

Producto 3 – Informe final

Necesidades y Demandas de los Usuarios SENACSA

PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RIESGO EN SANIDAD ANIMAL (PR-L1148)

13/11/2017

Alejandro Ferrari – Lorena Veiga



Las opiniones expresadas en este documento son las de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Junta Directiva o de los países que representan

Siglas y acrónimos¹.-

ACONASA - Asociación de Comisiones Nacionales de Salud Animal

ACP – Asociación de Camioneros del Paraguay

APCO – Asociación Paraguaya de Criadores de Ovinos

ARP – Asociación Rural del Paraguay

AVIPAR – Asociación de Avicultores del Paraguay

BID – Banco Interamericano de Desarrollo

CEVEPA – Cámara de específicos veterinarios del Paraguay

COLCAT - Comisión de Control de Animales en Tránsito

COTA – Certificado de Tránsito de Animales

CPC – Cámara Paraguaya de la Carne

IVO – Inspector Veterinario Oficial

OT - Orden de Trabajo

SENACSA – Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal

SIGOR – Sistema Informático de Gestión de Oficinas Regionales del SENACSA

UEP – Unidad Ejecutora del Proyecto

VUE – Ventanilla Única de Exportaciones

VUI – Ventanilla Única de Importaciones

¹ Por orden alfabético

Contenidos. -

Contenidos. -	2
Resumen Ejecutivo. –	3
Actividades realizadas. -	4
Resultados del relevamiento. -	11
Resultados de la encuesta.....	11
Análisis de Procesos y Usuarios priorizados.....	20
Benchmarking	33
Conclusiones sobre hallazgos y recomendaciones.	34
Anexo 1 – Indicadores	43
Anexo 2 – Matriz de Trámites y Usuarios	50
Anexo 3 – Información de comercio exterior de las exportaciones de origen Animal	52
Anexo 4 - Guía de Entrevistas	53
Anexo 5 – Listado de Actores Entrevistados	54
Anexo 6 – Cálculo de Muestras y Envío de Formularios. -	55
Anexo 7 - Comentarios recabados en encuestas (preguntas abiertas). -	56
Anexo 8 - Formularios de Encuestas. -	62
Anexo 9 – Plan de Adquisiciones.....	70
Anexo 10 – Lineamientos para Consultorías.....	71
Anexo 11 – Insumos para la medición de indicadores.....	73

Resumen Ejecutivo. –

En el marco de la preparación del Programa de Gestión del Riesgo en Sanidad Animal, y con el objetivo puntual de identificar eventuales acciones tendientes a contribuir con la reducción de costos de transacción, asociados a los trámites que vinculan a los diferentes usuarios de las cadenas agropecuarias con el SENACSA, se definió la realización de este trabajo que busca identificar en primera instancia las necesidades y demandas de los usuarios.

Para ello se identificaron los usuarios y se segmentaron los trámites disponibles, agrupándolos en 5 Procesos clave: 1- Control de existencias, tránsito y comercialización en fase primaria, 2 – Importación y Exportación de animales en pie y material reproductivo, 3- exportación de productos comestibles de origen animal, 4- Importación de productos y subproductos de origen animal, 5- Importación de productos veterinarios y alimentos para animales. Para estos procesos a su vez se consideró a su vez la dimensión “cadena productiva” segmentando en Bovinos de Carne, Bovinos de Leche, Aves, Suinos, Caprinos y Ovinos.

Para realizar un diagnóstico desde el punto de vista de la demanda se entrevistaron actores clave asociados a cada proceso y cadena productiva y se realizó una encuesta mediante formularios web. Los resultados de la encuesta que no constituyen una muestra representativa a nivel de segmentos pero sí a nivel agregado de usuarios, presentan al SENACSA con una visión relativamente positiva por parte de los usuarios, siendo muy minoritarias las visiones marcadamente negativas. No obstante, a nivel de procesos clave se identifican varias oportunidades de mejora específicas² y otras más genéricas que se pueden resumir en:

- Minimizar trámites presenciales
- Asegurar la disponibilidad del sistema evitando “caídas”
- Incorporar prestaciones para productores de pequeños animales
- Fortalecer servicios asociados a la apertura y habilitación de mercados en cadenas exportadoras incipientes (Leche, Suinos, Aves)
- Simplificar trámites de importación y exportación avanzando en su incorporación a VUI y VUE

Para la atención de estas demandas se proponen una serie de objetivos y actividades a financiar con el proyecto que se resumen en la siguiente tabla:

² Ver: Análisis de Procesos y Usuarios priorizados

OBJETIVOS		ACTIVIDADES
Costos de Transacción Reducidos	Procesos Optimizados y Claramente Comunicados	1 - Modelado y ajuste de todos los procesos vinculados a las tramitaciones, revisión de costos y tiempos (medición de línea de base). Definición de mecanismos para facilitar información para para toma de decisiones (TD)
	Trámites 100% en Línea & 100% disponibles	2- Diseño y desarrollo de nuevas prestaciones del SIGOR, aplicaciones mobile, firma y pago electrónico para todos los procesos, Facilitación TD
	Información Oportuna, de Calidad y Accesible	3 - Formalización de ámbitos de consulta y colaboración público privado (por cadena / proceso). Elaborar Plan de comunicación.
		4 - Diseño de Plan de mejora de los servicios vinculados a la apertura y habilitaciones de mercados.
	Dotación y Formación de RRHH Alineados con Procesos y Servicios	5 - Definición de plan de fortalecimiento de capacidades para provisión de trámites.
		6 – Inversiones y acciones para cubrir brecha de capacidades
	Sistemas de información, infraestructura tecnológica y de comunicaciones fortalecidos	7 – Inversiones Plan de segurización para mejora de infraestructura y comunicaciones asegurando continuidad del servicios.
		8 – Diseño de plan de seguridad de sistemas considerando particularmente la integración de firma electrónica en todos los procesos.

El presupuesto estimado para la concreción de estas acciones ascendería a USD 1.100.000

Más allá de los del diagnóstico y recomendaciones para el proyecto, este documento puede utilizarse como guía para la aplicación de una metodología que permite de forma sistemática analizar los distintos procesos, establecer un canal de comunicación con los involucrados y recabar oportunidades de mejora para el aumento del desempeño del SENACSA.

Actividades realizadas. -

De acuerdo a los objetivos planteados para la consultoría y a partir del plan de trabajo (Producto 1), se elaboró de un diagnóstico desde la perspectiva del sector privado de los principales trámites de comercio exterior y a nivel de productores.

Partiendo de un listado extenso de trámites y gestiones disponible en el sitio web del SENACSA, se buscó identificar actores (usuarios) y procesos clave y sobre éstos extraer - mediante entrevistas en profundidad y encuestas, oportunidades de mejora del desempeño en términos de tiempos, predictibilidad y transparencia, costos, cobertura y otros aspectos que se plasman en el documento.

El análisis se realizó en dos dimensiones: Procesos clave y Cadenas productivas, y las oportunidades identificadas se traducen en recomendaciones para el SENACSA y líneas de potencial abordaje con apoyo del Proyecto.

En suma, el documento recoge los objetivos planteados por la consultoría, en particular en lo referente a las siguientes actividades:

- I. Revisión del material relevante relacionado al Programa, y la información disponible en el SENACSA sobre los servicios de sanidad animal e inocuidad prestados a los diferentes usuarios.
- II. Con el apoyo del SENACSA y del Banco, diseñar una encuesta para identificar las necesidades de los usuarios respecto a los servicios y su opinión sobre la calidad y oportunidad; segmentando los trámites según tipo de cliente (exportador, importador, productor, empresa) y procesos.
- III. Identificar clientes representativos de cada sector y realizar entrevistas sobre los procesos que se consideran prioritarios/limitantes.
- IV. Identificar algunos trámites prioritarios y analizar en detalle sus características, apuntando a identificar áreas de mejora.
- V. Visitar algunas oficinas Distritales y locales para evaluar la atención a usuarios.
- VI. Sistematizar la información resultante de la encuesta en un documento que describa la metodología utilizada y los resultados obtenidos (*en proceso*)
- VII. Interactuar con el SENACSA para analizar la visión institucional y la posibilidad de mejora.
- VIII. Revisar si existe en la región un benchmarking o información comparativa de los trámites identificados como prioritarios.
- IX. Definir las actividades e inversiones necesarias para mejorar la atención a los usuarios de los servicios de sanidad animal e inocuidad alimentaria (*en proceso*)

Relevamiento inicial

Para comenzar con el trabajo se realizó un relevamiento, revisión y análisis de los antecedentes y documentos relacionados al objeto del trabajo.

- I. Se analizó documentación facilitada por el BID y por el SENACSA: documentación sobre el préstamo, objetivos y planes preliminares.
- II. Se analizó la estructura organizativa del SENACSA, así como información disponible en el sitio web sobre la distribución regional de oficinas, lugares de pago, etc.
- III. Se consideró la información de los trámites disponible en el sitio web de SENACSA, identificando en cada caso los usuarios vinculados a cada proceso.

Segmentación y priorización de Trámites, Usuarios y Procesos

En función del estudio de antecedentes y realizando actividades de relevamiento complementarias, se analizó el inventario de los procesos objeto de esta consultoría.

Con estos insumos, se construyó una matriz³ que permite identificar para cada proceso los actores involucrados (usuarios) y viceversa, incorporando otros atributos como cadenas productivas involucradas, tipo de proceso, dirección responsable, frecuencia del trámite, inclusión en sistema de ventanillas únicas, “presencialidad”, elementos considerados para la organización y priorización.

Se relevaron un total de 29 trámites⁴, a los que se le asignaron sus respectivos usuarios. Esta lógica implica que un mismo trámite pueda involucrar más de un usuario (ej. Importación / exportación donde también participan despachantes de aduana).

Tipología de Usuarios de trámites SENACSA relevados

USUARIOS												
IMPORTADOR Prod. Veter. & Alim. Animales	EXPORTADOR Prod. Veter. & Alim. Animales	IMPORTADOR Prod. y Subpr. De Origen Animal	EXPORTADOR-IMPORTADOR Animales Vivos	PRODUCTOR Avícola	PRODUCTOR Porcino	PRODUCTOR Ovinos - Caprinos	PRODUCTOR Bovinos Carne & Leche	FRIGORÍFICO Avícola	FRIGORÍFICO Porcino	FRIGORÍFICO Bovinos - Ovinos - Caprinos	Industria Láctea	Transportistas
											Técnicos	Despachantes

En términos generales los USUARIOS más relevantes pueden agruparse en: PRODUCTORES, INDUSTRIAS, COMERCIALIZADORES⁵, TRANSPORTISTAS y DESPACHANTES DE ADUANA.

Tipología genérica de procesos

GRUPO DE PROCESOS			
Importaciones	Exportaciones	Tránsito & Sanidad de Animales	Registros & habilitaciones

³ Anexo Matriz de trámites y usuarios.

⁴ Luego del trabajo de campo se incorporó al análisis el trámite de desbloqueo de establecimientos y la confirmación de compra, no incluidos como tales en la página web, pero destacados por los entrevistados.

⁵ Importadores/exportadores de productos veterinarios y alimentos para animales, Importadores de productos de origen animal, importadores/exportadores de animales vivos y material reproductivo. Las industrias exportadoras, para la importación de insumos y los productores que importan o exportan animales de forma directa operan a estos efectos como “comercializadores”.

A partir de la matriz de usuarios y trámites, en conjunto con la contraparte del SENACSA se realizó una priorización primaria de USUARIOS y TRÁMITES, los cuales a su vez se agruparon en PROCESOS CLAVE, sobre los cuales se profundizará en este trabajo.

Para esta priorización se consideró la relevancia económica de las cadenas productivas⁶, el volumen anual de trámites, la importancia para los procesos productivos y comerciales que hacen a los negocios vinculados al sector agropecuario en Paraguay y la relevancia para el control sanitario y de inocuidad.

Procesos Clave, Cadenas productivas y Usuarios

PROCESOS CLAVE		CADENAS PRODUCTIVAS y USUARIOS					INSTITUCIONES INVOLUCRADAS
		BOVINOS de CARNE	BOVINOS de LECHE	AVES	SUINOS	OVINOS y CAPRINOS	
1	CONTROL DE EXISTENCIAS, TRANSITO Y COMERCIALIZACION FASE PRIMARIA	Productores - Comercializadores - Transportistas					SENACSA - ACONASA - COLCAT
2	IMPORTACIÓN - EXPORTACIÓN de ANIMALES y MATERIAL REPRODUCTIVO	Productores - Comercializadores - Despachantes -					SENACSA - ADUANA
3	EXPORTACION de PRODUCTOS COMESTIBLES de ORIGEN ANIMAL	Industrias - Despachantes					SENACSA - ADUANA - VUE
4	IMPORTACIÓN de PRODUCTOS COMESTIBLES de ORIGEN ANIMAL	Comercializadores - Despachantes					SENACSA - ADUANA - VUI
5	IMPORTACIÓN de PRODUCTOS VETERINARIOS y ALIMENTOS para ANIMALES	Comercializadores - Despachantes					SENACSA - ADUANA - VUI

Para la organización de las entrevistas, encuestas y posterior análisis, se consideran entonces tres PROCESOS CLAVE asociados a cadenas productivas (1-3), donde se podrán recoger diferentes perspectivas de los usuarios y dos transversales asociados a actividades de importación de insumos y productos (4-5).

A efectos de considerar la perspectiva de los usuarios de forma integral, se consideran también otras instituciones involucradas en los procesos además del SENACSA, con el objetivo de explorar oportunidades de mejora en los procesos que implique mejor coordinación entre instituciones e interconexión digital de los procesos.

⁶ Ver anexo Exportaciones.

Trabajo de Campo

- **Entrevistas a actores clave**

Durante la segunda semana de setiembre, en el marco de la misión de preparación se realizaron visitas y reuniones a organizaciones privadas y al SENACSA, y se realizaron entrevistas con actores clave vinculados a las cadenas productivas y a los procesos priorizados. Las entrevistas se realizaron de forma presencial o telefónica durante la misión y se complementaron de forma remota (teléfono, video conferencia, correo electrónico) luego de finalizada la misma.

Se realizaron **17 entrevistas** a referentes externos al SENACSA para cada tipo de usuario y proceso⁷, abarcando tanto clientes finales como despachantes de aduana⁸. En las entrevistas, se buscó identificar los trámites más prioritarios, la complejidad del trámite, la interrelación con otros organismos o actores, el impacto del proceso en el negocio del cliente, entre otros aspectos que permitieron identificar fallas, desconexiones y oportunidades de mejora. Se exploraron a su vez necesidades de atención y cobertura de trámites en cadenas vinculadas a pequeños animales⁹.

- **Encuesta**

Con base en hallazgos relevados en la fase de entrevistas se diseñaron 6 formularios de encuesta, los cuales se validaron con contraparte del SENACSA, resultando la siguiente agrupación según tipología de usuarios priorizados:

⁷ Anexo Lista de entrevistas

⁸ Para los trámites de comercio exterior

⁹ Anexo Guía de entrevistas

Agrupaciones de Usuarios para la elaboración de formularios de encuesta

FORMULARIO	USUARIOS	
1 A	PRODUCTORES GANADEROS	PRODUCTOR Bovinos de Carne
		PRODUCTOR Lechero
1 B	PRODUCTORES PEQUEÑOS ANIMALES	PRODUCTOR Avícola
		PRODUCTOR Porcino
		PRODUCTOR Ovino/Caprino
2	IMPORT & EXPORT GENÉTICA	IMPORTADOR Animales vivos y material reproductivo
		EXPORTADOR Animales vivos y material reproductivo
3	INDUSTRIAS EXPORTADORAS	FRIGORIFICO EXPORTADOR Bovinos
		FRIGORIFICO EXPORTADOR Porcinos
		FRIGORIFICO EXPORTADOR Avícola
		INDUSTRIA LACTEA Exportadora
4	IMPORT ALIMENTOS	IMPORTADOR Productos y Subproductos de Origen Animal
5	IMPORT INSUMOS VET.	IMPORTADOR Productos Veterinarios o Alimentos para Animales

Los formularios de encuesta buscaron recoger tanto calificación y opiniones respecto de los trámites específicos de cada segmento y como opiniones generales sobre los servicios del SENACSA y las líneas para su mejora (preguntas comunes en todos los formularios)¹⁰

Bloques específicos para cada USUARIO-PROCESO CLAVE:

1. Califique sus trámites considerando	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad: papeleo, presencia física, dificultad para coordinar horarios, descoordinación entre organismos o direcciones involucradas, diferentes criterios. • Demora o Variabilidad: tiempos administrativos, atención presencial, disponibilidad del sistema SIGOR, inspecciones, otros. • Costos: lo que se cobra por el trámite, lo que hay que pagar a un gestor, otros costos asociados a traslados, riesgos para el negocio, etc.
--	---

2. Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?
--

¹⁰ Ver anexos: Formularios de encuesta

Bloques comunes para todos los USUARIOS:

3. Califique en términos generales la calidad de los servicios del SENACSA	Trámites (eficiencia y calidad de la atención)	Alto – Medio - Bajo
	Atención de consultas (eficiencia y calidad de la atención)	
	Control sanitario (previsión y respuesta frente al riesgo)	
	Laboratorios (eficiencia y calidad de la atención)	
	Habilitación y requisitos de mercados (gestiones, información, etc.)	

4. Identifique en términos generales las principales oportunidades de mejora del SENACSA	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos más capacitados
	<input type="checkbox"/> Mayor dotación de Recursos humanos
	<input type="checkbox"/> Mejor infraestructura y actualización tecnológica
	<input type="checkbox"/> Mayor cobertura regional para el control
	<input type="checkbox"/> Mayor cobertura regional para la atención de trámites

Se incluye en anexos un resumen de los aspectos metodológicos contemplados para la realización de la encuesta y el detalle de todos los formularios utilizados, así como los resultados obtenidos.

Con el fin de ser conservadores, se estimó un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% para todos los segmentos. A partir de las bases de datos disponibles en el SENACSA, se calculó en función del universo de envío, del margen de error y grado de confianza asumidos, el nivel de respuesta esperado para que los resultados obtenidos representaran una muestra adecuada¹¹.

Los formularios de encuesta fueron realizados a través de la plataforma Survey Monkey y la invitación para participar fue enviada directamente por el SENACSA a sus bases de Usuarios en dos oportunidades. Asimismo, se reforzó la comunicación a través de cámaras y asociaciones para generar mayor grado de adhesión en las respuestas.

¹¹ Para el cálculo de la muestra se utilizó la calculadora disponible en la misma plataforma de encuestas SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Resultados del relevamiento. -

Resultados de la encuesta

Más allá de los esfuerzos realizados tanto por el SENACSA como por las cámaras que colaboraron con la difusión de la encuesta, el volumen de respuestas obtenido, **no permite realizar aperturas por segmentos de usuarios ni por grupos de segmentos de usuarios**, pues los valores dejan de ser representativos.

Universo de envío, muestra esperada y nivel de respuesta

FORMU- LARIO	USUARIOS		Universe de envío	Muestra esperada ¹²		Repuestas		GRUPOS USUARIOS	
1 A	PRODUCTORES GANADEROS	PRODUCTOR Bovinos de Carne	479	60	62	33	43	PRODUC- TORES	
		PRODUCTOR Lechero							
1 B	PRODUCTORES PEQUEÑOS ANIMALES	PRODUCTOR Avícola	58	32		6			NA ¹³
		PRODUCTOR Porcino	30	21		1			
		PRODUCTOR Ovino/Caprino	160	48		3			
2	IMPORT & EXPORT GENÉTICA	IMPORTADOR Animales vivos y material reproductivo	15	13		1			
		EXPORTADOR Animales vivos y material reproductivo				0			
3	INDUSTRIAS EXPORTA- DORAS	FRIGORIFICO EXPORTADOR Bovinos	15	13	17	5	10	INDUS- TRIAS	
		FRIGORIFICO EXPORTADOR Porcinos	2	2		2			
		FRIGORIFICO EXPORTADOR Avícola	2	2		1			
		INDUSTRIA LACTEA Exportadora	2	2		2			
4	IMPORT ALIMENTOS	IMPORTADOR Productos y Subproductos de Origen Animal	85	38	51	7	31	IMPORTA- DORES	
5	IMPORT INSUMOS VET.	IMPORTADOR Productos Veterinarios o Alimentos para	123	44		23			
TOTAL			971	63		84			

La muestra obtenida solamente **se encuentra dentro del intervalo de confianza y margen de error preestablecidos, al considerar la totalidad de los usuarios** (bloques comunes).

¹² Nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%

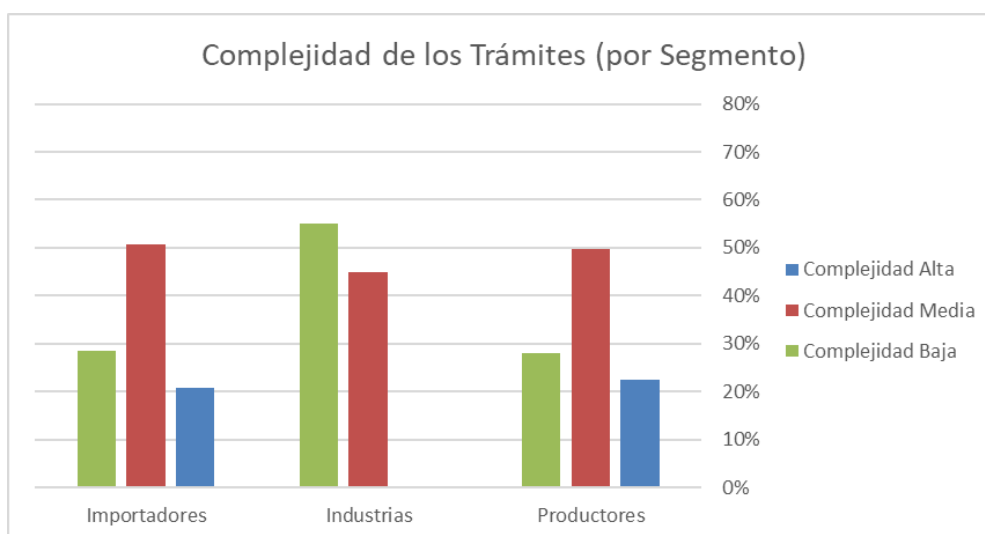
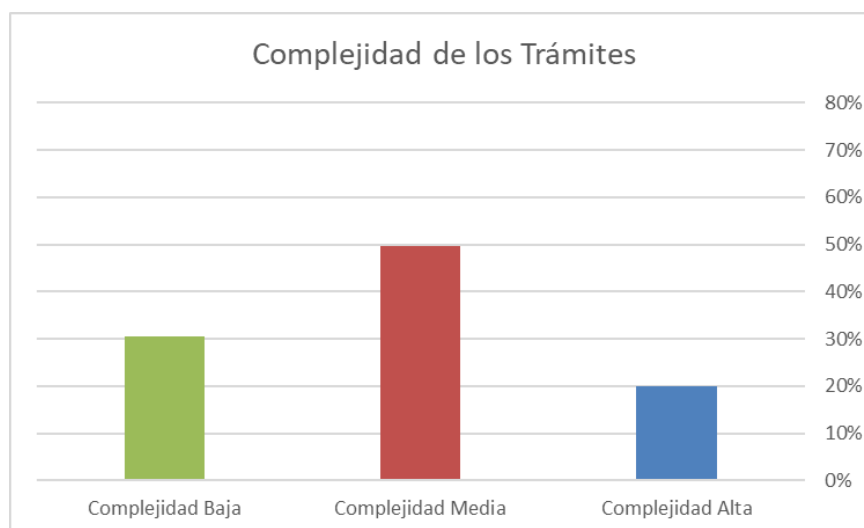
¹³ Se incorpora en grupo “importadores”

No obstante, lo anterior se presentan, con las salvedades del caso, los resultados generales considerando: la totalidad de los usuarios como un solo grupo, y los resultados (no significativos) de tres GRUPOS o SEGMENTOS de USUARIOS CLAVE:

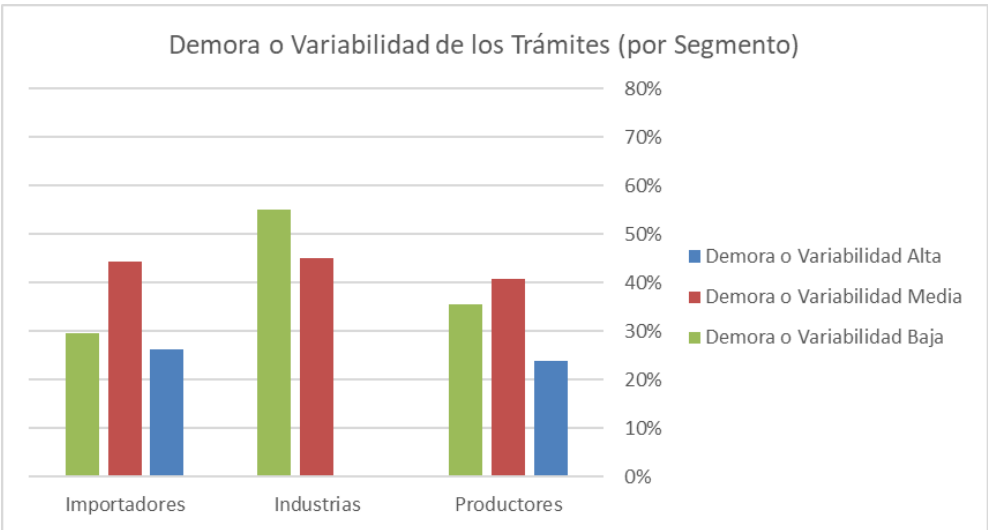
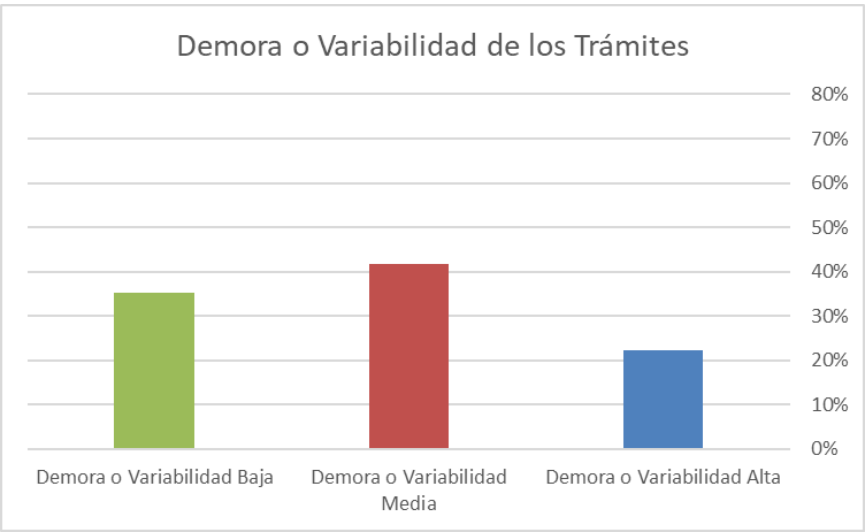
- IMPORTADORES (Alimentos, Productos Veterinarios, Animales y Material Reproductivo)
- INDUSTRIAS EXPORTADORAS
- PRODUCTORES

1er Bloque: CALIFICACIÓN de los TRÁMITES (Complejidad, Demora o Variabilidad, Costo)

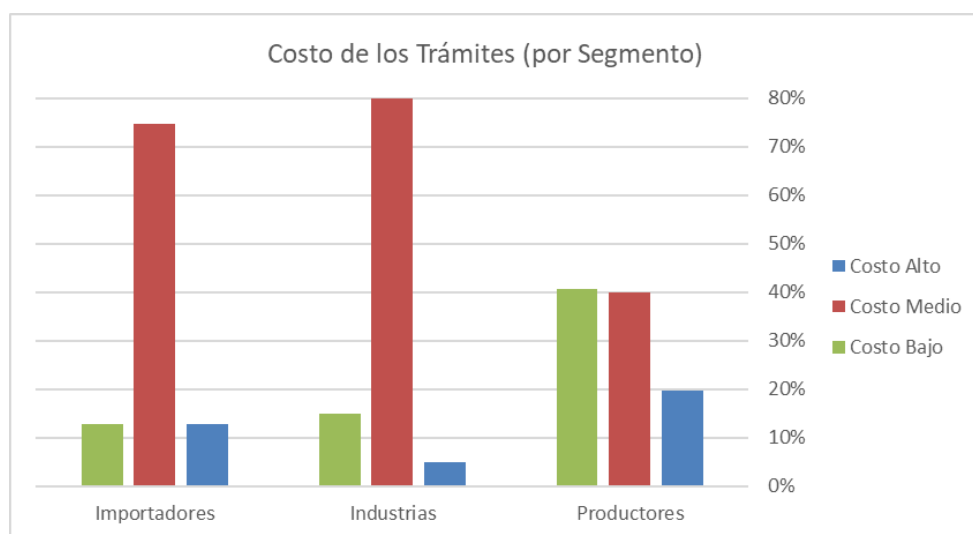
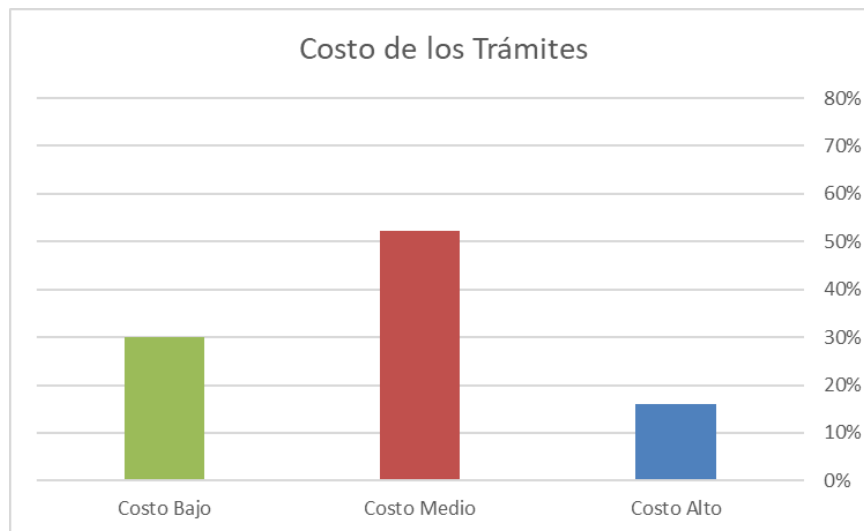
La primera variable analizada refiere a la **complejidad de los trámites**, concluyendo que el 30% de los usuarios identifica a los trámites con complejidad baja, mientras que el restante 70% los evalúa con complejidad media o alta. La apertura por segmento no presenta mayores diferencias, aunque si se destaca que en el caso de la industria ningún usuario calificó los trámites con complejidad alta.



La segunda variable analizada refiere a la **demora o variabilidad de los trámites**, la cual presenta un comportamiento similar al anterior. Un 35% de los usuarios identifica a los trámites con demora o variabilidad baja, mientras que el 65% restante califica como media o alta.



La tercera variable analizada refiere al **costo de los trámites**, donde cerca del 30% de los usuarios identifican un costo bajo y el 70% restante como medio o alto. En este caso, la apertura por segmento muestra un comportamiento relativamente distinto en cada grupo, donde se identifica tanto para industrias como importadores una tendencia marcada hacia la valoración del costo como “medio”, mientras que los productores presentan una distribución bastante más homogénea en las tres valoraciones.



Como conclusión general se puede afirmar que, si bien **los usuarios califican mayoritariamente las variables consultadas en los niveles medio y alto**, la calificación más negativa (alta) nunca supera el 20% del total de respuestas y siempre tiene menor significación que las positivas (baja).

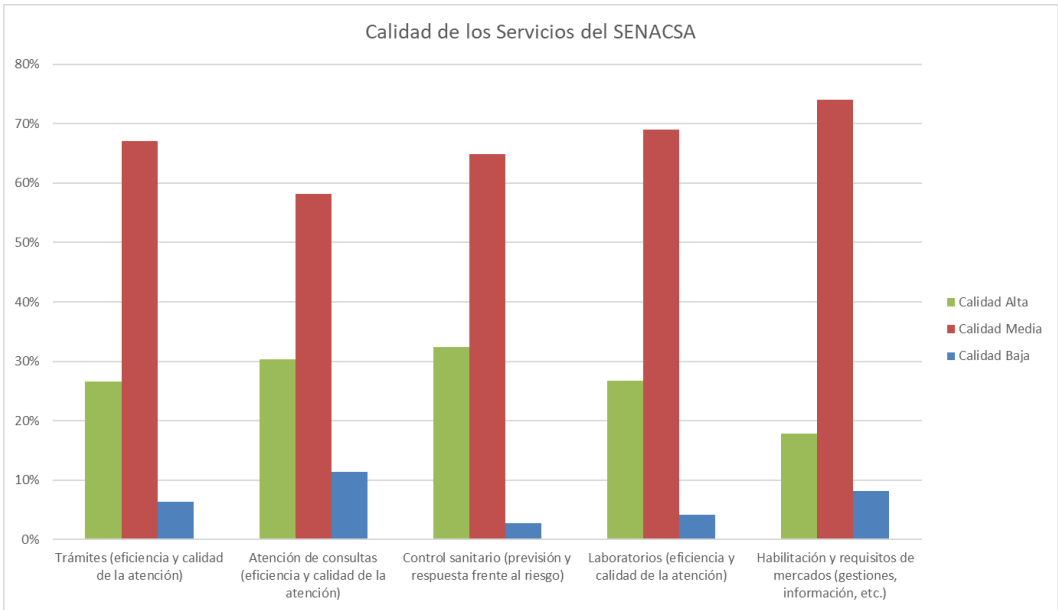
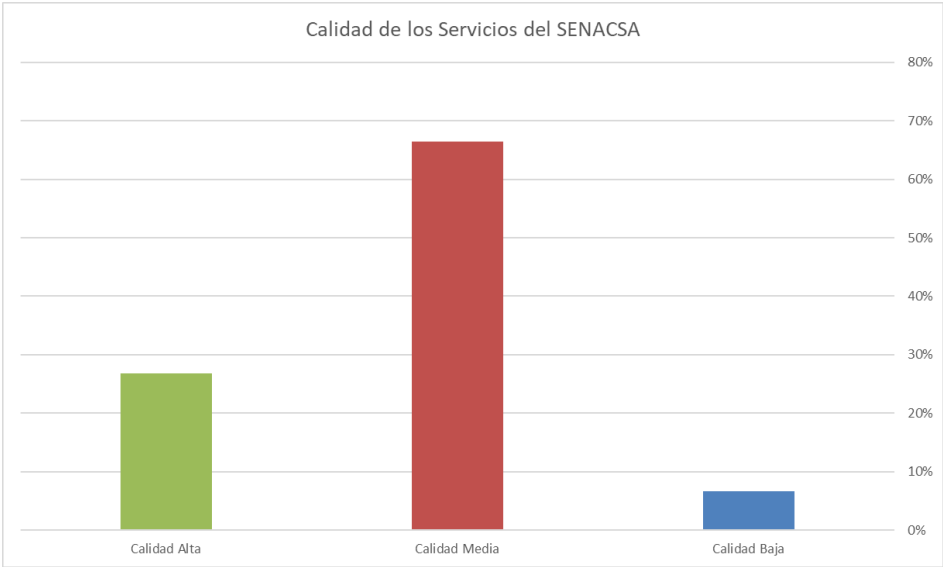
Entre las variables consultadas parecería ser que **el costo asociado a los trámites es la que presenta menor sensibilidad entre los encuestados**, dentro de los cuales a su vez el segmento de productores tendría más consideraciones al respecto.

2do Bloque: CALIDAD de los SERVICIOS del SENACSA

Para la evaluación de la calidad se diferencian cinco dimensiones: Trámites, Atención de Consultas, Control Sanitario, Laboratorios, y Habilitación y Requisitos de Mercados.

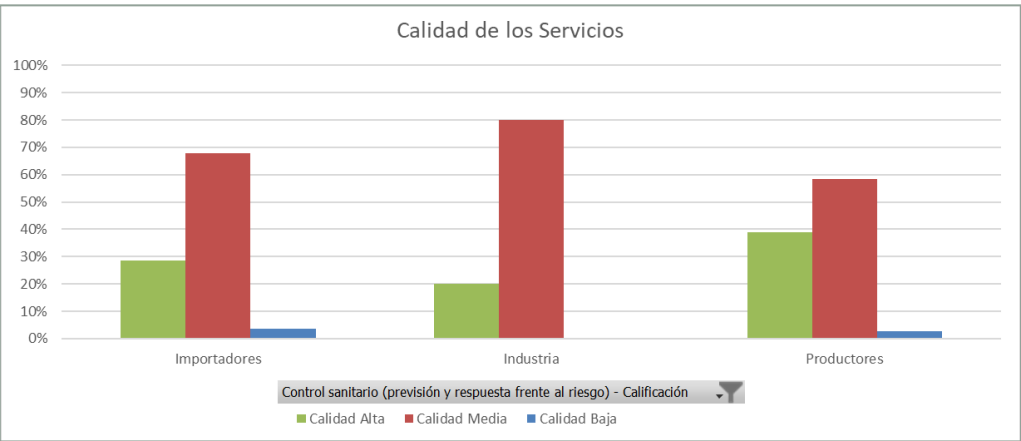
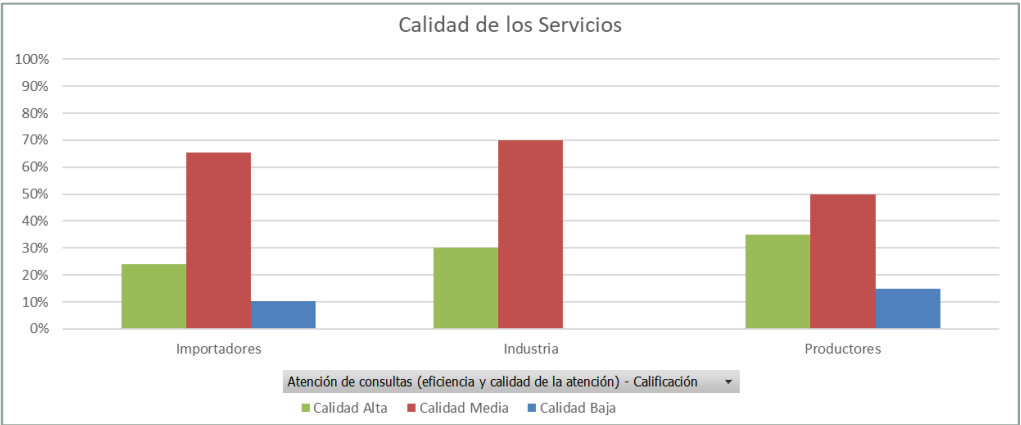
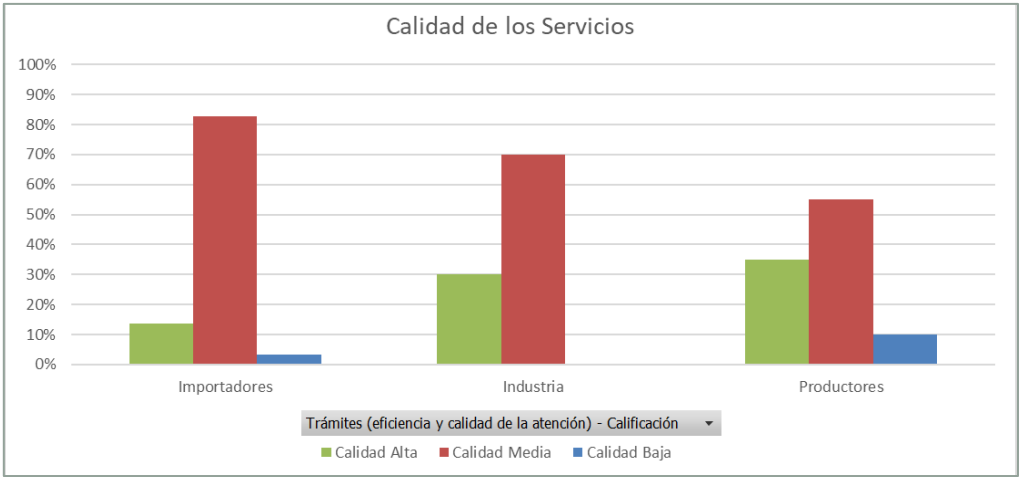
Con respecto a la **calidad de los servicios** de SENACSA promediando todas las dimensiones, se destaca como positivo un **muy bajo porcentaje de usuarios que valoran los servicios con Calidad Baja**. Si bien la gran mayoría de los usuarios califican el servicio con Calidad Media (65%), más de la cuarta parte los visualizan con Calidad Alta.

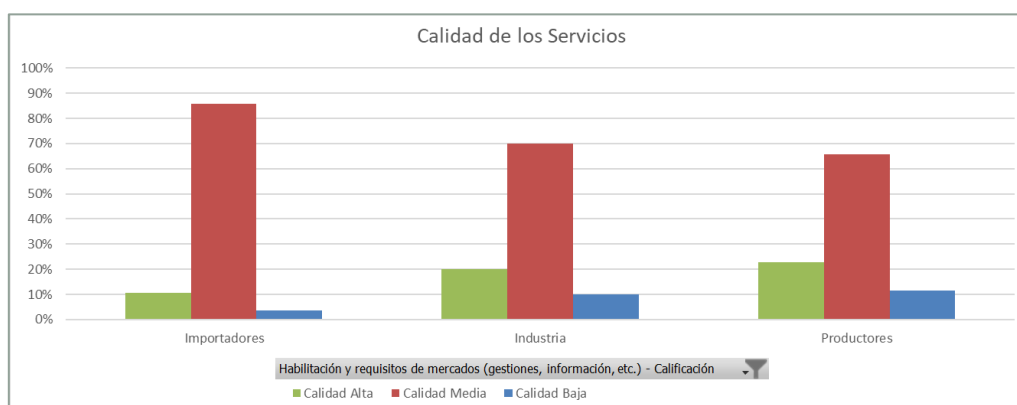
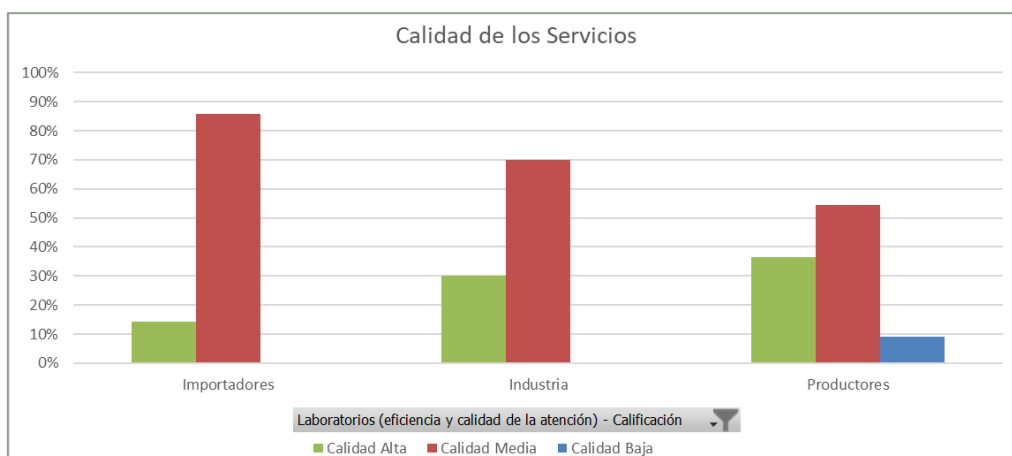
La apertura por dimensión, no presenta comportamientos muy diferenciados, destacándose como **la dimensión mejor valorada el control Sanitario** (mayor cantidad de respuestas positivas y menor cantidad de respuestas negativas).



La apertura por segmentos refleja un comportamiento similar a la visión general.

Respecto a “Trámites (eficiencia y calidad de la atención)” así como “Atención de consultas (eficiencia y calidad de la atención)”, podría destacarse con mejor valoración la Industria por sobre el resto de los segmentos.

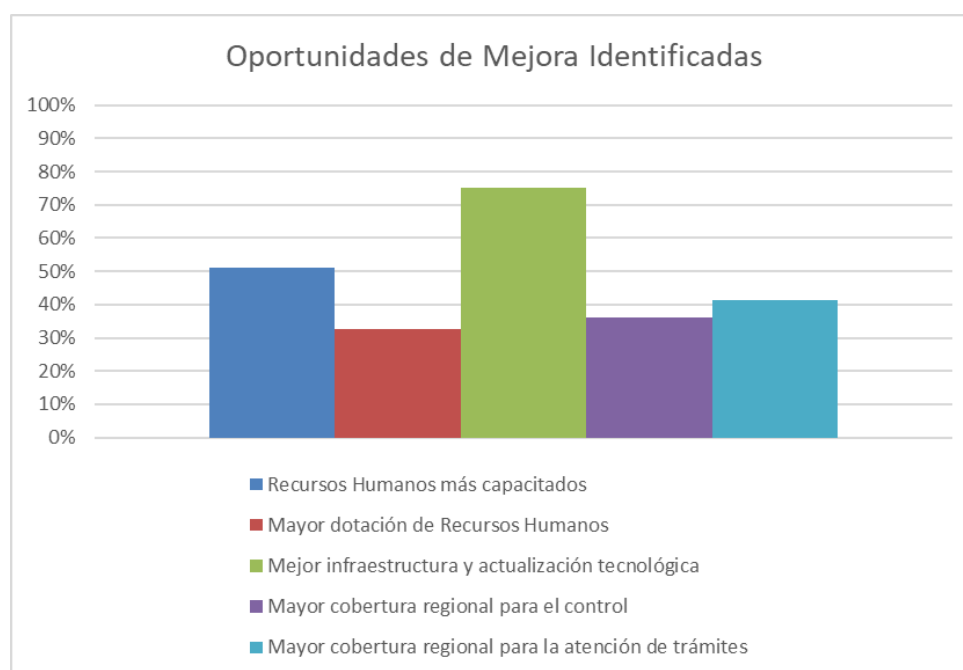




3er Bloque: OPORTUNIDADES de MEJORA SENACSA

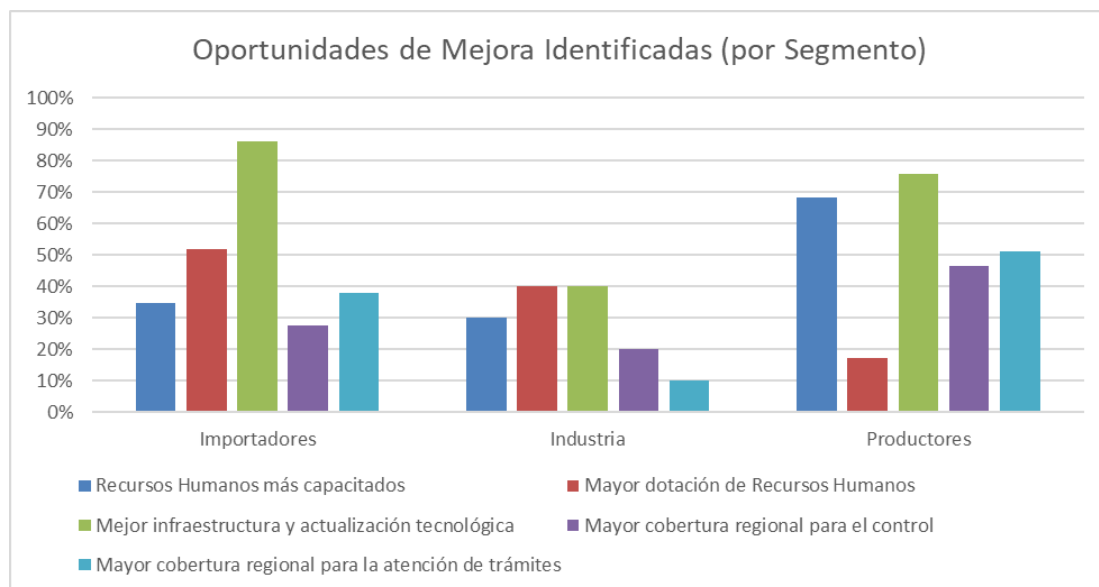
Con respecto a las oportunidades de mejora, se solicitaba a los usuarios la elección de una o más alternativas a partir de un grupo de opciones (Recursos Humanos más capacitados, Mayor dotación de Recursos Humanos, Mejor Infraestructura y Actualización Tecnológica, Mayor cobertura regional para el control y Mayor cobertura regional para la atención de trámites).

En este caso, **se destaca gran preponderancia de la variable “Mejor Infraestructura y Actualización Tecnológica”**. Cerca del 80% de los usuarios manifiestan que es una oportunidad de Mejora del SENACSA. En segundo lugar (pero sensiblemente menor) se destaca “Recursos Humanos más capacitados”.



La apertura por segmentos muestra que la variable **“Mayor dotación de Recursos Humanos”** es por amplia diferencia la menos valorada por los productores, a diferencia de Industrias e Importadores (en especial estos últimos) que la ponderan fuertemente.

La necesidad de “Mejor Infraestructura y Actualización Tecnológica” se destaca con mayor frecuencia en Productores e Importadores. Del mismo modo, la necesidad de “Recursos más capacitados” de destaca de forma muy marcada en el caso de los productores, mientras que el resto de las variables presentan un comportamiento más homogéneo en los distintos segmentos.



Los comentarios aportados por los usuarios que respondieron la encuesta, se presentan tal cual fueron recogidos, en ANEXO - Comentarios recabados en encuestas (preguntas abiertas).

Análisis de Procesos y Usuarios priorizados

A continuación se resumen, ordenados por PROCESOS CLAVE priorizados (6), los resultados de las visitas de campo, entrevistas a actores clave y comentarios recabados en los formularios de las encuestas realizadas a diferentes usuarios¹⁴.

Las fichas elaboradas para cada PROCESO CLAVE, incluyen:

- Listado de los trámites que se agruparon para cada proceso (se resaltan en negrilla los trámites prioritarios);
- RELEVAMIENTO: donde se resumen las impresiones recogidas en las entrevistas, complementadas con aportes relevados en los formularios de encuesta.
- DIAGNÓSTICO y OPORTUNIDADES DE MEJORA:
 - PERJUICIOS: Conceptualización de los problemas relevados en términos de eventuales impactos económicos, pasibles de mitigarse con el Proyecto.
 - CONSIDERACIONES GENERALES a criterio del consultor considerando impresiones recogidas a usuarios y consultas a funcionarios del SENACSA.
 - RECOMENDACIONES sobre acciones específicas a evaluar por el SENACSA, para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios, las cuales se desarrollan en apartado “Conclusiones sobre hallazgos y recomendaciones”

¹⁴ Recibidos y analizados hasta la fecha de la elaboración del presente informe.

1. CONTROL DE EXISTENCIAS, TRANSITO Y COMERCIALIZACION FASE PRIMARIA

1A	PROCESO	USUARIOS	CADENA					Digitalización	Dificultad	Frecuencia	
			BOVINOS de CARNE	BOVINOS de LECHE	AVES	SUINOS	OVINOS / CAPRINOS	TRANSVERSAL			
	CONTROL DE EXISTENCIAS, TRANSITO Y COMERCIALIZACION FASE PRIMARIA	Productores - Comercializadores - Transportistas									
DIGE-SIT	Control de existencias y desbloqueo de establecimientos		1	1					parcial	A	M
DIGE-SIT	Transito de animales (Guías, COTA, Confirmación de compra)		1	1					parcial	A	A
ACONASA	Vacunación Aftosa ACONASA (OT, Acta, Pago, Autorización)		1	1					parcial	A	M
DIGE-SIT	Certificado de sanación en Brucelosis y Tuberculosis		1	1					no	B	B

ACTORES INVOLUCRADOS	
ORGANISMOS	EMPRESAS
<ul style="list-style-type: none"> • SENACSA • COLCAT, ACONASA (Organizaciones privadas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Productor, Transportista, Ferias, Frigoríficos.
RELEVAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de SENACSA “se cae” o <u>enlentece regularmente</u>, en especial en momentos de alta demanda como los cierres de los períodos de vacunación. • El trámite con ACONASA para la vacunación de Aftosa <u>requiere concurrir personalmente al menos en dos oportunidades</u> (retiro de Orden de Trabajo y del Acta que habilita el pago). Para el pago (habilitado en dependencias bancarias) también se debe concurrir. El comprobante de pago puede enviarse por celular o correo electrónico, pero a veces en ACONASA omiten ingresarlo y se trunca la autorización de COTAS. En lugares alejados y cuando el productor no puede llevar y traer al vacunador, los informes de vacunación pueden demorar en llegar a ACONASA para ser revisados e ingresados. • <u>Desbloqueo de establecimientos</u>. Los bloqueos pueden ser administrativos (ej. Embargos, etc.), sanitarios (ej. residuos de Ivermectinas, etc.) o por diferencia de existencias entre el registro del sistema y lo informado en la vacunación (margen de tolerancia según estratos de tamaño). Cuando un establecimiento se bloquea el trámite pasa en la mayoría de los casos a las oficinas centrales del SENACSA. Se debe presentar personalmente una nota con la justificación. <u>La respuesta puede demorar varios días</u> y demanda seguimiento del usuario (pasa por diferentes personas para su resolución final). • <u>Emisión de COTA</u>. La guía de tránsito se puede y debe presentar de forma electrónica (se viene avanzando con este proceso, actualmente comprende productores de más de 1500 cabezas declaradas). Para la impresión y firma del COTA se debe concurrir en persona a oficinas zonales 	

o informatizadas. En momentos de alta demanda faltaría dotación de personal para atención (ej. En Oficina informatizada de Mariano Roca Alonso hay 2 funcionarios). A veces se olvidan de poner el sello en COTA y genera problemas que se estarían solucionando en los puestos de control.

- Prórroga de plazo COTA. En zonas alejadas y complejas pueden requerirse más días que los 8 de vigencia (requisito internacional) y se debe concurrir personalmente para gestionar prórroga.
- Confirmación de compra. Cuando el traslado de hacienda involucra un cambio de propiedad, el comprador debe concurrir personalmente a confirmar la adquisición y recepción de los animales. La falta de esta confirmación bloquea la emisión de COTA al comprador.
- Puestos de control. La detención obligatoria de los camiones con hacienda en todos los puestos de control genera demoras importantes y acumulación de camiones detenidos en las rutas. En las inspecciones presenciadas durante la visita al puesto de Emboscada, menos del 50% del tiempo de espera del camión correspondieron a la inspección ocular, siendo la mayor parte atribuible al papeleo y sellado en la oficina. Se estaría avanzando hacia un mecanismo de reducción de las paradas de camiones con destino a faena, mediante un sistema de precintado.
- Transportistas. Las demoras en los puestos son la principal preocupación de estos actores, para quienes los trámites de habilitaciones para transporte no presentarían mayores problemas.

DIAGNÓSTICO y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Si bien el SENACSA ha realizado avances significativos en la facilitación de las gestiones (ej. guía electrónica progresiva, pagos en locales bancarios, centros informatizados y el propio desarrollo del SIGOR); los trámites más frecuentes (asociados al transporte y comercialización de ganado o vacunación de Aftosa) aún tienen espacio para reducir la concurrencia del productor o representante a oficinas del SENACSA, ACONASA o locales de pago.

A su vez las deficiencias la disponibilidad del sistema (ya sea por indisponibilidad de internet o saturación del sistema) determinan tiempos de espera tanto para actividades remotas como para gestiones en la oficina.

Las detenciones y tiempos de espera de camiones en puestos de control también pueden ser reducidos, tomando los debidos recaudos para no debilitar la capacidad de detección de problemas (sanitarios o delictivos).

PERJUICIOS:

- *La necesidad de traslados para trámites presenciales y las gestiones de seguimiento de algunos trámites genera gastos en efectivo (traslados, gestores) y costos de oportunidad del tiempo y atención, del productor y comercializadores.*
- *Los trámites presenciales requieren mayor dotación de personal e infraestructura física al SENACSA.*
- *Las demoras para autorización de movimientos son potenciales generadores de perjuicios comerciales (tiempos de ventas o compras) y productivos por asignación de forraje subóptima, atrasos en tratamientos sanitarios etc.*
- *Las demoras en los puestos de control encarecen el costo del flete, merman el peso y condición de la hacienda y son potenciales causantes de molestias en el tráfico y accidentes en las rutas.*
- *Los controles administrativos en los puestos de control requieren mayor dotación de personal al SENACSA.*

RECOMENDACIONES:

- *Evaluar la implementación de la firma electrónica u otro mecanismo de seguridad y desarrollos, que permitan completar tanto el proceso de emisión de COTA como la confirmación de compra de forma digital y remota.*
- *Algo similar debería evaluarse para minimizar presencia en los trámites asociados al proceso de vacunación en ACONASA.*
- *Para el proceso asociado a la vacunación, debería explorarse a su vez la posibilidad de que los vacunadores generen su informe accediendo al sistema en línea en el campo (o generando el informe electrónico que se sincronice automáticamente al sistema cuando cuente con acceso a internet) y reducir los traslados del vacunador con el único fin de entregar su informe. Disponer de firma electrónica u otro mecanismo, daría mayor seguridad a una medida de este tipo.*
- *Para todos los trámites debería considerarse tener habilitadas las opciones de pago electrónicas y generarse los vínculos automáticos para que se generen las autorizaciones en SENACSA.*
- *Deberían buscarse a su vez alternativas para una mayor continuidad y calidad del servicio basado en internet.*
- *Estudiar simplificación y digitalización del trámite de desbloques y otros trámites que no siguen el curso normal de las gestiones (prórrogas, cambios de titularidad, etc.).*
- *Estudiar otras alternativas para la reducción de tiempos sin reducir inspección ocular, en adición al sistema de precintado. Por ejemplo, los funcionarios que realizan la inspección podrían ingresar sus reportes directamente en dispositivos electrónicos durante la inspección ocular (reduciendo el tiempo de parada en aproximadamente un 50%¹⁵).*
- *Considerar la incorporación de ovinos y caprinos al sistema de guías para el tránsito.*
- *Considerar de forma integral los trámites en los que participan diferentes organismos y evaluar su integración en los sistemas para su seguimiento.*

¹⁵ Estimación propia en base a visita a Puesto de control: Emboscada

2. IMPORTACIÓN - EXPORTACIÓN de ANIMALES y MATERIAL REPRODUCTIVO

			CADENA								
2	PROCESO	USUARIOS	BOVINOS de CARNE	BOVINOS de LECHE	AVES	SUINOS	OVINOS / CAPRINOS	TRANSVERSAL	Digitalización	Dificultad	Frecuencia
	IMPORTACIÓN - EXPORTACIÓN de ANIMALES y MATERIAL REPRODUCTIVO	Productores - Comercializadores - Despachantes -									
DIGE-SIT	Autorización para exportación y certificación para exportación de animales vivos, materiales reproductivos		1	1	1	1	1		no	A	B
DIGE-SIT	Autorización para importación de animales vivos, materiales reproductivos		1	1	1	1	1		no	A	M

ACTORES INVOLUCRADOS	
ORGANISMOS	EMPRESAS
SENACSA, ADUANA	Empresa importadora, Despachante, Transportista
RELEVAMIENTO	
<p>IMPORTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Para importación de animales la habilitación de cuarentena y local demora de 10 a 15 días (se solicita personalmente en central, el trámite va a zonal desde donde inspeccionan y luego vuelve a zonal). Si está todo bien, completar el trámite con la autorización lleva de 20 a 25 días y es necesario concurrir 4 veces al SENACSA. (normalmente parecen haber observaciones y es necesario concurrir más veces). Para material genético se debe concurrir 2 veces como mínimo. <p>EXPORTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Trámite muy burocrático y dificultades en proceso de apertura de mercados. 	
DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	
<p>PERJUICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> La necesidad de traslados para trámites presenciales y las gestiones de seguimiento generan sobrecostos en efectivo (traslados, gestores) y costos de oportunidad del tiempo y atención, del productor y comercializadores. Las demoras en procesos de exportación y habilitación de mercados reducen oportunidades comerciales para la genética paraguaya. <p>RECOMENDACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar incorporar el trámite a las VUI y VUE. Digitalizar mediante incorporación de firma electrónica u otro mecanismo de seguridad y minimizar gestiones presenciales para reducir los tiempos y costos asociados al proceso. 	

- *Analizar en conjunto con usuarios, oportunidades de mejora de cara a la apertura y acceso a mercados.*

3. EXPORTACION de PRODUCTOS COMESTIBLES de ORIGEN ANIMAL

		CADENA									
3	PROCESO	USUARIOS	BOVINOS de CARNE	BOVINOS de LECHE	AVES	SUINOS	OVINOS / CAPRINOS	TRANSVERSAL	Dificultad	Digitalización	Frecuencia
	EXPORTACION de PRODUCTOS COMESTIBLES de ORIGEN ANIMAL	FIGRORÍFICOS & INDUSTRIAS LÁCTEAS									
DIGE-SIPOA	Registro de empresas y de firmas de representantes		1	1	1	1	1		B	parcial	B
DIGE-SIPOA	Habilitación de Establecimientos para Exportación		1	1	1	1	1		M	parcial	B
DIGE-SIPOA	Autorización y Certificación sanitaria para exportación de productos y subproductos comestibles de origen animal		1	1	1	1	1		A	parcial	A

ACTORES INVOLUCRADOS	
ORGANISMOS	EMPRESAS
SENACSA, ADUANA, VUE	Empresa exportadora, Despachante, Agencia Marítima, Transportista
RELEVAMIENTO	
<p>TRÁMITES</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Exportación</u>. La incorporación a la VUE fue muy positiva. Digitalizar más la certificación y agilizar revisión documental de IVO en planta. <u>Prórrogas de Autorizaciones de exportación</u>. A veces hay problemas con los tiempos de carga y se requieren prorrogas que se volvieron complejas: presentar nota, pagar \$ 550.000, demoras de hasta tres días, variabilidad de respuesta en función de voluntad del IVO. Anteriormente se realizaban a través del sistema de forma más ágil y menos costosa. Estadísticamente no serían muchos casos, pero generaría stress importante. <u>Horarios de atención para emitir certificados</u>. Cuando hay exigencias para obtener los documentos en el día sería necesario disponer de horario de atención hasta las 17.00. Habría un acuerdo con SENACSA para cumplir ese horario, pero no siempre se cumpliría. <u>Corrección de documentos</u>. Cuando hay que realizar correcciones el proceso puede durar hasta tres días y generaría problemas por ejemplo para mantener frío de la carga. <u>Seguimiento de expedientes</u>. No está digitalizado como para hacer el seguimiento sin tener que estar llamando por teléfono. <p>APERTURA Y HABILITACIONES DE MERCADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> La respuesta a las consultas de exportación a los diferentes mercados no es fluida. Sería de gran ayuda la implementación de una lista de países en los cuales cada planta está habilitada para exportar, accesible con clave de VUE (BOVINOS) 	

- Muchos pasos burocráticos innecesarios, que genera lentitud en los procesos. Asuntos Internacionales no muestran interés en ayudar a las empresas a abrir nuevos mercados. El exportador presenta los requisitos a SENACSA, pero nunca se avanza (LACTEOS)
- Cuando los procesos requieren consultas a las diferentes direcciones del SENACSA, los procesos son muy burocráticos y se pierde mucho tiempo (SUINOS).
- Los procesos de habilitaciones de mercados son lentos e impredecibles. A veces lo que figura en la página del SENACSA para un determinado mercado, no es todo lo necesario. (AVICOLAS)
- Se dan problemas de entendimiento con contrapartes del SENACSA, muy difícil a veces por temas de idioma. (AVICOLAS)

DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

En términos generales de las entrevistas surge desde la industria, que trabaja bien con el SENACSA, pero existen aspectos a mejorar en cuanto a celeridad, digitalización y disponibilidad de información actualizada.

Mayoría de planteos de problemas con trámites, se asocian a procedimiento de excepciones de relativa baja frecuencia, pero alto nivel de stress en operadores.

El apoyo y celeridad en la apertura y habilitación de mercados es especialmente relevante para industrias exportadores incipientes - animales menores y lácteos – donde la acumulación de mercados disponibles y la experiencia en el sector privado son menores que para la carne vacuna. Se identifican oportunidades de mejora en procedimientos internos y en gestiones frente a contrapartes en mercados clientes.

Opiniones de las industrias incipientes son coincidentes en la necesidad de reforzar técnicamente la coordinación de estos sectores.

PERJUICIOS

- *Los tiempos y gestiones de seguimiento incrementan los gastos de gestión de los procesos (despachantes y personal de las industrias).*
- *Las demoras en procesos de exportación y habilitación de mercados, así como la falta de información clave en tiempo real, reducen oportunidades comerciales para los productos paraguayos.*

RECOMENDACIONES

TRÁMITES

- *Analizar el diseño de los procesos e incorporación de tecnologías que permitan eliminar gestiones presenciales, que agilicen, extiendan horarios y minimicen necesidades de personal.*
 - *Considerar completar la digitalización del proceso de exportación y evaluar revisión documental en plantas (proceso y dotación de personal).*
 - *Revisar procesos de emisión Prórrogas de Autorizaciones de exportación y de corrección de documentos (objetivo: tiempo máximo de respuesta 24 hs).*
 - *Considerar la digitalización y trazabilidad la gestión de expedientes para su consulta remota.*
 - *Considerar el mantenimiento de un canal periódico y sistematizado de comunicación con los usuarios (industrias y despachantes) con foco en la mejora continua de los procesos (plan de comunicación, evaluación de satisfacción, gestión de clientes en CRM).*

APERTURA Y HABILITACIONES DE MERCADOS

- *Considerar un plan de mejora en la atención de las necesidades de las empresas*
 - *Disponibilidad de información, gestión de consultas, inteligencia de mercados en cuanto a futuras exigencias y otros aspectos de interés para los exportadores).*
 - *Dotación y capacidades del personal (en especial para cadenas incipientes)*
 - *Sistematización y gestión de contactos clave de contrapartes en mercados de destino mediante CRM.*

4. IMPORTACIÓN de PRODUCTOS COMESTIBLES de ORIGEN ANIMAL

4	PROCESO	USUARIOS	CADENA						Digitalización	Dificultad	Frecuencia	
	IMPORTACIÓN de PRODUCTOS COMESTIBLES de ORIGEN ANIMAL	Comercializadores - Industrias - Despachantes	BOVINOS de CARNE	BOVINOS de LECHE	AVES	SUINOS	OVINOS / CAPRINOS	TRANSVERSAL				
DIGE-CIPOA	Autorización de importación de productos y subproductos comestibles de origen animal							1	VUI			1.543
DIGE-CIPOA	Autorización de importación de productos y subproductos no comestibles de origen animal							1	VUI			
DIGE-CIPOA	Registro de Empresa de Productos y Subproductos de Origen Animal							1				

ACTORES INVOLUCRADOS	
ORGANISMOS	EMPRESAS
SENACSA, ADUANA	Importador, Despachante, Transportista
RELEVAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> Para la importación de productos y subproductos de origen animal se requiere de una autorización otorgada por SENACSA. Para obtener dicha autorización es necesario contactar al veterinario asignado al depósito donde se almacenará la mercadería para que verifique la documentación de la mercadería a ingresar. Una vez autorizada por el veterinario, debe presentarse en las oficinas de SENACSA para avanzar con el trámite, junto con los documentos sanitarios, certificado de origen, etc. Todas las gestiones necesarias para la importación de la mercadería, insumen media jornada de trabajo aproximadamente. Se realizan en papel y requieren de traslados para el operador. Más allá de las gestiones, destacan la actitud de servicio del SENACSA y la disposición para encontrar soluciones. 	
DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	
<p>A diferencia del de productos veterinarios y alimentos para animales, este trámite aún no ha sido incorporado en la VUI.</p> <p>PERJUICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> La necesidad de traslados para trámites presenciales y las gestiones de seguimiento generan sobrecostos en efectivo (traslados, gestores) y costos de oportunidad del tiempo y atención. Por tratarse en varios casos de insumos para procesos productivos de la industria alimentaria, las demoras pueden generar problemas productivos. 	

RECOMENDACIONES

- *Evaluar incorporar el trámite a la VUI. Digitalizar mediante incorporación de firma electrónica u otro mecanismo de seguridad y minimizar gestiones presenciales para reducir los tiempos y costos asociados al proceso.*

5. IMPORTACIÓN de PRODUCTOS VETERINARIOS y ALIMENTOS para ANIMALES

5	PROCESO	USUARIOS	CADENA						Digitalización	Dificultad	Frecuencia	
			BOVINOS de CARNE	BOVINOS de LECHE	AVES	SUINOS	OVINOS / CAPRINOS	TRANSVERSAL				
	IMPORTACIÓN de PRODUCTOS VETERINARIOS y ALIMENTOS para ANIMALES	Comercializadores - Despachantes										
DIGE-SITEC	Registro de productos de uso pecuario y certificado de registro							1		A	M	2.300
DIGE-SITEC	Autorización de importación de productos veterinarios y alimentos para animales							1		A	A	7.500
DIGE-SITEC	Registro y habilitación de establecimientos, firmas dedicadas al rubro pecuario y certificados de habilitación							1		M	B	
DIGE-SIT	Habilitación de casas expendedoras de productos biológicos							1		M	B	

ACTORES INVOLUCRADOS	
ORGANISMOS	EMPRESAS
SENACSA, ADUANA, VUI	Importador, Despachante, Transportista
RELEVAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Autorizaciones de importación.</u> Con la VUI va todo mejor. La autorización sale normalmente en el día. El despachante tiene que ir al SENACSA cuando hay problemas, si no se autoriza e imprime remoto. • <u>El pago</u> es en bancos, pero no se podría realizar aún por internet. • <u>Registro de productos.</u> El problema se da en este trámite, que, con el crecimiento de la oferta de productos, puede llevar de 4 a 6 meses. • Excesivos tiempos de respuestas, por falta de interinos ante ausencia de encargados (biológicos, farmacológicos, alimentos). Falta comunicación entre departamentos, hace que se demore más las respuestas. • Se debe hacer presencial entregando legajos. • Las tasas son altas y no se perciben mejoras en el trámite como contrapartida. • El lugar de trabajo de los funcionarios que atienden estos trámites no es el mejor. 	
DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	
<p>Los problemas se concentran en el registro de nuevos productos, cuya demanda se ha incrementado acompañando el desarrollo de la actividad agropecuaria e ingreso de nuevos jugadores al mercado.</p>	

PERJUICIOS

- *Los gastos generados por las gestiones de importación y los tiempos de espera generan pérdida de competitividad a los importadores que se trasladan en parte a las cadenas productivas que abastecen.*

RECOMENDACIONES

- *Considerar digitalización del proceso de registro de productos (Evaluar incorporación en VUI). Analizar oportunidades de agilización en proceso de revisión documental (evaluar criterios de riesgo vs control total). Evaluar necesidad de mayor dotación de personal calificado en función del nivel actual y proyecciones de la demanda.*

Benchmarking

Para cumplir con este objetivo, se realizó una investigación en Internet en búsqueda de estudios sobre tiempos y costos asociados a las gestiones de comercio exterior de trámites similares a los que realiza el SENACSA, así como gestiones vinculadas a los productores incluidas en el presente documento. En este sentido, no se encontraron evidencias de estudios de estas características y menos aún que tuviesen su comparativo con los procesos ejecutados en Paraguay.

Un elemento que posiciona positivamente a Paraguay con respecto a otros países, es la implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior. Se destaca esta iniciativa en el Informe Doing Business 2017 del Banco Mundial¹⁶, donde se menciona el impacto positivo en los tiempos y costos asociados a las gestiones vinculadas al comercio transfronterizo. Lamentablemente, el proceso utilizado para el cálculo de los indicadores de tiempos y costos en este informe, no está vinculado a las gestiones en las que participa SENACSA, por lo que no es posible posicionar a Paraguay con respecto a otros países en términos cuantitativos.

De todas formas, es interesante conocer los indicadores manejados en dicho informe para aquellos países cuyos productos principales de exportación son de origen animal.

País		Rank	Tiempo para exportar: Cumplimiento fronterizo (horas)	Costo para exportar: Cumplimiento fronterizo (USD)	Tiempo para exportar: Cumplimiento documental (horas)	Costo para exportar: Cumplimiento documental (USD)
Nueva Zelanda	Lácteos	55	38	337	3	67
Australia	Carnes	91	36	749	7	264

Fuente: Informe Doing Business 2017

Si bien no se cuenta con el cálculo de estos indicadores para el caso de Paraguay, resulta útil contar con esta información para futuras mediciones de tiempos y costos.

Por otro lado, se investigó en un informe similar realizado para el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay, elaborado en el marco de un Programa de Fortalecimiento del BID. Las oportunidades de mejora identificadas para Uruguay en 2016, fueron muy similares a las identificadas en el presente estudio (mayor tecnología para reducir tiempos y costos de los procesos, mejor dotación del personal, mayor predictibilidad). En este sentido, las recomendaciones también se encuentran alineadas.

¹⁶ <http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>

Conclusiones sobre hallazgos y recomendaciones.

A continuación, se presentan las principales conclusiones del relevamiento, así como un análisis de opciones estratégicas, y se recomiendan líneas de acción identificando iniciativas con potencial de financiamiento para el proyecto, presupuestos tentativos y mecanismos para el seguimiento.

A partir de los resultados del relevamiento (entrevistas y encuesta¹⁷) se puede concluir en primer lugar que **el SENACSA es una institución que en general cuenta con una visión relativamente positiva por parte de los usuarios**, siendo muy minoritarias las visiones marcadamente negativas.

En segundo lugar, si bien a nivel de trámites y otros servicios **se identifican oportunidades relevantes de mejora**, la institución viene trabajando y dando **pasos en términos de mejora continua de los procesos** buscando compatibilizar facilidades para los usuarios, con adecuados niveles de control de riesgos y cumplimiento de exigencias de los mercados. En este sentido vale destacar un **alto grado de coordinación a nivel institucional con asociaciones privadas** (principalmente las de mayor peso relativo) y la **inclusión de tecnología para el soporte de los procesos** (en especial vinculada al desarrollo del SIGOR).

A continuación se presentan, como insumo para la definición de estrategias de mejora, las principales demandas de los usuarios que surgen del relevamiento.

Principales demandas de los usuarios

GRUPOS de USUARIOS CLAVE	CADENAS PRODUCTIVAS				
	BOVINOS de CARNE	BOVINOS de LECHE	AVES	SUINOS	OVINOS y CAPRINOS
PRODUCTORES	Minimizar trámites presenciales y "caidas" del sistema			Incorporarse en proceso de digitalización	
INDUSTRIAS EXPORTADORAS	Ajustes puntuales y Completar digitalización	Mayor dotación y capacidades técnicas especializadas por Cadena o Producto en SENACSA - Mayor atención a la habilitación de mercados - Más SIGOR			
	Facilitación y digitalización procesos de importación (insumos y productos)				
IMPORTADORES (ALIMENTOS, PRODUCTOS VETERINARIOS, ANIMALES Y MATERIAL REPRODUCTIVO)					

Los PRODUCTORES ganaderos que como grupo ya se ha visto beneficiados por el avance progresivo de la guía electrónica, centran sus demandas en minimizar los trámites presenciales (COTA, Confirmación de compra, Desbloques) y reducir las detenciones/tiempos de espera de los camiones de ganado.

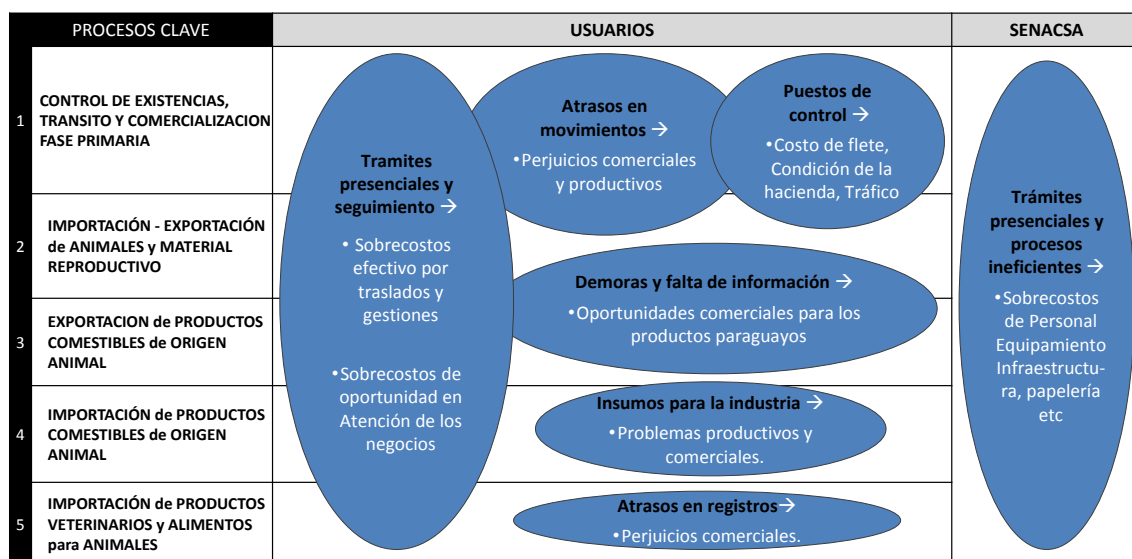
¹⁷ Considerando que los resultados de la encuesta no pueden tomarse como representativos

Por su parte los PRODUCTORES de PEQUEÑOS ANIMALES, a excepción de la cadena AVÍCOLA con avances sustantivos en digitalización al igual que los ganaderos, reclaman incorporarse al proceso digital (en algunos casos como OVINOS Y CAPRINOS, ni siquiera están desarrollados los procesos manuales de guías de tránsito).

La INDUSTRIA cárnica bovina, ya con un mayor recorrido exportador y alta participación de multilatinas de origen Brasileiro, destaca la coordinación con el SENACSA y presenta planteos puntuales para la mejora de los procesos de exportación. Por su parte las industrias incipientes como Lácteas, Frigoríficos Porcinos y Avícolas, demandan una mayor atención en términos generales para sus cadenas por parte del SENACSA, y en particular manifiestan carencias en cuanto a los servicios asociados a la apertura y habilitaciones para mercados.

Por último en cuanto al grupo de IMPORTADORES, al igual que en la industria se destacan las mejoras operadas en aquellos trámites que se han incorporado a la VUI y VUE, pero requieren ajustes relevantes en algunos procesos que conllevan plazos y costos de transacción importantes.

Principales áreas de costos de transacción asociados a procesos clave



En concordancia con estas observaciones, se agruparon las oportunidades de mejora y líneas de acción según los principales GRUPOS DE PROCESOS CLAVE:

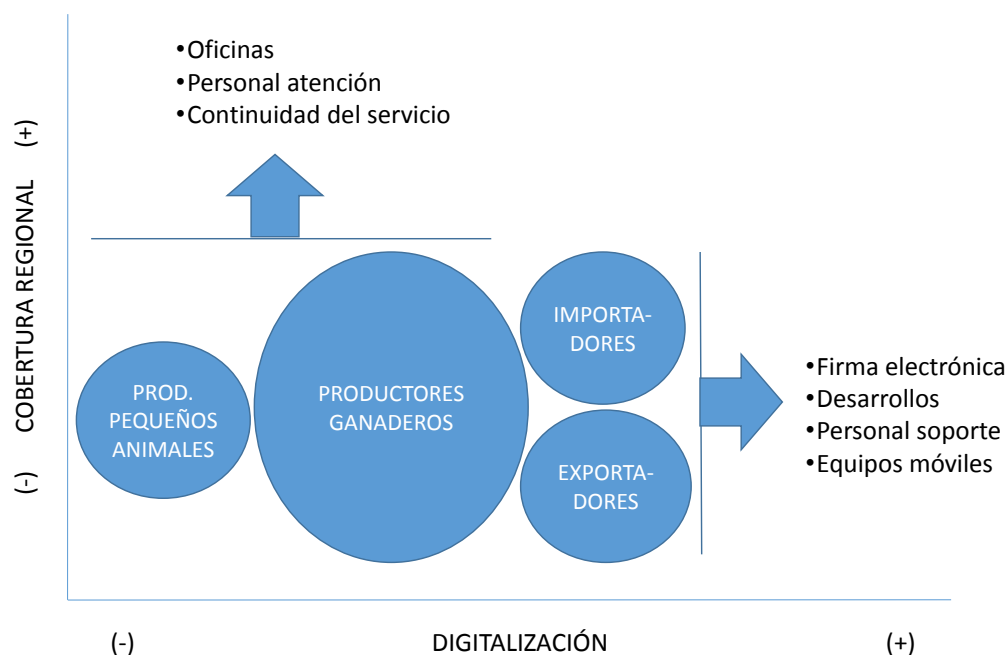
Principales oportunidades de mejora por proceso¹⁸

PROCESOS CLAVE		CADENAS PRODUCTIVAS y USUARIOS				
		BOVINOS de CARNE	BOVINOS de LECHE	AVES	SUINOS	OVINOS y CAPRINOS
1	CONTROL DE EXISTENCIAS, TRANSITO Y COMERCIALIZACION FASE PRIMARIA	Completar digitalización y cobertura			Incorporar en SIGOR	
		Continuidad del servicio				
2	IMPORTACIÓN - EXPORTACIÓN de ANIMALES y MATERIAL REPRODUCTIVO	Incorporar en VUE y VUI				
3	EXPORTACION de PRODUCTOS COMESTIBLES de ORIGEN ANIMAL	Completar digitalización				
		Fortalecer capacidades para habilitación y monitoreo de mercados - Disponibilizar información				
4	IMPORTACIÓN de PRODUCTOS COMESTIBLES de ORIGEN ANIMAL	Incorporar en VUI				
5	IMPORTACIÓN de PRODUCTOS VETERINARIOS y ALIMENTOS para ANIMALES	Minimizar tiempos de registros de productos				

De los análisis anteriores, se visualizan oportunidades de mejora comunes a los distintos grupos de usuarios y procesos, donde se repite como clave fundamental para la mejora de los servicios la **incorporación de tecnología en los procesos, la optimización de los procesos de negocio y el fortalecimiento de recursos y capacidades internas para dar soporte a los servicios.**

A partir de las demandas, pueden identificarse dos grandes líneas de acción que pueden resultar de algún modo contrapuestas. Por un lado, los usuarios demandan mayor digitalización e incorporación de tecnología para los trámites, lo cual eliminará en mayor medida las gestiones presenciales en oficinas. Por otro lado, se demanda mayor cobertura regional de oficinas y posibilidad de realizar los trámites en mayor cantidad de lugares (adecuadamente preparados para realizar las gestiones).

¹⁸ La referencia a “cobertura” implica la incorporación de pequeños productores. La referencia a “continuidad del servicio” implica evitar demoras por sobrecarga del sistema o falta de conectividad.



Elaboración propia

Actividades principales desarrolladas en la Unidades Zonales¹⁹

<ul style="list-style-type: none"> • Registros de Departamentos, distritos, Localidades, Establecimientos(Bovinos y Avícolas) • Catastro de productores (Física y/o Jurídica) • Registro de Coordinadores, Fiscalizadores, Vacunadores • Registro de VPA(Veterinario privado Acreditado) • Registro de MVA • Registro de Transporte de Ganado 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Conductores Registro de Periodos de Vacunación • Registro de altas, bajas de bovino, re categorización • Registro de vacunación contra la Fiebre Aftosa. • Registro de las Guías de Traslado y generación del COTA • Registro de Vacunación contra la Brucelosis. • Bloqueos y Desbloques
---	--

Contemplando tanto los trámites de productores (principales usuarios de unidades zonales), como los de los otros grupos de usuarios priorizados, las recomendaciones se alinean principalmente con la primera demanda: **digitalizar las gestiones para evitar que los usuarios deban trasladarse hacia cualquier oficina**. Por tanto, la necesidad de mayor cobertura zonal, una vez que los trámites se encuentren virtualizados no se hará tan importante. De todas formas, se incluyen recomendaciones vinculadas al fortalecimiento de recursos (humanos y tecnológicos) que no solo permitirán manejar la transición (mientras se realizan los procesos de digitalización) sino que permitirán mejorar la calidad el servicio en general, independientemente de si se realiza de forma presencial o remota. A su vez este fortalecimiento y la liberación de recursos de atención al público para trámites rutinarios, permitirá al SENACSA **reasignar**

¹⁹ Presentación SIGOR, Lic. Hortencia Ferreira, 2017

recursos para una mejor atención y cobertura de sus servicios esenciales en el territorio, profundizando el contacto con los usuarios.

Considerando los objetivos generales del programa y atendiendo el objetivo específico al que busca contribuir este trabajo, se presenta a continuación el **mapa de objetivos estratégicos**²⁰ que debiera plantearse el SENACSA para cumplirlo.

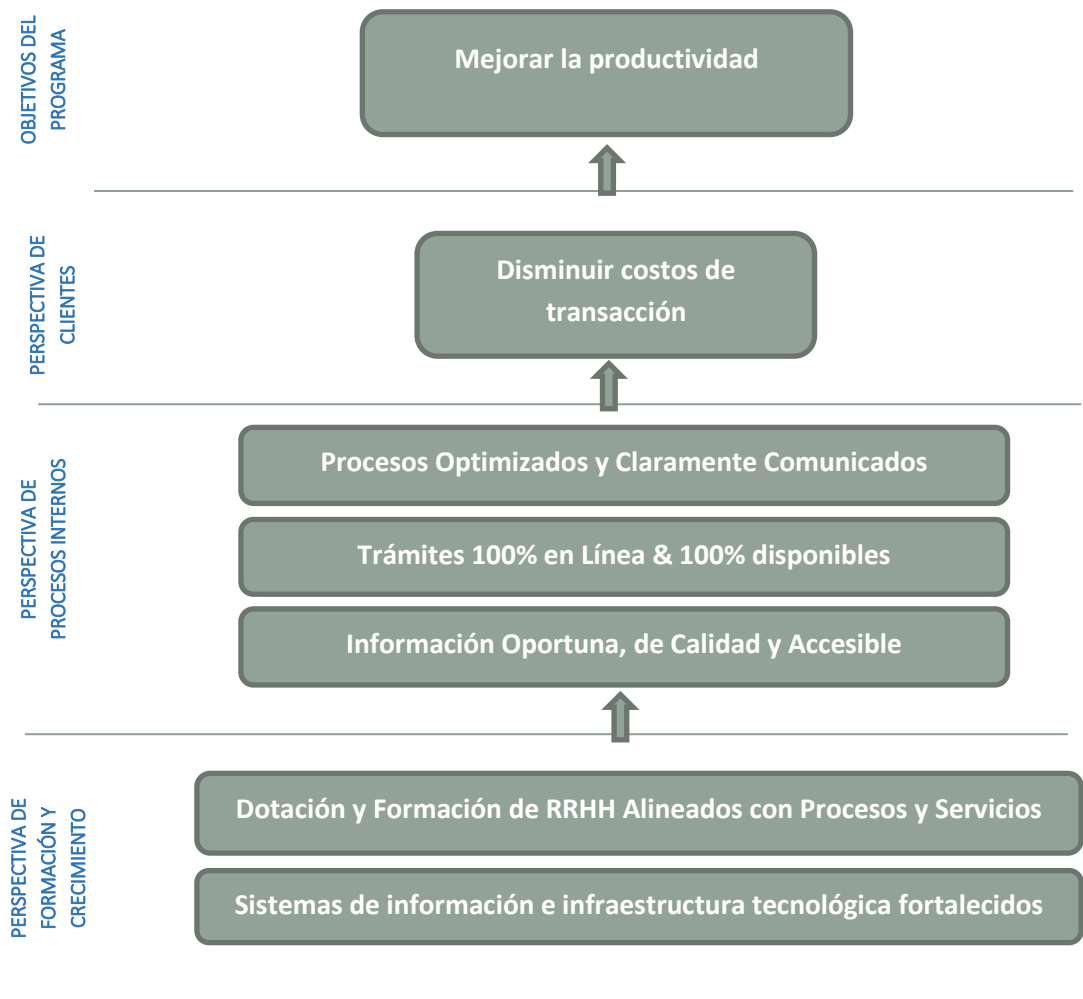
Para el armado del mapa, se consideran las siguientes perspectivas:

- *Objetivos del Programa.* Se mencionan los objetivos del programa, ya que los resultados de todas las iniciativas identificadas deben generar impactos en estos elementos.
- *Perspectiva de Clientes.* Se incluyen los objetivos que permiten agregar valor directamente al cliente, explicitando en este caso los resultados que se desean lograr en términos de servicios al usuario.
- *Perspectiva de Procesos Internos.* Se incluyen los objetivos que deben lograrse en términos de las capacidades de SENACSA. Describe a la pregunta: ¿Qué cosas debe hacer la organización internamente?
- *Perspectiva de Formación y Crecimiento:* Se incluyen los objetivos que deben lograrse en términos de recursos de SENACSA. Responde a la pregunta: ¿Qué cosas debe tener (o adquirir) la organización para desempeñar los objetivos de la perspectiva de Procesos Internos?

Todas las perspectivas del mapa estratégico, tienen una relación causa-efecto. Los objetivos de la perspectiva de Formación y Crecimiento, permiten que se desempeñen o cumplan los objetivos planteados para los procesos internos. Los objetivos de procesos, permiten cumplir los objetivos definidos para el cliente. Y así sucesivamente.

²⁰ Adaptación del modelo general propuesto por R. Kaplan y D. Norton para Mapas Estratégicos.

MAPA ESTRATÉGICO



Con los objetivos anteriormente planteados y complementando con la información relevada en entrevistas y encuestas, es posible elaborar preliminarmente un tablero de control²¹ con los objetivos, indicadores e iniciativas a ejecutar por parte de SENACSA. En este sentido, se sugiere utilizar esta herramienta como soporte para la planificación y posteriormente control de la gestión.

²¹ Adaptación del modelo general propuesto por R. Kaplan y D. Norton para Cuadro de Mando Integral.

TABLERO DE CONTROL			
	Objetivo	Indicador	Iniciativas
Clientes	Disminuir costos de transacción	Costo Promedio de Transacción	IN1 - Modelado y rediseño de todos los procesos de negocio vinculados a las tramitaciones; revisión de costos y tiempos; diseño de indicadores y medición de línea de base. Definición de mecanismos para facilitar información para para toma de decisiones (TD)
	Procesos Optimizados y Claramente Comunicados	Costo Promedio de Transacción Tiempo Promedio de Transacción	
Procesos Internos	Trámites 100% en Línea & 100% disponibles	% Cobertura de Trámites en Línea % Cobertura de pagos en línea Nivel de servicio de Sistemas	IN2- Diseño y desarrollo de nuevas prestaciones del SIGOR, aplicaciones mobile, firma y pago electrónico para todos los procesos. Facilitación de toma de decisiones.
	Información Oportuna, de Calidad y Accesible	Opinión de los usuarios respecto del apoyo vinculado a la apertura y habilitaciones de mercados	IN3 - Formalización de ámbitos de consulta y colaboración público privado (por cadena / proceso). Plan de comunicación. IN4 - Plan de mejora de los servicios vinculados a la apertura y habilitaciones de mercados.
	Dotación y Formación de RRHH Alineados con Procesos y Servicios	Opinión de los usuarios respecto a la necesidad de mayor dotación y capacitación de los RRHH	IN5 - Plan de fortalecimiento de capacidades (a partir de insumos generados en consultorías incluidas en perspectiva de Procesos Internos). IN6 - Inversiones para contribuir a cubrir brecha de capacidades
Formación y Crecimiento	Sistemas de información, infraestructura tecnológica y de comunicaciones fortalecidos	% Cobertura de Trámites en Línea Nivel de Servicio de Sistemas	IN7 - Ejecución de Plan de segurización para mejora de infraestructura y comunicaciones, y otras inversiones tecnológicas. IN8 – Diseño de plan de seguridad de sistemas considerando particularmente la integración de firma electrónica en todos los procesos ²² .

A partir del tablero de control elaborado, se listan a continuación las iniciativas identificadas ampliando la información sobre el alcance de las mismas y esbozando preliminarmente el cronograma de ejecución, así como su presupuesto estimado.

²² Re-evaluar pertenecía en función de avances en la materia de la SENATIC en el marco de proyecto BID

Detalle de las iniciativas propuestas y presupuesto

Iniciativas	Actividades	USD
IN1 - Modelado y rediseño de todos los procesos de negocio vinculados a las tramitaciones, revisión de costos y tiempos; diseño de indicadores y medición de línea de base. Información para Toma de decisiones	Mapeo de los procesos vinculados a tramitaciones, considerando: requisitos documentales, normativa asociada y definición de acuerdos de nivel de servicio. Generar los insumos para medir indicadores de tiempos y costos de transacción y su correspondiente línea de base. Identificar necesidades de integración de la información generada en diferentes unidades de SENACSA para facilitar consultas, la toma de decisiones en general y las orientadas a la gestión del riesgo en particular. Los resultados deberán generar a su vez insumos para: (i) el desarrollo de los sistemas y necesidad de recursos humanos y tecnológicos y (ii) para actualizar la información a usuarios sobre trámites y requisitos (anexo 10)	150.000
IN2- Diseño y desarrollo de nuevas prestaciones del SIGOR, aplicaciones mobile, firma y pago electrónico para todos los procesos. Facilitación de toma de decisiones.	Nuevo sistema de Registros para productos veterinarios y empresas	90.000
	Catastro de Productores y movimientos Ovinos, Caprinos y Equinos. Registro de todos los tenedores de estas especies.	150.000
	Registro y Movimiento de Suinos. El módulo permitirá realizar los registros, movimientos y el ingreso de cotas en frigoríficos.	200.000
	Nuevas Funcionalidades para el Módulo de Aves. Desarrollar reportes y mejoras al módulo.	50.000
	Automatización de Cierre de Cotas. Aplicación móvil para realizar el registro de todos los COTAs con destino faena e incorporar mataderos y/o frigoríficos locales al sistema.	40.000
	Automatización de Registros de OT. Aplicación móvil, a fin de automatizar la función de carga de actas, controles móviles inclusive ingreso de animales en mataderos y dar un cierre total del movimiento de animales.	55.000
	Software para la integración de la Información generada en diferentes sectores de SENACSA para accesibilidad en tiempo real para la toma de decisiones	100.000
IN3 - Formalización de ámbitos de consulta y colaboración público privado (por cadena / proceso) para fortalecer la mejora de procesos y la comunicación. Plan de comunicación		NA
IN4 - Plan de mejora de los servicios vinculados a la apertura y habilitaciones de mercados.		30.000
IN5 - Plan de fortalecimiento de capacidades para provisión de trámites. A partir del modelado y rediseño de procesos (vincular con eventual consultoría Organizacional del SENACSA)		30.000
IN6 - Inversiones para contribuir a cubrir brecha de capacidades. Las inversiones podrán cubrir capacitaciones al personal, contratación de técnicos, etc (coordinar con el resto del Proyecto)		100.000
IN7 - Ejecución de Plan de seguridad para mejora de infraestructura y comunicaciones, y otras inversiones tecnológicas.	Infraestructura de comunicaciones y equipamiento de unidades zonales para mejorar la disponibilidad, previendo sistemas de redundancia. Garantizar el servicio a la VPN del SENACSA, 7x24x365 para tener los enlaces activos con las Unidades Zonales del país. (anexo Plan de Seguridad)	60.000
	Adquisición de nuevas licencias de Bases de Datos	25.000
IN8 – Diseño de plan de seguridad de sistemas considerando particularmente la integración de firma electrónica en todos los procesos. (anexo 10)		20.000
TOTAL PRESUPUESTO ESTIMADO		1.100.000

ADQUISICIONES DEL PROGRAMA

Tipo	PRODUCTO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Productos 1, 3 y 5: Procesos Clave revisados y ajustados / Ambitos de Coordinación PP operativos / Plan de capacidades para tramitación elaborado																				
Firma	IN1-Modelado y rediseño de todos los procesos vinculados a las tramitaciones; revisión de costos y tiempos; diseño de indicadores y medición de línea de base. Información para la toma de decisiones																				
	IN5 - Plan de fortalecimiento de capacidades para tramitación																				
	Producto 2 y 8: Nuevas prestaciones del SIGOR desarrolladas / Plan de seguridad de sistemas y Firma electrónica implementado																				
Firma	IN8 - Diseño de Plan de seguridad de sistemas y firma electrónica																				
	IN2- Nuevo sistema de Registros.																				
	IN2- Catastro de Productores Ovinos, Caprinos y Equinos																				
	IN2- Registro y Movimiento de Suínos																				
	IN2- Nuevas Funcionalidades para el Módulo de Aves																				
	IN2- Automatización de Cierre de Cotas en Mataderos																				
	IN2- Sistema de Automatización de Registros de OT																				
	IN2- Integración de Información para la toma de decisiones																				
	Producto 4: Plan servicios de apoyo apertura y habilitación de mercados elaborado																				
Individual	IN4 - Plan de mejora de los servicios vinculados a la apertura y habilitaciones de mercados.																				
	Producto 6: Inversiones en capacidades para tramitación realizadas																				
SNC	IN6 - Inversiones para cubrir brecha de capacidades (capacitaciones al personal, contratación de técnicos, etc)																				
	Producto 7: Plan de segurización implementado																				
B	IN7- Infraestructura de comunicaciones y equipamiento de Unidades Zonales para mejorar la disponibilidad, previendo sistemas de redundancia.																				
B	IN7- Adquisición de nuevas licencias de Bases de Datos																				
		Proceso de adquisición																			
		Período de ejecución																			

Las IN1, IN3 e IN4 serían las actividades iniciales a implementar, mediante la contratación de una o más consultorías que a su vez **generarán la IN5** (Plan de capacidades para tramitación).

Las IN2 e IN8 asociadas a desarrollos del SIGOR, Integración de información para consultas y toma de decisiones, y la IN6 de fortalecimiento de capacidades dependen para su implementación, de definiciones a generar en el primer bloque de iniciativas mencionado (IN:1,3,4,5)

El paralelo, también desde el inicio del Programa se podrá ejecutar la IN7 de ejecución del Plan de segurización de los servicios.

Anexo 1 – Indicadores

Indicadores de Producto

PRODUCTO	INDICADOR	LÍNEA BASE	1	2	3	4	5	Verificador
1. Procesos Clave revisados y ajustados; Mecanismos facilitación de TD definidos.	% de avance	0%	70%	100%				Informes de cumplimiento de las consultorías contratadas, aprobados por SENACSA
2. Nuevas prestaciones SIGOR e Integración de información para TD desarrolladas	% de avance	0%	0%	65%	100%			
o Sistema de Registros de productos	% de avance	0%	0%	100%				
o Módulo Ovinos, Caprinos y Equinos		0%	0%	100%				
o Registro y Movimiento de Suinos		0%	0%	50%	100%			
o Mejoras módulo de Aves		0%	0%	50%	100%			
o Cierre de Cotas en Fcos. y Mataderos		0%	0%	50%	100%			
o Automatización de Registros de OT		0%	0%	50%	100%			
o Software para integración de Información para toma de decisiones		0%	0%	50%	100%			

3. Ámbito de coordinación PP operativo	% de avance	0%	50%	100%				Informe de la UEP
4. Plan servicios de apoyo apertura y habilitación de mercados elaborado	% de avance	0%	100%					Informes de cumplimiento de la consultorías contratadas, aprobados por SENACSA
5. Plan de fortalecimiento de capacidades elaborado	% de avance	0%	100%					
6. Inversiones en capacidades para trámites realizadas	% de avance	0%	0%	50%	75%	100%		Informes de la UEP
7. Plan de segurización (infraestructura y licencias) ejecutado	% de avance	0%	100%					
8. Plan de seguridad de sistemas y Firma electrónica elaborado	% de avance	0%	0%	100%				

Indicadores de Resultado

RESULTADOS	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TENDENCIA ESPERADA	LÍNEA BASE	1	2	3	4	5	Verificador
Costos de Transacción Reducidos	Costo Promedio de Tramitación	Promedio ponderado de 4 procesos clave. Se espera obtener valores de línea de base y rangos meta en consultoría prevista en IN1.	↓	100%	100%	90%	80%	70%	60%	De acuerdo a definición de indicador.
Procesos Optimizados y Claramente Comunicados	Costo Promedio de Tramitación	<i>A modo orientativo se toman metas estimadas en función de estimaciones de ahorros potenciales realizadas en preparación del proyecto.</i>	↓	100%	100%	90%	80%	70%	60%	
	Tiempo Promedio de Transacción									
Trámites 100% en Línea & 100% disponibles	% Cobertura de Trámites en Línea	Volumen de Gestiones Realizados en Línea / Volumen de Gestiones realizados en SENACSA (Presenciales + Electrónicas).	↑	16% ²³					100%	Verificación en Sistemas de Software Desarrollados
	% Cobertura de pagos en línea	Volumen de Pagos Realizados en Línea / Volumen de Pagos realizados en SENACSA	↑	21% ²⁴					100%	
	Nivel de servicio de Sistemas	Horas del Sistema 100% Operativo en todos los puntos / 365 x 24.	↑	A medir por SENACSA cuando cuente con aplicación específica operativa					100%	

²³ Valor preliminar elaborado en base a promedio lineal de trámites con procesos en línea (Anexo 11)

²⁴ Valor preliminar elaborado en base a promedio lineal de trámites con pagos en línea (Anexo 11)

Información Oportuna, de Calidad y Accesible	Opinión de los usuarios	% Usuarios con Calificación Alta en Encuesta de Opinión (a realizar bianual) sobre Desempeño en Apertura y Habilitación de Mercados. A <i>modo orientativo se toman resultados de la encuesta realizada en la presenta consultoría</i>	↑	18%			30%		45%	Encuesta de Opinión.
Dotación y Formación de RRHH Alineados con Procesos y Servicios	Opinión de los usuarios	% Usuarios que demandan mayor dotación de RRHH o mayor capacitación de los RRHH en Encuesta de Opinión (a realizar bianual). A <i>modo orientativo se toman resultados de la encuesta realizada en la presenta consultoría</i>	↓	84%			64%		44%	Encuesta de Opinión.

INDICADOR	SUGERENCIAS PARA LA MEDICIÓN
Costo Promedio de Tramitación	<p>Se espera obtener mecanismo de cálculo, medición de líneas de base y metas de la consultoría prevista en IN1 – Modelado y rediseño de todos los procesos de negocio vinculados a las tramitaciones, incluyendo revisión de costos y tiempos para diseño de indicadores y medición de línea de base.</p> <p>Se sugiere tomar para este cálculo 4 procesos representativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tránsito y Comercialización vacunos (emisión de COTA con cambio de propiedad y proceso de confirmación de compra incluido) • Exportación de carne (Gestión de certificado sanitario) • Importación de productos comestibles de origen animal • Registro de productos veterinarios
Tiempo Promedio de Transacción	<p>Realizar la medición considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de ciclo del proceso desde que se realiza el primer contacto con SENACSA hasta el que usuario ha obtenido el resultado deseado. Si el proceso está informatizado, la información puede extraerse de los propios sistemas. Si el proceso no se encuentra informatizado, se puede obtener una muestra de los expedientes papel y calcular el tiempo de entrada y salida registrado en el propio expediente. • Los costos del proceso considerando: traslados desde y hacia el SENACSA, las horas hombre invertidas por técnicos o gestiones, los costos asociados a tasas y otros costos (escribanos, fotocopias, impresiones, etc.) <p>A partir del volumen de trámites asociado a cada proceso, se sugiere realizar un promedio ponderado de los tiempos y costos obtenidos.</p>
% Cobertura de Trámites en Línea	<p>Volumen de Gestiones Realizados en Línea / Volumen de Gestiones realizados en SENACSA (Presenciales + Electrónicas).</p> <p>La variable <i>Volumen de Gestiones Realizados en Línea</i> puede extraerse automáticamente de los sistemas actuales del SENACSA.</p> <p>La variable <i>Volumen de Gestiones realizados en SENACSA (Presenciales + Electrónicas)</i> puede obtenerse adicionando a la anterior el volumen de trámites que se inician por ventanilla, por lo que debiera integrarse en los procesos internos algún mecanismo para cuantificarlo (si es que aún no se mide).</p>

INDICADOR	SUGERENCIAS PARA LA MEDICIÓN		
% Cobertura de pagos en línea	<p>Volumen de Pagos Realizados en Línea / Volumen de Pagos realizados en SENACSA (Presenciales + Electrónicas)</p> <p>La variable <i>Volumen de Pagos Realizados en Línea</i> puede extraerse automáticamente de los sistemas actuales del SENACSA.</p> <p>La variable <i>Volumen de Pagos realizados en SENACSA (Presenciales + Electrónicas)</i> puede obtenerse adicionando a la anterior el volumen de pagos que se realizan por ventanilla, cuantificando la cantidad de pagos realizados por este medio.</p>		
Nivel de servicio de Sistemas	<p>Horas del Sistema 100% Operativo en todos los puntos / 365 x 24.</p> <p>Estos indicadores se miden con herramientas de monitoreo de los sistemas, que miden de forma continua el desempeño de los servicios y la salud de las conexiones y disponibilidad de las mismas. Si el SENACSA no dispone de este tipo de aplicaciones, es posible integrarlas a los sistemas actuales con muy bajo nivel de inversión y lograr la medición de este indicador de forma continua.</p>		
Opinión de los usuarios respecto de la apoyo vinculados a la apertura y habilitaciones de mercados	<p>% Usuarios con Calificación Alta en Encuesta Sistematizada de Opinión sobre Desempeño en Apertura y Habilitación de Mercados.</p> <p>Se sugiere utilizar la encuesta de satisfacción ya realizada a los distintos segmentos de usuarios, y aplicarla de forma sistemática para obtener una evolución de los distintos indicadores; que permitirán medir las mejoras logradas en los distintos frentes de trabajo.</p>		
	3. Califique en términos generales la calidad de los servicios del SENACSA	<p>Trámites (eficiencia y calidad de la atención)</p> <p>Atención de consultas (eficiencia y calidad de la atención)</p> <p>Control sanitario (previsión y respuesta frente al riesgo)</p> <p>Laboratorios (eficiencia y calidad de la atención)</p> <p>Habilitación y requisitos de mercados (gestiones, información, etc.)</p>	Alto – Medio - Bajo

Opinión de los usuarios respecto a la necesidad de mayor dotación y capacitación de los RRHH	% Usuarios que demandan mayor dotación de RRHH o mayor capacitación de los RRHH en Encuesta Sistematizada de Opinión.		
	Se sugiere utilizar la encuesta de satisfacción ya realizada a los distintos segmentos de usuarios, y aplicarla de forma sistemática para obtener una evolución de los distintos indicadores; que permitirán medir las mejoras logradas en los distintos frentes de trabajo.		
	4. Identifique en términos generales las principales oportunidades de mejora del SENACSA	Recursos Humanos más capacitados	Alto – Medio - Bajo
		Mayor dotación de Recursos humanos	
		Mejor infraestructura y actualización tecnológica	
		Mayor cobertura regional para el control	
		Mayor cobertura regional para la atención de trámites	

Anexo 2 – Matriz de Trámites y Usuarios

						USUARIOS														
Dirección	TRAMITE	NOMBRE TRÁMITE	ELECTRÓNICO	VOLUMEN ANUAL	PRIORIZADO	IMPORTADOR Prod. Veter. & Alim.-Animales	EXPORTADOR Prod. Veter. & Alim.-Animales	IMPORTADOR Prod. y Subpr. De Origen Animal	EXPORTADOR-IMPORTADOR Animales Vivos	PRODUCTOR Avícola	PRODUCTOR Porcino	PRODUCTOR Ovinos - Caprinos	PRODUCTOR Bovinos Carne & Leche	FRIGORÍFICO Avícola	FRIGORÍFICO Porcino	FRIGORÍFICO Bovinos - Ovinos - Caprinos	Industria Láctea	Transportistas	Técnicos	Despachantes
DIGECIPOA	REG	Registro de Empresa de Productos y Subproductos de Origen Animal			1			1						1	1	1	1			
DIGECIPOA	REG	Registro de firmas de representantes de establecimientos de productos y subproductos			1									1	1	1	1			
DIGECIPOA	HAB	Habilitación de Establecimiento de productos y subproductos de origen animal			1									1	1	1	1			
DIGECIPOA	AUT	Autorización de exportación de productos y subproductos comestibles de origen animal	VUE	16.457	1									1	1	1	1			1
DIGECIPOA	CER	Certificado sanitario de productos y subproductos de origen animal para exportación	VUE	16.714	1									1	1	1	1			1
DIGECIPOA	AUT	Autorización de exportación de productos y subproductos no comestibles de origen animal			1									1	1	1	1			1
DIGECIPOA	AUT	Autorización de importación de productos y subproductos comestibles de origen animal	VUI	1.543	1			1												1
DIGECIPOA	AUT	Autorización de importación de productos y subproductos no comestibles de origen anir						1												1
DIGESETEC	REG	Registro y habilitación de establecimientos, firmas dedicadas al rubro pecuario y certifi			1	1														
DIGESETEC	REG	Registro de casas expendedoras de productos veterinarios		736																
DIGESETEC	REG	Registro de productos de uso pecuario y certificado de registro		7.500	1	1	1													
DIGESETEC	AUT	Autorización de importación de productos veterinarios y alimentos para animales	VUI	2.300	1	1														1
DIGESETEC	AUT	Autorización para la exportación de productos veterinarios y alimentos para animales	VUE	100			1													1
DIGESETEC	ACR	Acreditación de veterinarios particulares (VPA) para certificación pre-embarque y trazad																	1	
DIGESIT	REG	Registro y habilitación de establecimientos avícolas			1					1										
DIGESIT	REG	Registro de establecimientos porcinos			1						1									
DIGESIT	HAB	Habilitación de casas expendedoras de productos biológicos				1														
DIGESIT	HAB	Habilitación de playas de lavado y desinfección de vehículos transportadores de ganado																1		
DIGESIT	HAB	Habilitación o renovación de transporte de aves																1		
DIGESIT	HAB	Habilitación o renovación de transporte de cerdos																1		
DIGESIT	HAB	Habilitación o renovación de transporte de ganado bovino			1													1		
DIGESIT	AUT	Autorización para importación, exportación y certificación para exportación de animales		939	1	1			1	1	1	1	1							1
DIGESIT		Desbloqueo de de establecimientos			1								1							
DIGESIT		Confirmación de compra de hacienda Bovina			1								1							
DIGESIT	AUT	Autorización para el tránsito de cerdo (AOTC)									1							1		
DIGESIT	CER	Certificado de transito de animales (COTA)	GUIA	285.000	1								1					1		
DIGESIT	CER	Certificado para el tránsito de aves		18.000						1								1		
DIGESIT	CER	Certificado de sanitación en brucelosis			1								1						1	51
DIGESIT	CER	Certificado de sanitación en tuberculosis			1								1						1	

Anexo 3 – Información de comercio exterior de las exportaciones de origen Animal

Período Enero 2016 a Diciembre 2016. Información obtenida del sistema Penta Transaction. Se incluyen productos cuyo porcentaje es mayor o igual a 0,01%.

CAP.	DESCRIPCION	U\$S-FOB	% INC.
0202	CARNE BOVINA CONGELADA	583.115.063	9,14
0201	CARNE BOVINA FRESCA O REFRIGERADA	519.889.217	8,15
4104	CUEROS Y PIELES CURTIDOS, DE BOVINO O EQUINO, DEPILADOS	115.682.629	1,81
0504	TRIPAS, VEJIGAS Y ESTOMAGOS DE ANIMALES EXCEPTO PESCADOS	57.241.927	0,90
0206	DESPOJOS COMESTIBLES BOVINOS FRESCOS, REFRIGERADOS O CONGELADOS	48.493.818	0,76
2301	HARINA, POLVO Y PELLETS, DE CARNE, DESPOJOS, PESCADO, CRUSTACEOS, MOLUSCOS	12.263.800	0,19
0511	ANIMALES MUERTOS Y PRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL IMPROPIOS PARA CONSUMO	11.798.394	0,18
4205	MANUFACTURAS DE CUERO NATURAL O REGENERADO	9.338.841	0,15
2309	PREPARACIONES DE LOS TIPOS UTILIZADOS PARA ALIMENTACION ANIMAL	7.671.774	0,12
0203	CARNE PORCINA FRESCA, REFRIGERADA O CONGELADA	4.615.501	0,07
4107	CUEROS PREPARADOS DESPUES DEL CURTIDO O SECADO, DE BOVINO O EQUINO	4.368.447	0,07
4202	BAULES, MALETAS, MALETINES, VALIJAS Y SIMILARES, DE CUERO	4.165.944	0,07
4201	ARTICULOS DE TALABARTERIA O GUARNICIONERIA	4.013.560	0,06
0402	LECHE Y NATA CONCENTRADA	3.999.278	0,06
3002	SANGRE HUMANA Y SANGRE ANIMAL PREPARADA PARA USOS TERAPEUTICOS	2.689.616	0,04
0102	BOVINOS VIVOS	2.220.350	0,03
0510	AMBAR GRIS, CASTOREO, ALGALIA Y ALMIZCLE, CANTARIDAS, BILIS, GLANDULAS	2.189.797	0,03
0207	CARNE Y DESPOJOS COMESTIBLES DE AVE, FRESCA, REFRIGERADA O CONGELADA	2.044.791	0,03
0406	QUESOS Y REQUESON.	1.906.869	0,03
4206	MANUFACTURAS DE TRIPA, VEJIGAS O TENDONES	584.366	0,01
0405	MANTECA Y PASTAS LACTEAS	444.530	0,01

Anexo 4 - Guía de Entrevistas

Entrevista en Profundidad

Tipo de Cliente:	Productor Pecuario
Nombre:	

Procesos en los que participa	Prioridad (A/M/B)	Frecuencia	Dificultad (A/M/B)	Medio (Presencial / Online / Mixto)	Demoras Administrativas	Demoras de Inspección Física	Coordinación con Otros Organismos	Costo del Trámite	Costo Gestores Especializados	Otros: riesgos negocios, costos de atrasos o prevención demoras, dedicación personal extra, etc.	Oportunidades de mejora
Proceso 1											
Proceso 2											
...											
Proceso N											

Otras Preguntas:

¿EL SENACSA cuenta con el personal necesario (en calidad y cantidad) para dar estos servicios?

¿El SENACSA cuenta con la infraestructura necesaria para prestar los servicios?

¿La información sobre los trámites está disponible y es adecuada?

¿Otros comentarios / aclaraciones?

Anexo 5 – Listado de Actores Entrevistados

CADENA PRODUCTIVA y TRANSVERSALES	EMPRESA o INSTITUCIÓN		NOMBRE	CARGO
BOVINOS de CARNE	Asociación Gremial Productores	ARP	LUIS VILLASANTI & CARLOS TRAPANI	PRESIDENTE & RELACIONES INTERNACIONALES
	Remates pantalla y administración de campos	EVERDEM	ROGER KLEIN & SUSANA	GERENTE ADMINISTRAT. & GESTORA
	Asociación Gremial Industria Frigorífica	CPC	JUAN CARLOS PETTENGILL	PRESIDENTE
	Frigoríficos Vacunos	FRIGOMERC	ADA BAZZANO	EXPORTACIONES
	Despachante de Aduana	DESPACHANTE EXPORTACIÓN	EDUARDO CAMPOS	DIRECTOR & GESTORES
BOVINOS de LECHE	Industria Láctea	CHORTITZER	TIMOTHY REIMER	EXPORTACIONES
AVES	Asociación Gremial Industria Avícola	AVIPAR	PABLO MAUGER	PRESIDENTE
	Producción y Exportación de Carne Aviar	AVÍCOLA LA BLANCA	TERESA ROMERO	EXPORTACIONES
			NORMA AID & QUINTO	PRODUCCIÓN
SUINOS	Producción & Exportación Porcinos	UPISA	GUILLERMO CESPEDES	GERENTE GRAL
COMERCIALIZADORES	IMPORT - EXPORT. Animales Vivos y Mat.Genético	MARCOS MEDINA	MARCOS MEDINA	DIRECTOR
		DESPACHANTE IMPORTACIÓN	RUBEN FERNANDEZ	DIRECTOR
	IMPORTADOR Productos y Subp. de Origen Animal	NEVA ALIMENTOS CONGELADOS	CARMELO PIÑEYRO	DIRECTOR
	IMPORTADOR Productos Veterinarios	CEVEPA	ALCIDES GONZALES YALUK	PRESIDENTE
TRANSPORTISTAS	Asociación Gremial Camioneros	ACP	GILBERTO MALDONADO	PRESIDENTE
SECTOR PÚBLICO	MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	VUE	CELSO BARREIRO	RESPONSABLE
	MINISTERIO DE HACIENDA	VUI	EDGAR VERA	RESPONSABLE
	SENACSA	PRESIDENTE	DR. HUGO IDOYAGA	PRESIDENTE
		DIGESIT	DR. PRIMO FELTES	DIRECTOR
		DIGESETEC	DR. MANUEL BARBOZA	DIRECTOR
		DIGESIPOA	DRA. SARA LAHAYE	DIRECTOR
		ASUNTOS INTERINSTITUCIONALES	DRA. CRISTINA VITALE	JEFE
		DIGESETEC	LIC. HORTENCIA FERREIRA	DIRECCION SIGOR
		DIGESETEC	PABLO MARIN	INFRAESTRUCTURA Y COMUNICACIONES
		DIGESETEC	LIC. JORGE ALVAREZ	FISCALIZACION Y MONITOREO

Anexo 6 – Cálculo de Muestras y Envío de Formularios. -

Con el fin de ser conservadores, se estimó un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% para todos los segmentos.

A partir de las bases de datos disponibles en el SENACSA, se calculó en función del universo de envío, del margen de error y grado de confianza asumidos, el nivel de respuesta esperado para que los resultados obtenidos representaran una muestra adecuada²⁵.

Los formularios de encuesta fueron realizados a través de la plataforma Survey Monkey y la invitación para participar fue enviada directamente por el SENACSA a sus bases de Usuarios en dos oportunidades. Asimismo, se reforzó la comunicación a través de cámaras y asociaciones para generar mayor grado de adhesión en las respuestas. Las fechas de envío fueron las siguientes:

FECHA	ACCIÓN
26 Setiembre	Envío directo a usuarios a través de SENACSA de encuesta.
27 – 30 Setiembre	Envío a cámaras y asociaciones para su reenvío a socios Reenvíos confirmados: ARP, CPC, CEVEPA
3 Octubre	Envío de recordatorio a usuarios por parte de SENACSA.
9 – 11 Octubre	Reenvíos a socios: ARP ²⁶ , CPC, CEVEPA
13 Octubre	Cierre de la recepción de respuestas (17 días)

²⁵ Para el cálculo de la muestra se utilizó la calculadora disponible en la misma plataforma de encuestas SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

²⁶ El segundo envío de la ARP fue vía SMS como iniciativa para ampliar el alcance.

Anexo 7 - Comentarios recabados en encuestas (preguntas abiertas). -

Última actualización: 15/10/2017

1 A - SENACSA – BID Encuesta a Productores Ganaderos

Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?
Tránsito de animales (Guías, COTA, Confirmación de compra)
<i>Que colcat tenga acceso a las marcas de ganado que Senacsa dispone</i>
<i>Se debe incorporar a los productores pequeños.</i>
<i>Mejoras del tiempo que lleva el papeleo creo que debe de mejorar con la implementación de la guía electrónica el tema es que no la hagan mas compleja de realizar por el productor</i>
<i>Excesiva complejidad y burocracia.</i>
<i>Duración de cota muy corta en épocas de lluvia sin poder renovar días feriados o fines de semana por lo que la tropa se demora en llegar a destino</i>
<i>hasta ahora atencion muy buena</i>
<i>La comparecencia en Senacsa para gestion de cotas. tarda mucho</i>
<i>Las marcas complementarias , claras y digitalizadas</i>
<i>Al momento de quitarcotas necesitamos mas personales encargados en el area, ya que dos personas en una oficina no pueden hacer todo en un dia</i>
Tránsito de animales (Puestos de control)
<i>Que colcat tenga acceso a las marcas de ganado que Senacsa dispone</i>
<i>Puestos de control lentos</i>
<i>Ha mejorado bastante</i>
<i>Precintar camiones en el primer control y luego solo mostrar el precinto numerado para pasar los siguientes controles</i>
<i>Mejorar la infraestructura para que sea mas rapido el transito de los animales ya que al realizar viajes largos los controles se suceden y le generan mucho tiempo muerto al animal encima del camion</i>
<i>Criterios diversos aplicados por los inspectores respecto a la pinta de marcas.</i>
<i>atencion buena</i>
<i>Te cria problema por marcas mal pintadas</i>
<i>El control de guías de compra (respaldos) es engorroso y no conduce a nada. Genera estímulos para la coima, o lo que provoca es que uno sea tratado como un delincuente y que tenga que trasladarse hasta Asunción para justificar que lo que dice en sus guías es la realidad (en COLCAT). Si los controles fueran efectivos no debería hacer falta incluir todas las marcas de compra, solamente con la del último dueño bastaría. Yo que administro campo de invernada sufro las consecuencias de controles mal hechos en origen. Me genera costos y pérdida de tiempo tener que rastrear el origen de los animales desde su nacimiento. He tenido que dibujar hasta 100 fierros, solo por las dudas cuando poniendo solo los de quien compré sería suficiente.</i>
Desbloqueo de establecimientos, Altas y Bajas
<i>Sea en menor tiempos los desbloques y menos costosa la multa</i>
<i>Gestión rápida en uz o dirección de campo</i>
<i>Trámite on line, con password y verificación de usuario</i>
<i>Se debe informar a tiempo, a los propietarios</i>

Agilizar los tiempos de respuestas para el desbloqueo
Es un tramite mas complejo y hay que seguirlo muy de cerca por que sino puede quedarte bloqueado nuevamente el codigo
Excesiva burocracia.
La declaración de este trámite sólo se puede realizar en la unidad zonal lo cual dificulta hacerlo mensualmente de forma física, opción por medio de mail hacer las altas y bajas
atencion buena, personal calificado
Que sea un tramite solucionable en el puesto de senacsa. muchas situaciones solamente asuncion puede tramitar
Ok
El mismo SENACSA a través del SIGOR genera el problema del límite máximo de bajas por mortandad, esto genera bloqueos, tiempo perdido y costos al productor.
Las altas y bajas mensuales que debemos declarar actualmente se presentan en la unidad zonal y se debe presentar el formulario original. Los productores debemos realizar desde lejos un viaje para llevar físicamente ese formulario. SUGIERO que se realice via WEB.
Habilitar oficina virtual las 24 horas 7 días a la semana
CLASIFICAR. SI ES ADMINISTRATIVO. AGILIZAR
Vacunación Aftosa ACONASA (OT, Acta, Pago, Autorización)
Trámite on line, con password y verificación de usuario
El costo siempre es mas alto.
La sobre carga de trabajo
En tiendo que los costos de la vacuna son por traslados y personal pero son excesivos para lo que se cobra en la región, porque no se revisan los costos de acuerdo al costo real de la vacuna y se busca subsidiar con un aporte de la exportación de carne pero que esto valla a la vacuna y no se lo queden para otro uso dentro de las instituciones
REDUCIR COSTOS .
La autorización luego de vacunar y pagar tiene que ser autorizado por el Senacsa unidad zonal lo que hace más lento dentro de todo lo lento que es vacunar la hacienda
muy complicados en aconasa, a comienzo de año tuvimos mucho problema con el nuevo encargado de aconasa de la unidad, pero al final lo resolvimos, pero son muy duros en aconasa, no quieren comprender aveces la necesidad del productor.
El costo es altísimo... ya es negocio. pagamos mucho mas caro la fiscalizacion que la propia vacuna.
OK
Costo MUY alto en el servicio de vacunación, se crean muchos " puestos" y eso inflan los costos
Es complejo, lleva tiempo y es burocratica la cordinacion para llevar al campo a los fiscalizadores de la vacunacion. Debe agilizarse. El Acta de vacunacion se demora hasta 1 mes y medio después de realizada la vacunacion en el establecimiento. Nos dicen que es porque el encargado zonal no esta, o tiene mucho trabajo Esto demora la presentacion de la misma para SITRAP, por ejemplo.
Las fechas elegidas para vacunar en el Chaco en el 1er periodo de vacunacion no son las adecuadas (temporada de lluvias) e incide en perdida de terneros
parte de campo todo ok, pero la administración de oficina, agentes mal intencionados
Otros comentarios
muy burocratico el tema de las marcas...
El costo de la vacunacion aftosa esta muy abultado
Debe corregir en el sistema SIGOR el parámetro máximo de mortandad permitida. Esta actualmente parametrizado un número absoluto para todos los establecimientos y debe ser un porcentaje sobre el hato. Es absurdo como está hoy y esto genera bloqueos en establecimientos.
Lo que si vemos y esa resalta MUCHO es , LA BAJA CALIDAD EN LA ATENCIÓN A LOS GANADEROS
El problema es el (costo total, que todos saben)
Gestión vía web...cotas, altas y bajas, ingresó ingreso de tropas
El control de guías de compra (respaldos) es engorroso y no conduce a nada. Genera estímulos para la coima, o lo que provoca es que uno sea tratado como un delincuente y que tenga que trasladarse

hasta Asunción para justificar que lo que dice en sus guías es la realidad (en COLCAT). Si los controles fueran efectivos no debería hacer falta incluir todas las marcas de compra, solamente con la del último dueño bastaría. Yo que administro campo de invernada sufro las consecuencias de controles mal hechos en origen. Me genera costos y pérdida de tiempo tener que rastrear el origen de los animales desde su nacimiento. He tenido que dibujar hasta 100 fierros, solo por las dudas cuando poniendo solo los de quien compré sería suficiente.
Califique en términos generales la calidad de los servicios del SENACSA
Los servidores públicos, deben ser servidores. Se tienen en el ADN, la imagen del Dictador y del Comisario de Compañía.
Laboratorios y Habilitaciones de mercados desconozco por eso le puntúo MEDIA, pero debería saltar esa respuesta.
Yo insistiría que los funcionarios del senacsa (NO todos), entiendan que mediante los ganaderos Ellos estan recibiendo salarios o tienen un empleo. POR FAVOR QUE SEAN AMABLES !!!!!
Identifique en términos generales las principales oportunidades de mejora del SENACSA
Se debe trabajar juntos, con el objetivo de que se cumplan los objetivos. Esto requiere mucho trabajo institucional. La fortaleza institucional y el personal motivado, es parte DE TODA UNA FILOSOFIA Y PRAXIS DE GOBIERNO.
Los RRHH estan muy bien capacitados, pero no se debe dejar de hacer esto, por eso lo incluyoLa inestabilidad de las redes de conexión hacen pesada la carga de datos online a nivel de la web de Sigor y también en las oficinas regionales cuando el tramite es manual.
Por favor si dan énfasis a los lugares fronterizos (controlar full time a quienes son nuestros problemas reales), exijan a sus funcionarios que hagan bien sus trabajos. Somos un equipo de trabajo entre el sector privado y el gobierno, el sector ganadero NO es enemigo del senacsa !! Hay que buscar un buen trato siempre !!
Fundamentalmente capacitación al personal y recursos tecnológicos. En los últimos 5 años tuvo muy buen avance.
HORARIO DE ATENCIÓN!! DEBEN SER MAS HORAS POR DIA Y FINES DE SEMANA TENER GUARDIA U OTRO SISTEMA ... ES MUY DIFICIL TRABAJAR EN LUGARES COMO EL NUESTRO CON RUTAS QUE NO SON TODO TIEMPO... Y LEJOS DE LOS MERCADOS... NECESITAMOS UN SERVICIO QUE ESTE AL SERVICIO DEL PRODUCTOR!

1 B - SENACSA – BID Encuesta a Productores Pequeños Animales

Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?
Registro y habilitación de establecimientos
No habilitan centros geneticos
Tránsito de animales
Digitalizar el 100% del tramite previo a la optencion de los certificados de transporte
Considero que las guias deben ser electronicas, sin la necesidad de ir a buscarlas fisicamente de Arroyos y Esteros.
Posibilidad de realizar tramites electrónicos
Poder generar la guía por la web
Autorización import/export animales y material reproductivo
Al no habilitar eso perjudica al momento de exportar
Otros comentarios

<i>Se debera requerir vacunacion obligatoria contra brucelosis y toxoplasmosis para evitar perdidas mayores al atto ovino</i>
Califique en términos generales la calidad de los servicios del SENACSA
<i>Deberian visitar las cabañas y detectar los numerosos casos de brucelosis y toxoplasmosis</i>
Identifique en términos generales las principales oportunidades de mejora del SENACSA
<i>Tienen buena infraestructura y personal, tienen que recorrer mas los establecimientos.</i>
<i>Un puesto de SENACSA para la ciudad de Emboscada</i>
<i>Mejor control al personal que reaiza trabajo de campo, como ejemplo: que los vacunadores de ganado sean la que realmente realicen la vacunacion. La persona que realiza dicho trabajo cobra por cabeza (Gs. 6000) y no aplica la vacuna. deja a cargo del propietario y muchas veces ellos no aplican por A ó B motivos. Aclaro no es mi caso PERO TENGO CONOCIMIENTO DE VECINOS.</i>

2 - SENACSA – BID Encuesta a Importadores y Exportadores de animales vivos y material genético

Identifique en términos generales las principales oportunidades de mejora del SENACSA
<i>Mejor infraestructura y actualización tecnológica</i>

3 - SENACSA – BID Encuesta a INDUSTRIAS EXPORTADORAS

Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?
Trámites de Exportación (Autorizaciones, Cert. Sanitarios, etc.)
<i>Sugerimos que seria de gran ayuda la implementacion de una lista de paises en los cuales la planta esta habilitada para exportar. Cada establecimiento podria verificar via VUE donde consta de una contraseña por planta.</i>
<i>Como sugerencia que nos facilite una lista de los establecimientos con sus habilitaciones o una respuesta más fluida a las consultas de exportacion a los diferentes mercados.</i>
<i>Un poco más de celeridad</i>
Identifique en términos generales las principales oportunidades de mejora del SENACSA
<i>Adecuar la cantidad de ayudantes veterinarios segun el tamaño del establecimiento.</i>
<i>Ayudaría mucho la informatización para poder dar seguimiento de los expedientes sin tener que estar llamando por teléfono o tener que ir personalmente.</i>

4 - SENACSA – BID Encuesta a Importadores de Productos y Subproductos de Origen Animal

Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?
Habilitación de Empresas
<i>Que se pueda realizar los trámites online</i>
<i>Hacerle un seguimiento continuo hasta la emisión de la renovación de habilitación</i>
<i>No ay diferencia en el costo teniendo en cuenta pequeña, mediana o empresa grande. Debería haber beneficio para los pequeños.</i>
MAS AGILIDAD
Autorización de importación (comestibles)
<i>Que se pueda generar las autorizaciones online</i>
<i>Que los empleados estén siempre disponibles y en sus puestos</i>
<i>Deberian disponer al publico el listado de las empresas extranjeras habilitadas por senacsa para exportar al paraguay. hemos solicitado por nota tal listado y no ay respuesta.</i>
MENOS BUROCRACIA
Autorización de importación (No comestibles)
<i>Que se pueda generar las autorizaciones online</i>
Califique en términos generales la calidad de los servicios del SENACSA
<i>Siempre dan respuesta rápida a consultas e inquietudes, los doctores/as veterinarios son muy amable, Emilio también siempre nos orienta y ayuda. Mi experiencia es muy buena con el SENACSA</i>
Identifique en términos generales las principales oportunidades de mejora del SENACSA
REITERANDO LA POSIBILIDAD DE MAYOR COBERTURA REGIONAL PARA LA ATENCIÓN DE TRAMITES

5 - SENACSA – BID Encuesta a Importadores de Productos Veterinarios o Alimentos para Animales

Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?
Registro de Productos
<i>demoras, los registros sanitarios de paises integrantes del Mercosur deberian ser más ágiles con certificaciones del organismo autorizante en origen o declaraciones juradas. Se deberia ademas dotar de mas infraestructuras fisicas, tecnologicas y humanas.</i>
<i>Independizar o desburocratizar el area de registro de alimentos</i>
<i>Excesiva demora, hemos presentado solicitudes que ya llevan dos años sin emitirse el registro a pesar de haberse cumplido todos los requisitos en tiempo y forma.</i>
<i>Excesiva demora en la aprobacion de los registros, creemos que debido a la necesidad de mayor cantidad de gente dedicada al tramite y control</i>
<i>menos burocracia</i>
<i>Contar con mayor cantodad de profesionales a cargo de la revision de dossiers - Generar una alerta informatica automatica sobre plazo de entrega de informes tecnicos para el revisor y el importador</i>
<i>Mejorar la interrelacion entre Direcciones o Areas.</i>
<i>Mayor rapidez</i>
<i>Se necesitan personales de atención permanentes a los clientes, considerando que actualmente el sistema esta colapsado.</i>

<i>Muchos papeleos, pobre sistema de organización, carpetas perdidas, poca disposición para responder consultas.</i>
INCREMENTOS DE LAS TASAS NO FUE GRADUAL SINO DE GOLPE
<i>Mucha perdida de tiempo y por consiguiente perdida de ingresos</i>
<i>Lleva tiempo para el registro .Que sea en menor tiempo</i>
<i>Tiempos de respuestas, falta de interinos ante ausencia de encargados, falta comunicacion entre departamentos, hace que se demore mas las respuestas y por ende las habilitaciones respectivas.</i>
Autorizaciones para la importación
<i>demoras, se ha mejorado bastante con la incorporacion de procesos el VUI. El departamento responsable precisa de mayores recursos humanos y tecnologicos.</i>
EXCESIVA DEMORA DE AUTORIZACION PARA LOS DESPACHOS ADUANEROS LO QUE IMPOSIBILITA TENER LAS MERCADERIAS EN TIEMPO Y FORMA PARA SATISFACER LAS DEMANDAS DE LOS CLIENTES
<i>sin inconveniente</i>
<i>Facilitar la actualizacion automatica de los registros cada año luego del pago de tasas y de nuevos regfistro de mitad de año. Facilitar horarios de pagos electronicos</i>
<i>Costo que cobra el Senacsa que esta directamente relacionada con aumentos del salario.</i>
<i>Agilidad</i>
<i>pago multa demora en aduana</i>
<i>Realizar los pagos directamente por el sistema VUI</i>
Califique en términos generales la calidad de los servicios del SENACSA
<i>Dispone de recursos humanos capacitados, pero con el crecimiento de la demanda de registraciones sanitarias y solicitudes de autorizaciones de importaciones el mismo ha sido sobrepasado en su capacidad lo que atenta en la calidad del servicio (demora).</i>
FALTA DE ATENCION DE LAS LINEAS TELEFONICAS PARA REALIZAR CONSULTAS, MUCHA BUROCRACIA DE LAS AUTORIZACIONES PARA IMPORTACIONES
MALOS HORARIOS IMPUESTOS POR DIRECCION DE REGISTROS
Identifique en términos generales las principales oportunidades de mejora del SENACSA
<i>En la era de la electronica, muchos tramites podrian ser electronicos. Como el llenado de formularios de registros de productos farmacologicos, alimentos y bilogicos.</i>
<i>Punto : Actualizacion tecnologica.</i>
<i>Adecuando la disponibilidad de recursos humanos y tecnologicos al volumen de la gestion es esperable una mejora en la calidad del servicio.</i>

Anexo 8 - Formularios de Encuestas. -

1 A - SENACSA – BID Encuesta a Productores Ganaderos

* 1. Tipo de Productor

(Seleccione el o los rubros que desarrolla)

☐ Carne

☐ Leche

* 2. Departamento

(Seleccione la región del establecimiento principal)

☐ Alto Paraguay

☐ Alto Paraná

☐ Amambay

☐ Boquerón

☐ Caaguazú

☐ Caazapá

☐ Canindeyú

☐ Central

☐ Concepción

☐ Cordillera

☐ Guairá

☐ Itapúa

☐ Misiones

☐ Ñeembucú

☐ Paraguari

☐ Presidente Hayes

☐ San Pedro

* 3. Tamaño

(Seleccione el tipo de guía de tránsito que realiza)

☐ Manual

☐ Electrónica

4. Califique sus trámites considerando:

- **Complejidad:** papeleo, presencia física, dificultad para coordinar horarios, descoordinación entre organismos o direcciones involucradas, diferentes criterios.
- **Demora o Variabilidad:** tiempos administrativos, atención presencial, disponibilidad del sistema SIGOR, inspecciones, otros.
- **Costos:** lo que se cobra por el trámite, lo que hay que pagar a un gestor, otros costos asociados a traslados, riesgos para el negocio, etc.

	Complejidad	Demora o Variabilidad	Costo
Tránsito de animales (Guías, COTA, Confirmación de compra)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tránsito de animales (Puestos de control)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Desbloqueo de establecimientos, Altas y Bajas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vacunación Aftosa ACONASA (OT, Acta, Pago, Autorización)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Otros

5. Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?

Tránsito de animales (Guías, COTA, Confirmación de compra)	<input type="text"/>
Tránsito de animales (Puestos de control)	<input type="text"/>
Desbloqueo de establecimientos, Altas y Bajas	<input type="text"/>
Vacunación Aftosa ACONASA (OT, Acta, Pago, Autorización)	<input type="text"/>

6. Califique en términos generales la calidad de los servicios del SENACSA

Calificación	
Trámites (eficiencia y calidad de la atención)	<input type="text"/>
Atención de consultas (eficiencia y calidad de la atención)	<input type="text"/>
Control sanitario (previsión y respuesta frente al riesgo)	<input type="text"/>
Laboratorios (eficiencia y calidad de la atención)	<input type="text"/>
Habilitación y requisitos de mercados (gestiones, información, etc.)	<input type="text"/>

Comentarios

7. Identifique en términos generales las principales oportunidades de mejora del SENACSA

- ☐ Recursos Humanos más capacitados
- ☐ Mayor dotación de Recursos Humanos
- ☐ Mejor infraestructura y actualización tecnológica
- ☐ Mayor cobertura regional para el control
- ☐ Mayor cobertura regional para la atención de trámites

Otros y/o comentarios

8. Dirección de correo electrónico para aclaraciones (opcional)

* 1. Tipo de Productor

(Seleccione el o los rubros que desarrolla)

- ☐ Porcinos
- ☐ Ovinos
- ☐ Caprinos
- ☐ Avícola Carne
- ☐ Avícola Huevos

* 2. Departamento

(Seleccione la región del establecimiento principal)

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Alto Paraguay | <input type="radio"/> Cordillera |
| <input type="radio"/> Alto Paraná | <input type="radio"/> Guairá |
| <input type="radio"/> Amambay | <input type="radio"/> Itapúa |
| <input type="radio"/> Boquerón | <input type="radio"/> Misiones |
| <input type="radio"/> Caaguazú | <input type="radio"/> Ñeembucú |
| <input type="radio"/> Caazapá | <input type="radio"/> Paraguari |
| <input type="radio"/> Canindeyú | <input type="radio"/> Presidente Hayes |
| <input type="radio"/> Central | <input type="radio"/> San Pedro |
| <input type="radio"/> Concepción | |

3. Califique sus trámites considerando:

- Complejidad:** papeleo, presencia física, dificultad para coordinar horarios, descoordinación entre organismos o direcciones involucradas, diferentes criterios.
- Demora o Variabilidad:** tiempos administrativos, atención presencial, disponibilidad del sistema SIGOR, inspecciones, otros.
- Costos:** lo que se cobra por el trámite, lo que hay que pagar a un gestor, otros costos asociados a traslados, riesgos para el negocio, etc.

	Complejidad	Demora o Variabilidad	Costo
Registro y habilitación de establecimientos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tránsito de animales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autorización import/export animales y material reproductivo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>		

4. Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?

Registro y habilitación de establecimientos	<input type="text"/>
Tránsito de animales	<input type="text"/>
Autorización import/export animales y material reproductivo	<input type="text"/>

Se repiten preguntas 6, 7, y 8 del formulario N° 1A.

2 - SENACSA – BID Encuesta a Importadores y Exportadores de animales vivos y material genético

* 1. Tipo de Empresa

- ☐ Importador
- ☐ Exportador

2. Califique sus trámites considerando:

- **Complejidad:** papeleo, presencia física, dificultad para coordinar horarios, descoordinación entre organismos o direcciones involucradas, diferentes criterios.
- **Demora o Variabilidad:** tiempos administrativos, atención presencial, disponibilidad del sistema SIGOR, inspecciones, otros.
- **Costos:** lo que se cobra por el trámite, lo que hay que pagar a un gestor, otros costos asociados a traslados, riesgos para el negocio, etc.

	Complejidad	Demora o Variabilidad	Costo
Autorización importación de animales y material reproductivo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autorizaciones exportación de animales y material reproductivo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>		

3. Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría al SENACSA para mejorarlo?

Autorización importación de animales y material reproductivo	<input type="text"/>
Autorizaciones exportación de animales y material reproductivo	<input type="text"/>

Se repiten preguntas 6, 7, y 8 del formulario N° 1A.

3 - SENACSA – BID Encuesta a INDUSTRIAS EXPORTADORAS

* 1. Tipo de Industria

- ☐ Frigorífico Bovinos
- ☐ Frigorífico Ovinos / Caprinos
- ☐ Frigorífico Porcinos
- ☐ Frigorífico Aviar
- ☐ Láctea

* 2. Califique sus trámites considerando:

- Complejidad:** papeleo, presencia física, dificultad para coordinar horarios, descoordinación entre organismos o direcciones involucradas, diferentes criterios.
- Demora o Variabilidad:** tiempos administrativos, atención presencial, disponibilidad del sistema SIGOR, inspecciones, otros.
- Costos:** lo que se cobra por el trámite, lo que hay que pagar a un gestor, otros costos asociados a traslados, riesgos para el negocio, etc.

	Complejidad	Demora o Variabilidad	Costo
Registro de Empresa, Firmas de Representantes, Habilitación de Establecimientos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trámites de Exportación (Autorizaciones, Cert. Sanitarios, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>		

3. Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?

Registro de Empresa & Firmas de Representantes & Habilitación de Establecimientos	<input type="text"/>
Trámites de Exportación (Autorizaciones, Cert. Sanitarios, etc.)	<input type="text"/>

Se repiten preguntas 6, 7, y 8 del formulario N° 1A.

* 1. Tipo de Importador

- ☐ Comestibles
- ☐ No Comestibles

* 2. Califique sus trámites considerando:

- **Complejidad:** papeleo, presencia física, dificultad para coordinar horarios, descoordinación entre organismos o direcciones involucradas, diferentes criterios.
- **Demora o Variabilidad:** tiempos administrativos, atención presencial, disponibilidad del sistema SIGOR, inspecciones, otros.
- **Costos:** lo que se cobra por el trámite, lo que hay que pagar a un gestor, otros costos asociados a traslados, riesgos para el negocio, etc.

	Complejidad	Demora o Variabilidad	Costo
Habilitación de Empresas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autorización de importación (comestibles)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autorización de importación (No comestibles)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>		

3. Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría para mejorarlo?

Habilitación de Empresas	<input type="text"/>
Autorización de importación (comestibles)	<input type="text"/>
Autorización de importación (No comestibles)	<input type="text"/>

Se repiten preguntas 6, 7, y 8 del formulario N° 1A.

* 1. Tipo de Importador

- ☐ Productos Veterinarios
- ☐ Alimentos para Animales

2. Califique sus trámites considerando:

- **Complejidad:** papeleo, presencia física, dificultad para coordinar horarios, descoordinación entre organismos o direcciones involucradas, diferentes criterios.
- **Demora o Variabilidad:** tiempos administrativos, atención presencial, disponibilidad del sistema SIGOR, inspecciones, otros.
- **Costos:** lo que se cobra por el trámite, lo que hay que pagar a un gestor, otros costos asociados a traslados, riesgos para el negocio, etc.

	Complejidad	Demora o Variabilidad	Costo
Registro de productos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autorizaciones para la importación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>		

3. Si ha calificado negativamente alguno de los trámites anteriores, ¿Qué molestias, riesgos y/o perjuicios genera en su negocio? ¿Qué sugeriría al SENACSA para mejorarlo?

Registro de productos	<input type="text"/>
Autorizaciones para la importación	<input type="text"/>

Se repiten preguntas 6, 7, y 8 del formulario N° 1A.

Anexo 9 – Plan de Adquisiciones

Tipo	PRODUCTO	Cantidad	Unidad de Medida	Tiempo	Unidad de Medida	Total USD.	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
							T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Productos 1, 3 y 5: Procesos Clave revisados y ajustados / Ambitos de Coordinación PP operativos / Plan de capacidades para tramitación elaborado					180.000																				
Firma	IN1-Modelado y rediseño de todos los procesos vinculados a las tramitaciones; revisión de costos y tiempos; diseño de indicadores y medición de línea de base. Información para la toma de decisiones	1	Consultoría	10	meses	150.000																				
	IN5 - Plan de fortalecimiento de capacidades para tramitación				meses	30.000																				
	Producto 2 y 8: Nuevas prestaciones del SIGOR desarrolladas / Plan de seguridad de sistemas y Firma electrónica implementado					705.000																				
Firma	IN8 - Diseño de Plan de seguridad de sistemas y firma electrónica	1	Consultoría	4	meses	20.000																				
	IN2- Nuevo sistema de Registros.			8	meses	90.000																				
	IN2- Catastro de Productores Ovinos, Caprinos y Equinos			8	meses	150.000																				
	IN2- Registro y Movimiento de Suinos			8	meses	200.000																				
	IN2- Nuevas Funcionalidades para el Módulo de Aves			8	meses	50.000																				
	IN2- Automatización de Cierre de Cotas en Mataderos			8	meses	40.000																				
	IN2- Sistema de Automatización de Registros de OT			8	meses	55.000																				
B	IN2- Integración de Información para la toma de decisiones	1	Licencia	2	meses	100.000																				
	Producto 4: Plan servicios de apoyo apertura y habilitación de mercados elaborado					30.000																				
Individual	IN4 - Plan de mejora de los servicios vinculados a la apertura y habilitaciones de mercados.	1	Consultoría	6	meses	30.000																				
	Producto 6: Inversiones en capacidades para tramitación realizadas					100.000																				
SNC	IN6 - Inversiones para cubrir brecha de capacidades (capacitaciones al personal, contratación de técnicos, etc)	0	Capacitaciones	4	Años	100.000																				
	Producto 7: Plan de segurización implementado					85.000																				
B	IN7 - Infraestructura de comunicaciones y equipamiento de Unidades Zonales para mejorar la disponibilidad, previendo sistemas de redundancia.		Anexo Plan de Segurización	4	Años	60.000																				
B	IN7- Adquisición de nuevas licencias de Bases de Datos		Licencia	2	Meses	25.000																				
		Proceso de adquisición				1.100.000																				
		Periodo de ejecución																								

Anexo 10 – Lineamientos para Consultorías

IN1 - Modelado y rediseño de todos los procesos de negocio vinculados a las tramitaciones; revisión de costos y tiempos; diseño de indicadores y medición de línea de base.

Se sugieren a continuación los lineamientos para la definición de los objetivos de la consultoría en Modelado y Rediseño de los Procesos Asociados a las tramitaciones del SENACSA. Para este trabajo, se sugiere contratar una firma consultora para ejecutar un proyecto con los siguientes objetivos:

- Efectuar la investigación in-situ a efectos de identificar todos los procesos de negocio que se encuentran vinculados a las tramitaciones con usuarios, identificando para cada caso los actores involucrados de principio a fin.
- Realizar un relevamiento detallado de los procesos identificados, incluyendo el análisis de actividades, normativa, tecnologías y recursos involucrados.
- Identificar las oportunidades de mejora de los procesos actuales y elaborar una propuesta de rediseño junto con SENACSA para promover la reducción de tiempos y costos, así como la mejora de los controles y mayor transparencia.
- Sugerir (en caso de ser necesario) actualizaciones normativas a los procesos para viabilizar los rediseños delineados.
- A partir del rediseño, identificar y especificar los desarrollos tecnológicos necesarios para la automatización completa de los trámites, integrando el pago y firma electrónica como condiciones fundamentales de la automatización.
- Identificar la brecha de recursos a ser cubiertos (humanos, tecnológicos, financieros) para lograr una adecuada implementación de los nuevos procesos.
- Construir los indicadores de Tiempos y Costos de los procesos a partir del relevamiento realizado, con el objetivo de contar con mecanismos objetivos para medir la mejora del rediseño. Como parte de la construcción de los indicadores, deberá realizarse la medición de la línea de base y contemplar en los desarrollos tecnológicos los requerimientos necesarios para medir los indicadores de forma automatizada a partir de la información de los sistemas.
- Identificar necesidades de integración de la información generada en diferentes unidades de SENACSA para facilitar consultas, la toma de decisiones en general y las orientadas a la gestión del riesgo en particular

IN8 – Diseño de Plan de Seguridad y Firma Electrónica

Se sugieren a continuación los lineamientos para la definición de los objetivos de la contratación de expertos para el Diseño de Plan de Seguridad y Firma Electrónica de las aplicaciones y sistemas de software del SENACSA (RE-EVALUAR PERTINECIA EN FUNCIÓN DE AVANCES EN LA MATERIA DE LA SENATIC EN EL MARCO DE PROYECTO BID)

- Realizar un estudio de los mecanismos de seguridad actualmente utilizados en las aplicaciones, para identificar vulnerabilidades y oportunidades de mejora.
- Identificar la brecha tecnológica a cubrir para implementar la firma electrónica en los trámites del SENACSA.
- Diseñar y desarrollar los mecanismos o componentes necesarios para integrar la firma electrónica a los trámites del SENACSA.
- Apoyar al equipo de técnicos en la integración de la firma para los trámites actualmente en funcionamiento.
- Capacitar al equipo de técnicos para integraciones en futuras
- Elaborar plan de acción para otras mejoras que promuevan la seguridad de los sistemas y la protección de información.

Anexo 11 – Insumos para la medición de indicadores

Dirección	TRAMITE	NOMBRE TRÁMITE	INCORPORADO A VUI o VUE	VOLUMEN ANUAL	% DEL TRÁMITE QUE SE REALIZA EN LÍNEA	EL PAGO PUEDE HACERSE EN LÍNEA (SI / NO)
DIGESETEC	ACR	Acreditación de veterinarios particulares (VPA) para certificación pre-embarque y t		sd	0%	0%
DIGECIPOA	AUT	Autorización de exportación de productos y subproductos comestibles de origen a	VUE	16.457	100%	100%
DIGECIPOA	AUT	Autorización de exportación de productos y subproductos no comestibles de origen animal		sd	0%	0%
DIGECIPOA	AUT	Autorización de importación de productos y subproductos comestibles de origen .	VUI	1.543	0%	0%
DIGECIPOA	AUT	Autorización de importación de productos y subproductos no comestibles de orig		sd	0%	0%
DIGESETEC	AUT	Autorización de importación de productos veterinarios y alimentos para animales	VUI	2.300	100%	100%
DIGESETEC	AUT	Autorización para la exportación de productos veterinarios y alimentos para anima	VUE	100	100%	100%
DIGESIT	AUT	Autorización para importación, exportación y certificación para exportación de an		939	0%	0%
DIGESIT	AUT	Autorización para el tránsito de cerdo (AOTC)		sd	0%	0%
DIGECIPOA	CER	Certificado sanitario de productos y subproductos de origen animal para exportac	VUE	16.714	50%	100%
DIGESIT	CER	Certificado de transito de animales (COTA)		285.000	50%	100%
DIGESIT	CER	Certificado para el tránsito de aves		18.000	50%	100%
DIGESIT	CER	Certificado de sanización en brucelosis		sd	0%	0%
DIGESIT	CER	Certificado de sanización en tuberculosis		sd	0%	0%
DIGECIPOA	HAB	Habilitación de Establecimiento de productos y subproductos de origen animal		sd	0%	0%
DIGESIT	HAB	Habilitación de casas expendedoras de productos biológicos		sd	0%	0%
DIGESIT	HAB	Habilitación de playas de lavado y desinfección de vehículos transportadores de g		sd	0%	0%
DIGESIT	HAB	Habilitación o renovación de transporte de aves		sd	0%	0%
DIGESIT	HAB	Habilitación o renovación de transporte de cerdos		sd	0%	0%
DIGESIT	HAB	Habilitación o renovación de transporte de ganado bovino		sd	0%	0%
DIGECIPOA	REG	Registro de Empresa de Productos y Subproductos de Origen Animal		sd	0%	0%
DIGECIPOA	REG	Registro de firmas de representantes de establecimientos de productos y subprodu		sd	0%	0%
DIGESETEC	REG	Registro y habilitación de establecimientos, firmas dedicadas al rubro pecuario y c		sd	0%	0%
DIGESETEC	REG	Registro de casas expendedoras de productos veterinarios		736	0%	0%
DIGESETEC	REG	Registro de productos de uso pecuario y certificado de registro		7.500	0%	0%
DIGESIT	REG	Registro y habilitación de establecimientos avícolas		sd	0%	0%
DIGESIT	REG	Registro de establecimientos porcinos		sd	0%	0%
DIGESIT	otros	Desbloqueo de de establecimientos		sd	0%	0%
DIGESIT	otros	Confirmación de compra de hacienda Bovina		sd	0%	0%
			29		16%	21%