



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**  
**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Mejoramiento del proceso de Habilitación de Veterinarias con  
expendio de zoterápicos en la Secretaría de Ganadería”

Autor: María Florencia Fontana

Tutor: Raúl Gabriel Pérez

Córdoba

2021



Mejoramiento del proceso de habilitación de veterinarias con expendio de zooterápicos en la Secretaría de Ganadería por María Florencia Fontana se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **Agradecimientos**

El trabajo final que a continuación leerán no hubiese sido posible sin los profesionales que se pusieron a disposición para entregar su tiempo en pos de la capacitación que recibimos en la cohorte 2019 de la Maestría de Dirección de Negocios en la Universidad Nacional de Córdoba; y de mis padres, que me acompañaron e incentivaron en esta aventura de aprendizaje.

## Índice de contenidos

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
<b>A. Presentación</b>	<b>5</b>
Contexto	5
Definición de la oportunidad	6
Objetivos del trabajo	8
Alcance del trabajo	9
Metodología	10
Organización del trabajo	12
<b>B. Desarrollo del proyecto</b>	<b>13</b>
Introducción	13
Capítulo 1 Marco conceptual	14
1.1. Organismo Público. Definición. Características	14
1.2. Proceso. Definición. Características	15
1.3. Mejora continua de procesos. Definición. Características	16
1.4. Motivación. Definición. Características. Cómo aplicarla	17
1.5. Liderazgo	19
1.7. Digitalización en la Administración Pública	21
Capítulo 2 Presentación del organismo público	24
Capítulo 3 Relevamiento y diagnóstico	27
3.1. Descripción del proceso actual	29
Capítulo 4 Propuesta de valor	37
4.1. Proceso	39
4.2. Gestión de los talentos	41
4.3. Cultura Organizacional	43
4.4. El registro	44

4.5. OKR	45
4.6. Beneficios de la propuesta	51
Capítulo 5 Conclusión	54
<b>C. Bibliografía</b>	<b>56</b>
<b>D. Apéndices</b>	<b>60</b>
Apéndice A	60
Apéndice B	61
Apéndice C	64
Apéndice D	65
Apéndice E	68
Apéndice F	78
Apéndice G	79
Apéndice H	84

## **A. Presentación**

### **I. Contexto**

El presente trabajo final de maestría se enmarca en el sector público, dentro del Gobierno de la Provincia de Córdoba, particularmente en el Departamento de Habilitación de Veterinarias, en la Secretaría de Ganadería, que depende del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Provincia de Córdoba.

La Secretaría de Ganadería se encuentra trabajando en la digitalización de los trámites administrativos de todas sus áreas. Es así que ya atravesaron este proceso la oficina de Marcas y Señales, quienes para lograr su objetivo hicieron concesiones y se alinearon con otro organismo estatal, SENASA. Desde la oficina de Auditorías de Faenamiento e Industrialización de la carne, se creó una mesa de trabajo con programadores, productores y miembros de la industria frigorífica, dando como resultado la implementación de una plataforma que considera las necesidades de todas las partes.

En ambos casos la informatización y digitalización produjo no sólo indicadores de gestión y flujos de información con los que no se contaba antes, sino también ahorro por parte de los productores quienes ya no se ven obligados a trasladarse a realizar la presentación de los trámites de manera presencial. Asimismo, los ingresos económicos de la Secretaría crecieron ampliamente dado que, al tomar control sobre la información disponible y digitalizar los procesos, los productores se adecuaron y comenzaron a regularizar su situación, pagando las tasas retributivas estipuladas por ley y cumpliendo de manera acabada la normativa.

Esta mejora es la que se pretende llevar a cabo en el Departamento de Habilitación de Veterinarias, con el objetivo de digitalizar e informatizar los formularios y datos relevantes con que se cuenta, sistematizar vencimientos y programar alertas para obtener una comunicación más fluida y eficiente con los propietarios de veterinarias a quienes se pretende habilitar. Esto implica un cambio de paradigma, no sólo en cuanto a la forma de realizar los trámites sino también en el rol que ocuparán los miembros del Departamento, quienes tendrán que saber leer las estadísticas y métricas que otorga el sistema; cambiando así su función de receptores de documentos en papel. Actualmente los miembros del área desarrollan tareas administrativas de las que tienen poco control y registro. Con la digitalización, toda la información estará vinculada en un solo espacio, permitiendo a los miembros del área reconocer, rastrear y controlar todo el trabajo que realizan de manera ágil y precisa. Así, la informatización pretende minimizar el tiempo destinado a realizar trámites y dedicar mayor cantidad de tiempo al control de métricas para luego poder dar respuesta a puntos críticos, implementando por ejemplo tareas de capacitación en los temas necesarios.

## **II. Definición de la oportunidad**

A quienes conforman el departamento de Habilitación de Veterinarias, les resulta difícil concebir un proyecto que incluya la informatización y digitalización de los trámites propios del Departamento. Esto se debe, en primer lugar, al desconocimiento tecnológico de herramientas que les facilite el proceso. El Departamento se conforma por personas que perciben el cambio y la digitalización lejanos a sus posibilidades, algo

para lo que no se encuentran actualmente capacitados.

En segundo lugar, afirman que sólo un proceso de auditoría presencial sería viable para controlar acabadamente los requisitos solicitados por medio del Decreto Reglamentario N° 6.307/81, que especifica las condiciones que deben reunir los establecimientos expendedores de productos veterinarios para su habilitación. Esto denota un profundo sentido de arraigo a una interpretación textual de una normativa provincial, que podría ser reinterpretada a la luz de la Ley de Simplificación y Modernización de la Administración, N° 10.618, sobre todo en sus artículos 1, 3, 7 y 9, donde se reflejan cuestiones primordiales como la finalidad de la celeridad y eficacia en los trámites así como el espíritu de servicio que debe brindar la Administración Pública en su atención, el objetivo de canalizar las actuaciones de manera electrónica y a distancia, tendiendo a unificar la solicitud de información por medio de un solo canal.

La resistencia al cambio, el hecho de no reconocer que existen inconvenientes en el manejo de los recursos estatales y privados, la demora que generan los procesos en papel y la información que se pierde por la falta de digitalización, todo esto nos permite diseñar y proponer medidas de revisión y modernización del proceso, el cual implica conocer sus puntos débiles y mejorarlos.

Personalmente, siendo Abogada, asumir el desafío de proponer una mejora de procesos me coloca en una posición diferente a la de mis colegas del área. Creo que tener la posibilidad de efectuar un análisis crítico de los procesos establecidos por leyes está en manos de pocas personas y tengo la posibilidad de participar aplicando todas las herramientas de gestión que brinda la Maestría en Dirección de Negocios. Antes de

comenzar la Maestría me hubiese resultado difícil encarar un proyecto como este. En este momento cuento con la capacidad para hacerlo gracias a los contenidos brindados, los consejos de los profesores, el intercambio con compañeros, el apoyo y corrección de mi tutor. Toda la experiencia MBA resultó rica y devino en un acompañamiento que me permitió encarar un proyecto de mejora, presentarlo a quienes tienen la posibilidad de llevarlo adelante y pautar un horizonte a corto plazo para aplicarlo. Este tipo de proyectos mejoran la calidad de trabajo y de vida en quienes se involucran, dado que les permite a los interesados habilitar dedicar menos tiempo a trámites administrativos complejos para poner en funcionamiento sus empresas, y a los miembros de la secretaría esquematizar y resaltar la labor continua de servicio brindado, planteando nuevos desafíos para tender a la excelencia en la atención al ciudadano.

### **III. Objetivos del trabajo**

El objetivo general propuesto se basa en gestionar una mejora del proceso del Departamento Habilitación de Veterinarias que depende de la Secretaría de Ganadería, del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Provincia de Córdoba, mediante la digitalización de formularios utilizados y del trámite de habilitación en sí mismo.

Algunos objetivos específicos propuestos son:

- Analizar el proceso de habilitación
- Detectar puntos críticos
- Proponer soluciones que incorporen herramientas tecnológicas
- Esquematizar la digitalización de formularios

- Reconocer y definir indicadores de gestión de la información
- Capacitar a los miembros del Departamento en la utilización de la nueva tecnología
- Determinar el rol de líder de un miembro del equipo para que coordine el Departamento
- Proponer sistema de mejora continua

En una primera etapa se propone:

1. Digitalizar la presentación de trámites
2. Implementación de una auditoría virtual mediante la presentación de un protocolo que permita atender a las veterinarias a través de videollamada u otro medio similar (Zoom, Meet, etcétera)

Esto no sólo generará un ahorro en el dinero invertido en traslados, sino que también fomentará el vínculo entre las distintas entidades participantes y el trabajo en equipo que tendrá que desarrollar el departamento de Habilitación de Veterinarias.

#### **IV. Alcance del trabajo**

El presente trabajo se encuadra legalmente en el Decreto Reglamentario N° 6.307/81. Este detalle es relevante dado que no se puede incumplir un instrumento legalmente aprobado y rector de los procedimientos administrativos, por lo que, en principio el mejoramiento del proceso mencionado anteriormente cuenta con un encuadre poco flexible desde este sentido. Lo que no obsta a buscar el máximo

desarrollo creativo basado en esta pauta.

Lo que se propone concretamente es, dentro de lo legalmente estipulado, modificar el proceso de presentación de los requisitos para la Habilitación de Veterinarias de la Provincia de Córdoba para avanzar en un trámite más sencillo, ameno y digital, que posibilite al ciudadano su presentación por medio de la autogestión en cualquier día y horario de la semana.

## **V. Metodología**

La metodología seleccionada para este trabajo se basa en el método del caso, dado que se tomará como referencia una problemática específica en un Departamento de la Secretaría de Ganadería.

En primer lugar, se realizarán definiciones conceptuales de los temas que a continuación se utilizarán para evaluar el caso concreto y la propuesta de mejora que se hace en torno a él.

A lo largo del trabajo se describe la situación actual del Departamento de Habilitación de Veterinarias, considerando especialmente el procedimiento mediante el cual se presentan y realizan los trámites en el Departamento. Se detectarán puntos críticos y puntos a mejorar. Luego se realizará un análisis del tiempo que destinan los agentes a realizar los trámites de habilitación y el tiempo que les toma a los veterinarios obtener el resultado esperado: la habilitación de su establecimiento. De esta manera se podrá efectuar una propuesta de ahorro de tiempo y dinero destinado de manera directa al Departamento de Habilitación de Veterinarias y de manera indirecta a quienes intervienen en el trámite, por ejemplo, los dueños de los establecimientos veterinarios. Asimismo, se relevarán los puntos que se consideran trabas, que generan la mayor cantidad de demoras y molestias a los miembros

intervinientes. Así, podrán reflejarse datos cuantificables y poder proponer líneas de acción concretas y atinadas a problemas que tal vez no se consideraron previamente.

Luego, utilizando la teoría de mejora continua se propone desarrollar un nuevo proceso que involucre la digitalización y la no intervención física de los participantes. Para ello, el trabajo no sólo será de reestructuración del procedimiento sino también de trabajo en la gestión del capital humano que lo realizará.

De esta manera, se irá definiendo, de manera progresiva y mediante consensos, un nuevo procedimiento de Habilitación de Veterinarias que sea propio del tiempo que corre actualmente.

En función de lograr el objetivo propuesto, se establecerán indicadores que reflejen, de manera progresiva el cumplimiento de metas hasta lograr de manera acabada el objeto principal. Para esto, se propone definir OKR que permitan cuantificar los avances logrados a lo largo del año y que, de cierta manera, también motiven al equipo. La ventaja de esta modalidad es que permite contar con un esquema claro de lo que se pretende en la índole laboral del equipo como un todo y que además será una herramienta clave para medir el desempeño de los miembros del equipo al momento de realizar la evaluación del capital humano.

Una vez definidas estas etapas, se propondrá al equipo definir indicadores de gestión que permitan evaluar puntos críticos del sistema en su todo y en cada una de sus partes para poder promover una mejora continua del proceso. Para lograr esto, es necesario que los miembros del Departamento cuenten con capacitaciones de índole tecnológica y algunas herramientas de gestión que les permita pensar de manera innovadora y abierta. Los sistemas de motivación personal probablemente jueguen un rol clave en este punto ya que las compensaciones económicas no son frecuentes en la administración pública.

Finalmente, el trabajo culminará con la descripción de la aplicación de todo lo previamente mencionado, críticas y conclusiones generales.

## **VI. Organización del trabajo**

La organización planteada es en parte circular dado que se propone la mejora continua del proceso. Es por esto que se comenzará describiendo a los organismos públicos y particularmente los propios de Córdoba, dado que es importante caracterizar este tipo de entes con las particularidades propias del lugar. Por otra parte, se describe qué son los procesos, que propone la mejora continua y por qué la adoptamos para este proceso; herramientas de análisis organizacional tendientes a la motivación y el liderazgo.

En una segunda instancia se procederá al análisis del proceso de Habilitación de Veterinarias provincial, en particular, con comparaciones con otras habilitaciones, análisis de las características deseables del grupo humano que compone el Departamento en relación a lo esperado para atravesar el proceso, y considerando su desempeño actual. Luego se describirán métodos y formas de mantener el equipo bien liderado y motivado dentro del marco del empleo público.

A continuación, se expondrán razones para adoptar la digitalización como un camino para la mayor eficiencia de los trámites en la esfera pública y se propondrá un modelo de propuesta de valor desarrollada en particular, así como los resultados esperados de su aplicación.

Finalmente se desarrollarán las conclusiones del trabajo en su conjunto.

## **B. Desarrollo del proyecto**

### **Introducción**

Actualmente existen 1.058 veterinarias registradas en el padrón de la Provincia de Córdoba, que deben ser habilitadas por la Secretaría de Ganadería cada tres (3) años, por las respectivas Municipalidades cada cinco (5) años y someterse además a las regulaciones propias del ejercicio de la Medicina Veterinaria y su Colegio Profesional.

El procedimiento de habilitación provincial es complejo dado que involucra una declaración jurada que debe completar el dueño de la veterinaria de manera manual, en formato papel, una habilitación municipal presencial, una certificación de domicilio del veterinario regente que atiende (la que debe certificar una autoridad policial), una auditoría presencial en el local comercial por parte del Colegio Médico Veterinario, una auditoría de los inspectores de la Secretaría de Ganadería, y, finalmente, dictamen y Resolución jurídica del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Sólo considerando las auditorías, los inspectores de la Secretaría de Ganadería destinan alrededor de cincuenta y cinco jornadas laborales que se realizan en un período de siete meses al año. En compensación por las horas extra que los inspectores trabajan en esas jornadas, reciben a cambio alrededor de veinte días de francos compensatorios, lo que sería equivalente a casi un mes de trabajo.

Por lo tanto, la complejidad de la situación versa por un lado, en un deficiente manejo de los recursos humanos del sector público, y por otro en una falta de atención a

los dueños de las veterinarias que deben ser habilitadas, quienes cuentan con un trámite engorroso, por el que deben pagar tasas a distintos entes y someterse a reiterados controles en distintos momentos de su vida comercial.

## **Capítulo 1 Marco conceptual**

### ***1.1. Organismo Público. Definición. Características***

Según la teoría del órgano, el jurista Julio Isidoro Altamira Gigena (2005) explica que “El Estado quiere y obra por sus órganos; cuando éstos quieren y obran es el Estado quien quiere y obra.”. Más adelante continúa diciendo “...si los agentes de la Administración pública son activos, diligentes y dinámicos, la Administración será activa, diligente y rápida. Si por el contrario los funcionarios son torpes, incapaces, negligentes, perezosos en sus funciones, la Administración será inútil, deficiente y lerda” (p. 123).

Los organismos públicos según Altamira Gigena (2005) son las partes indivisas que componen al todo que conforma la estructura de la Administración pública, que es la titular de una personalidad jurídica, como por ejemplo el Estado Provincial, compuesto por sus órganos Ejecutivos, Legislativos y Judiciales.

El jurista explica que los organismos pueden clasificarse según su territorio (nacionales, provinciales o municipales), según su origen (constitucionales o legales) y según su función (activa, consultiva, jurisdiccional y de contralor) (Altamira Gigena, 2005).

El organismo en estudio es provincial, de origen legal y función activa, dado que

presta un servicio a la sociedad.

### **1.2. Proceso. Definición. Características**

Según H. James Harrington (1993), un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno (p. 9).

Según Elsie Bonilla Pastor, Bertha Díaz Garay, Fernando Kleeberg Hidalgo y María Teresa Noriega (2020) “proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etcétera”.

En cuanto las características del proceso, H. James Harrington (1993) en su obra *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, las define de la siguiente manera:

- *Flujo*. Los métodos para transformar el *input* en *output*
- *Efectividad*. Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente
- *Eficiencia*. Cuán acertadamente se utilizan los recursos para generar un *output*
- *Tiempo del ciclo*. El lapso necesario para transformar el *input* en *output*
- *Costo*. Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso” (pp. 127-128).

El autor enumera tres razones por las cuales deviene fundamental comprender las características del proceso y menciona que:

En primer lugar, esta comprensión ayuda a identificar las áreas problemas

que son claves dentro del proceso. Esta información proporcionará la base para modernizar el proceso. En segundo lugar, ésta nos suministra la base de datos indispensable para que podamos tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos. Necesitamos ver el impacto que los cambios generan, no sólo en las actividades individuales, sino también en el proceso como un todo y en los departamentos involucrados. En tercer lugar, ésta es el fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados. (H. James Harrington, 1993)

### ***1.3. Mejora continua de procesos. Definición. Características***

Para las autoras Elsie Bonilla Pastor, Bertha Díaz Garay, Fernando Kleeberg Hidalgo y María Teresa Noriega (2020) la mejora continua de los procesos es una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y, como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas (stakeholders).

Para H. James Harrington (1993) mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Asimismo, el autor define como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE) a la estrategia que garantiza que los procesos produzcan el máximo beneficio y efectividad para la empresa (p. 16). Posteriormente define al MPE:

El MPE es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los

empleados de oficina de los Estados Unidos, al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos. (H. James Harrington, 1993).

H. James Harrington (1993) define cinco fases del MPE:

- Fase I. Organización para el mejoramiento
- Fase II. Comprensión del proceso
- Fase III. Modernización
- Fase IV. Mediciones y controles
- Fase V. Mejoramiento continuo

#### ***1.4. Motivación. Definición. Características. Cómo aplicarla***

A lo largo del tiempo todas las teorías van modificándose a medida que distintos autores comienzan a repensar ideas o considerar nuevas perspectivas que antes no habían sido tomadas en cuenta. Esto mismo ocurre con las teorías de la motivación.

En la publicación del Licenciado Julio López Mas (2005) se comenta que, en un principio, autores como Maslow (1954) plantearon la motivación desde lo más básico del ser humano, entendiendo que existían cinco necesidades básicas que tenían un orden jerárquico y determinado. Esta teoría propone una suerte de escala mediante la cual la persona iría satisfaciendo necesidades en función del escalafón en la que se encuentre, por la que la persona no podrá satisfacer necesidades ulteriores sin que las primeras no estén cubiertas.

**Figura I***Jerarquía de las Necesidades de Maslow*

*Nota. La figura de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow fue tomada del trabajo del autor Julio López Mas (2005).*

Las cinco necesidades son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas del ser humano sin las cuales no puede avanzar. Tiene que ver las cuestiones imprescindibles para la vida, como el alimento, el abrigo, el techo, etcétera
2. Necesidades de seguridad: aquí la persona se encuentra en búsqueda de la estabilidad de su vida, lo que le permite contar con bases firmes para poder desarrollarse en otros aspectos
3. Necesidades sociales: se relaciona con el afecto que buscan los seres humanos para sentirse reconfortados en sus esferas sociales
4. Necesidades de estima: lo que se intenta lograr es una buena autoimagen y un reconocimiento sociales, de pares y de los vínculos de la persona
5. Necesidades de autorrealización: finalmente, una vez que todas las

anteriores etapas están cubiertas, la persona sana busca potenciar sus capacidades de manera más completa, así buscará ser honrada, espontánea, entre otras

Otros autores como Herzberg, buscan explicar la motivación desde otro sector. Con su teoría de la Higiene-Motivación muestra que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral. Así define dos factores por medio de las cuales se produce la motivación:

- Factores higiénicos: son aquellos que se relacionan con el entorno del puesto de trabajo y en caso de no darse fácticamente producirían una insatisfacción en la persona
- Factores de motivación o de crecimiento: aquí se tiene en cuenta el contenido del puesto de trabajo, por el que se busca la realización personal y el desarrollo humano, la búsqueda de reconocimiento y demás.

Existen otras teorías como la de fijación de metas de Edwin Locke; teoría de la equidad de John Stacey Adams, teoría de las expectativas de Víctor Vroom, entre otras.

### **1.5. Liderazgo**

El concepto de liderazgo ha variado durante el tiempo y en función de los distintos autores que buscan definirlo. Muchas veces el concepto de líder aparece ligado a un cúmulo de características no solo personales, sino también sociales, culturales y contemporáneas. Es así que el líder del siglo veintiuno en Latinoamérica distará mucho

del líder del siglo quince.

En este sentido, Roberto Enrique Agüera Ibáñez (2004) brinda un acercamiento a la definición de liderazgo, que se caracteriza como una acción individual cuyas consecuencias repercuten en todo un sistema social y, por ende, crea vínculos que por su naturaleza no son efímeros ni superficiales. El autor, en otro apartado de su libro remarca esta idea de lo social, no hay líder sin una sociedad que acepte ese rol y donde se le permita actuar. Es así que el liderazgo como tal también dependerá de la organización y su cultura. (p. 24)

El profesor Manuel Zafra (2010), afirma que un líder “se hace” en un determinado entorno social y cultural. Esto también implica que no habría modelos universales de líderes efectivos, sino modelos culturalmente mediatizados: los líderes son emergentes de una cultura nacional/organizacional que los sustenta. (Sesión académica ESADE • Barcelona 2 de marzo de 2010).

De esta manera, en pos de encontrar un líder primero se debe conocer acabadamente la cultura organizacional.

### **1.6. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un término adoptado desde la psicología organizacional que no cuenta con una única definición.

Los autores Andrés, Abad-Merchán y Fernando, López-Parra, citan en su trabajo sobre La cultura organizacional versus la organización como cultura a Smircich (1983), quien clasifica la cultura organizacional desde tres aspectos, como una variable externa, como una variable interna y como metáfora raíz.

La variable externa, muestra cómo las personas que componen la organización han sido influenciadas por otras instituciones y la manera en que esto determina la sinergia de las personas que la componen.

La variable interna, considera a la organización como una generadora de cultura propiamente dicha. Son las ideas, las directrices, los valores y todo lo que hace que la organización sea diferente. De cierta forma, podría decirse que es la manera en que sus miembros se sienten atraídos por ella y por la que la eligen. En este punto, lo más importante es poder alinear objetivos entre los mandos gerenciales y las personas que las llevan a cabo dentro de la entidad.

Finalmente, la cultura como metáfora raíz presenta la mirada de la organización como una cultura en sí misma. No es algo que tiene o que viene dado, sino que se genera desde lo más interno de su ser. (p. 116).

### ***1.7. Digitalización en la Administración Pública***

La Real Academia Española (2021) define la palabra digitalizar como un verbo transitivo que significa registrar datos en forma digital. Dado que esta acción tiene asociado un componente que va a cambiar de soporte, es válido destacar que puede realizarse como la acción frente a un simple dato o como un todo, involucrando el proceso que contendrá y trabajará los datos para transformarlos en información.

La digitalización implica un cambio de paradigma, liberarse del soporte papel para avanzar hacia una era diferente donde el respaldo es informático y la garantía de tener un soporte físico, tangible, se reemplaza por sistemas más sofisticados. Es por esto que la digitalización obliga, a quienes optan por ella, a repensar los sistemas, proponer

un orden lógico de pasos, inputs y outputs, destinatarios, nuevas formas de comunicación. Si bien al comienzo resulta engorroso, el beneficio posterior es lo que resulta importante.

El proceso de digitalización, particularmente en la administración pública, se encuentra estudiado y comprobado en diferentes sectores. Las autoras Pietro Silvi y Sabrina Silvi (2015), realizaron una publicación en una revista española donde concluyen que:

La digitalización de la actividad administrativa representa, sin duda alguna, unos de los mayores desafíos en el proceso de modernización de la máquina burocrática europea. Los beneficios de racionalización y simplificación no impactan solo en la calidad de los servicios, sino que influyen en la percepción política que los ciudadanos tienen de sus instituciones y, su correcto utilizzo, ha demostrado cómo los entornos en que las nuevas tecnologías tienen más arraigo, están caracterizados por una mayor inclusión de sujetos discapacitados y facilitan las relaciones democráticas. (p. 25)

Otros autores destacan, además de la inclusión, la transparencia que los trámites y la gestión de la información que se genera de manera sistemática con los datos disponibles. El autor Miguel Gomis-Balestreri (2017), en su trabajo Del gobierno electrónico al Big data cita a Calude y Longo (2016), quienes expresan lo siguiente:

Cuando hay exceso de información se tiende a actuar como si hubiera poca información al existir una ilegibilidad y complejización del análisis que no arroja conclusiones operacionalizables. (p. 48)

Cuando los organismos públicos reconocen los beneficios de la digitalización y

comienzan a interpretar los datos producidos por los sistemas informáticos, comienzan a caer en la cuenta de que tienen en su poder una enorme herramienta para la gestión. Esto permite no solo tomar decisiones fundadas en datos empíricos, sino también modificar las políticas públicas evaluando su impacto, muchas veces, en tiempo real.

### **1.8. OKR**

Los objetivos y resultados clave, OKR -objective key results-, son parte del modelo de gestión de proyectos basados en el enfoque Agile. Si bien este modelo nace y se utiliza principalmente en gestión de proyectos relacionados con el desarrollo del software, esta metodología de organización avanza a otras áreas que buscan modernizarse con un plan de acción efectiva y medible.

Este modelo de planificación se aplica por primera vez en Intel de la mano de John Doerr (2019), quien en su libro lo define como “Una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización” (p. 13).

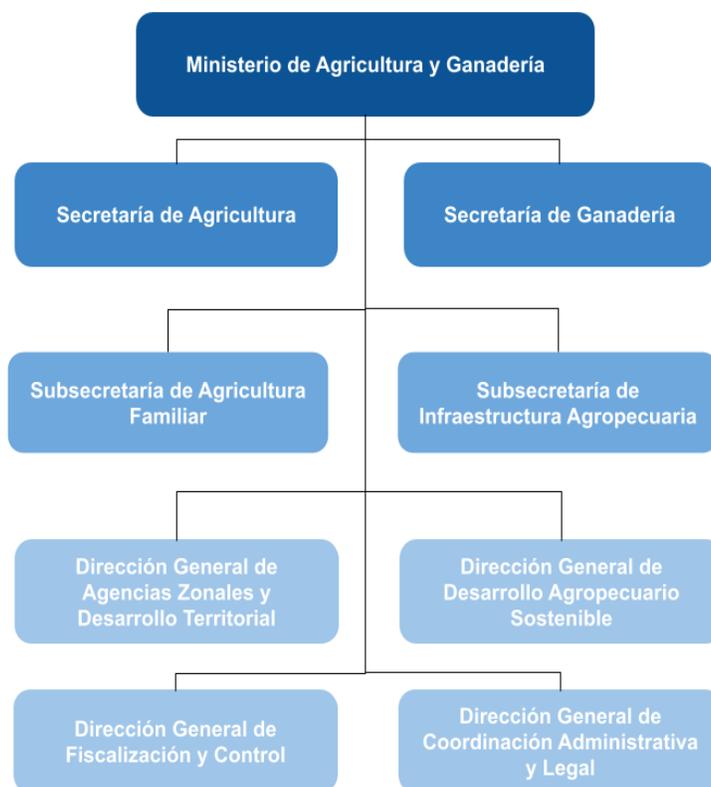
Como su nombre bien lo define, se establece un procedimiento donde se determinan objetivos y resultados clave.

Doerr (2019) menciona que los objetivos responden a la pregunta ¿qué hay que lograr? Continúa caracterizándolo como concretos y trascendentes, lo que permite determinar acciones. Por otra parte, los resultados clave son un marcador de referencia y monitorizan CÓMO llegamos a ese objetivo. Los resultados clave eficaces tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal, deben ser agresivos y, al mismo tiempo, realistas (p. 13).

La propuesta principal de este método es la de planificar un futuro cercano posible y desafiante, que permite a los participantes contar con reglas claras y metas que los obligan a “ir más allá”.

## **Capítulo 2 Presentación del organismo público**

El Ministerio de Agricultura y Ganadería se encuentra comprendido en el Organigrama de Gestión del Gobierno de la Provincia de Córdoba, según consta en el Decreto del Gobernador de la Provincia de Córdoba N° 1.652/19 (ver Apéndice A). Dentro del Ministerio se puede observar la Secretaría de Agricultura y la Secretaría de Ganadería, como los órganos que cuentan con mayor cantidad de áreas bajo su dependencia. Inmerso en la Secretaría de Ganadería se encuentra el Departamento de Habilitación de Veterinarias. Este Departamento se clasifica como de prestación de servicios administrativos; allí se brinda asesoramiento a los veterinarios en cuanto a trámites de habilitación de establecimientos expendedores de productos zoterápicos y de auditorías de control de los requisitos establecidos por Ley N° 5.142 y su Decreto Reglamentario N° 6.307/81.

**Figura II***Organigrama del Ministerio de Agricultura y Ganadería*

*Nota. El organigrama del Ministerio de Agricultura y Ganadería que aquí se presenta sólo contempla los cargos hasta el nivel de Dirección General.*

El Ministerio cuenta con relaciones políticas estrechas con otros organismos del gobierno provincial, organizaciones públicas nacionales como SENASA, el Colegio Médico Veterinario y con el Sindicato de Empleados Públicos.

Si bien la Secretaría de Ganadería cuenta con poder de gestión, las decisiones que desde allí se toman se encuentran supervisadas por la autoridad superior, en este caso el Ministro.

**Figura III***Organigrama de la Secretaría de Ganadería*

*Nota. El organigrama de la Secretaría de Ganadería que se presenta refleja la situación funcional actual.*

En este momento, se está tratando la modernización, simplificación y reorganización del Estado, por lo que, contar con datos certeros para realizar políticas públicas es el principal argumento y línea rectora a lo largo de la gestión. Esto implica la utilización de nuevas tecnologías, que tendrá como consecuencia la formación tanto de los ciudadanos como de los colaboradores internos para realizar los trámites, nuevas formas de canalizar la información, de medirla y de utilizarla.

### Capítulo 3 Relevamiento y diagnóstico

Actualmente, el Departamento de Habilitación de Veterinarias está compuesto por cinco personas que realizan todo lo referente al trámite de habilitación o rehabilitación de establecimientos expendedores de zoterápicos. Entre sus actividades se encuentran la atención y comunicación con el público, recepción y análisis de documentación, auditorías de habilitación, confección de dictámenes jurídicos, resoluciones y certificados, confección de expedientes y cédulas de notificación.

**Figura IV**

*Organigrama del Departamento de Habilitación de Veterinarias*



*Nota. El organigrama refleja la cantidad de personas que se desempeñan en cada área.*

En cuanto a la gestión de las personas, el liderazgo es poco claro. Quien se encuentra a cargo es una persona sin formación profesional para el puesto, carece de herramientas y habilidades de gestión para poder dirigir el equipo. Los restantes

miembros desconocen acabadamente sus objetivos y no cuentan con metas claras ni actitudes proactivas; realizan las tareas que por costumbre desempeñaban sin cuestionar su procedencia.

El ambiente laboral cuenta con la característica de estar ceñido por la política y estar amparado por el Sindicato de Empleados Públicos, por lo que las decisiones que se toman sobre el Departamento deben tener en cuenta estas aristas claves.

El Departamento necesita contar con un líder claro y firme, que tenga capacidad de organizar las tareas, criticarlas y modificarlas en caso de ser necesario, que cuente con formación técnica específica en ciencias veterinarias, así como con herramientas de gestión.

En cuanto al espacio físico en el que el Departamento se desenvuelve, si bien es amplio, se encuentra desordenado, con un archivo de documentación disperso y cuyo método de guardado sólo es conocido por el auditor del área. La base de datos que utilizan es una planilla de Excel que cuenta con datos poco concisos (ver Apéndice B), desactualizados y sin un respaldo claro. Cabe destacar que cuando se realizó un relevamiento de la base de datos se constató que los números de habilitación de aquellas veterinarias que se daban de baja del Registro, eran reasignados a nuevas veterinarias, lo que creaban un desorden temporal y confusiones entre quienes revisaban la base de datos, ya que era un Excel que se transmitían entre los miembros del área. Esto ocasionaba que, en algunas oportunidades, se utilizaran distintos archivos, creando un conflicto en la última base de datos actualizada. Aquí surge la necesidad de contar con un sistema que aborde la información y que vincule al organismo público con

los dueños de los establecimientos zoterápicos ordenada temporalmente y que registre establecimientos vigentes y no vigentes, eliminando así la base de datos estática de Excel en computadoras específicas de colaboradores en particular. Se necesita desarrollar una plataforma digital donde los ciudadanos puedan presentar los trámites de manera online, utilizando autogestión, y que los miembros del Departamento de Habilitación de Veterinarias puedan comunicarse y responder por el mismo canal.

Considerando el proceso en sí mismo, los principales puntos críticos son la generación del expediente en la mesa de entrada, donde se envía la documentación desde el Área Administrativa a la mesa para crear el expediente; y el de la auditoría, donde se produce una demora significativa dado que se aguarda a contar con otro establecimiento en la misma zona para realizar un único viaje de auditoría (ver Apéndice C). A modo de reducir los tiempos en los que se otorga la habilitación, es necesario cambiar el modo de ingreso de la documentación y crear un protocolo de auditorías online que sea válido administrativamente para así agilizar el trámite y contar con información respaldatoria clave. Sobre este punto se procederá en el próximo apartado.

### ***3.1. Descripción del proceso actual***

El proceso de habilitación de una veterinaria que expende zoterápicos se materializa mediante un expediente (ver Apéndice D) que comienza cuando el titular de una veterinaria, o quien esta persona designe, presenta en papel los requisitos solicitados a continuación:

1. Formulario F-427 completo y con firma certificada
2. Copia certificada de Habilitación vigente de la Municipalidad

3. Tasa retributiva y comprobante de pago
4. Certificado de regencia extendido por el Colegio Médico Veterinario, que especifique nombre del propietario y del Asesor Técnico con su número de matrícula provincial
5. Certificado de domicilio del profesional veterinario, expedido por autoridad policial
6. En caso de personas jurídicas, fotocopia certificada del contrato social

Presentada la documentación, la persona encargada de la administración solicita a la mesa de entrada S.U.A.C. (Sistema Único de Atención al Ciudadano) que conforme la carátula del expediente en papel para continuar las actuaciones en el departamento de Habilitación de Veterinarias.

Puede suceder que los interesados en habilitar la veterinaria presenten la documentación completa o incompleta. En el último caso, el interesado completa la documentación en diferentes momentos, lo que genera una demora innecesaria en el proceso de tramitación. A modo de aclarar este punto, se considera que el trámite inicia cuando se certifica la firma del F-427, donde el interesado otorga fecha cierta al acto que representa la intención de habilitar la veterinaria para el expendio de zoterápicos. Si la documentación no es completa y el expediente ya se generó, toda demora en presentar la información faltante es, asimismo, una demora que impacta en el proceso de habilitación del establecimiento.

En este punto cabe aclarar que existe una excepción en cuanto a la presentación de requisitos. La municipalidad de Córdoba plantea en su normativa que, a los fines de

otorgar habilitación, la persona interesada necesita previamente presentar la resolución de habilitación provincial. Este punto se resolvió ingresando la solicitud de trámite y emitiendo un certificado de “Apto para habilitar” que permite a los interesados presentarlo en la municipalidad para obtener la habilitación. Una vez logrado este punto, el interesado presentaba la habilitación municipal en el Departamento de Habilitación de Veterinaria y se continuaba el proceso de la habilitación provincial. Cabe la aclaración dado que esto genera una demora de entre un mes y un año en el proceso de habilitación provincial.

Una vez conformado el expediente y reunidos los requisitos, la persona del Departamento de Habilitación de Veterinarias que se encarga de las tareas administrativas los controla. En caso de ser incorrectos o faltar algún documento, se comunica con el interesado para subsanar la omisión o incorrección. Si la documentación se presenta correctamente, el expediente se traslada al Área de Auditoría.

El único auditor del Departamento toma el expediente, se comunica por teléfono con el interesado en habilitar para fijar un día y horario en el que se convenga realizar la auditoría de habilitación. En el día y hora acordados, el auditor se dirige al establecimiento veterinario, utilizando un auto oficial de la Provincia, para corroborar que se cumplan los requisitos determinados por el Decreto N° 6.307/81, que se mencionan a continuación:

- a. Contar con habilitación municipal vigente
- b. Poseer Certificado del Colegio Médico Veterinario, que especifique nombre del

propietario y del Asesor Técnico con su número de matrícula provincial

- c. Contar con Certificado de Residencia del profesional veterinario, expedido por Autoridad Policial
- d. La veterinaria debe estar ubicada en un local destinado a esa sola actividad comercial, sin comunicación con ninguna otra dependencia, salvo las que son propias de la actividad del ejercicio de las Ciencias Agropecuarias (Laboratorios, Consultorios, Escritorio, Depósito etc.)
- e. Los pisos, paredes y mesas, expuestas al contacto de materiales infecciosos, deberán ser impermeables o impermeabilizados de manera que se asegure su perfecta higienización
- f. Deberán poseer refrigeradora de 4° C en buenas condiciones y de capacidad acorde al expendio
- g. Deberán constar de ambientes secos, contruidos con materiales que protejan de temperaturas incompatibles con la conservación de los productos, con estanterías y vitrinas protegidas del sol y luz intensa para aquellos productos que pueden ser alterados por esos factores
- h. El Asesor Técnico tendrá real residencia, en la que deberá cumplir el horario mínimo fijado (4 horas diarias) por reglamento de la Ley N° 6429
- i. Deberá hacer constar el nombre del Asesor Técnico y su número de matrícula provincial en el membrete de su correspondencia y facturas y en general en todos los impresos y propaganda en que se menciona la actividad que se desarrolla

- j. Deberá exhibir en lugar visible el diploma del Asesor Técnico, y una vez habilitado, la copia de la Resolución por la que se habilita el local y toda otra certificación nacional de Inspección y/o Habilitación

Esta etapa puede demorarse dado que, para que el viaje al domicilio de la veterinaria resulte rentable, el auditor del Departamento espera a que por lo menos dos o tres veterinarias del mismo Municipio o Comuna soliciten la habilitación. En promedio, en este paso se demora 114 días (ver Apéndice C).

Culminada la auditoría, se extiende un acta en papel donde consta el resultado y las observaciones pertinentes. Se realizan dos ejemplares del acta, uno se anexa al expediente mientras que el otro se le entrega al propietario de la veterinaria o a quien haya participado de la auditoría. Luego, se realiza un resumen de la auditoría y se pasa el expediente al Área Legal propia del Departamento de Habilitación de Veterinarias.

A continuación, el abogado del Área Legal realiza un dictamen jurídico sugiriendo la habilitación del establecimiento, en caso de cumplir con todos los requisitos. Para ello, cuenta con cinco (5) días hábiles, según lo establecido en el artículo 34 de la Ley N° 10.618, de Modernización y Simplificación de la Administración. En la práctica, se demoran 8 días corridos en este paso, según lo que consta en el Apéndice C. Este dictamen jurídico es revisado por dos personas del Área Administrativa del Departamento para corroborar la exactitud de los datos.

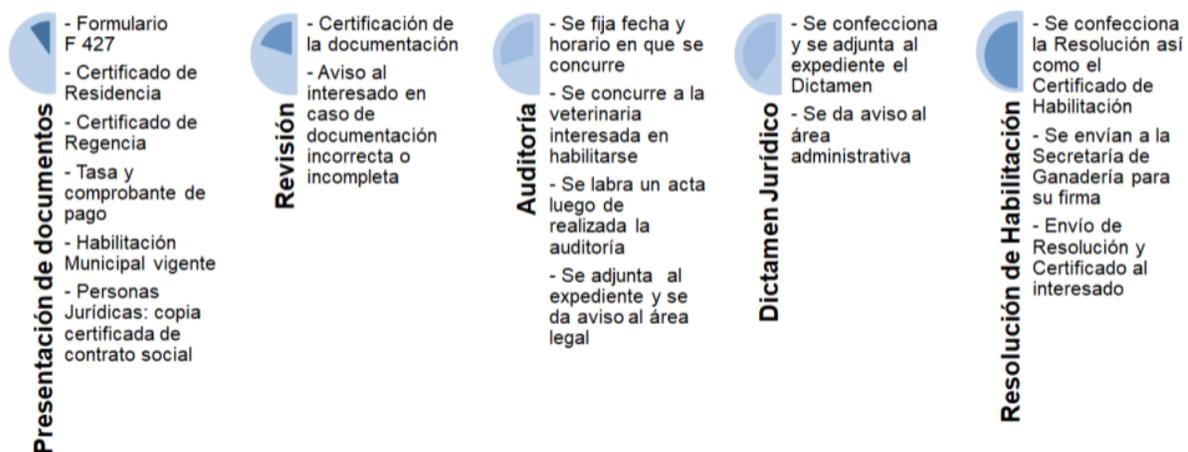
El próximo paso es la confección de una Resolución de Habilitación, también realizada por el Área Legal y luego revisada por el Jefe del Departamento de Habilitación de Veterinarias. En caso de no encontrar errores, la Resolución se envía a la máxima

autoridad de la Secretaría de Ganadería, quien en caso de considerarlo correcto y luego de revisarlo, firma el documento. El último paso consiste en expedir un Certificado, confeccionado por un miembro del Área Administrativa del Departamento de Habilitación de Veterinarias y corroborado por el Jefe del Departamento. En caso de no detectar errores, la máxima autoridad de la Secretaría de Ganadería, luego de revisar el Certificado, lo firma. Tanto la Resolución como el Certificado se confeccionan en duplicado, siendo un juego para enviar al propietario y otro para anexar al expediente. El procedimiento finaliza:

- cuando el propietario de la veterinaria recibe Resolución y Certificado de Habilitación
- cuando el expediente completo se guarda en el archivo del Departamento de Habilitación de Veterinaria

**Figura V**

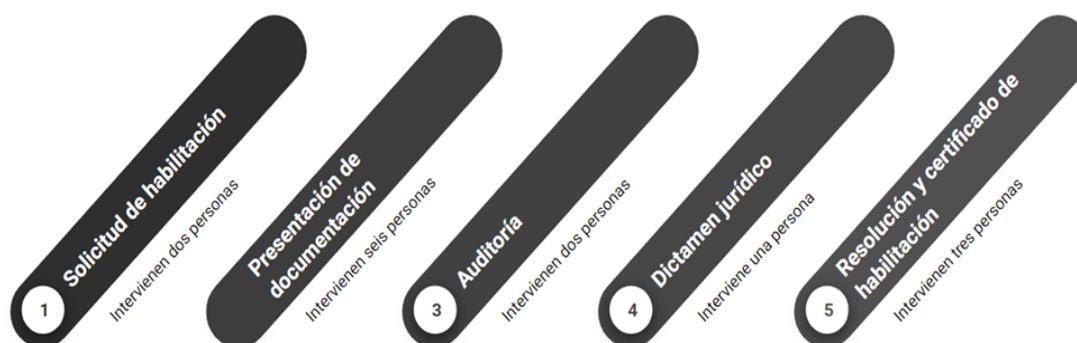
*Proceso de habilitación de establecimientos veterinarios*



*Nota. La figura muestra de manera detallada los pasos necesarios para realizar el proceso actual de habilitación de establecimientos veterinarios.*

**Figura VI**

*Cantidad de personas que intervienen en el proceso de habilitación*



*Nota. Cantidad de personas intervinientes en cada etapa del proceso actual de habilitación.*

El proceso de habilitación actual, considerando que sólo se cuenta con un auditor para viajar presencialmente a los distintos destinos, tiene una capacidad de auditoría promedio de ciento cincuenta (150) veterinarias por año. La cantidad de veterinarias que se vencen por año varía de un año a otro, por las diferentes fechas en que fueron habilitadas. Se genera un verdadero problema cuando la cantidad de auditorías supera a la capacidad máxima del Departamento para auditar.

Desde el 2010 a la fecha, se han acumulado un total de trescientos noventa y nueve (399) veterinarias no auditadas que presentaron en debido tiempo y forma los requisitos exigidos para el trámite. Por lo tanto, fueron trescientos noventa y nueve (399) veterinarias que teniendo intención y habiendo presentado la documentación exigida para habilitarse, no pudieron hacerlo porque los miembros del Departamento de Habilitación de Veterinarias no tuvieron capacidad para completar el procedimiento legalmente establecido faltando auditoría, dictamen jurídico, Resolución y Certificado.

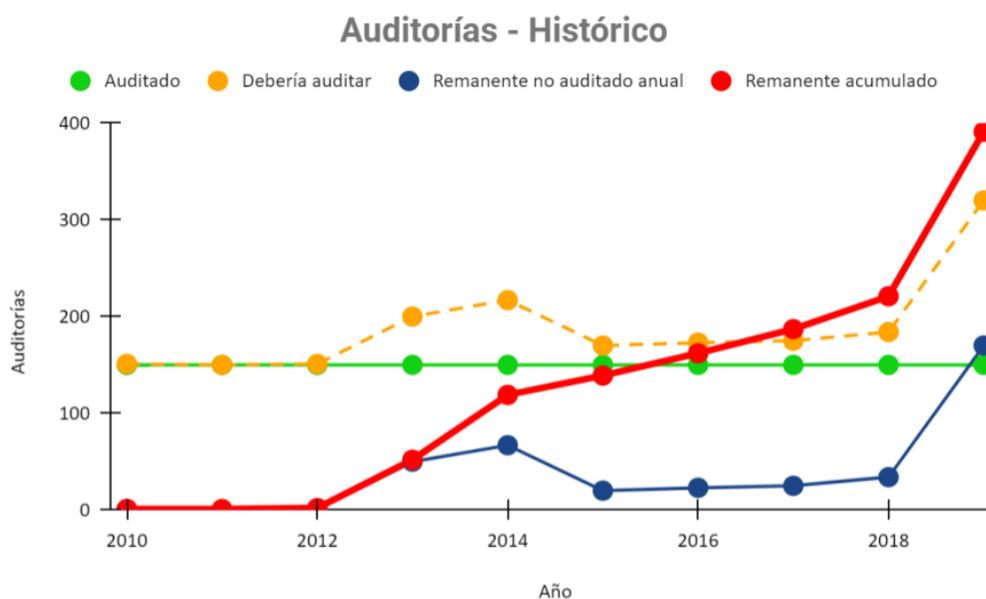
En función de los datos relevados, es que se construyó el siguiente cuadro que da lugar al gráfico que se muestra a continuación:

**Tabla I**

*Proyección de la acumulación de auditorías según datos relevados*

<b>Año</b>	<b>Auditado</b>	<b>Debería auditar</b>	<b>Remanente no auditado anual</b>	<b>Remanente acumulado</b>
2010	150	151	1	1
2011	150	150	0	1
2012	150	151	1	2
2013	150	200	50	52
2014	150	217	67	119
2015	150	170	20	139
2016	150	173	23	162
2017	150	175	25	187
2018	150	184	34	221
2019	150	320	170	391
2020	150	158	8	<b>399</b>

*Nota. Se muestra una proyección de la cantidad de auditorías que se acumularían, según datos reales relevados en la Secretaría de Ganadería.*

**Figura VII***Gráfico de auditorías histórico*

*Nota. Cantidad de veterinarias que se auditaron, cantidad que debían auditarse, remanente por año y remanente acumulado.*

## Capítulo 4 Propuesta de valor

Se realizan dos propuestas de valor, que son correlativas y escalonadas dado que el proceso de mejora debe realizarse de manera progresiva, considerando la posibilidad real de implementarlo en la Secretaría de Ganadería. A su vez, ambas propuestas están divididas en distintas secciones.

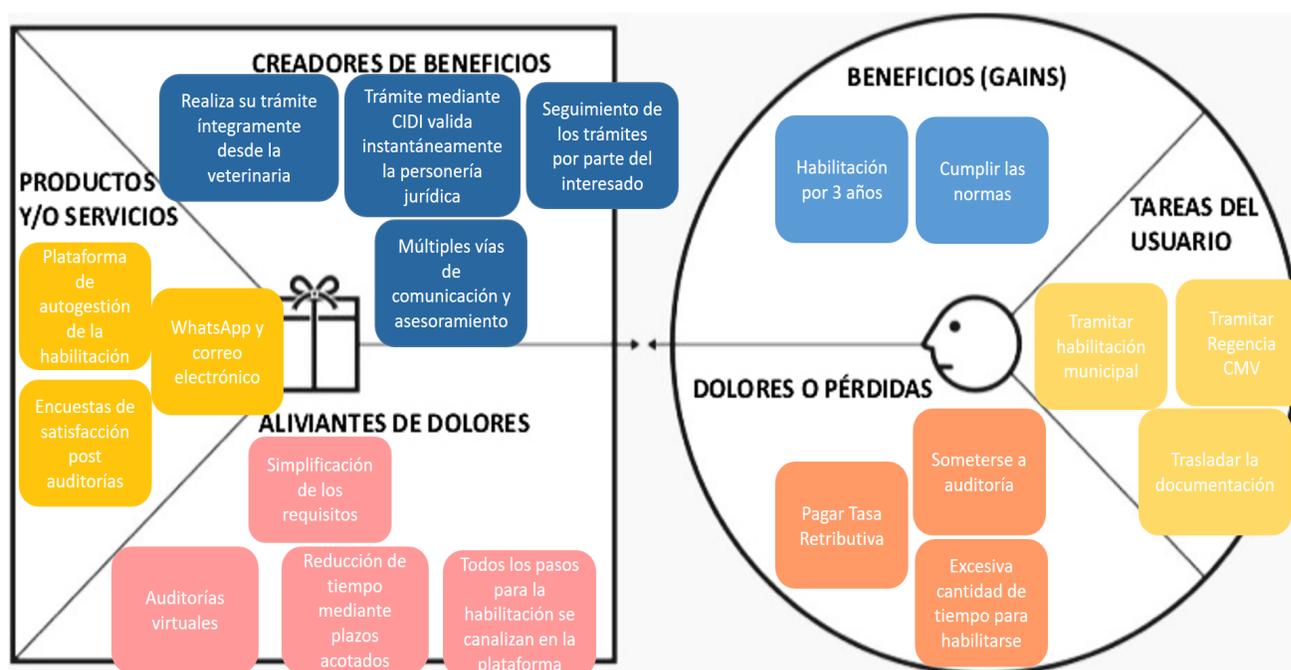
En primer lugar, se detallan las acciones que conforman el proceso y se asignan responsables. Luego, se analiza y redefine el registro para así determinar OKR para el Departamento, responsables y fechas estipuladas para cumplimentarlos. Finalmente, se determinan acciones vinculadas con la gestión de los talentos y de liderazgo, que

fomentarán el trabajo en equipo, el diálogo y compromiso común.

A los fines de determinar las propuestas de valor antes mencionadas, se utilizó la herramienta Propuesta de Valor, sobre un lienzo de Canvas, mediante el cual se analizaron los beneficios, tareas y dolores que enfrenta un interesado en habilitar su veterinaria y cuáles serían los productos ofrecidos, los creadores de beneficios y los aliviantes de dolores propuestos mediante el proceso de mejora.

**Figura VIII**

*Modelo Canvas, lienzo propuesta de valor*



*Nota. Imagen de base tomada de la Plataforma Medium, editada con cuadros de producción propia que reflejan los puntos de dolor actual de quienes intentan habilitar su establecimiento veterinario y la propuesta de mejora.*

#### **4.1. Proceso**

Tal y como se encontraba el proceso de habilitación resultaba burocrático y complejo. Es por eso que se rediseñó el diagrama de flujo del trámite en dos etapas, primero con la implementación de la digitalización de la documentación y luego según la propuesta de plataforma, como se puede corroborar en el Apéndice D. El proceso cuenta con seis actores intervinientes, quienes realizan diferentes acciones según sus responsabilidades.

La primera propuesta de valor involucra la digitalización parcial del proceso que busca evitar los traslados de las personas, ya sea para enviar documentación como para realizar la auditoría.

Se comenzó con la digitalización de la documentación permitiendo que los requisitos establecidos por ley sean convertidos en PDF y enviados por correo electrónico, para que desde el área Administrativa se reciban y controlen, sin necesidad de traslado alguno. Para salvaguardar la legalidad del trámite, la documentación recibida por correo se imprimía y sellaba con valor de copia fiel, a los fines de ser presentada ante S.U.A.C. para conformar el expediente y continuar el trámite en papel. En este punto se realizó una readecuación del diagrama de flujo del proceso, tal y como se puede observar en el Apéndice D.

La segunda etapa de mejora se planteó diseñando un software vinculado a Ciudadano Digital (CIDI), que permite realizar legalmente el proceso completo de manera online.

Ingresar a la plataforma por medio de CIDI permite a los usuarios identificarse de

manera legal, sin necesidad de acreditar su personería jurídica, cargar documentos que estarán vinculados para realizar este y otros trámites provinciales, sin necesidad de duplicar documentación, recibir notificaciones en tiempo real (por ejemplo, de la auditoría, en la fecha y hora en que se realizó) así como tener acceso al acta de auditoría, la Resolución y Certificado de habilitación. La gran ventaja del sistema tipo plataforma es que permite que tanto los veterinarios como los agentes de la Secretaría puedan cargar y descargar documentación por sistema de manera virtual, promoviendo una interacción más fluida entre las partes.

### Figura IX

#### *Segunda propuesta de valor del proceso de habilitación de establecimientos veterinarios*



*Nota. Segunda propuesta de valor del proceso de habilitación de veterinarias, detallando cada uno de los pasos.*

Contar con una plataforma permite realizar las tareas del equipo de una manera más eficiente, dado que las mismas estarán estandarizadas. Las Resoluciones y Certificados se emitirán de manera automática, lo que permite cambiar las tareas de los miembros, quienes deberán agudizar el control de los datos adjuntos y luego presionar una tecla para prestar conformidad para su firma. Esto resulta trascendental para delimitar los roles en los que cada miembro del Departamento está involucrado, fomentando la trazabilidad de las tareas. Así se evitan conflictos internos y se facilita la evaluación del desempeño individual.

La plataforma permite, asimismo, contar con información de rápido acceso, de manera ordenada, parametrizada y en todo momento.

Se incorpora en el Apéndice E el protocolo elaborado para las auditorías online, así como el modelo de acta que se completa durante la videollamada.

#### ***4.2. Gestión de los talentos***

El Departamento, compuesto por profesionales y no profesionales diversos, no cuenta con miembros que posean conocimientos técnico-académicos de veterinaria ni de gestión.

La primera acción es convocar a un profesional con título de Médico Veterinario y con experiencia en gestión de equipo para liderar y coordinar las acciones a llevar a cabo. Se plantea promover a un profesional determinado que ya pertenece a la Secretaría de Ganadería, a los fines de evitar capacitaciones previas del modus operandi de la Administración Pública. Esto implica un ahorro de tiempo y dinero por disponer de un talento interno.

A continuación, se hace una propuesta de conformación de un equipo de trabajo ideal, según las necesidades detectadas. Previo al reemplazo de cualquier colaborador actual, es necesario identificar competencias, capacidades y habilidades de los mismos, para determinar fehacientemente si poseen las condiciones para cumplir los requisitos del puesto.

Puestos de trabajo necesarios y funciones:

1. Líder del equipo: diseño y análisis de indicadores de gestión, propuestas de mejora continua y atención a las necesidades del equipo. Debe contar con capacidad de gestión, escucha y motivación. Académicamente, debe poseer título de Médico/a Veterinario/a.
2. Administrativo o Área de apoyo: control de documentación, comunicación directa con personas interesadas en habilitarse, nexos con demás partes del equipo. Es necesario contar con herramientas de comunicación y cordialidad, atención a los detalles en cuanto al envío y control de los requisitos.
3. Auditor: Organizar el calendario de turnos y realizar las auditorías online. Debe contar con conocimiento y manejo de la normativa vigente, escucha activa, capacidad de gestión del tiempo y de las emociones. En cuanto a herramientas tecnológicas, debe ser capaz de utilizar herramientas de videoconferencia.
4. Área Legal: Abogado/a capaz de interpretar, aplicar y revisar la normativa vigente a los fines de resolver los conflictos jurídicos que se presenten en el área (como emitir cédulas de notificación, resolver solicitudes de informes,

entre otros) y realizar proyectos de actualización de la misma en caso de ser necesario.

#### **4.3. Cultura Organizacional**

Un apartado clave para la implementación del proceso de mejora se relaciona con la cultura organizacional de quienes componen el equipo. Para que la implementación de las mejoras pueda aplicarse es necesario que cada miembro se sienta involucrado de manera personal, comprendiendo acabadamente el valor que le reporta su trabajo al todo que conforma el servicio de Habilitación que se brinda como output. Otra cuestión no menor es que para que esto suceda deben estipularse recompensas relacionadas al trabajo realizado en función de los objetivos organizacionales y personales propuestos.

Tal como se encuentra el Departamento, existe una gran falta de compromiso y desmotivación. Es necesario virar ese comportamiento a los fines de que los miembros comprendan el agregado de valor que puede tener su trabajo con la aplicación de mejoras sobre el proceso, ya sea imitando otras áreas o con procesos innovadores que surjan de ellos mismos.

Se propone premiar los pequeños logros en reuniones trimestrales de toda la Secretaría, donde se destaque la labor personal de los miembros, recompensándolos con un bono incentivo por gestión de mejoras y un Certificado de la mejora obtenida que se impute en su currículum vitae para concursos de ascenso de cargos. El bono incentivo sólo se dará si la persona ha cumplido sus objetivos del trimestre y ha propuesto o gestionado una mejora en el Departamento o en algún punto de la sede

donde trabaja. De esta manera se pretende lograr involucrar al personal en el progreso del equipo que le reporte beneficios personales y grupales. En caso de no poder contar con recursos económicos para solventar un bono, se recomienda realizar un espacio trimestral, invitando con una pequeña comida donde se reconozca el esfuerzo del equipo frente a las demás áreas.

#### **4.4. El registro**

El Departamento contaba con un registro en Excel (ver Apéndice B), desordenado y desprolijo que no permitía conocer de manera clara la situación de cada una de las veterinarias de la provincia y al que sólo tenía acceso uno de los miembros del equipo. Es por esto que, en la primera etapa de la propuesta de mejora se propuso llevar a cabo una tarea de normalización de la información y base de datos utilizadas. Así, se transformó la planilla de Excel en una hoja de cálculo colaborativa de Google. De esta manera todos los miembros del Departamento pudieron conocer el estado actual de las veterinarias, la información se separó y se incorporaron nuevos requisitos de información que permitían identificar de una manera más acabada a las veterinarias a habilitar (ver Apéndice B). La siguiente tarea a realizar es un análisis de información mediante la colaboración e interpretación del padrón anterior.

El primer resultado que surgió fue que, de las 1058 veterinarias, sólo 461 tenían su habilitación al día. Las restantes veterinarias se encontraron en esta situación:

- Vencidas: 391
- Con documentación incompleta: 104
- En situación de ser auditadas: 90

- En el área de Fiscalización: 6
- Situación desconocida: 6

Frente a esto es que se planteó una serie de objetivos clave para el Departamento, tendientes a regularizar la situación.

#### **4.5. OKR**

Los objetivos planteados se dividen según procedimiento y según el desarrollo de los miembros del equipo.

##### **4.5.1. De proceso: Regularizar habilitaciones vencidas**

Cantidad: 391

Plazo: 5 meses

Modalidad: Videollamada

Necesidad: Resolución de la Secretaría de Ganadería para admitir la modalidad propuesta

Tarea: Redefinir puestos de trabajo y funciones de colaboradores

Propuesta: Nuevo formato de Certificado de Habilitaciones (Apéndice F)

Recepción de documentación: Crear casilla de email exclusiva

Comunicación: A los titulares de las Veterinarias

Verificación: Impresión y verificación de documentación recibida

Legajo: Armado del mismo con impresión de documentación verificada

Cierre: Continúa con proceso actual de autorización y emisión de Habilitación

Para cumplir el primer objetivo se redefinieron puestos de trabajo y tareas, se rediseñó el formato del nuevo Certificado de Habilitación de Veterinarias (ver Apéndice F) y se creó un correo oficial del Departamento para recibir la documentación de manera digital. El proceso administrativo se modificó para evitar la presencialidad y conservar la legalidad. Así, el equipo recibe la documentación por correo electrónico, luego la certifica y realiza el expediente en papel. Este punto resultó necesario en una primera etapa dado que toda documentación que ingresa debe hacerlo por un medio legal; en caso de ser virtual debe ingresar por CIDI, en caso de ser documentación física debe ingresar por la mesa de entrada (SUAC). Excepcionalmente se permitió recibir la documentación por correo electrónico y, para salvaguardar la legalidad del trámite, en esta etapa la documentación se recibida se imprimió y certificó su veracidad por el miembro del Área Legal del Departamento de Habilitación de Veterinarias. La certificación consistió en estampar un sello que autorizaba a este procedimiento. De esta manera el trámite revistió legalidad, y se resguardo el formalismo administrativo necesario hasta este momento.

#### **4.5.2. De proceso: Adecuar CIDI y desarrollar plataforma exclusiva para la habilitación de Veterinarias**

Responsable: Secretaría de Ganadería y Dirección de Sistemas

Plazo: 12 meses desde el comienzo de plan de mejoras

Propuesta: Realizar el procedimiento de habilitación por medio de CIDI

Workflow: Desarrollo de circuito de aprobación, vía electrónica

### Diseño de la plataforma: Apéndices G y H

Se planteó desarrollar un sistema incorporado a CIDI a los fines de presentar la documentación, generar un número de expediente que el usuario pueda conocer para seguir el estado del trámite, notificar fecha, hora y plataforma mediante la que se realizará la videoconferencia para la auditoría, notificar el acta de auditoría, y finalmente notificar la Resolución y Certificado de habilitación final. La plataforma servirá con un doble propósito, por un lado, permite realizar el trámite y mantener una comunicación fluida con el usuario, y por otro llevar el registro de todas las habilitaciones con su correspondiente vencimiento y documentos para el seguimiento de la Secretaría de Ganadería. Los detalles del diseño y desarrollo de la plataforma se encuentran desarrollados en los Apéndice G y H.

#### **4.5.3. Del equipo: Liderazgo**

Plazo: 20 días desde el comienzo del plan de mejoras

Propuesta: Asignar nuevo líder

Como objetivo crítico designar un nuevo líder, con conocimientos técnicos específicos de veterinaria y de gestión de equipos. Esto permitiría contar con una persona responsable de la comunicación a las autoridades como a los miembros del Departamento. Es necesario que el líder tenga claridad de la información que se reciba y genere, así como de los procesos; que pueda criticarlos para promover mejoras continuas.

Se propone el rol a una persona puntual de la Secretaría que cuenta con la

experiencia suficiente y el título de Médica Veterinaria. De esta manera se valoriza el trabajo de quienes ya conforman la Secretaría y motiva a la persona con nuevos desafíos.

#### **4.5.4. Del equipo: Indicadores de gestión**

Responsable: Líder del Departamento

Periodicidad: Reportes de indicadores quincenales. Reconocimientos trimestrales

Propuesta: Medir el desempeño del equipo con indicadores de gestión

Se propone documentar los logros del equipo a los fines de tener un seguimiento cotidiano de las actividades, así como poner en valor el trabajo del equipo, reconociendo el esfuerzo conjunto de manera trimestral. Para esto es necesario contar con una base de datos e indicadores claros. Los indicadores definidos son:

- cantidad de trámites recibidos
- cantidad de auditorías realizadas
- cantidad de resoluciones de habilitación emitidas
- cantidad de veterinarias vigentes en relación al total del padrón
- tiempo promedio por auditoría
- tiempo promedio en realizar el trámite completo
- errores/dificultades frecuentes

Si bien los reconocimientos serán trimestrales, es necesario contar con reportes quincenales de cada uno de los indicadores a los fines de determinar el desempeño del

Departamento y realizar los ajustes pertinentes en el menor tiempo posible.

#### **4.5.5. Del equipo: Logo**

Responsable: Líder del equipo y área de Prensa del Ministerio

Plazo: 10 días desde la incorporación del líder

Propuesta: Crear un logo del Departamento de Habilitación de Veterinaria

Con el objetivo de generar sentido de pertenencia en el Departamento y fácil visualización por parte de los interesados en habilitar, es que se propuso crear un logo representativo del Departamento. El mismo puede ser visto en el Apéndice E, en el Acta de Auditoría.

#### **4.5.6. Del equipo: Publicación de información relevante**

Responsable: Líder y Administrativo del Departamento

Plazo: Mensual o de manera inmediata en que surjan novedades

Propuesta: Publicar datos relevantes para los interesados en habilitar

Implementar un apartado web, dentro o fuera de la plataforma de habilitación, manejada por el Departamento y que permita publicar información importante, como los requisitos del trámite, los logros, medios de comunicación y horarios de atención, recomendaciones, preguntas frecuentes, entre otros datos. De esta manera se pretende crear un vínculo con los veterinarios y transparentar el trabajo realizado desde el Departamento.

#### **4.5.7. Del equipo: Capacitación**

Responsable: Líder del Departamento con acuerdo de Secretaria de Ganadería

Plazo: primeros tres meses luego de incorporado el líder. Posteriormente, de manera trimestral

Propuesta: Capacitar a los miembros del Departamento según las necesidades de cada uno

A los fines de posibilitar el desarrollo de cada persona que integra el Departamento, potenciando las fortalezas y minimizando las debilidades, ya sean individuales y grupales, es que se planteó un esquema de capacitaciones, según se observa en la Tabla II.

Los miembros de las distintas áreas deberán capacitarse dentro de los primeros tres meses luego de incorporado el nuevo líder, siendo indispensable que cuenten con las capacidades antes mencionadas. Posteriormente se evaluarán las necesidades individuales según lo expresado por cada uno al líder o por una recomendación de este último a los miembros de manera individual.

**Tabla II***Capacitación necesaria según el área de trabajo*

<b>Capacitaciones/ Áreas</b>	<b>Líder</b>	<b>Administrativa</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Legal</b>
Habilidades blandas: escucha activa, comunicación asertiva y gestión de las emociones	X	X	X	X
Gestión de equipos	X			
Confección y análisis de indicadores	X	X		
Actualización en normativa de modernización estatal y nuevas herramientas tecnológicas	X	X	X	X
Utilización de herramientas Office y Google		X	X	X
Diseño e implementación de mejoras en procesos	X	X	X	X
Correcta atención ciudadana		X	X	

*Nota. Esta tabla determina las capacitaciones necesarias que cada uno de los miembros del Departamento de Habilitación de Veterinarias debe realizar, según el área en que se encuentren.*

#### **4.6. Beneficios de la propuesta**

1. Simplificación del proceso administrativo de Habilitación de Veterinaria
2. Disminución de los gastos de combustible, viáticos y francos compensatorios generados por viajes a auditorías, ya que las mismas se realizan de manera online: Ahorro mínimo: \$26.000 de viáticos, 20 días de francos compensatorios

por auditor y alrededor de \$85.000 en nafta

3. Eliminación de la utilización de papel para las cédulas de notificación por vencimiento, así como para la impresión de Certificados y Resoluciones: Ahorro mínimo: \$10.600 en 20 resmas de hojas de papel
4. Registro virtual actualizado de manera permanente, lo que permite tener acceso a la información las 24 horas del día desde cualquier dispositivo con conexión a internet
5. Registro de información por medio de indicadores de gestión certeros
6. Sistematización de la información en una única plataforma, lo que evita múltiples sitios de guardado de la documentación y permite el análisis de los datos de una manera ordenada y clara
7. Notificaciones online de recordatorios previos y posteriores al vencimiento de la habilitación, mediante la utilización de la herramienta CIDI que permite fijar un domicilio electrónico de notificaciones oficiales
8. Reestructuración de la estructura del equipo, fomentando el puesto del líder y reconociendo los esfuerzos personales de cada uno de los miembros del área
9. Mejoramiento del clima laboral y del vínculo interno del equipo, lo que permite satisfacción personal por los resultados obtenidos y visibilidad como un equipo de buen rendimiento en el Ministerio
10. Canal de comunicación simple y directo de los veterinarios con el Departamento de Habilitación de Veterinarias, lo que permite conocer las necesidades del sector de primera mano

11. Posibilidad de fomento de políticas públicas relacionadas con acciones dirigidas a veterinarias habilitadas; por ejemplo delineamiento de capacitaciones puntuales en temáticas sugeridas; política de incentivo económico reduciendo tasas de renovación de la habilitación para aquellos establecimientos que regularicen su situación durante dos períodos continuos

## Capítulo 5 Conclusión

Luego del análisis del Departamento, de comprender su funcionamiento, su dinámica grupal y entender los pasos necesarios para completar el proceso, es que se concluye que la revisión constante de los trámites, el conocimiento acabado de nuevas técnicas y herramientas devienen cruciales a la hora de brindar un servicio. En este caso particular, el esfuerzo dedicado a un organismo estatal, sostenido con los impuestos de todas las personas que componen la provincia de Córdoba es una responsabilidad extra en pos de cuidar los recursos públicos.

Incurrir en la mejora continua de procesos significa mantener procedimientos vivos, en constante revisión, que por naturaleza son defectibles. Entender que las personas que componen los procesos necesitan ser parte activa, estar vinculadas con una responsabilidad que les sea inherente personalmente porque son parte fundante del mismo, resulta un punto clave para que el proceso pueda ser cada vez mejor y no caer en desuso o devenir obsoleto.

El plan de capacitación constante y el desarrollo personal de cada uno de los miembros, así como los reconocimientos individuales, desde la posibilidad del Departamento, resultan sumamente relevantes a la hora de realizar un trabajo que además de remunerado, sea gratificante y satisfactorio para quienes lo realizan. Desde la Secretaría se comprendió que, en definitiva, son las personas quienes promueven las mejoras constantes porque son ellas quienes tienen el training diario y quienes podrían hacer las observaciones más atinadas desde su experiencia.

Luego del estudio del caso concreto, los análisis realizados, así como los resultados obtenidos en el presente trabajo, la Secretaría de Ganadería se encuentra realizando gestiones a los fines de implementar la plataforma digital sugerida, así como el plan de capacitaciones. Proceder en pos de la modernización del proceso de Habilitación de Veterinarias en el ámbito de mejora estatal es un beneficio que impacta directamente a quienes se les facilita el trámite, pero también es un cambio que indirectamente repercute en la cultura organizacional de quienes participan internamente de la administración pública. Concebir y mantener un estado eficiente es la responsabilidad primordial de quienes nos involucramos con actividades públicas.

## C. Bibliografía

1. Abad-Merchán, Andrés, & López-Parra, Fernando (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia Unemi*, 8(14),113-121. [fecha de Consulta 19 de Mayo de 2021]. ISSN:. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663828014>
2. Agüera Ibañez Roberto Enrique. *Liderazgo y compromiso social*, 2004. Página 24. Disponible en:  
[https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=gnSCIZjgkD0C&oi=fnd&pg=PA11&dq=Liderazgo+%C3%A1mbito+p%C3%BAblico&ots=a0eieQMd8q&sig=NOmFMlluG7qkkXkBh1jlqTpDZSo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Liderazgo%20%C3%A1mbito%20p%C3%BAblico&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=gnSCIZjgkD0C&oi=fnd&pg=PA11&dq=Liderazgo+%C3%A1mbito+p%C3%BAblico&ots=a0eieQMd8q&sig=NOmFMlluG7qkkXkBh1jlqTpDZSo&redir_esc=y#v=onepage&q=Liderazgo%20%C3%A1mbito%20p%C3%BAblico&f=false)
3. Altamira Gigena Julio Isidro (2005), *Lecciones de Derecho Administrativo*. Páginas 123 a 127. Advocatus
4. Álvarez Federico (2016). *Business Design: Lienzo de propuesta de valor*. Fecha de consulta: 14 de julio de 2021, Disponible en:  
<https://medium.com/@FedeAlvarezSm/business-design-lienzo-de-propuesta-de-valor-7ab8dbe27e6d>
5. Bonilla Pastor Elsie (2020). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas /...[et al.] – 1.ª ed., 1.ª reimp., 2.ª reimp., 3.ª reimp., 4.ª reimp.* – Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial, 2020. Disponible en:  
[http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/10832/Bonilla\\_Diaz\\_kle](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/10832/Bonilla_Diaz_kle)

[eberg\\_Noriega\\_Mejora\\_continua.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

6. Calude, C. S. y Longo, G. (2016). The deluge of spurious correlations in big data. *Foundations of Science*, 1-18. <http://doi.org/10.1007/s10699-016-9489-4>
7. Doerr John (2019). Mide lo que importa. Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR. Editorial Conecta. Página 13. Disponible en: [https://play.google.com/books/reader?id=I9JzDwAAQBAJ&hl=es\\_419&pg=GBS.PT13.w.0.0.116](https://play.google.com/books/reader?id=I9JzDwAAQBAJ&hl=es_419&pg=GBS.PT13.w.0.0.116)
8. Formulario F-427 de Habilitación de Veterinarias. Disponible en: <https://agricultura.cba.gov.ar/wp-content/uploads/Formulario-F427-1.pdf>
9. García Álvarez, Claudia María (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174. [fecha de Consulta 16 de Julio de 2020]. ISSN: 1657-9267. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=647/64750112>
10. Gomis-Balestreri Miguel (2018). Pontifical University Javeriana Cali. Disponible en: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=791101027092093126080031000077105018105084007031052035109089091088105012086002016089043050055106031007050102100005067085016112025019027055033021100002091029114094105066026050066008007095107074122122085028114025080121068006007082105072002073118095014005&EXT=pdf>

11. Gomis-Balestreri, M. (2017). Del gobierno electrónico al big data: la digitalización de la gestión pública en Colombia frente al control territorial. *opera*, 21, pp. 25-53. DOI: <https://doi.org/10.18601/16578651.n21.03>
12. Harrington H. James (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
13. Ibáñez, R. E. A. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. BUAP.
14. Instructivo de Habilitación de Veterinarias. Disponible en:  
<https://agricultura.cba.gov.ar/wp-content/uploads/Instructivo-Habilitaci%C3%B3n-de-establecimientos-veterinarios.pdf>
15. López Mas, J. (2005). Motivación Laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio, Rev. De Investigación De la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Volumen 8, N° 15*, [https://200.62.146.19/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N15\\_2005/a04.pdf](https://200.62.146.19/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N15_2005/a04.pdf)
16. Maslow Abraham H. (1954). *Motivación y personalidad*. Ediciones Diaz de Santos, S.A.,. Disponible en:  
[https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=8wPdJ2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=teor%C3%ADa+de+la+motivaci%C3%B3n+maslow&ots=F-j1TqOjki&sig=rB12OJtLMRKeAjiJLT6lHHtgeZA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=maslow&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang_es&id=8wPdJ2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=teor%C3%ADa+de+la+motivaci%C3%B3n+maslow&ots=F-j1TqOjki&sig=rB12OJtLMRKeAjiJLT6lHHtgeZA&redir_esc=y#v=onepage&q=maslow&f=false)
17. RAE-ASALE, RAE. (n.d.).(19 de mayo de 2021), digitalizar. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el día 19 de mayo de 2021 de <https://dle.rae.es/digitalizar>

18. Silvi Pietro y Silvi Sabrina, (2015), *Informática para las Administraciones Públicas y las Regiones. El proceso de digitalización en Italia y Europa*. Revista Española de Relaciones Internacionales, ISSN-e 1989-6565, Nº. 7, 2015, págs. 136-164.  
Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5212698>
19. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3, Organizational Culture), 339-358.
20. Zafra Manuel (2010), *Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática*, C. L. (n.d.).  
El liderazgo en el ámbito público local. Recuperado el 19 de mayo de 2021 de Esade.es página web:  
[http://itemsweb.esade.es/wi/research/catedra\\_liderazgos/Catedra\\_Lideratge/Publicacions/catedra29\\_baja\\_cast.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/catedra_liderazgos/Catedra_Lideratge/Publicacions/catedra29_baja_cast.pdf)

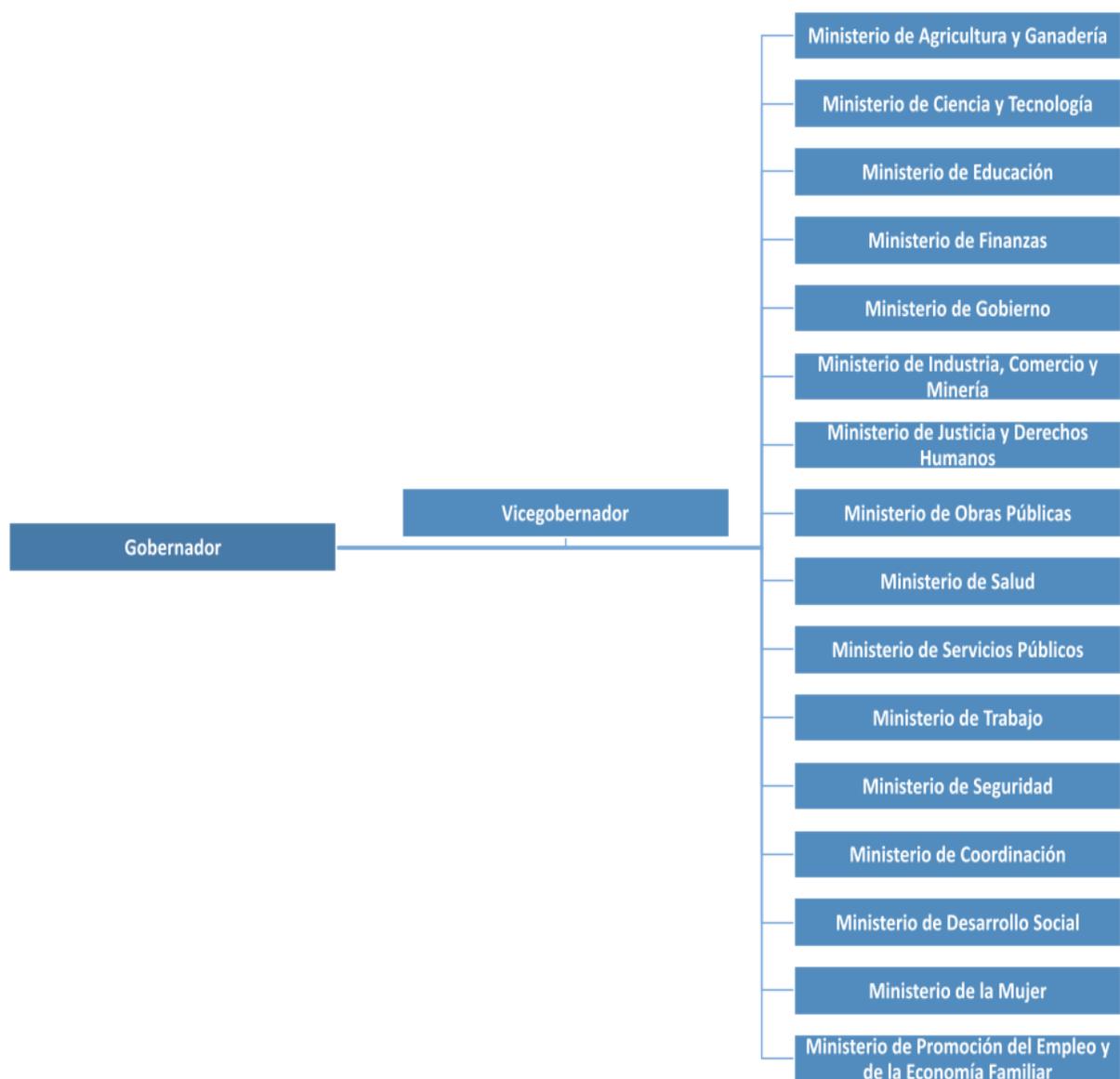
## D. Apéndices

### Apéndice A

#### Organigrama Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2019 a 2023

**Figura A1**

*Organigrama de Gestión del Gobierno de la Provincia de Córdoba en el período 2019 a 2023, hasta nivel de Ministerios.*



# Apéndice B

## Registro de veterinarias habilitadas - Primer relevamiento

Figura B1

Registro real de veterinarias habilitadas desde el año 2003

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Nº	VETERINARIA (PROV.)	COTIZ.	LOG. (CANTON)	CALLE (NUMERO)	Nº EXPEDIENTE	FECHA-HAB.	CAMBIO	INFORMACION	PRESENTE (DOMICILIO)		RESERVACIONES
256	VETERINARIA (PROV.)		VILLA MARIPAL, SAN MARTIN		042-0626176	06/17	2/26/2017	HABILITACION		22/2/2012	
257	VETERINARIA (PROV.)		VILLA MARIPAL, SAN MARTIN		042-0644917	ALTI PAR		HABILITACION			
258	VETERINARIA (PROV.)		EL PARAISO, SAN JUAN		042-0639377	ALTI PAR		HABILITACION		16/6/2016	
259	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0013374	04/26	06/20/15	HABILITACION		17/2/2015	
260	VETERINARIA (PROV.)		San Basilio, Rio Viejo		042-0469374	19/6	27/02/15	HABILITACION		2/9/2012	
261	VETERINARIA (PROV.)		Corobas, Capital		042-0649007	30/07	27/6/2011				
262	VETERINARIA (PROV.)		VILLA TORAL, PTO. MORENO		042-0637907	ALTI PAR		HABILITACION			
263	VETERINARIA (PROV.)		VILLA MARIPAL, SAN MARTIN		042-0626176	ALTI PAR		HABILITACION			
264	VETERINARIA (PROV.)		Las Mercedes, San Juan		042-0635397	ALTI PAR		HABILITACION			
265	VETERINARIA (PROV.)		Corobas, Capital		042-0627007	17/07	27/6/2011			2/4/2012	
266	VETERINARIA (PROV.)		VIEJO PASCARAO, BAMBUDO		042-0635407	ALTI PAR		HABILITACION			
267	VETERINARIA (PROV.)		Era-Rio Viejo		042-0468274	06/16	30/02/15	HABILITACION		30/6/2016	
268	VETERINARIA (PROV.)		Buena-Rio Viejo		042-0017910	19/10	03/02/2011			2/9/2012	
269	VETERINARIA (PROV.)		LA PAQUITA, SAN JUAN		042-0640417	PTO. VIEJO		HABILITACION	FALTA CERT. DE FEGENCIA	27/2/2018	
270	VETERINARIA (PROV.)		Corobas, Capital		042-0640376	10/16	02/10/15	HABILITACION		27/2/2018	
271	VETERINARIA (PROV.)		Corobas, Capital		042-0640377	10/16	02/10/15	HABILITACION		12/2/2018	
272	VETERINARIA (PROV.)		La Cruz, Morona		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		19/2/2016	
273	VETERINARIA (PROV.)		LA CRUZ, Morona		042-0637916	26/07	16/6/2011				
274	VETERINARIA (PROV.)		San Carlos, Páez		042-0636316	PTO. VIEJO		HABILITACION			
275	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0637917	ALTI PAR		HABILITACION		9/5/2012	
276	VETERINARIA (PROV.)		San Carlos, Páez		042-0637918	ALTI PAR		HABILITACION			
277	VETERINARIA (PROV.)		San Carlos, Páez		042-0637919	ALTI PAR		HABILITACION			
278	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0637920	PTO. VIEJO		HABILITACION		16/2/2016	
279	VETERINARIA (PROV.)		San Carlos, Páez		042-0637921	ALTI PAR		HABILITACION		16/2/2016	
280	VETERINARIA (PROV.)		BELL VILLE, MORONA		042-0645016	06/16	30/02/15	HABILITACION		16/2/2016	
281	VETERINARIA (PROV.)		San Carlos, Páez		042-0645017	ALTI PAR		HABILITACION			
282	VETERINARIA (PROV.)		San Carlos, Páez		042-0645018	ALTI PAR		HABILITACION			
283	VETERINARIA (PROV.)		VILLA MARIPAL, SAN MARTIN		042-0645017	ALTI PAR		HABILITACION			
284	VETERINARIA (PROV.)		San Francisco, San Juan		042-0663375	20/16	27/02/15	HABILITACION		27/2/2016	
285	VETERINARIA (PROV.)		PUERTO CORTADO, PUERTO		042-0645497	ALTI PAR		HABILITACION		16/2/2016	
286	VETERINARIA (PROV.)		La Cruz, Chimborazo		042-0469374	19/16	06/20/15	HABILITACION		16/2/2016	
287	VETERINARIA (PROV.)		Baños Viejo, Loja		042-0657210	19/10	30/02/2011			31/2/2012	
288	VETERINARIA (PROV.)		Colonia Santa Catalina		042-0648416	06/16	02/10/15	HABILITACION		7/10/2017	
289	VETERINARIA (PROV.)		Villa Mercedes, San Juan		042-0017910	19/10	03/02/2011			9/10/2017	
290	VETERINARIA (PROV.)		Corobas, Capital		042-0013374	04/26	02/10/15	HABILITACION		2/9/2012	
291	VETERINARIA (PROV.)		Corobas, Capital		042-0013374	04/26	02/10/15	HABILITACION		12/2/2018	
292	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		12/2/2018	
293	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
294	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
295	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
296	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
297	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
298	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
299	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
300	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
301	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
302	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
303	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
304	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
305	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
306	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
307	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
308	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
309	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
310	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
311	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
312	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
313	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
314	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
315	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
316	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
317	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
318	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
319	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
320	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
321	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
322	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
323	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
324	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
325	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
326	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
327	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
328	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
329	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
330	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
331	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
332	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
333	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
334	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
335	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
336	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	
337	VETERINARIA (PROV.)		DUPON, CAPITAL		042-0469374	06/17	30/02/15	HABILITACION		27/2/2018	

Nota. Se observa falta de datos y dificultad para procesar la información. Los datos personales han sido censurados para preservar la reserva de información.

**Figura B2**

Registro actual de veterinarias habilitadas, actualizado en una planilla de Google Drive

H	cuit	TITULAR - FIRMA	Representante de la firma y caracter	CUIT del	Nombre de fantasia	Telefono fijo
371	23-10017220-4	SOGA CAROLINA NOELIA			VETERINARIA NOPEL	0550-4445079
372	23-25500203-0	YOTTIRO JUAN PABLO T			AGROVETERINARIA HUELLO	0468-1000009
373	23-25500203-0	PABLO SERGIO			VETERINARIA CAUSO	0770000000
374	27-20522700-0	NETA ANA			VETERINARIA NEO-BOO	02770747221
375	20-74004291-6	GRUPO VET SA S	JANA FERNANDO DIRECTOR	03477233	GRUPO VET	0551-9044400
376	20-74000220-0	AGROSALE SA S	EMERSON HORACIO SOCIO GERENTE	20050270	VETERINARIA AGROSALE	00467-612000
377	20-20270022-0	ANDRINO PABLO			VETERINARIA EL ESTILO CAMPO	0270707070
378	20-20270022-0	JIMENEZ TABO ANDRES			VETERINARIA FOLLE VET	0550-4445079
379	20-31120022-0	CARRERA ROBERTO			CENTRO VETERINARIO AGROPECUARIO	0550-12420722
380	27-25500203-0	MARTINEZ ANA MARIA GABRIELA			SOL DEL ESTE - SERVICIO VETERINARIO	0550-4445079
381	27-25500203-0	MARCELA ANITA DE			VETERINARIA LUNA VET	0550-4445079
382	27-25500203-0	PEER VALDEE MAMEL			VETERINARIA LUNA VET	0550-4445079
383	27-25500203-0	PEREZ VEGA FRANCISCO JAVIER			VETERINARIA VAGUANTE	0550-4445079
384	20-20270022-0	RODRIGUEZ MARCELO			VETERINARIA DROGAL	0550-4445079
385	20-20270022-0	MIGONNE GABRIELA SUZANNE			VETERINARIA NEO-BOO	0550-4445079
386	20-20270022-0	RODRIGUEZ ANITA MARCELA			VETERINARIA LA VETE	0550-4445079
387	27-20270022-0	CASTILLO ANA MARCELA			PRIMERA AGROVETERINARIA	0550-4445079
388	20-20270022-0	FORNIVENTO ROBERTO			VETERINARIA EL TROMBOL	0550-4445079
389	20-20270022-0	ALVE SIMONIAN SEBASTIAN			VETERINARIA NEO-BOO	0550-4445079
390	20-20270022-0	RODRIGUEZ ANITA MARCELA			VETERINARIA NEO-BOO	0550-4445079
391	20-20270022-0	ANTONIA ROSA ANITA MARCELA			VETERINARIA SAN MARTIN	0550-4445079
392	20-20270022-0	ANTONIA ROSA ANITA MARCELA			VETERINARIA SAN MARTIN	0550-4445079
393	20-20270022-0	TRIVISONNO EDUARDO RUBEN			VETERINARIA SAN MARTIN	0550-4445079
394	20-20270022-0	MARCELA ANITA MARCELA			VETERINARIA SAN MARTIN	0550-4445079

Nota. Los datos personales han sido censurados para preservar la reserva de información.

**Figura B3**

Continuación N° 1. Registro actual de veterinarias habilitadas, actualizado en una planilla de Google Drive

H	Telefono movil titular	email del titular	Dirección	Localidad	Departamento	Regente	CUIT	MP
371	0550-4445079	soega@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	SOGA CAROLINA	23-10017220-4	43
372	0468-1000009	yottiro@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	YOTTIRO JUAN	23-25500203-0	24
373	0770000000	pablo@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	PABLO SERGIO	23-25500203-0	31
374	02770747221	netana@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	NETA ANA	27-20522700-0	21
375	0551-9044400	grupo@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	GRUPO VET	20-74004291-6	38
376	00467-612000	agrosale@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	AGROSALE	20-74000220-0	6
377	0270707070	andrinop@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	ANDRINO PABLO	20-20270022-0	13
378	0550-4445079	folle@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	JIMENEZ TABO ANDRES	20-20270022-0	33
379	0550-12420722	carrera@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	CARRERA ROBERTO	20-31120022-0	15
380	0550-4445079	sol@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	MARTINEZ ANA MARIA GABRIELA	27-25500203-0	17
381	0550-4445079	luna@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	MARCELA ANITA DE	27-25500203-0	15
382	0550-4445079	peer@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	PEER VALDEE MAMEL	27-25500203-0	38
383	0550-4445079	perez@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	PEREZ VEGA FRANCISCO JAVIER	27-25500203-0	34
384	0550-4445079	rodriguez@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	RODRIGUEZ MARCELO	20-20270022-0	6
385	0550-4445079	migon@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	MIGONNE GABRIELA SUZANNE	20-20270022-0	9
386	0550-4445079	rodriguez@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	RODRIGUEZ ANITA MARCELA	20-20270022-0	9
387	0550-4445079	castillo@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	CASTILLO ANA MARCELA	27-20270022-0	43
388	0550-4445079	fornivento@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	FORNIVENTO ROBERTO	20-20270022-0	43
389	0550-4445079	alve@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	ALVE SIMONIAN SEBASTIAN	20-20270022-0	43
390	0550-4445079	antoniam@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	ANTONIA ROSA ANITA MARCELA	20-20270022-0	43
391	0550-4445079	antoniam@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	ANTONIA ROSA ANITA MARCELA	20-20270022-0	43
392	0550-4445079	eduardo@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	TRIVISONNO EDUARDO RUBEN	20-20270022-0	44
393	0550-4445079	eduardo@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	TRIVISONNO EDUARDO RUBEN	20-20270022-0	44
394	0550-4445079	eduardo@aleiotv.com.ar	Av. Huello 227	MONTE CASO	CORDOBA	TRIVISONNO EDUARDO RUBEN	20-20270022-0	44

Nota. Los datos personales han sido censurados para preservar la reserva de información.

## Figura B4

Continuación N° 2. Registro actual de veterinarias habilitadas, actualizado en una planilla de Google

Padron gral .XLSX ☆ 100% € % 0,00 123v Calibri 12 B I A Última modificación ayer a la(s) 18:26 Compartir

1	MP	Telefono celular del regente	email del regente	N° Expediente	N° Resoluci	Fecha de habilitación	Vencimiento	Tipo de venta	Estado	Observaciones
371	1000	0990 1212007	nesomaz@hormail.com	0407/005710/10	057/19	23 abr 2019	23 abr 2022	MINORISTA	HABILITADO	
372	0100	0100 1020007	marcestermudaluz@hormail.com	0407/005710/10				MINORISTA	BAJA	
373	3100	0213000004	cesosoc@hormail.com	0407/005710/10	049/19	15 abr 2019	15 abr 2022	MINORISTA	HABILITADO	
374	0170	00070 1010000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	043/19	28 mar 2019	28 mar 2022	MINORISTA	HABILITADO	
375	3000	0220070000	nohemomaz@hormail.com	0407/005710/10	050/19	15 abr 2019	15 abr 2022	MINORISTA	HABILITADO	
376	0070	00100 1010000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	066/19	7 may 2019	7 may 2022	MINORISTA	HABILITADO	
377	0070	00100 1010000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	046/19	8 abr 2019	8 abr 2022	MINORISTA	HABILITADO	
378	0000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	040/21	25 mar 2021	25 mar 2024	MINORISTA	HABILITADO	
379	1000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10				MINORISTA	NO HABILITADO	
380	0000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	157/00	19 abr 2010	19 abr 2013	MINORISTA	VENCIDO	
381	0000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	33/20	22 sep 2020	22 sep 2023	MINORISTA	HABILITADO	
382	0000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10				DPTO.VETE	CERTIFICADO	
383	0100	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	065/19	7 may 2019	7 may 2022	MINORISTA	HABILITADO	
384	0100	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10				MINORISTA	BAJA	
385	0070	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	285/10	23 jun 2010	23 jun 2013	MINORISTA	baia	cerro
386	0100	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10				MINORISTA	BAJA	
387	0070	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	004/20	21 feb 2020	21 feb 2023	MINORISTA	HABILITADO	
388	0000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	119/19	23 sept 2019	23 sept 2022	MINORISTA	HABILITADO	
389	0000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	085/19	2 jul 2019	2 jul 2022	MINORISTA	HABILITADO	
390	0070	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	124/19	3 oct 2019	3 oct 2022	MINORISTA	HABILITADO	
391	0000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	174/17	11 dic 2017	11 dic 2020	MINORISTA	VENCIDO	
392	0000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	RES. N°	12 ago 2019	12 ago 2022	MINORISTA	HABILITADO	
393	0000	0000 0000000	gabriel@hormail.com	0407/005710/10	82/20	17 nov 2020	17 nov 2023	MINORISTA	HABILITADO	

Padrón Fisca Referencias Hoja3 Explor

Nota. Los datos personales han sido censurados para preservar la reserva de información.

## Apéndice C

### Análisis temporal del proceso de habilitación de veterinarias

**Figura C1**

*Fechas reales en que los expedientes fueron enviados a las distintas áreas para completar el proceso de habilitación.*

PROCESO DE HABILITACIÓN DE VETERINARIAS - ANÁLISIS DE EXPEDIENTES										
N° de Habilitación	Fechas extraídas de los expedientes del registro del Departamento de Habilitación de Veterinaria									Total de días de trámite
	Fecha en que se completó el F427	Fecha de SUAC	Pase a Auditoría (Admin.)	Fecha de Auditoría	Pase a Área Legal (Admin.)	Fecha de Dictamen	Fecha de Resolución	Fecha salida de Certificado y Res	Fecha entrega de Certificado y Res.	
766	27/5/2019	29/7/2019	30/7/2019	7/8/2019	8/8/2019	9/8/2019	16/9/2019	20/9/2019	27/9/2019	120
519	17/9/2018	30/11/2018	3/12/2018	8/5/2019	9/5/2019	16/5/2019	20/5/2019	11/6/2019	24/6/2019	277
1341	7/2/2019	11/3/2019	28/3/2019	9/10/2019	15/10/2019	21/10/2019	22/10/2019	31/10/2019	5/11/2019	268
1356	29/11/2018	20/12/2018	26/12/2018	14/3/2019	18/3/2019	21/3/2019	28/3/2019	15/4/2019	23/4/2019	144
321	7/3/2018	8/3/2018	3/6/2019	24/6/2019	1/7/2019	5/7/2019	10/7/2019	29/7/2019	3/8/2019	506
402	13/3/2019	2/8/2019	9/8/2019	23/9/2019	24/9/2019	2/10/2019	3/10/2019	9/10/2019	15/10/2019	212
1247	2/8/2019	3/10/2019	4/10/2019	14/11/2019	15/11/2019	19/11/2019	20/11/2019	25/11/2019	30/11/2019	118
1269	27/11/2018	27/11/2018	20/5/2019	21/6/2019	1/7/2019	5/7/2019	10/7/2019	29/7/2019	2/8/2019	245
1273	23/4/2019	1/8/2019	9/8/2019	27/8/2019	9/9/2019	18/9/2019	23/9/2019	27/9/2019	30/9/2019	157
1276	30/1/2018	8/3/2018	20/5/2019	23/5/2019	31/5/2019	4/6/2019	6/6/2019	19/6/2019	25/6/2019	505
1301	15/5/2017	23/5/2017	29/5/2017	18/12/2018	26/12/2018	27/12/2018	6/2/2019	20/2/2019	1/3/2019	646
1305	1/4/2019	17/7/2019	19/7/2019	13/9/2019	17/9/2019	2/10/2019	3/10/2019	9/10/2019	17/10/2019	196
1227	2/8/2018	24/10/2018	25/10/2018	19/2/2019	11/3/2019	14/3/2019	15/3/2019	17/4/2019	23/4/2019	261
1202	31/1/2018	20/2/2018	22/5/2019	27/5/2019	31/5/2019	4/6/2019	6/6/2019	19/6/2019	26/6/2019	506
1171	11/10/2018	21/12/2018	26/12/2018	3/10/2019	4/10/2019	7/10/2019	9/10/2019	18/10/2019	25/10/2019	374
1163	28/3/2019	15/5/2019	16/5/2019	16/9/2019	17/9/2019	2/10/2019	3/10/2019	9/10/2019	11/10/2019	193
1161	26/3/2019	24/5/2019	2/7/2019	3/7/2019	5/7/2019	22/7/2019	24/7/2019	7/8/2019	12/8/2019	136
1152	18/2/2019	11/4/2019	15/4/2019	18/6/2019	19/6/2019	2/9/2019	2/9/2019	5/9/2019	12/9/2019	204
15	7/2/2018	3/12/2018	4/12/2018	14/3/2019	18/3/2019	21/3/2019	28/3/2019	15/4/2019	27/4/2019	440
16	20/10/2017	6/12/2017	6/3/2018	11/12/2018	26/12/2018	27/12/2018	6/2/2019	10/2/2019	23/2/2019	483
17	6/6/2018	5/2/2019	6/2/2019	9/10/2019	15/10/2019	21/10/2019	22/10/2019	31/10/2019	6/11/2019	510
29	17/5/2018	12/6/2018	13/6/2018	11/12/2018	26/12/2018	27/12/2018	6/2/2019	20/2/2019	23/2/2019	276
35	16/5/2018	12/6/2018	13/6/2018	11/12/2018	26/12/2018	27/12/2018	6/2/2019	20/2/2019	1/3/2019	285
43	12/4/2019	11/6/2019	14/6/2019	25/7/2019	30/7/2019	30/7/2019	31/7/2019	9/8/2019	15/8/2019	123
<b>PROMEDIO</b>										<b>299</b>

**Figura C2**

*Cantidad de días en que los expedientes se encontraban en cada área*

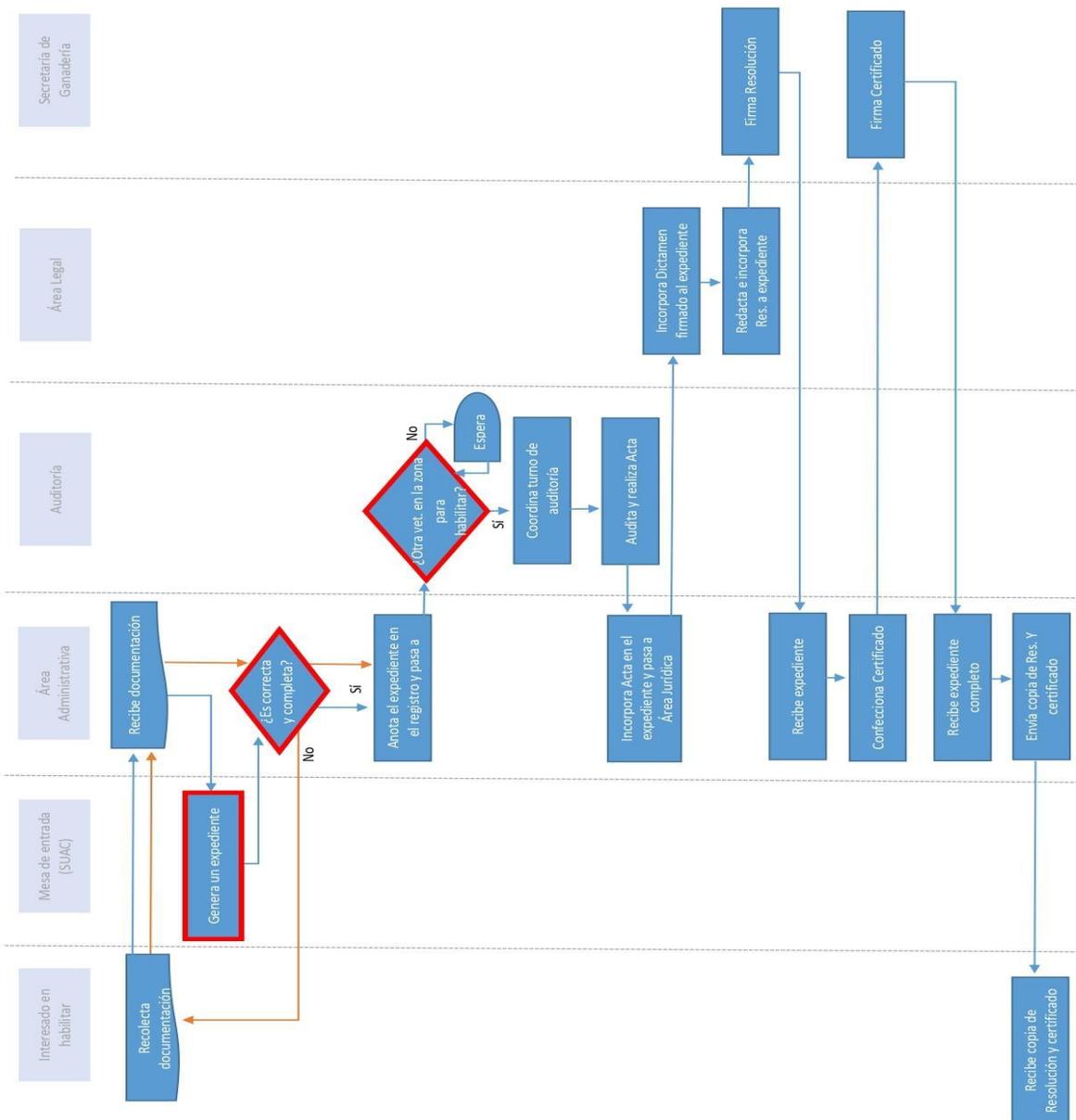
PROCESO DE HABILITACIÓN DE VETERINARIAS - ANÁLISIS DE EXPEDIENTES								
N° de Habilitación	Días que demoran los expedientes entre las distintas Áreas							
	Días entre F427 y SUAC	Días entre SUAC y Admin	Días entre Admin y Auditoría	Días entre Auditoría y Admin	Días entre Admin y Legal	Días entre Legal y Sec. Ganadería	Días entre Sec. Gan. y Correo	Días entre Correo y entrega
766	62	1	7	1	1	37	4	7
519	73	3	155	1	7	4	21	13
1341	34	17	191	6	6	1	9	5
1356	21	6	78	4	3	7	17	8
321	1	445	21	7	4	5	19	4
402	139	7	44	1	8	1	6	6
1247	61	1	40	1	4	1	5	5
1269	0	173	31	10	4	5	19	3
1273	98	8	18	12	9	5	4	3
1276	38	432	3	8	4	2	13	6
1301	8	6	559	8	1	39	14	11
1305	106	2	54	4	15	1	6	8
1227	82	1	114	22	3	1	32	6
1202	20	452	5	4	4	2	13	7
1171	70	5	277	1	3	2	9	7
1163	47	1	120	1	15	1	6	2
1161	58	38	1	2	17	2	13	5
1152	53	4	63	1	73	0	3	7
15	296	1	100	4	3	7	17	12
16	46	90	275	15	1	39	4	13
17	239	1	243	6	6	1	9	6
29	25	1	178	15	1	39	14	3
35	26	1	178	15	1	39	14	11
43	59	3	41	5	0	0	9	6
<b>PROMEDIO</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>117</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>7</b>

## Apéndice D

### Diagramas de flujo del proceso de Habilitación de Veterinarias

Figura D1

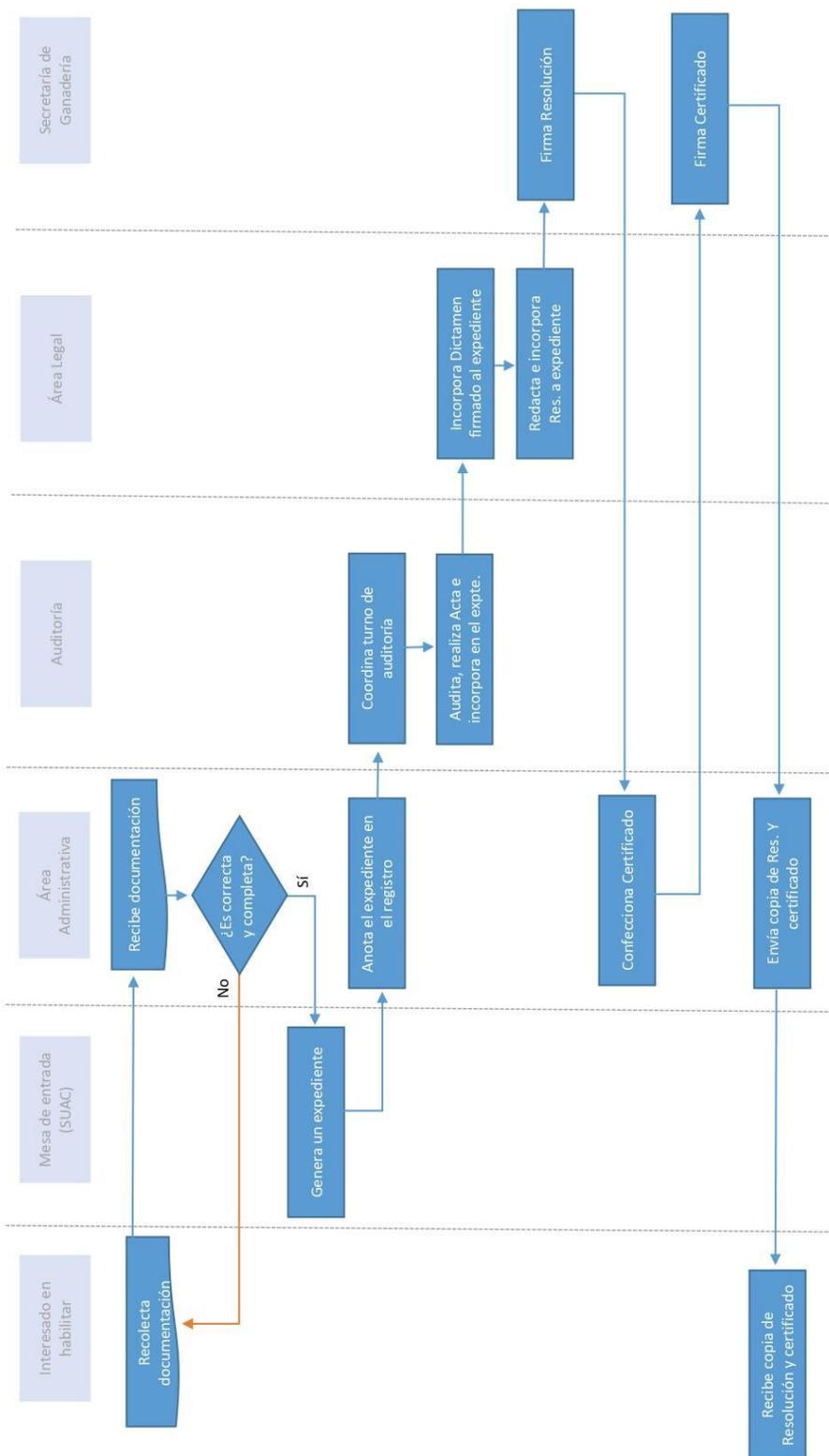
Diagrama de flujo del Proceso de Habilitación de Veterinarias a principios del año 2020



Nota. En colorado se enmarcan los principales cuellos de botella.

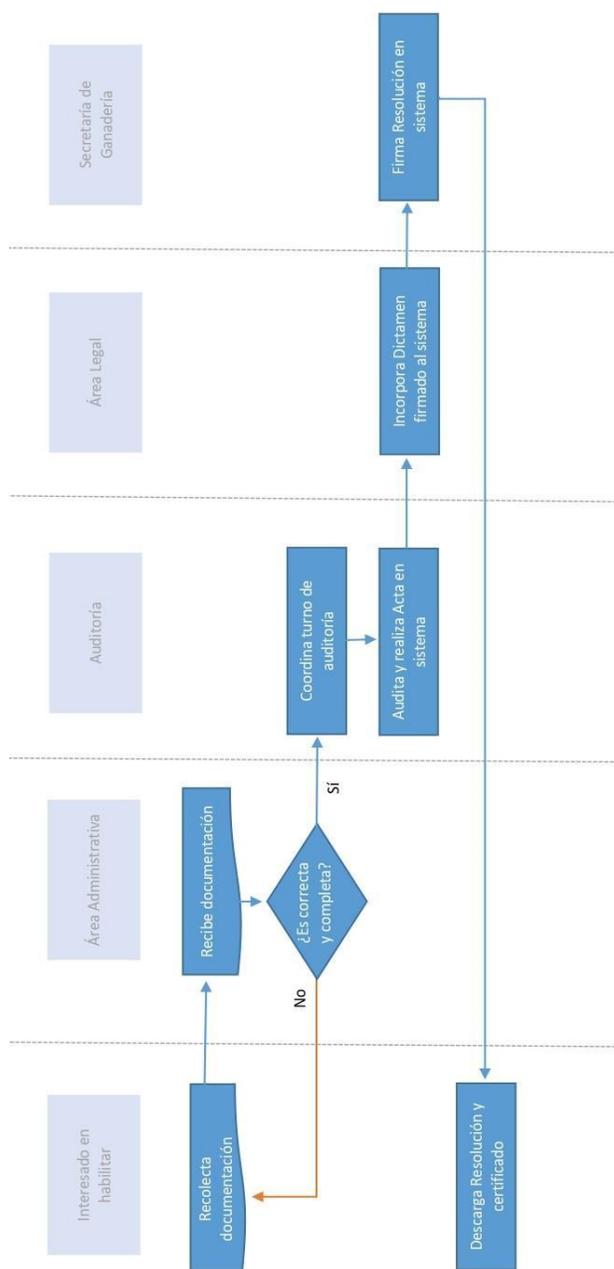
Figura D2

Diagrama de flujo del Proceso de Habilitación de Veterinarias según primera etapa del proceso de mejora



**Figura D3**

*Diagrama de flujo del Proceso de Habilitación de Veterinarias según segunda etapa del proceso de mejora*



## **Apéndice E**

### **Protocolo de Auditoría Online**

#### **INTRODUCCIÓN**

El Departamento de Habilitación de Veterinarias, dependiente de la Secretaría de Ganadería de la Provincia de Córdoba, es el órgano responsable de controlar y habilitar los establecimientos que expenden productos, medicamentos, sueros o vacunas de uso veterinario y destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades de los animales, según lo dispuesto por el artículo 11° de la Ley N° 5142.

El presente instructivo contiene la información necesaria para que los propietarios de estos establecimientos conozcan los pasos necesarios para tramitar la habilitación de los mismos.

#### **REQUISITOS OBLIGATORIOS**

Para iniciar el trámite, el interesado deberá enviar los siguientes documentos que serán revisados por el área administrativa:

1. Formulario 427 completo
2. Comprobante de pago de la tasa retributiva correspondiente al año en curso
3. Certificado o Resolución de habilitación municipal vigente del establecimiento a nombre del interesado

Los establecimientos de la Ciudad de Córdoba que no cuenten con la habilitación municipal, deberán presentar el resto de documentación requerida. En ese caso, desde el Departamento de Habilitación de Veterinarias se extiende un certificado de “Apto

para ser habilitado” a los fines de ser presentado en la Municipalidad para su posterior habilitación

4. Certificado de Matrícula Activa del Asesor Técnico o Regente, emitido por el Colegio Veterinario de la Provincia de Córdoba con los datos del establecimiento y propietario donde prestará servicio

5. Personas jurídicas: Presentar acta constitutiva o constancia de IPJ nombrando la autoridad que firma el F-427, o poder designando al apoderado en los casos que se presente

El envío de la documentación se podrá llevar a cabo de dos maneras:

- Presencial, a través de documentos en papel que se ingresan como nota por mesa de entrada o SUAC de cualquier dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

- Virtual a través de e-trámites: deberá tener Ciudadano Digital Nivel 2 y seguir las siguientes instrucciones:

- ✓ Primer paso, ingresar en la ventana: e- trámites “TRÁMITE MULTINOTA” Gobierno de la provincia de Córdoba. Aquí se mostrarán los datos del INICIADOR o representante de la firma. Si el trámite es nuevo, deberá responder “No relacionarlo con el trámite existente” y luego “Siguiente”

- ✓ El segundo paso es “TRÁMITE”. Aquí tendrá que completar lo solicitado de la siguiente manera:

- ◆ En repartición: Ministerio de Agricultura y Ganadería
- ◆ En asunto: Habilitación Veterinaria

- ◆ En contenido de la presentación: Nombre de la veterinaria y localidad
- ◆ Para finalizar este paso, presionar “Siguiente”

✓ El tercer paso es “ANEXOS”: deberá seleccionar y subir desde su computadora a la plataforma todos los documentos requeridos para su habilitación. Primero Seleccionar y luego Subir los documentos uno por uno. Para finalizar este paso seleccione “Siguiente”

- ✓ El cuarto paso es la “CONFIRMACIÓN”: corrobore toda la información presentada y confirme

Luego se le informará vía correo oficial declarado en CIDI, la recepción de todos los documentos y por llamado telefónico se le dará un turno para la auditoría. Si tuviese alguna dificultad para enviar la documentación, deberá contactarse a nuestros teléfonos 0351-7573007 y lo solucionaremos.

### **AUDITORÍAS**

Las auditorías previas y posteriores a la habilitación se harán a través de inspectores de la Secretaría de Ganadería o por medio de quienes ésta designe. Las mismas podrán ser virtuales o presenciales, con turno previo. A continuación, se adjunta modelo del acta de auditoría.

La auditoría de cumplimiento se programa luego de que el área administrativa revisa la documentación enviada por el interesado.

En el procedimiento se constata domicilio declarado del establecimiento, cartelera externa, sala de venta, estanterías, depósitos, camilla, heladera o cámara

frigorífica, paredes y pisos del consultorio, diploma exhibido del regente veterinario, cartilla de vacunación y folletería de publicidad.

Una vez finalizada, se redacta un informe de lo constatado en dos copias, una se entrega al interesado y la otra se adjunta al expediente. En caso de existir algún inconveniente al momento de auditar, se otorga un plazo para resolverlo y se fija una nueva fecha de auditoría.

### **CONDICIONES QUE DEBE REUNIR PARA LA HABILITACIÓN**

1- El establecimiento debe estar ubicado en un local destinado a la actividad comercial, sin comunicación con ninguna otra dependencia, salvo las que son propias de la actividad del ejercicio de las Ciencias Agropecuarias (Laboratorios, Consultorios, Escritorio, Depósito etc.)

2- Los pisos, paredes y mesas expuestas al contacto de materiales infecciosos, deberán ser impermeables o impermeabilizados de manera que se asegure su perfecta higienización

3- Se deberá contar con una heladera en buenas condiciones y de capacidad acorde al expendio

4- Se deberá contar con ambientes secos, construidos con materiales que protejan de temperaturas incompatibles con la conservación de los productos, con estanterías y vitrinas protegidas del sol y luz intensa para aquellos productos que pueden ser alterados por esos factores

5- El Médico Veterinario podrá ser Regente o Asesor Técnico de un máximo de

dos establecimientos, tanto mayoristas como minoristas

6- Deberá constar el nombre del Asesor Técnico o Regente y su número de matrícula provincial en cartilla de vacunación, recetarios, propagandas y publicidad en general, donde se menciona la actividad que se desarrolla

7- Se deberá exhibir en lugar visible copia del diploma del Médico Veterinario Regente o Asesor Técnico, y una vez habilitado, la copia de la Resolución y certificado habilitante

### **RESOLUCIÓN Y CERTIFICADO DE HABILITACIÓN**

El trámite culmina con el dictado de por la que se otorga la habilitación correspondiente. Este documento lo firma la máxima autoridad de la Secretaría de Ganadería.

Una copia de la Resolución se envía al propietario del establecimiento, otra al Colegio Médico Veterinario de la Provincia de Córdoba, otra a SENASA y otra copia queda en el expediente.

Finalmente, se confecciona el certificado habilitante, que también es firmado por la máxima autoridad de la Secretaría de Ganadería, y se envía al interesado para su exhibición en el establecimiento habilitado.

Todo cambio de firma y/o domicilio del establecimiento debe ser comunicado al Departamento de Habilitación de Veterinarias, de la Secretaría de Ganadería, el que deberá efectuar una nueva inspección y habilitación.

**ACTA DE AUDITORÍA VIRTUAL****Acta N° XX/20XX****Auditoría de habilitación de  
veterinarias**

A los XXXXXXXX días del mes de XXXXXXXX del año 2021 y siendo las XXXXXXXX horas, mediante videollamada a través de plataforma Zoom, ID: XXXXXXXX, se da comienzo a la auditoría de cumplimiento con el fin de inspeccionar el establecimiento XXXXXXXX expendedor de productos, medicamentos, sueros y vacunas de uso veterinario, destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades de los animales. Propiedad de XXXXXXXX CUIT XXXXXXXX, con domicilio XXXXXXXX, localidad XXXXXXXX.

Participan de esta auditoría XXXXXXXX CUIT XXXXXXXX, en calidad de XXXXXXXX del establecimiento y de los agentes XXXXXXXX de la Secretaría de Ganadería. Se pone en conocimiento a los interesados que esta videollamada está siendo grabada como un instrumento respaldatorio de la auditoría.

Se procede a inspeccionar el local para verificar que se cumplan las siguientes condiciones establecidas en la Ley N°6429, Decreto reglamentario N° 6307/81.

1) *Si está ubicado en un local destinado a esa sola actividad comercial, sin comunicación con ninguna otra dependencia, salvo las que son propias de la actividad del ejercicio de las Ciencias Agropecuarias (Laboratorios, Consultorios, Escritorio, Depósito etc.)*

2) *Si los pisos, paredes y mesas, expuestas al contacto de materiales infecciosos, son impermeables de manera que se asegure su perfecta higiene y desinfección*

3) *Si posee heladera en buenas condiciones y de capacidad acorde al expendio*

4) *Si consta de ambientes secos, contruidos con materiales que protejan de temperaturas incompatibles con la conservación de los productos, con estanterías y vitrinas protegidas del sol y luz intensa para aquellos productos que pueden ser alterados por esos factores*

5) *Si sé hacer constar el nombre del Regente Veterinario y su número de matrícula provincial en el membrete de su correspondencia, facturas y en general en todos los impresos y propaganda en que se menciona la actividad que se desarrolla*

6) *Si se exhibe en lugar visible el diploma del Regente Veterinario*

**Observaciones: XXXXXXXX**

Siendo las XXXXXXXX horas, se da por finalizada la auditoría con el compromiso de enviar a la brevedad una copia de esta acta al interesado.

**Se informa que dicho establecimiento no registra sanción alguna ni se encuentra bajo ningún tipo de procedimiento por infracción a la Ley N° 5142, su modificación Ley N° 6429 y su Decreto Reglamentario.**

**Atento a la auditoría realizada precedentemente, de la que surge que el establecimiento en cuestión reúne todas las condiciones para ser habilitado por este departamento.**

**PASEN las presentes actuaciones al área jurídica para su intervención.**

*(Firma de Agente/s interviniente/s)*

**Formulario actual de Habilitación de Veterinarias**

**HABILITACIÓN PRODUCTOS ZOOTERÁPICOS**

**F-427**

**TIPO DE HABILITACIÓN**

- VETERINARIA POR MENOR
- DISTRIBUIDORA POR MAYOR

**TIPO DE TRÁMITE**

- Alta Habilitación
- Rehabilitación N°
- Cambio de Regente

**TITULARIDAD**

- Razón Social: .....
- CUIT: .....
- Dirección: .....
- Localidad: ..... CP: .....
- Teléfono: .....
- Email: .....
- Nombre y Apellido del responsable: .....

- **Carácter:** .....
- **DNI:** .....

### **ESTABLECIMIENTO**

- **Nombre fantasía:** .....
- **Dirección:** .....
- **Localidad:** .....**CP:** .....
- **Teléfono:** .....
- **Página web:** .....
  
- **Tipo de comercio c/farmacia de zoterápicos: (completar solo si es  
habilitación de Veterinaria por menor)**
  - Consultorio
  - Pet Shop
  - Agro veterinaria
  - Peluquería canina
  - Clínica veterinaria
  - Forrajería

### **MÉDICO VETERINARIO REGENTE**

- Nombre y Apellido:** .....
- DNI:** .....
- Dirección:** .....
- Localidad:** .....**CP:** .....
- Teléfono:**..... **Email:** .....
- MP:** .....

-----  
Firma y sello

**HABILITACIÓN MUNICIPAL**

**SÍ**

Número:.....

Vigencia:.....

**NO, en trámite**

Vigencia del Certificado provisorio:.....

“El/La que suscribe.....DNI.....,  
en su carácter de....., de la Razón Social.....  
....., declara bajo juramento que los datos ut  
supra fueron consignados de manera fehaciente y acompañados de la documentación  
exigida.”

-----  
Firma certificada

Córdoba, .....de.....de 20.....

## Apéndice F

### Ejemplo de nuevo Certificado de Habilitación de Veterinarias

Figura F1

*Certificado de Habilitación de Veterinarias*



## CERTIFICADO DE HABILITACIÓN

CERTIFICO QUE EL ESTABLECIMIENTO: VETERINARIA [REDACTED]

PROPIEDAD DE: [REDACTED] RUBÉN JUAN

CUIT: 20-[REDACTED]-3

UBICADO EN: [REDACTED]

LOCALIDAD: GENERAL ROCA

MED. VET. REGENTE: [REDACTED] RUBÉN JUAN

MP: [REDACTED]

SE ENCUENTRA HABILITADO CON EL REGISTRO N° 48 PARA EL EXPENDIO DE PRODUCTOS, MEDICAMENTOS, SUEROS Y VACUNAS DE USO VETERINARIO, HASTA EL: 16/04/2024.

Córdoba, 20 de abril de 2021.



Ministerio de  
**AGRICULTURA  
Y GANADERÍA**



GOBIERNO DE  
**CÓRDOBA**  
ENTRE TODOS

*Nota. Elaboración conjunta del Departamento de Habilitación de Veterinarias y Prensa del*

*Ministerio de Agricultura y Ganadería.*

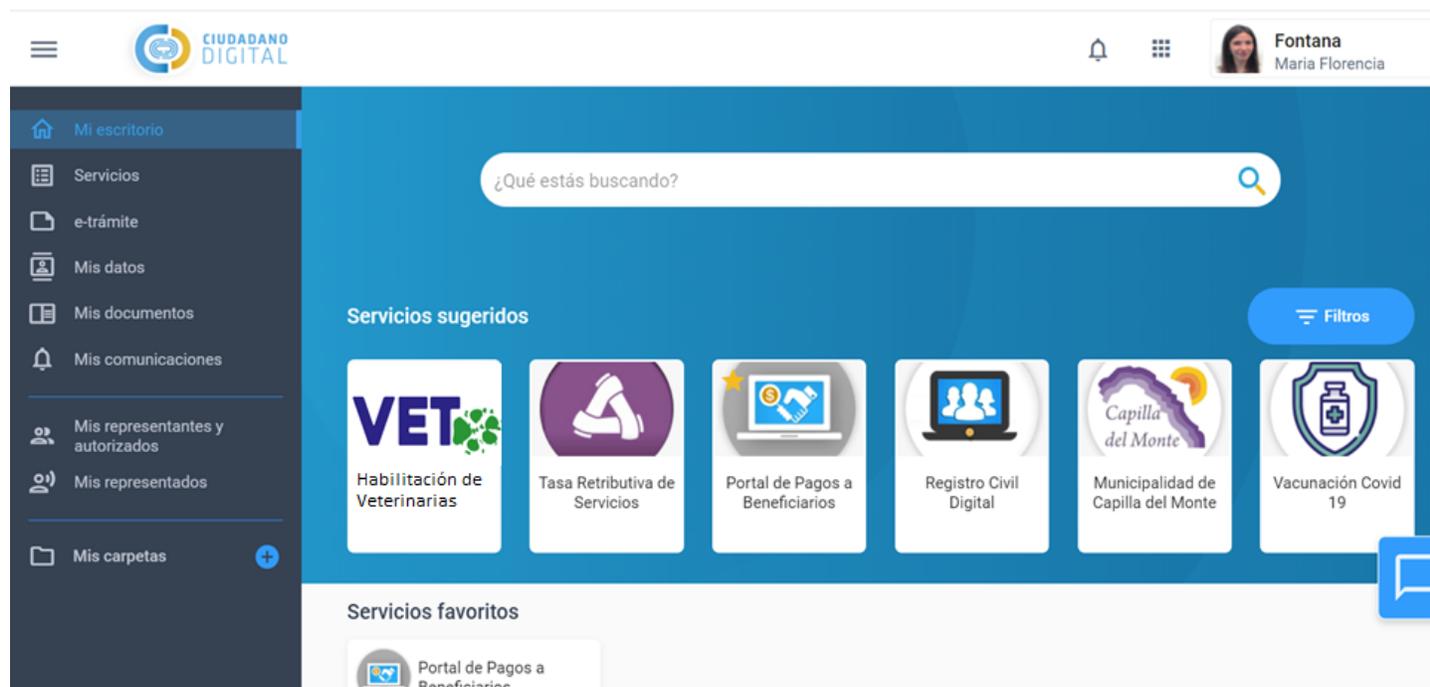
## Apéndice G

### Propuesta de plataforma

#### Acceso de interesados en Habilitar

**Figura G1**

*Propuesta pantalla de inicio en CiDi*



*Nota. La propuesta muestra la pantalla de inicio en CiDi, donde los interesados en habilitar podrán acceder a la plataforma de Habilitación de Veterinarias. Elaboración propia, tomando el logo diseñado por la empresa Informática S.A.*

Figura G2

Página de Inicio, plataforma del Registro de Habilitación de Veterinarias

Ministerio de AGRICULTURA Y GANADERÍA | GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

ACCEDER +54 351 434-8730  
veterinariascba@gmail.com

# VET

Registro Provincial Habilitaciones - Ley 6429 y 5142  
Establecimientos, Expendedores de Productos, Medicamentos, Sueros y Vacunas Uso Veterinario

## Atención Veterinarias | Portal Autogestión

Usted podrá verificar el estado de sus habilitaciones para el Expendio de Productos Zooterápicos; Iniciar trámites, presentar documentación, entre otras funciones.

### Establecimientos Autogestión | Funciones Especiales

- Mis Datos
- Mis Trámites
- Mis Documentos y Antecedentes
- Mis Auditorías
- Solicitar Habilitación

Atención Establecimientos y Veterinarios | Por dudas sobre el funcionamiento de la plataforma comunicarse vía whatsapp al 351 7573007

### Veterinarios Regentes | Funciones Especiales

- Ver Mi Registro
- Ver Auditorías

<b>DESCARGAS</b> Documentos Útiles a Disposición	<b>MEDIOS DE PAGO</b> Nómina de medios de los pago disponibles en plataforma	<b>GLOSARIO</b> Recorrer las principales palabras clave utilizadas en la plataforma	<b>CAMBIAR CONTRASEÑA</b> El Usuario puede cambiar la Contraseña
---	---	--	---

Nota. Elaboración de la empresa Informática S.A.

Figura G3

## Formulario de Habilitación de veterinaria

Medicamentos, Sueros y Vacunas Uso Veterinario Inicio, Gestión, presentar documentación, entre otras funciones.

### Solicitar Habilitación

---

**ESTABLECIMIENTO**

#: 000000 Fecha de solicitud:

Denominación (Nombre Comercial):

Sitio web:

Superficie M2:  Teléfono Fijo:  Teléfono Movil:

---

**Domicilio:**

Calle:  Nro:  Otros:

Localidad (Departamento):

Latitud:  Longitud:

CP:  Condición:

---

**TITULAR DEL ESTABLECIMIENTO**

CUIT / CUIL:  Denominación:

Domicilio Legal:

Localidad (Departamento):

CP:  Teléfono móvil:

e-Mail:  Confirmar e-Mail:

Otros Titulares:

---

**COMERCIO Y ACTIVIDAD DEL ESTABLECIMIENTO**

Tipo de Comercio que pretende declarar:

- Veterinaria
- Pets Shop
- Forrajería
- Agroveterinarias
- Distribuidoras

---

**Actividades que va a desempeñar en el Establecimiento:**

- Venta de alimentos
- Venta de Productos Zooterápicos (medicamentos, sueros, vacunas)
- Venta de Inidumentaria y accesorios
- Peluquería
- Hospitalización
- Droguería
- Consultorio

---

**MEDICO VETERINARIO REGENTE**

M.P N°:  CUIL:  Apellido y Nombres:

Domicilio:

Localidad (Departamento):

CP:  Teléfono Móvil:

e-Mail:  Confirmar e-Mail:

---

**OBSERVACIONES**

*Nota. Solicitud de habilitación. Elaboración de la empresa Informática S.A.*

## Figura G4

### Presentación de documentos y requisitos para habilitar

VETERINARIA: VETERINARIA LA FELIZ

Requisitos pendientes de presentación [Presentar](#)

Documentación Pendiente	Trámite	Presentar
-------------------------	---------	-----------

Requisitos presentados

Presentación	Documentación Presentada	Trámite	Número de Registro
01/07/2021 13:33	Certificado de Regencia	0777-28678/2021	114
30/06/2021 11:25	Tasa Retributiva	0777-28583/2021	811

« Anterior 1 Siguiente »

[← Volver](#)

Nota. Sección “Mis Documentos y Antecedentes”. Elaboración propia tomando como base el formato de la empresa Informática S.A.

### Acceso de miembros del Dpto. de Habilitación de Veterinarias

## Figura G5

### Recepción y evaluación de los documentos y requisitos para habilitar presentados por los interesados

Ministerio de AGRICULTURA Y GANADERÍA  
GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA | ENTRE TODOS

Secretaría de Ganadería  
Registro Provincial de Veterinarias  
Usuario: Maria Florencia Fontana  
Último Acceso: 01/07/2021 18:28  
Rol / Función: VET - Registro Provincial de Veterinarias  
[Cerrar Sesión](#)

REGISTRO | TRÁMITES: Gestión y Seguimiento | TASAS | INDICADORES DE GESTIÓN | SISTEMAS: Mesa de Ayuda

Ud está aquí: TRÁMITES: Gestión y Seguimiento

Bandeja de Trabajo

Funciones de Movimiento	Buscar	Limpiar					
Recibir	Trámites a Recibir	Trámites en Área	Trámites Enviados	#	Viene de   Enviado	Ult. Actuación / Ult. Estado	Trámite   Iniciador
Enviar							
Cancelar Envío							
Actuaciones Especiales							
Registro: Ingresar Solicitud Alta							
	0777-28750/2021	Mesa Autogestión RVET	Presentar Documentación Presentado		Rvet - Presentar Documentacion FERREIRA DANIEL JUSTO		
	0777-28749/2021	Mesa Autogestión RVET	Presentar Documentación Presentado		Rvet - Presentar Documentacion RESUA ZAMAR RAUL IGNACIO		
	0777-28747/2021	Mesa Autogestión RVET	Presentar Documentación Presentado		Rvet - Presentar Documentacion [Nombre]		

Nota. Sección “Gestión y Seguimiento”. Elaboración de la empresa Informática S.A.

Figura G6

## Registro de Veterinarias Habilitadas y no Habilitadas

Ud está aquí: REGISTRO | Registro Físico; Ingreso y Actualización

Registro Físico; Ingreso y Actualización

Registro #:  Denominación:  CUIT:  Estado: Todos

Fecha Vto: Sin Filtro Actividad Habilitada:

Buscar Limpiar Excel Notificaciones Nuevo Registro

#	Denominación	CUIT	Fecha Alta	Fecha Vto	Último Estado
00001450	Fontana María Florencia	27-37850454-1	29/06/2021	29/06/2024	No Habilitado
00001449	Ángeles Fontana	27-32432542-5	28/06/2021	28/06/2024	No Habilitado
00001448	Claudia Benejam	27-1643436-3	28/06/2021	28/06/2024	No Habilitado
00001447	Ayelen Miraglia	27-34657633-2	28/06/2021	28/06/2024	No Habilitado
00001446			20/05/2021	20/05/2024	Habilitado

Nota. Elaboración de la empresa Informática S.A. con datos ejemplificativos, no reales.

Figura G7

## Registro individual de establecimiento veterinario

Registro

**Registro**

#: 001450 Vigencia: 29/06/2021 Vencimiento: 29/06/2024 Ultimo Estado: No Habilitado

Resolución:

Denominación (Nombre Comercial): **La Feliz**

Localidad: CORDOBA CAPITAL (Capital) Domicilio: **Finochietto 653**

CP: 5000 Tel.: Cel: 351239056 Correo: ma.florenciafontana@gmail.com

**Titular**

CUIT / CUIL: **27378564543**

Denominación: **Florencia Fontana** Documento:

Localidad: CORDOBA CAPITAL Domicilio: **Finochietto 653**

CP: 5000 Tel.: Cel: **351239056** Correo: ma.florenciafontana@gmail.com

**Actividades que va a desempeñar**

Venta de alimentos	Desde: 29/06/2021
Venta de Productos Zooterápicos (medicamentos, sueros, vacunas)	Desde: 29/06/2021
Consultorio	Desde: 29/06/2021
Venta de Indumentaria y accesorios	Desde: 02/07/2021

**Médico Veterinario Regente**

Matrícula: **3899** CUIL: **27378564543**

Denominación: **Florencia Fontana**

Localidad: CORDOBA CAPITAL Domicilio: **Av. Fuerza Aérea 4523**

CP: 5000 Tel.: Cel: 351239056 Correo: ma.florenciafontana@gmail.com

**Observaciones**

Adjuntos Trámites Rubros Veterinarios Estados D.D.J.J.

Cerrar

Nota. Elaboración de la empresa Informática S.A. con datos ejemplificativos, no reales.

## Apéndice H

### Diseño de la plataforma

Se propone un sistema de plataforma en función de promover un canal que posibilite la comunicación, carga y acceso a información y vinculación por parte de la Secretaría de Ganadería y los veterinarios.

La descripción de la plataforma web se hará, en primer lugar, desde la perspectiva del ciudadano y luego desde la perspectiva de los miembros del Departamento de Habilitación de Veterinarias, explicando las herramientas disponibles para cada uno.

Los interesados en habilitar su veterinaria deberán ingresar a CIDI antes de acceder a la plataforma de Habilitación de Veterinarias, dado que todos los datos allí cargados gozan de carácter de declaración jurada. Esto es clave, ya que de esta manera se evitan las certificaciones presenciales por medio de otras autoridades públicas que den fe de la documentación, proporcionando su firma para ello. Una vez cumplimentado este paso, se ingresará a la plataforma donde tendrá las siguientes opciones:

- Mis trámites
  - Ingresar nuevo trámite
    - Habilitación de Veterinaria
      - Formulario 427
    - Rehabilitación de Veterinaria
      - Formulario 427
    - Cambio de Regente

- Cargar documentación
  - Certificado de domicilio
  - Certificado Colegio de Veterinarios
  - Habilitación municipal
  - Tasa retributiva y comprobante de pago
    - Link para pago de la tasa
  - Consultar estado de trámite
    - En proceso de Evaluación
    - Observado
    - Rechazado
    - Para Auditoría
      - Fecha, horario y plataforma de auditoría
    - Con Resolución y Certificado de Habilitación
      - Descargar
  - Mis notificaciones
    - Ingresar consulta
    - Ver notificaciones
  - Actualizar mi información
    - Correo electrónico
    - Teléfono de contacto
  - Información de contacto

Desde el lugar de los miembros del Dpto. de Habilitación de Veterinarias, podrán

acceder al back office donde tendrán las siguientes opciones

- Registro
  - Consultar según: número de habilitación, número de CUIT, número de Resolución, nombre de la veterinaria, domicilio de la veterinaria, número de matrícula del Regente
  - Modificar registro
  - Ver documentación adjunta
  - Ver acta de auditoría
  - Imprimir Resolución
  - Imprimir Certificado
- Trámites
  - Recibir
  - Observar
  - Determinar fecha, hora y plataforma de auditoría
  - Cargar: Acta de Auditoría, Dictamen Jurídico, Resolución
  - Notificar
- Calendario
  - Auditorías
  - Recordatorio de vencimiento
  - Vencimiento
- Indicadores
  - Trámites

- Presentados
- Resueltos
- Rechazados
- Auditorías
  - Aprobadas
  - Con observaciones
- Resoluciones
  - Según Departamento
  - Total Anual
  - Total Mensual
- Veterinarias
  - Habilitadas
    - Total Anual
    - Total Mensual
  - Con Habilitación vencida
    - Total Anual
    - Total Mensual
  - Dadas de baja
    - Total Anual
    - Total Mensual
- Ubicación
  - Departamento

- Municipio
- Comuna

Desde este sector, se podrá consultar el registro, que se armará de manera automática y correlativa una vez emitida la Resolución, donde se dejará constancia del número de Habilitación que obtiene la Veterinaria. El registro podrá ser consultado y modificado en caso de que existan inconsistencias. Allí se podrá ver:

1. Número de Habilitación
2. Nombre del propietario
3. Número de CUIT del propietario
4. Número de teléfono del propietario
5. Correo electrónico del propietario
6. Nombre del regente a cargo
7. Matrícula del regente
8. Nombre de fantasía de la Veterinaria
9. Domicilio de la veterinaria
10. Fecha de habilitación y vencimiento
11. Documentos adjuntos
12. Habilitaciones históricas
13. Regentes históricos
14. Resolución
15. Certificado de Habilitación

Cabe aclarar que el Certificado se emitirá de manera automática una vez cargada

la Resolución de Habilitación.

Por otra parte, desde el área Trámites, el agente que reciba verá el ingreso de un nuevo trámite según corresponda a Habilitación, Rehabilitación o Cambio de Regente. Considerando el tipo de trámite, el agente que lo reciba deberá controlar que se haya adjuntado toda la información. En caso negativo, deberá observar el trámite haciendo referencia al faltante. En caso de que el interesado no cumplimente lo observado en el plazo de 20 días hábiles, el trámite será rechazado.

En caso de haberse cargado toda la documentación, el trámite será aprobado y automáticamente se determinará una fecha y hora para realizar la auditoría, la que se agendará en un calendario, y se enviará la notificación al interesado de esto, junto con la plataforma a utilizar, así como link de acceso.

Finalizada la auditoría, se cargará el acta al trámite y se notificará al interesado.

El trámite pasará al área jurídica para la confección del Dictamen, el cual se adjuntará en el trámite, pero no estará a disposición del interesado.

Finalmente, se confeccionarán y adjuntarán la Resolución y el Certificado de habilitación, la que se notificará de manera automática al correo y por medio de la plataforma al interesado.

En cuanto al calendario, mostrará por un lado las fechas de auditorías agendadas y notificadas a los veterinarios, y por otro, mostrará una alerta con un mes de anticipación al vencimiento de las veterinarias, para enviar de manera automática un recordatorio de vencimiento, así como los requisitos solicitados para la rehabilitación; y mostrará así mismo la fecha de vencimiento de cada veterinaria para el envío de una

notificación con la misma información.

Desde la perspectiva de indicadores, el sistema nutrirá de manera mensual cada uno de los puntos determinados, a los fines de contar con información diaria actualizada. De esta forma se podrá llevar un control sobre la funcionalidad del proceso, así como tomar decisiones de mejora continua.