organizativa no puede tener dos nombres (Dirección general y Adscripción).
- La misión de la Dirección General debiera coincidir con la misión de la UE.
- La naturaleza de la función no puede ser “mixta”.
- La descripción de tareas son las que hoy por hoy realizada la Adscripción sin una proyección, sin un orden ni una priorización, y muchas de ellas no corresponden al rol (por ej redactar comunicados). Reflejan el desorden en la gestión que ya hemos planteado cómo trabajadores en comunicación dirigida a la Administración.

FICHAS DIVISION FOMENTO Y EXTENSIÓN RURAL

- Por la vía de los hechos se ha venido debilitando el papel de esta División en la DGDR, mediante la disminución de funcionarios. Con la propuesta de la Administración se consolida este proceso en un organigrama. Se invisibilizan todos los elementos metodológicos sobre los procesos de extensión rural.
- La descripción de actividades no recoge los cometidos sustantivos, inherentes a las funciones de fomento y extensión rural.
- En la División Fomento y Extensión, se minimiza el rol respecto a las organizaciones sociales del medio siendo que esta División fue la que llevó a cabo todos los programas de fortalecimiento institucional.
- Se quitan roles y funciones lo que disminuye la competencia de algunos de los departamentos. No queda clara la actividad de la gestión del Registro de Técnicos Privados que se implementa así como la gestión del Directorio de Organizaciones.

- Queda reflejado en el organigrama la forma de gestión de la actual Dirección: todos hacemos de todo, no se asignan responsabilidades ni se especifican roles, no hay una priorización de tareas.
- La naturaleza de la función no puede ser mixta y el lenguaje utilizado para la descripción de actividades no es correcto, faltan los verbos.
- Mismo comentario que para Adscripción: algunas de las actividades descritas no corresponden a fomento y extensión rural, pareciera que se listó lo que actualmente se realiza, sin un criterio de proyección.
- Las comisiones temáticas de género y juventud debieran estar en la División de Fomento y Extensión y no en la División de Promoción y Gestión Territorial cómo quedo planteado. Si la estrategia de trabajo para los ejes transversales de la DGDR es mediante Comisiones Temáticas se desdibujan roles y no se asignan responsabilidades. ¿se plantan nuevos puestos de trabajo para estas nuevas unidades organizativas.
- No se indican instancias de coordinación entre pares (por ejemplo Encargados de División), lo que implica de hecho que todas remiten a la Dirección General y posteriormente bajan a donde corresponda, lo que constituye un rol muy dominante a la Dirección y la sobrecarga.

FICHAS DIVISION PROMOCION Y GESTION TERRITORIAL

- ¿Dónde están los ETDR en el organigrama? Siendo que la mitad de los funcionarios de la DGDR integran los mismos.
- ¿Quiénes componen las regionales? Se intuye que la creación de las mismas puede responder a falencias en la supervisión de los ETDR, ya que la División sólo cuenta con dos cargos y actualmente uno de ellos es cubierto por una doble encargatura. Se plantea que la solución a este problema debiera ser la creación de nuevos cargos a nivel de división, de modo que los coordinadores regionales queden ubicados jerárquicamente y no la creación de otra unidad organizativa a nivel de sección. Cómo está planteado no se otorga nivel jerárquico a los coordinadores regionales ni se los diferencia de los ETDR.

En el caso de las regionales, la naturaleza de la función en este nivel jerárquico (sección) no puede ser “planificar” sino “ejecutar”. Es el nivel jerárquico superior quién debe planificar. Pareciera que el orden jerárquico estuviera subvertido ya que con la División se utiliza el verbo “coordinar”, “articular”, etc.

No se menciona la tarea de la coordinación de equipos.

FICHAS DIVISIÓN INFORMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- En general, la misión parece coherente más allá de que no se ha cumplido nunca con el monitoreo y evaluación de políticas públicas, que es diferente de la evaluación de ejecución de una política pública.
- No se mencionan los vínculos con ASIC.
- Por la vía de los hechos se ha venido debilitando el papel de la División en la DGDR, mediante la disminución de funcionarios. Al día de hoy se cuenta con un solo programador. Mucha carga de actividad para un solo funcionario. ¿Se prevee la creación de nuevos puestos de trabajo?
- En el organigrama se plantean como departamentos unidades organizativas que en la ficha se describen como secciones.
- Puede ser que la departamentalización de la división supere la cantidad de RRHH que hoy existe en DISE, o al menos quedarían un departamento de 1 persona.
- La tarea de informes y reportes se repite en la ficha de Dirección/Adscripta

FICHAS DIVISIÓN COMERCIO Y CADENAS

- ¿Esta división supervisa departamentos o secciones? En el organigrama se plantean como departamentos unidades organizativas que en la ficha se describen como secciones.

- Los cuadros donde se listan las responsabilidades deberían organizarse en forma derivada de los objetivos de la División: fomento de la producción, comercialización, generación de ventajas competitivas e inserción en las cadenas de valor. Debería incluirse la generación de valor de los productos de la producción familiar.
- El cuadro define actividades, funciones o procesos describiendo algunas actividades desarrolladas, reduciendo las distintas estrategias posibles a acciones concretas y limitadas. De esta forma se establece la función en relación a lo hecho y no a los cometidos. Las actividades y funciones deberían derivarse de los objetivos y diseñar su cumplimiento en función de diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando se habla de marcas comerciales, esto no puede ser nunca una finalidad sino una estrategia para alcanzar objetivos (comercialización, agregado de valor, etc).
- No queda claro cuáles son las actividades sustanciales de la división que la diferencian de otras divisiones. Algunos de los productos planteados para esta división son realizados por los ETDR, otros por la división Fomento y Extensión (Habilitación y Registro de Técnicos) y otros por el Departamento de Registros de Producción Familiar (gestión de RENAHO, algunas tareas de MURU).
- En las actividades no se mencionan las organizaciones de productores/as. La comercialización asociativa está como producto y no como tarea.
- Pareciera que es una división que se encarga de todas las marcas comerciales, como si hubiese muchas y la gestión dependiera de esta división, cuando la única que existe aún no está en funcionamiento y está co-construida con varias otras unidades.
- Las campañas de comunicación no están hechas, no se han llevado a cabo y la campaña de promoción del producto aún tampoco, pero está planificada como una actividad de esta división. Tampoco existe aún el monitoreo y seguimiento de la marca comercial.
- Establecer la vinculación intrainstitucional (ej: Comité de Inocuidad del MGAP) e interinstitucional (ej: Compras Públicas, Habilitación de procesos y productos) para el desarrollo de estas temáticas. No queda claro en el cuadro y es esencial para alcanzar los objetivos.
- Una de las últimas actividades habla de “matriz de resultados” pero no se explica de qué. Al igual que en la “participación” que no se indica en qué.

FICHAS DEPARTAMENTO FINANCIAMIENTO RURAL

- En el ítem “Nivel Jerárquico” de la ficha dice “División” pero en el organigrama está como “Departamento”. Sin embargo, en las fichas de las unidades organizativas que supervisa, está bien y coincidente la definición de “Sección”.
- Las fichas de las 3 unidades organizativas, Departamento de Financiamiento Rural y las secciones Fondos Rotatorios y Programa de Microcrédito Rural, son iguales en cuanto a la Lista de responsabilidades. Por lo tanto, o están mal hechas o no justifica la división en tres unidades organizativas.
- Por otro lado se aporta que las fichas de Financiamiento Rural y las secciones Fondos Rotatorios y Programa Microcrédito Rural, las mismas son iguales porque en su momento se trabajó en una única ficha pensando en el objetivo, las tareas y responsabilidades que se llevan adelante desde la División Financiamiento Rural.
- Se considera que actualmente no se justifica abrir el organigrama en dos secciones diferenciadas para ambas herramientas (Fondos Rotatorios y Programa Microcrédito Rural) ya que Financiamiento Rural cuenta con sólo con 2 funcionarios/as.
- Si la Dirección se planteara a futuro un uso diferente del manejo de los fondos y de las opciones de financiamiento que se les brinda a productores/as desde la DGDR, donde se fomentara la herramienta Fondos Rotatorios sobre otras opciones que se ofrecen también a través del inciso, por ejemplo de subsidios u otro tipo de créditos, se justificaría la división en secciones diferenciadas. Dado que la demanda de esta herramienta sería mayor y su consolidación en el territorio exigiría

ampliar los recursos humanos destinados a analizar las solicitudes, dar seguimiento a las mismas, trabajar articuladamente en territorio y realizar las capacitaciones que surjan.

- El mayor problema para mí, no es la excesiva departamentalización, que la hay en la propuesta de organigrama de la DGDR (es claro lo que decís, no sé cómo van a "completar" 3 UO en Financiamiento Rural si hoy son dos personas trabajando...), sino la falta de visión, ante cualquier escenario.

FICHAS DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE

- En las fichas del departamento Financiero Contable y de sus secciones, se duplican actividades que están descritas en otras UO de la misma dirección (gestión documental y actos jurídicos, está repetida en esta ficha y en la ficha de Jurídico).
- En la ficha de la sección Presupuesto y adquisiciones hay en la Lista de Responsabilidades, actividades duplicadas con la ficha de Administración General (Adquisiciones de bienes de consumo, servicios no personales, etc.)
- En la ficha de la Sección Auditorías, se describen como actividades:
 - Auditoría de Intervenciones públicas territoriales y Control del cumplimiento de la ejecución de los fondos públicos según normativa
 - Auditoría de Convenios y Adendas y Control del cumplimiento de la ejecución de los fondos públicos según normativa
 - Auditoría de FAE y Control del cumplimiento de la ejecución de los fondos públicos según normativa

Estas actividades también son desarrolladas por los ETDR (que dependen de la División Promoción y Gestión Territorial) cuando hacen el seguimiento, monitoreo y la evaluación de las convocatorias públicas. No es tarea exclusiva de financiero contable. ¿Cuál es la diferencia entre la tarea que realizan los ETDR y la Sección Auditorías que depende de la División Financiero Contable?

FICHAS DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN GENERAL

- No se comprende el cometido de esta unidad organizativa. Tiene tareas de soporte tecnológico, del área de comunicaciones, de procesamiento de datos, de intendencia, gestión vehicular, gestión humana. Como que todo lo que quedó "huérfano" en la DGDR, se metió ahí, sin ningún criterio. Además, duplica tareas que ya están listadas en otras fichas.
- En la misión de la UO hay actividades/responsabilidades duplicadas con la Sección Adquisiciones.
- En cuanto al listado de tareas, existen algunas duplicadas con la sección Atención al usuario DGDR
- Llama la atención una "Actividad" que se describe al final de cada una de las 26 fichas que es la siguiente: "Coordinar con las demás UO en los procesos vinculados a su misión organizacional", cuyo producto es, "Reuniones realizadas, Planificación y cronogramas ejecutados".
- También llama la atención, que la "Naturaleza de la función" de las UO Divisiones y Departamentos, sea "Mixta", cuando ni siquiera existe esa categoría (las categorías son Asesora/Ejecutora/Comisión o comité/Proyecto o programa). Refuerza el concepto de que todos/as hacemos todo.

CONCLUSIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS DEL COMPONENTE 1 Y 3

Como conclusión general del análisis los/las trabajadores/as afiliados/as a AFGAP entendemos que la propuesta de la Administración no cuenta con la profundidad y seriedad que se requería ni con el debido conocimiento de lo que realiza o debería realizar esta unidad ejecutora de acuerdo con el concepto para el que fue creada. El espíritu con el que fue creada está reflejado en los cometidos establecidos por el Artículo 161 de la Ley 17930 y en los documentos que la fundamentan. La propuesta de reestructura tiene una distancia muy importante con ese espíritu, desarrollándose con una mirada funcional de una DGDR minimizada lo que lleva a un camino de invisibilización y encapsulación de esta. Todo esto fomentado por un desarrollo

institucional del MGAP que ha promovido no solo esta Administración sino también las anteriores, donde se han tomado desde las autoridades una serie de decisiones que nos han debilitado institucionalmente.

Es preocupante la falta de visión y de conocimiento de la Administración Pública, como del Manual de formulación de estructuras organizativas y de puestos de la ONSC, ya que no se cumple con las consignas establecidas en el mismo.

Las fichas por unidad organizativa no se elaboraron adecuadamente, pareciera que no se comprendió cuál era el objetivo de las mismas. Son una descripción de las tareas que realiza hoy la DGDR sin una proyección. En ellas queda reflejada la desorganización del trabajo, donde todos/as hacemos todo, se evidencia problemas para establecer jerarquías y algunos roles y responsabilidades quedan diluidos.

En todas las fichas de las unidades organizativas "madre" digamos (Financiero contable, Fomento y Extensión Rural, Promoción y Gestión Territorial, Cadenas y Comercio, DISE, etc.) la Naturaleza de la Función se define como "Mixta", categoría que no existe en el Manual de la ONSC. Por otro lado en varias unidades organizativas se invierte la naturaleza de la función, dice "ejecutar" en la de mayor jerarquía y "planificar" en la de mayor jerarquía.

Se corre el riesgo que los perfiles de las unidades organizativas queden desdibujados (pero tampoco se plantean nuevos perfiles) y la descripción de las actividades adolece de un solapamiento crítico. En síntesis, las fichas tienen la virtud de describir claramente el caos en el cual se trabaja en la actualidad, situación que desde el año 2020 la Mesa de la DGDR AFGAP viene denunciando ante la Administración.

¿qué vamos a hacer?, ¿para quién?, ¿cómo? y ¿con qué objetivo? En los aspectos más sustantivos también identificamos algunos problemas que ejemplificamos a continuación.

Los conceptos claves para la definición del desarrollo rural – cómo ser descentralización, participación y enfoque integral (económico, social y ambiental) y territorial - quedaron diluidos.

No queda adecuadamente reflejado el papel de la DGDR como organismo rector de las políticas públicas de desarrollo rural.

La definición de la población objetivo de la DGDR es ambigua, esto dificultará identificar con precisión la población a quién van a dirigidos los productos (bienes y servicios). Se observa una pérdida de foco en la producción familiar.

Observamos que varios de los cometidos que la Ley establece para la Unidad Ejecutora no se mencionan, al tiempo que se eliminaron algunos objetivos estratégicos. En particular el trabajo de fortalecimiento de las asociaciones civiles del medio rural no se establece cómo objetivo estratégico ni se definen intervenciones públicas para ello. Este es un cometido sustantivo que a nivel de la institucionalidad pública sólo realiza la DGDR.

En síntesis, esta propuesta de reestructura no es buena para la DGDR ni para sus funcionarios, porque fue mal realizada, es poco clara, no se adecua a la razón de ser de la DGDR y la invisibiliza.

13 ANEXO 8 TALLERES UE 08 DGF

Componente 0 – Caracterización del Organismo

Pregunta: ¿Existe un referente de planificación estratégica dentro de la UE?

¿A que refiere planificación estratégica dentro de la UE? ¿Existe una planificación estratégica? Y a qué recurso humano o quien es el referente, cuando se menciona como respuesta “*si, sin dedicación continua en la tarea*”. Se entiende que son los Directores de las U.E. que deberían cumplir ese rol, aunque en este caso no se especifica a quien corresponde.

Preguntas referentes a Últimas actualizaciones de misión, visión y objetivos:

Se menciona que fue en el año 2020, sin embargo, la última discusión de reestructura fue en el 2018/2019. ¿A que refiere lo del año 2020? Es de conocimiento, que se trabajó entre los directores de divisiones y Director, en una nueva propuesta de visión, misión e indicadores y metas de gestión para ONSC en función de los objetivos definidos para cada una de las Unidades Ejecutoras en el período 2020-2024 en el marco de nuevas autoridades. (ver: <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/institucional/plan-estrategico/objetivos-del-mgap-unidad-ejecutora>). En dicho link, no aparece la misión y visión discutida en ese momento (año 2020), al cual se hace referencia. Únicamente aparecen para la DGF los objetivos priorizados para la nueva administración.

Sin embargo, también se menciona al final del documento que rige actualmente la estructura organizativa del año 2013 (Decreto N° 290/013). No se cuenta con información de la misión, visión y objetivos estratégicos de la DGF definidos en ese momento (2013).

Quando se menciona la priorización de objetivos estratégicos de aquí a 5 años, no se cuenta con información de dicha priorización que se menciona de forma afirmativa en el documento en el año 2020.

Pregunta: ¿Cuáles son las intervenciones públicas de la UE?

Faltan:

- Inspecciones de campo para los diferentes tipos de bosques (bosques plantados (bosques madera de calidad) y bosques nativos (registro/planes de manejo/ilícitos).
- Inspecciones de barracas y acopio de leña (Bosque nativo)
- Actividades de difusión y extensión de estadísticas, y resultados de monitoreo de bosques referentes a bosques plantados.
- Intercambio, articulación y apoyo técnico en otros proyectos a iniciativas de otras Instituciones públicas referentes a temas forestales, otros ministerios e Intendencias, enseñanza, investigación (ej. INIA), Agencias de apoyo a inversiones (ej. Uruguay XXI)), además de organismos internacionales y cooperación con otras dependencias internas del MGAP (DIEA/OPYPA/DGRN/UAI/UC/DGSA, etc).
- Creación de la Comisión Honoraria de la madera, quien es liderada por DGF.

Pregunta: ¿Cuáles son los productos/servicios de la UE?

Faltan:

- Certificado de madera
- Asesoramiento y seguimiento de planes y proyectos en todos los bosques
- Reportes y participación técnica en diferentes ámbitos nacionales e internacionales
- Gestión de fondos para ejecución de proyectos
- Seguimiento y apoyo técnico a otras iniciativas y proyectos de otras instituciones
- Consultas varias sobre información del sector a público en general

Pregunta: ¿La UE tiene cuantificados los productos/servicios entregados a la población?

No se contestó dicha pregunta en el documento, se supone que hay indicadores de desempeño, muchos de ellos referidos más a productos con indicadores cuantitativos (algunos que se reportaban: número de parcelas instaladas/año de monitoreo en bosques; cantidad de publicaciones en web; superficie forestada en el año; superficie registrada/año, número de barracas registradas; ton de leña extraída por año; permisos y área por planes de manejo de bosque nativo; número de inspecciones al año, etc.). Los mismos se reportaban anualmente a ONSC.

Existe, además, otra herramienta informática que son las visitas a los documentos disponibles en la web, servicio brindado por la Unidad de comunicaciones, que, si bien son estimativos, da una idea de las visitas a web de DGF.

Pregunta: ¿La UE cuenta con un sistema de seguimiento interno de los planes estratégicos? ¿En qué consiste dicho seguimiento?

¿A que refiere a los planes estratégicos? Si los mismos refieren a actividades concretas y habituales de la U.E., todas las divisiones técnicas deberían realizar ese seguimiento, si se cumplieron las metas propuestas y sus resultados. Se entiende, además, que los costos asociados a dichas actividades deberían tener un seguimiento contable.

Sin embargo, en el documento se contestó “que no hay una unidad especializada”..., se entiende que no se contestó la pregunta de forma clara. Además, surge la interrogante: ¿sería necesario la creación de una unidad especializada en el seguimiento?

Pregunta: En la actualidad ¿se encuentra en estudio algún proyecto de ley, decreto o reglamentación, que afectaría los cometidos o la estructura de la UE?

La respuesta en el documento fue que “No”, sin embargo, se viene discutiendo desde el año pasado la transferencia de Bosque nativo al ministerio de Ambiente, además de cambios en decreto sobre incendios y competencias para las Instituciones actuantes; que sí podrían modificar cometidos y/o estructura.

Sin embargo y si bien se entiende que no se afectaría la estructura, se ha discutido también cambios con Ministerio de ambiente por autorizaciones ambientales previas para plantaciones entre 40-100 ha. Está además, en proyecto todo el tema referido a suelos, nueva clasificación de suelos por categorías de capacidad de uso (según USDA). Sin embargo, estos podrían afectar la gestión de los bosques.

Componente 1 – Planificación estratégica

El siguiente análisis fue realizado mediante un documento donde se describe la misión y visión, objetivos estratégicos, posibles intervenciones y productos, en relación a la versión avalada por Dirección, que se considera la oficial y el otro ampliatorio (aunque no se tiene certeza).

Misión (firmada por el director) - Archivo: Entregable 1

Muy general, en términos generales correcta

Visión (firmada por el director)

La parte que no se entiende a que hace referencia: “*el agregando valor de forma eficiente*”.

Por otro lado, aparece la palabra “*regula*”, ¿el cual se puede considerar sinónimo de fiscalizar?, función importante en DGF.

Si se entiende al sector forestal como todos los recursos forestales del país (bosques nativos y plantados) es correcto. Sin embargo, muchas veces este término se refiere a plantaciones solamente. Si no es tomado en sentido amplio sector forestal, sería conveniente referirse a recursos forestales, que involucraría a todos los bosques del país. Otra duda que surge, es sobre si el agregado de valor de forma eficiente hace mención únicamente a bosques plantados?, luego sí se introducen salvaguardando la conservación y restauración interpretando que hace referencia a bosques nativos.

La segunda parte queda redundante con lo municipal, departamental y local: *“Articulará y promoverá acciones conjuntas y alianzas estratégicas entre la sociedad civil, sector público y privado a nivel local, nacional e internacional”*. Cabe mencionar que esta parte de la visión no se encuentra reflejada en ningún objetivo estratégico.

Se propone la siguiente sugerencia:

“La DGF lidera, regula, fiscaliza y coordina el desarrollo sostenible de los recursos forestales a nivel nacional, mediante acciones de planificación, monitoreo y control de las actividades productivas involucradas; procurando que su acción permita el desarrollo de cadenas de valor de los bosques, salvaguardando así mismo, la conservación y restauración del bosque nativo. Para ello, articulará y promoverá acciones conjuntas y alianzas estratégicas entre la sociedad civil, sector público y privado a nivel local, nacional e internacional”.

Objetivos estratégicos

El siguiente análisis fue realizado mediante un documento donde se describe la misión y visión, objetivos estratégicos, posibles intervenciones y productos, en relación al documento avalado por Dirección (Archivo: Entregable 2), lo que se considera es el oficial y el otro ampliatorio (aunque no se tiene certeza).

- 1) El primer objetivo vigente de la UE “Planificar y promover el desarrollo forestal y sostenible del país” no estaría en la columna reformulada tal cual escrito. Sin embargo, se entiende que la “planificación” es importante como rol de la DGF. Esta palabra no aparece en los nuevos objetivos propuestos.
- 2) Comparando ambos documentos hay objetivos que no están en uno u otro, lo cual sirve para detectar faltantes también.
 - En El documento oficial no aparecen los siguientes objetivos que sí están en el otro documento:
 - *Consolidar el sistema de gestión digital a través del Registro de bosques*
 - *Velar y dar seguimiento al estatus fitosanitario y siniestros que atenten contra la supervivencia de los bosques* (que de hecho es muy importante ya que no se menciona en ningún objetivo avalado por Dirección y es una función importante de la DGF, e incluso en ambos documentos faltan objetivos referentes a otras perturbaciones por incendios forestales, donde la DGF trabaja muy activamente también, en amarillo sugerencias).
 - *Conservar y valorizar los recursos fitogenéticos de los bosques.* (es muy importante también dado que DGF tiene un centro de germoplasma a su cargo en el vivero de Toledo)
 - *Fiscalizar la corta, transporte y comercialización ilegal de los productos provenientes del Bosque nativo* (este es muy importante, de hecho, aparece tímidamente en lo el documento oficial como *“Garantizar la procedencia de la leña de bosque nativo comercializada”*, no especificando la fiscalización en toda la cadena (corta-transporte-comercial)). Cabe aclarar también, que se fiscaliza el manejo silvicultural de los bosques plantados para la obtención de la calificación de bosque “madera de calidad”, sin embargo, aparece en el documento oficial únicamente *“Fomentar la producción y uso de madera sólida de calidad”*

- En el documento oficial, aparece *“Promover la integración de los bosques en sectores productivos”*, sin embargo, los bosques están integrados a otras producciones (ej. ganadera, miel). Por ello se entiende, que promover por sí solo no es lo adecuado porque incluso depende del tipo de bosque plantado vs nativo, de los tipos de productores y zonas. Por lo tanto, se sugiere, *“Adaptar y promover la integración de los bosques con otros sectores productivos como medida de mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático”*. Esta última parte se especifica en el otro documento, pero es un tema no menor el mitigar y adaptar en un contexto de cambio climático, y los recursos forestales son claves.
- En la Visión se hace referencia a alianzas y acciones conjuntas (documento avalado por Dirección), sin embargo, no hay ningún objetivo que lo plantee, de hecho, existen muchas actividades que hoy en día DGF participa buscando ese fin con otros Ministerios, Institutos de investigación, educación, a nivel nacional e incluso con cooperación internacional.

Por lo tanto, se sugiere agregar un objetivo para ello: *“Fomentar y fortalecer la cooperación entre organismos e instituciones nacionales e internacionales vinculados a los bosques y al desarrollo de los mismos en toda la cadena”*.

- Tampoco se especifican objetivos que incluyan toda la información estadística que genera y se elabora en DGF, y que es soporte para diferentes instituciones a nivel nacional (incluso dentro del MGAP) e internacional. Faltaría un objetivo, se sugiere: *“Realizar, analizar, suministrar y divulgar información productiva, industrial y comercial de los recursos forestales a nivel nacional”*.
- Otra que no aparece y que son importantes también:

- En relación a las regionales que no se mencionan en los objetivos:

“Coordinar y efectuar a través de las regionales las acciones y actividades referentes a control de planes y proyectos, así como de extensión”.

- En relación a la tecnología de la madera:

“Participar, coordinar y fomentar actividades relacionadas con la industria y la tecnología de la madera”

Posibles intervenciones y productos

Para este análisis se utilizaron los siguientes documentos: un documento donde se describe la misión y visión, objetivos estratégicos, posibles intervenciones y productos, además, los entregables 3 y 4.

En primer lugar, aparecen diferentes intervenciones públicas para un mismo objetivo de la U.E., sumado a que se encargaría diferentes divisiones técnicas, por ejemplo: “Monitorear los recursos forestales” (Gestión de bosques, Manejo Forestal Sostenible, e incluso Evaluación e Información, no quedando claro quien lo lidera). Sin embargo, hasta la actualidad es función de la División Evaluación e Información, que cabe aclarar, además, que en el organigrama propuesto desaparece dicha División. Este objetivo según lo descrito en uno de los documentos “Registro de intervención pública Fiscalización - Enviado” refiere a una intervención para evitar como resultados “la comercialización de leña obtenida de forma ilícita, controlar planes de incendios y prácticas silvícolas...”. Como productos se esperan: Habilitación de barracas de leña de Bosque Nativo, Sanciones y avales. Además, se manifiesta la articulación con el Ministerio del Interior. En otro documento se expresa otra cosa de lo que refiere al Objetivo “Monitoreo de los recursos forestales” (Entregable 3 Identificación de intervenciones públicas), cuya intervención es gestionar un sistema de monitoreo forestal (el cual hoy no existe) y en ese si menciona cartografía e Inventario forestal nacional. Incluso menciona un sistema de vigilancia fitosanitaria. Además, aparecen nuevamente las tres divisiones técnicas como responsables, sin embargo, la División Evaluación e Información desaparece en el nuevo organigrama. Por

otro lado, actualmente la División Manejo forestal Sostenible es la encargada de los temas fitosanitarios, Div. Evaluación e Información a cartografías e inventarios. La División Gestión de Bosques no tiene actualmente estos cometidos. En este caso aparece como necesidad “la desinformación”, lo cual no es real, se realizó una cartografía en 2018 y 2021 sobre bosque plantado, en 2022 de bosque nativo, en 2019 se realizó un IFN de coníferas y se está trabajando en *E. grandis* madera sólida para realizar un nuevo IFN. Históricamente también se ha tratado de trabajar en el diseño de un sistema de información digital (Base de datos registro de bosques - BDRB-BPM). En esa misma ficha se menciona un sistema de vigilancia fitosanitaria, no sabemos a cuál se refiere y si actualmente existe. Además, no aparece DGRN que está trabajando en tema suelos (cartografía de suelos y clasificación según USDA). En un tercer documento (Entregable 3 Identificación de intervenciones públicas), otra vez menciona el objetivo “Monitorear los recursos forestales”, siendo la División Gestión de bosques su encargada, cuya intervención es el registro de los bosques. En este caso se espera como resultado contar con todos los bosques nativos registrados, sin embargo, esto hoy día está en carpetas en formato papel; se menciona que esto resuelve el problema de la corta ilegal, sin embargo, ¿es lo único que se resolvería?. En un cuarto documento el objetivo “monitorear” hace referencia a cartografía, inventarios e incluye estadísticas sin especificar a cuáles refieren. En un quinto documento “Registro de intervención pública Gestión de información Forestal - Enviado”, menciona como responsables a las 3 divisiones técnicas (aun cuando en el nuevo organigrama desaparece Div. Evaluación e Información), pero se hace referencia que los principales resultados serían cumplir con demanda de información y proveer datos relevantes y de calidad para la toma de decisiones, sin embargo, no queda claro cuál son esos datos e información estratégica para el sector y los bosques en general. Los productos incorporados son una amplia gama, desde reportes nacionales e internacionales (faltando varias instituciones especificar), publicaciones estadísticas (no especifica cuáles), información técnica especial, certificados de madera, materiales de difusión, IFN, Cartografía, asistencia técnica en proyectos y comisiones, sistema de vigilancia fitosanitaria. En resumen, no queda clara la definición o que significa “Monitorear los recursos forestales” como objetivo para la Institución y los referentes de la generación de estas posibles intervenciones y productos, y sobre todo a que División técnica le compete esa gran función, ya que se mezclan diferentes intervenciones y productos para el mismo objetivo, no quedando claro los criterios de agrupaciones. En DGF el monitoreo de bosques estuvo asociado a actividades de inventarios forestales nacionales (IFN) y cartografías. Además, hacen mención a la división técnica Evaluación e Información que desaparecería en el nuevo organigrama.

Otra intervención se refiere al objetivo estratégico “Planificar y promover el desarrollo forestal y sostenible del país”, sin embargo, no aparece en los objetivos estratégicos avalados por la Dirección, es decir, no aparece en la columna “Objetivos estratégicos de la UE reformulados”, sino en la columna vigente, por lo que se entiende desaparecería este objetivo. En este caso un documento (Entregable 3 - Registro de intervención pública Gestión y conservación de Recursos Genéticos forestales) hace referencia únicamente que el objetivo de la intervención es “contar con material genético y vivo de especies nativas para producción forestal y restauración de bosques”, cuyo referente sería Manejo Forestal Sostenible. Los productos que hacen mención refieren únicamente a producción de plantas y recolección de semillas para conservación de los recursos; donación o ventas de plantas y semillas; sin embargo, no se menciona la restauración de bosques como un resultado esperado, pero si lo mencionan como el objetivo de la intervención. Se entiende, además, que en este caso para intervenciones de restauraciones de bosques la División Gestión de Bosques también tendría ese rol, sin embargo, no está como oficina responsable de la intervención.

En otro documento (Entregable 3 - Registro de intervención pública Gestión de bosques) y para el mismo objetivo estratégico (el cual se reitera no se encuentra en los reformulados), aparece como responsable Gestión de Bosques. Sin embargo, dentro de la estrategia de intervención se refiere únicamente a temas relacionados con extracción de leña de Bosque nativo o exoneraciones impositivas. Se entiende que estaría faltando registro y planes de manejo en bosque nativo (no únicamente la extracción), además de hacer referencia a los bosques plantados como parte de la estrategia, aunque luego aparecen productos que si lo relacionan (aprobación y calificación, certificado de exoneración, inscripción de prenda). Lo que estaría

faltando a su vez como parte de la estrategia de intervención es el control y fiscalización de lo que hace al objetivo planteado. A su vez, faltan como productos el registro de barracas de leña y acopio de Bosque nativo, habilitación para comercialización y declaración jurada de tenencia y venta de leña (únicamente mencionan guía de tránsito). En un tercer documento (Entregable 3 - Registro de intervención pública Gestión de capacitación y extensión) y para el mismo objetivo estratégico (el cual se reitera no se encuentra en los reformulados), aparecen como referentes las tres Divisiones técnicas, sin embargo, según nuevo organigrama División Evaluación e Información desaparece. Faltan productos referidos a publicaciones web y en papel que también son parte de la promoción al cual se hace referencia y soporte para muchas actividades de capacitación y extensión.

Otras intervenciones reportadas en Entregables 3 como intervenciones públicas son: “Autorización de manejo de bosque nativo” y “exigencia de inscripción de barracas de leña de Bosque nativo” pero se especifica que hace referencia a diferentes objetivos de la U.E.: “Fiscalizar la corta, transporte y comercialización ilegal de los productos provenientes del bosque nativo” y en otro “Fiscalizar la corta, transporte y comercialización de productos nativos”. Sin embargo, estos dos objetivos mencionados de la U.E. y tal como se expresan de forma escrita, no aparece en el documento avalado por Dirección sobre los objetivos estratégicos de la UE reformulados donde se expresa “Garantizar la procedencia legítima de la leña de bosque nativo comercializada”, y nunca menciona “fiscalizar la corta y transporte”, tal como fue mencionado en este documento de análisis de objetivos estratégicos. Para ambos casos, no aparece ninguna articulación con otros incisos o dependencias del estado, siendo en este caso importante la articulación con Ministerio del Interior, por ejemplo.

Por último, en muchas intervenciones se mencionan fechas de inicio (por ejemplo, años de inicio de la actividad), pero no queda claro de donde surgen y si es de relevancia.

Documentos de Fichas únicamente de productos - Entregable 4.

Comentarios de algunas fichas de productos Entregable 4.:

- Certificados de exoneración “Planes de plantación”. Lo que no sería correcto sería el nombre “Planes de plantación” serían de “bosques plantados”. Faltaría agregar ya que aparece en la ficha de “Certificados de exoneración de bosque nativo” desagregado en la descripción del producto las exoneraciones de IRAE, Patrimonio, Contribución rural para determinadas calificaciones de bosque plantado.
- Vigilancia fitosanitaria, se mencionan base de datos, reportes y muestras. No se cuenta con conocimientos específicos para este producto, depende de la División Manejo Forestal Sostenible.
- Inventario, se menciona base de datos y documento consolidado (no queda claro a que refiere documentos consolidados), aunque también existen publicaciones en formato papel sobre un proyecto específico y no se integra.
- Cartografía, se menciona únicamente formato digital, sin embargo, faltan publicaciones en papel que se han hecho y/o documentos consolidados como dicen en inventario (el cual no queda claro entonces, a que se hace referencia con documentos consolidados).

Otros productos (bienes y servicios) y/o intervenciones que faltan:

- Consultas varias y elaboración de información del sector forestal a nivel nacional para externos según consultas particulares y/o de otras instituciones nacionales e internacionales.
- Actividades de cooperación institucional con otros países a través de la Unidad de asuntos internacionales del MGAP.
- Participación en armado e intercambio de información de exportación para el SIRE. Conformado por representantes de todas las UE.
- Elaboración de informes a nivel internacional

- Gestión de fondos para ejecución de proyectos
- Recolección de semillas para banco de germoplasma.
- Participación en espacios técnicos y apoyo a actividades con otras Instituciones vinculadas a los bosques e incluso alguna liderada por la propia Institución
- Asesoramiento y seguimiento de planes y proyectos en todos los bosques.
- Inspecciones comprobatorias sobre el estado y manejo de los bosques o ilícitos de corta de bosque nativo.
- Elaboración de instructivos para la presentación de planes forestales.
- Promover investigaciones acordes a los recursos forestales.

Componente 2: Procesos y transformación digital

Parte 1 - Procesos

Pregunta: Su UE o alguna parte dentro de ella ¿responde al enfoque de Gestión de procesos?

La respuesta en el documento fue “No”. Sin embargo, dentro de la UE desde las administraciones anteriores y a partir del año 2009/2010 aprox., se trabajó en el relevamiento de los procesos (comenzando con todos los procesos referidos a la División Gestión de bosques por entender que era en esa área donde se dan la mayor cantidad de trámites que realiza la DGF) para hacer el diseño de un sistema de automatización de los mismos, vinculados a la mejora de la gestión a nivel Institucional y a sus usuarios. Cuando cambia la administración en el año 2020, se desarma el grupo técnico interno a DGF y se pierde vínculo con la contraparte informática y de desarrolladores, liderado por el SNIA con el cual se venía trabajando de forma continua. Existen documentos de dicho proceso, donde ya se habían identificado procesos y productos que involucran a esa División técnica. Otra parte que también se trabajó, fue lo referido a sistemas informáticos vinculados a la gestión de los procesos (BPM), desarrollo de base de datos, tanto para bosques plantados como nativos.

Las respuestas a muchas preguntas en esta parte, no quedan claras, por ser en su mayoría monosílabas, o contradictorias con respuestas anteriores en otras preguntas de otros apartados.

Parte 2 – Transformación Digital.

Se menciona que “*se ha trabajado parcialmente*” en temas de gobierno digital, sin embargo, esta parte fue explicada anteriormente su avance y luego su desarticulación del equipo técnico en su momento. Es más, el proyecto de gobierno digital mencionado anteriormente estaba alineado a los procesos forestales.

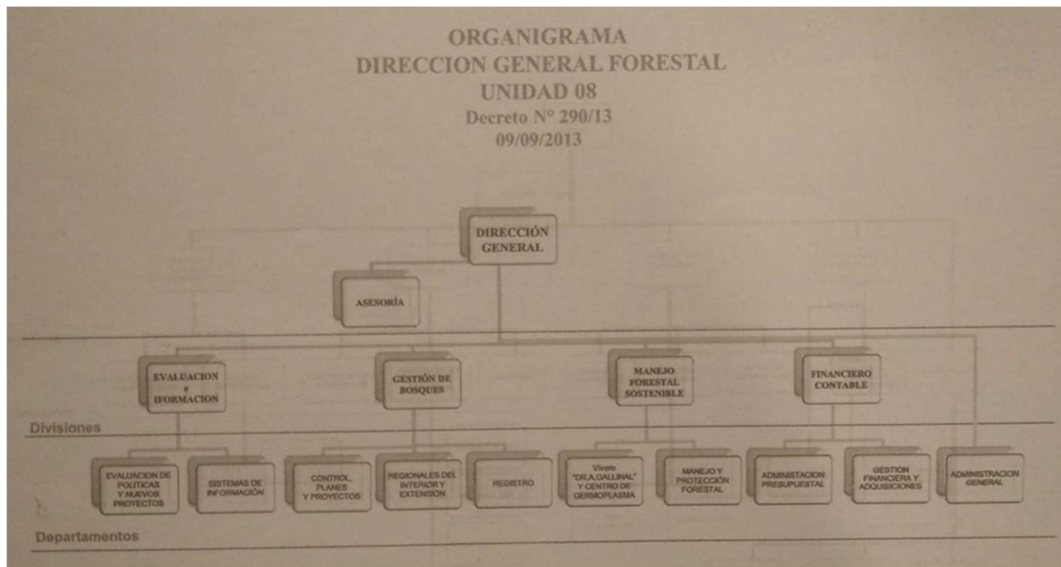
Parte 3 – Diseño Macro Organizacional

En este apartado, se desconoce lo que se menciona que hace dos años se viene trabajando en la estructura organizacional y procesos de trabajo en nuestra UE.

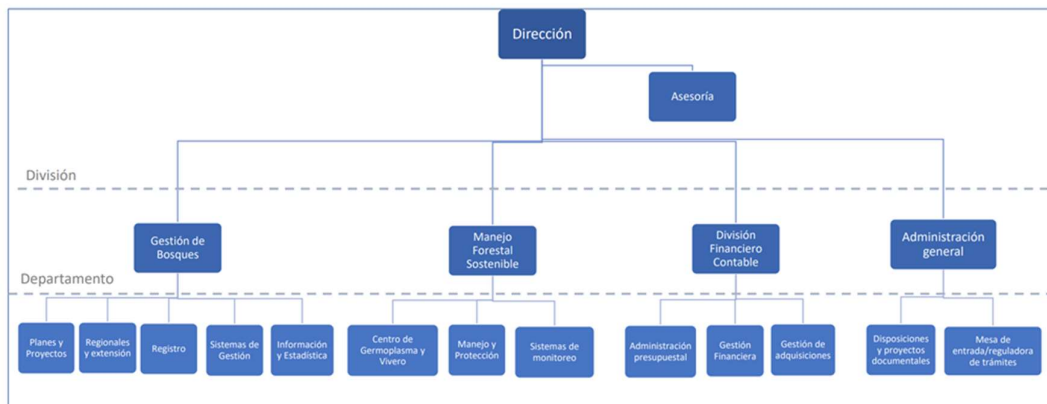
Como se especifica, son los directores de las diferentes divisiones que tienen la responsabilidad de analizar y definir propuestas de diseño de modificación de la estructura. Sin embargo, se entiende que dicho proceso debería involucrar también a los técnicos de cada una de las mismas, los cuales tienen también el conocimiento y pueden aportar al mismo, siendo importante su discusión a la interna en cada División técnica con sus integrantes.

Componente 3:

Estructura organizativa actual (Decreto 290/013)



Nuevo organigrama propuesto (Reestructura)



A. Consideraciones generales en comparación con la estructura organizativa vigente

- Desaparece División Evaluación e Información y distribuyen sus funciones entre División Gestión de Bosques y División Manejo Forestal Sostenible. Sin embargo, en los documentos de intervenciones públicas se nombra en todo momento a la División Información y Evaluación (ver análisis Componente 0, 1 y 2).
- En la División Gestión de Bosques crean dos departamentos adicionales “Sistemas de gestión” e “Información y Estadísticas”.
- A la División Gestión Manejo Forestal Sostenible le asignan otro departamento “Sistemas de monitoreo”.
- La División Financiero contable desagrega en dos departamentos lo que hoy hay en uno: “Gestión Financiera” y "Gestión de adquisiciones”.
- Por otro lado, pasa a División “Administración general”, creando para ello dos departamentos adicionales “Disposiciones y proyectos documentales” y “Mesa de entrada”, que anteriormente la Administración era un departamento (No División) que dependía de la Dirección General; en este cambio queda a la misma altura que las Divisiones Técnicas, y aquí surge una pregunta, la

Administración General no debería ser transversal a todas las Divisiones Técnicas y por otro lado cuál es el rol Institucional para que sea División?

- Existe, además, según organigrama propuesto una excesiva departamentalización en áreas técnica y no técnicas, en relación a la estructura organizativa vigente.
- Según el nuevo organigrama, es evidente que sacan recursos de una División técnica existente actualmente (División Evaluación e Información) para moverlos y robustecer áreas que de por sí ya tienen entre sus funciones al día de hoy suficientes responsabilidades (creando 3 departamentos adicionales), desarticulando una división técnica en donde no se menciona su fundamento técnico ya que se debería fortalecer con recursos el área y no repartir sus funciones en otras divisiones, que no tienen entre su misión tales responsabilidades como se menciona a continuación y según lo expresado en sus fichas.
- Según los recursos humanos hoy disponibles en toda la DGF, surge que y según la oficina del ONSC, Financiero contable debería ser Departamento. Además, si la justificación de quitar la División técnica Evaluación e Información de la DGF es debido a no se cuenta actualmente con los recursos humanos profesionales adecuados para sostenerla, debería ser el mismo criterio el utilizado para otras divisiones que surgen o se mantienen.

Por lo tanto, se considera que esta nueva propuesta de organigrama no es funcional a los objetivos de la DGF, como organismo ejecutor de la política forestal nacional, siendo un rubro de producción de los más importantes del país y que además debe velar por la conservación de los bosques nativos.

B. División Gestión de Bosques

Analizado el componente 3 según las pautas, en la División Gestión de Bosques se crean 5 departamentos. Significa que aumenta el número de departamentos para esta División y sus funciones, la cual estaría a cargo de una sola persona. En el punto que refiere a la “excesiva departamentalización”, el nuevo organigrama no contempla las recomendaciones del instructivo.

A continuación, se analiza por departamento:

1. Departamento Planes y Proyectos:

- Dentro de las actividades descriptas para este departamento, se nombra el estudio de Proyectos Forestales, Manejo de Bosque Nativo, pero no se nombra el Estudio de Registro de Bosque Nativo.
- Se nombra las actividades como “gestionar, dirigir y controlar”.
- Aparecen muchas actividades vinculadas al Bosque Nativo y no para el Bosque Plantado.
- Repite actividades vinculadas a las Barracas de leña de BN, transporte, acopio, como “gestionar, planificar, dirigir procedimientos para el control, y gestionar y controlar el registro de centros de acopio”.
- En este departamento se visualiza una sobre dimensión de las actividades vinculadas al bosque nativo.
- Las actividades que se describen están acordes a su misión.

2. Departamento Regionales y extensión: en las actividades que se nombran para este departamento, no se nombra a Proyectos Forestales, se habla de planes de manejo, pero no se especifica si es para bosque nativo o plantado o ambos. Sin embargo, en la Misión de la UE aparece “contralor de planes y proyectos de gestión de bosques”.

3. Departamento Registro.

- En la Misión falta REGISTRO de los bosques (nativo y plantado), de acuerdo a su calificación técnica.

- Las actividades descritas son:
- Matricular, estudiar y revisar documentación notarial relacionada a la tenencia de los bosques.
- Emitir certificados para la exoneración de impuestos municipales y DGI. (está repetido).
- Inscribir Prenda de Bosque.
- Constancia de Prenda de Bosque (en algunos casos) cuando lo requiera un Actuario.
- Certificado de Madera.

Las actividades para este departamento se encuentran descritas. La Misión para el departamento está acorde a los objetivos de la UE, pero en la misma falta decir que el Registro de Bosque tiene como función la custodia de la documentación que se genera (es el “archivo en papel”).

4. Departamento Sistema de Gestión:

Este es un departamento nuevo, hay actividades que no se entienden bien.

- Una de las actividades dice “mantenimiento de la Base de Datos del Registro de Bosques”, no está claro cómo se realizará. Aquí debería decir “mantener” en vez de mantenimiento. Falta el cómo.
- Generar información, esto no es una actividad en sí, se desprende de la base de datos?. ¿Qué tipo de información se generaría, administrativa y técnica? ¿Sistema de Información de Bosques?
- Cuando dice “mantenimiento”, debería decir “mantener”. Esta actividad no está clara en qué consiste. Surge la pregunta: ¿mantener cuál sistema? Está ligada a los sistemas informáticos del MGAP, SNIA,..?.
- Otra actividad: “gestión interna de los procesos registrales”, se estaría hablando de la automatización de los procesos”, cómo se vincula con APIA, BPM?. Se estaría hablando de Gestión de Procesos?.
- Otro aspecto que se menciona en la Misión es el control de la posesión de leña del bosque nativo, no estaría en este departamento, está descolgado, y además no existe ninguna actividad que haga referencia a este tema.

5. Departamento Información y Estadística:

- Este departamento viene de la División Evaluación e Información que desapareció en la propuesta.
- Recordar que según el análisis de otros componentes las Estadísticas se mencionaban con el objetivo estratégico de la U.E. “Monitoreo de los recursos forestales”, por lo tanto, es incorrecto este departamento en dicha división.
- Además, el departamento no está acorde a los objetivos planteados para la División Gestión de Bosque. Por lo tanto, no debería pertenecer a esta División ya que por su nombre “Gestión de Bosques” y funciones no corresponde, además en la misión nunca las incorpora en su ficha: *“Administrar y gestionar los procesos vinculados a las plantaciones forestales y a los bosques nativos. Garantiza la conservación y manejo sostenible del bosque nativo al mismo tiempo que fomenta y planifica la forestación en tierras privadas y públicas ampliando el recurso forestal. Fiscaliza que la normativa sea cumplida”*.

C. División Manejo Forestal Sostenible

Aparece en la División el departamento “Sistema de Monitoreo” lo que se supone que antes era el departamento de “Sistema de Información” en la División Evaluación e Información. Sin embargo y como fue mencionado, en las intervenciones públicas y productos, deberían aparecer más actividades vinculadas al nuevo Departamento, ya que en el análisis del Componente 0, 1 y 2, el concepto de Monitoreo era más

amplio que las especificadas en esta ficha. Incluían además de Cartografía e Inventario, actividades de Estadísticas del sector.

Este Departamento tampoco condice con la Misión de la División Manejo Forestal Sostenible, la cual se expresa que sería: *“Promover el Manejo Forestal Sostenible de los bosques a nivel nacional, mediante acciones que apunten a lograr la conservación, manejo y protección del recurso considerando el cambio climático”*, siendo que nunca menciona el monitoreo de los bosques y tampoco aparece en la lista de responsabilidades.

D. Otras responsabilidades de la DGF

Por último, estarían faltando asignar responsabilidades que están vinculadas con el eje planificación estratégica de la U.E. Las mismas, fueron descriptos en el análisis del Componente 1 “Planificación Estratégica”, como intervenciones faltantes, pero que hacen a la Institución y son transversales:

- Consultas varias y elaboración de información del sector forestal a nivel nacional para externos según consultas particulares y/o de otras instituciones nacionales e internacionales.
- Actividades de cooperación institucional con otros países a través de la Unidad de asuntos internacionales del MGAP.
- Participación en armado e intercambio de información de exportación para el SIRE. Conformado por representantes de todas las UE.
- Gestión de fondos para ejecución de proyectos, ejemplos en ejecución: ej. Fonplata, AL INVEST, etc.
- Participación y/o liderazgo de diferentes espacios técnicos y apoyo a actividades con otras Instituciones vinculadas a los bosques y el agregado de valor a la cadena
- Asesoramiento y seguimiento de planes y proyectos en todos los bosques.