



# Informe: Definición de la Política Institucional de Transformación digital INALE

Meta 1 Compromiso de Gestión MGAP-INALE 2023

Cra. Flavia Fernández y Dra. Laura Paulet , JUNIO 2023

## Contenido

|  |   |
|--|---|
| I. Objetivo del Informe .....  | 1 |
| II. Introducción.....  | 1 |
| III. Antecedentes y Justificación .....  | 2 |
| IV. Desarrollo de la Propuesta de la Política de Transformación digital en INALE ..... | 3 |
| V. Normativa y Referencias .....   | 7 |
| VI. Bibliografía.....  | 7 |

### I. Objetivo del Informe

El Compromiso de Gestión 2023, suscrito entre el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) y el Instituto Nacional de la leche (INALE), estableció dentro de sus metas, **la meta 1 el Informe "Definición de una política institucional de Transformación digital (INALE)".**

El objetivo de esta política institucional de transformación digital en el INALE es impulsar la adopción y utilización efectiva de las tecnologías digitales en todas las áreas del instituto, como medio para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios, así como fortalecer la capacidad de adaptación y respuesta a los desafíos del sector lácteo.

### II. Introducción

El desarrollo de nuevas tecnologías digitales está cambiando de manera estructural la forma en la que vivimos, trabajamos e interactuamos. El mundo cada vez más competitivo y globalizado, hace necesario conocer y adoptar de mejor manera las herramientas tecnológicas, enfocadas no solo en el mejoramiento de los procesos administrativos, sino en garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es fundamental que el INALE adopte de manera efectiva las herramientas tecnológicas en su funcionamiento como medio para garantizar el cumplimiento de sus objetivos institucionales. La transformación digital ofrece oportunidades para mejorar los

procesos administrativos, así como para generar valor tanto dentro del instituto como en el ecosistema lácteo en su conjunto.

El Instituto tiene oportunidades de llevar a cabo procesos innovadores con soportes en plataformas seguras y flexibles, de acuerdo con los diferentes requerimientos de cada uno de sus procedimientos administrativos (internos, gestión de proyectos interinstitucionales etc.). Asimismo, proponer valor a los integrantes del ecosistema lácteo, con el fin de generar alianzas, conexiones que potencien el desarrollo de la digitalización del sector.

La digitalización de los procedimientos administrativos puede agilizar los procesos internos y mejorar la colaboración en la gestión de proyectos interinstitucionales. También la importancia de proponer valor a los integrantes del sector a través del fomento de alianzas en el ecosistema lácteo a través de la digitalización.

### III. Antecedentes y Justificación

En los últimos años, Uruguay ha experimentado avances significativos en la adopción de tecnologías digitales a nivel gubernamental y a nivel privado. La Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) ha desempeñado un papel importante en promover el gobierno digital en el país. Su objetivo es mejorar los servicios a la ciudadanía utilizando las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y promover el desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

En el sector agropecuario, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) ha reconocido la importancia de las tecnologías de la información para el desarrollo del sector. En su Estrategia Nacional para el Desarrollo Agropecuario, se destaca la necesidad entre otros de apoyar la digitalización de los procesos de producción agropecuaria, así como la simplificación de trámites y la interoperabilidad entre organismos públicos.

Estos antecedentes y estrategias nacionales han sentado las bases para que el Instituto Nacional de la Leche (INALE) promueva la transformación digital en su ámbito de acción. Además, la pandemia del COVID-19 ha acelerado la necesidad de adoptar soluciones digitales y aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías digitales en el sector lácteo.

El INALE ha comenzado a explorar iniciativas de transformación digital, como la gestión de reuniones y documentación en formato electrónico, la implementación de sistemas de gestión integral y la aplicación de tecnologías como el blockchain en la trazabilidad en la quesería artesanal (FAO, ORT). Estos avances iniciales demuestran el potencial que la transformación digital tiene para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios del instituto, así como para impulsar la innovación en el sector lácteo.

En este contexto, se justifica el desarrollo de una política institucional de transformación digital en el INALE. Dicha política proporcionará un marco estratégico para guiar las acciones y las inversiones en tecnologías digitales, promoviendo la adopción efectiva de estas herramientas en todas las áreas del instituto y fomentando la colaboración con los actores o grupos de interés vinculados al sector lácteo. Asimismo, la política permitirá al INALE enfrentar los desafíos actuales y futuros, y capitalizar las oportunidades que brinda la transformación digital para el desarrollo sostenible del sector lácteo en Uruguay.

#### **IV. Desarrollo de la Propuesta de la Política de Transformación digital en INALE**

##### **i. Objetivo general**

El objetivo general de la política de transformación digital en el INALE es integrar de manera efectiva la tecnología digital en todas las áreas del instituto, como medio para aumentar la agilidad de los procedimientos, mejorar la comunicación interna y externa, reducir los errores humanos y garantizar la validez y seguridad de los documentos que respaldan los procesos institucionales. Asimismo, busca promover la integración del

INALE en el ecosistema digital del gobierno y del sector lácteo, generando una visión sectorial y proporcionando información relevante para la toma de decisiones bajo una estrategia de sostenibilidad compartida.

## ii. Objetivos específicos

**Objetivo específico 1:** Establecer una Comisión de Transformación Digital en el INALE con representantes de diferentes áreas y funciones, encargada de planificar, coordinar e implementar las acciones de transformación digital en el instituto.

**Objetivo específico 2:** Desarrollar programas de capacitación y formación en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) dirigidos a los equipos técnicos y a toda la comunidad vinculada al INALE, con el objetivo de fortalecer las habilidades digitales y promover una cultura centrada en las personas.

**Objetivo específico 3:** Impulsar la transformación digital en los procesos sustantivos del INALE, como la gestión administrativa digital, incluyendo la implementación de sistemas integrados de gestión financiero-contable y de recursos humanos, así como el desarrollo de un registro digital de los integrantes de la cadena láctea.

**Objetivo específico 4:** Fomentar la exploración y el estudio de tecnologías digitales asociadas al sector lácteo, como el blockchain, la inteligencia artificial, la robótica y el análisis de big data, a través de la realización de casos de uso y la colaboración con entidades especializadas en el tema.

**Objetivo específico 5:** Fortalecer la gestión de la información en el INALE, mediante la identificación, cuantificación y clasificación de los activos de información, así como la identificación de las fuentes de captura de datos para asegurar su calidad y disponibilidad.

**Objetivo específico 6:** Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en diversas áreas temáticas, como los beneficios otorgados al sector lácteo, el uso de la tecnología en el INALE, las políticas ambientales y políticas lecheras implementadas. Esto incluye el seguimiento de la estrategia nacional de datos abiertos y el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública.

### iii. Líneas de acción

En atención a los objetivos específicos antes señalados el INALE se propone desarrollar las siguientes líneas de acción en esta etapa para los objetivos 1 a 4:

**Objetivo específico 1:** Establecer una Comisión de Transformación Digital en el INALE con representantes de diferentes áreas y funciones, encargada de planificar, coordinar e implementar las acciones de transformación digital en el instituto.

1.1 Crear a integrar por resolución del Consejo Ejecutivo una Comisión de Transformación Digital. La comisión es un espacio donde surgen las recomendaciones para la definición de lineamientos y políticas para la transformación digital del INALE. Sus objetivos:

- Promover propuestas políticas, marcos regulatorios, lineamientos y cursos de acción para la transformación digital del instituto.
- Realizar aportes a la construcción de un plan de transformación digital en consistencia con planes estratégicos de INALE.
- Revisar y aprobar los documentos elaborados por grupos de trabajo, elevar al Consejo Ejecutivo propuestas y recomendaciones.

**Objetivo específico 2:** Desarrollar programas de capacitación y formación en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) dirigidos a los equipos técnicos y a toda la comunidad vinculada al INALE, con el objetivo de fortalecer las habilidades digitales y promover una cultura centrada en las personas.

2.1 Generar un acuerdo con AGESIC como marco de cooperación, con el objetivo generar un proceso ordenado para contribuir a la transformación digital en el Instituto Nacional de la Leche y en los integrantes de la cadena láctea mediante la cooperación en servicios y generación de capacidades.

2.2 Identificar financiamiento para generar capacidades en INALE y en la comunidad lechera.

**Objetivo específico 3:** Impulsar la transformación digital en los procesos sustantivos del INALE, como la gestión administrativa digital, incluyendo la implementación de sistemas integrados de gestión financiero-contable y de recursos humanos, así como el desarrollo de un registro digital de los integrantes de la cadena láctea.

3.1 Identificar, adquirir e implementar un Sistema de Gestión integral iniciando con modulo financiero contable, que permita acceder a información relevante de la gestión del instituto.

3.2 Mapear los productos disponibles en el estado que puedan adaptarse en la gestión administrativa de INALE a vía de ejemplo el expediente electrónico.

3.3 Fortalecer el Registro de Integrantes de la cadena Láctea a través de tecnologías.

3.4 Fortalecer el Sistema de Certificaciones, en particular el Sistema de Gestión de Efluentes de Tambo.

**Objetivo específico 4:** Fomentar la exploración y el estudio de tecnologías digitales asociadas al sector lácteo, como el blockchain, la inteligencia artificial, la robótica y el análisis de big data, a través de la realización de casos de uso y la colaboración con entidades especializadas en el tema.

4.1 Implementar el Piloto del Proyecto de exploración de la trazabilidad de la quesería artesanal con blockchain e IOT

4.2 Realizar un relevamiento de AGROTIC del sector lácteo a nivel nacional e internacional, identificar aquellas tecnologías digitales que son relevantes para el sector lácteo, y que tienen la posibilidad de ser integradas.

4.3 Explorar sobre inteligencia artificial y su aplicación en el sector lácteo a través de la academia u organismos internacionales.

Si bien se realizó una propuesta de líneas de acción, es importante considerar la asignación de recursos, plazos y responsabilidades específicas para cada línea de acción.

## V. Normativa y Referencias

Decreto 134/2021 aprueba la Agenda Uruguay Digital 2025

Ley 18.600 “Documento electrónico y firma electrónica. admisibilidad, validez y eficacia” y sus decretos reglamentarios.

Planificación Estratégica - Plan de Acción de INALE POA 2023

Compromiso de Gestión MGAP -INALE2023

## VI. Bibliografía

WEB Visitadas:

(IFCN 2021)

<https://dairyreport.online/supporter-conference-2021/>

Ley 18.600 “Documento electrónico y firma electrónica. admisibilidad, validez y eficacia”

<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18600-2009>

Plan de Gobierno Digital 2025

<https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/plan-gobierno-digital-2025>

Tecnologías digitales en la cadena Láctea

<http://consorciolechero.cl/tecnologias-digitales-en-la-cadena-lactea/Documentos>

Estrategia Nacional para el Desarrollo Agropecuario.



<https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/comunicacion/noticias/mgap-presento-proyecto-senda-estrategia-nacional-para-desarrollo-agropecuario>

Encuesta sobre Uso de TIC en la Agricultura Familiar, DGDR, Opción

<https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/comunicacion/noticias/dgdr-presenta-expo-prado-encuesta-sobre-uso-tecnologias-medio-rural>

Afrontar el reto de la sostenibilidad

[https://fil-idf.org/news\\_insights/meeting-the-sustainability-challenge/](https://fil-idf.org/news_insights/meeting-the-sustainability-challenge/)

Cubo, Aitor, et al (2023). Guía de transformación digital del gobierno. BID

Guandalini, I. (2022). Sustainability through digital transformation: A systematic literature review for research guidance. *Journal of Business Research*, 148, 456-471.

## ANEXO

### ¿QUE INICIATIVAS TIENE INALE?

#### Acciones de Transformación digital en el INALE

1. Cupos de exportación a Colombia, ingresar por VUCE tramite (proceso parcial), solicitamos ingresar.
2. Actas de Consejo Ejecutivo – Actas electrónicas con firma digital avanzada, iniciativas tempranas en INALE, con el fin de dar un marco de legalidad a la toma de decisiones del Instituto.
3. Iniciativa Integrarnos a expediente electrónico Estado.
4. Iniciativa de Mapeo de información digital en el Estado
5. Exploración de transformación digital en la quesería artesanal FAO-ORT INALE (antecedente proyecto presentado en el 2019 en ANDE que no fue seleccionado).
6. Iniciativa de presentación de rendiciones de cuentas (Pronunciamiento 20 Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay, Ordenanza 77 Tribunal de Cuentas), utilizando la modalidad de r documentos electrónicos y firma digital avanzada – planteo en el Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay y organismos del Estado. Algunos avances.
7. Iniciativa de implementar un sistema de gestión integral en INALE, comenzando con la gestión económico-financiera e integrar los procesos de INALE (objetivo dar agilidad y flexibilidad). Acción para el 2023.
8. Definición de Política de Transformación en INALE. Acción 2023. Compromiso de gestión 2023
9. Seguimiento de programas vinculados a transformación digital por ejemplo a través del SNIDER las Tic en el agro, en SENDA eje estratégico transformación digital en el agro, y demás instrumentos.