



**inale**

Instituto Nacional  
de la Leche

# COMPROMISO DE GESTIÓN 2011

## I. Introducción

El Instituto Nacional de la Leche (INALE) a dos años de su creación se encuentra con el desafío de consolidar las áreas ya creadas, y desarrollar nuevas acorde a las necesidades que se han ido detectando en su proceso de construcción institucional.

En el año 2011 el INALE hará hincapié en consolidar el Área de Información y Análisis Económico, incorporando nuevos recursos humanos que permitan brindar información y estudios especializados, a todos los integrantes de la cadena láctea. Se desarrollará el área de programas y proyectos, teniendo como base los proyectos y programas establecidos en el documento “Objetivos, Actividades y Metas para el quinquenio 2010-2015,” y se continuará con el fortalecimiento institucional, sin perjuicio de avocarse a los temas que le presenten las circunstancias especiales.

El “Compromiso de Gestión” destaca la transparencia en la gestión y el compromiso con la misma por parte de los Consejeros y funcionarios de la institución. El mismo ha sido aprobado por la Resolución 044/2010 del Consejo Ejecutivo, la cual consta en el Acta 57 de 13 de diciembre de 2010.

En función de los cometidos establecidos en el art. 7 de la ley 18.242 de 27 de diciembre de 2007 y de la visión y misión trazada para el Instituto Nacional de la Leche, de los objetivos determinados en los Objetivos, Actividades y Metas para el quinquenio 2010-2015, se elaboran los siguientes objetivos estratégicos, los que constituyen un conjunto sólido de lineamientos que sirven de base para alinear los esfuerzos de toda la organización:

II. Actividades a ser ejecutadas en el 2011 las mismas se dividen en seis objetivos estratégicos:

### **I. Incrementar en forma sostenida la competitividad de la cadena basada en el aumento de la producción y su valor agregado**

#### **a. Programas de Estrategias Asociativas**

Desarrollar un programa para potenciar las “estrategias asociativas” desde el Estado. Se entiende por estrategias asociativas aquellas acciones vinculadas a problemas de escalas prediales que son resueltos en forma conjunta entre productores dándose diferentes tipos de organización en las llamadas Instituciones de Apoyo

Actividades previstas:

- la contratación de 2 consultores y la realización de acuerdos con la institucionalidad de la cadena (organizaciones de productores e industrias).

- Se relevarán las experiencias de los campos de cría, bancos de forraje, bancos ganaderos, asociación para uso de maquinaria agrícola, nuevas formas de asociación para la producción y otras experiencias.

- En base a su análisis, evaluación y a la cuantificación de la demanda potencial se harán propuestas de proyectos, acordados y validados por la institucionalidad y una posterior evaluación de impacto de los mismos a nivel de los productores y del sector en su conjunto para ser presentados a diferentes Organismos del Estado y/o Privados.

#### **b. Otras Estrategias para aumentar la inversión en la fase primaria**

Definir una estrategia de financiamiento para contribuir al desarrollo y la intensificación productiva del sector primario. Identificar, acordar y validar los instrumentos financieros y sistemas de manejo de riesgos en el sector lechero. Para cumplir con dichos objetivos se ha creado de una Comisión especializada en financiamiento con el objetivo de analizar y definir los instrumentos concretos en base al asesoramiento de una consultora.

Actividades previstas:

-Realización de una consultoría sobre “Instrumentos financieros y manejo del riesgo asociado”. En base a su resultado se iniciará un trabajo para concreción de alguna de las propuestas

-Contratación de una consultoría sobre modelos de contratos

-Contratación de una consultoría sobre seguros lecheros,

#### **c. Programa de Capacitación**

El cometido de este programa será calificar al capital humano lechero para desempeñarse en las actividades de la producción y gestión acorde a las exigencias crecientes de productividad e inocuidad. Es necesario definir los elementos centrales de la capacitación al sector lácteo, la forma de operar del sistema de capacitación y el seguimiento y la evaluación del sistema a proponer.

Actividades previstas:

-Realización de un taller sobre capacitación, trayendo a técnicos de Argentina y Brasil y sobre la base de un trabajo previo con las gremiales, la industria y las instituciones relacionadas al tema en Uruguay.

-Contratar una consultoría para el tema capacitación a efectos de elaborar una propuesta que incluya perfiles laborales y elaboración de una propuesta educativa y pedagógica. Apoyo a nuevas formaciones profesionales, financiando de estudio del perfil requerido y su presentación en formato de proyecto.

- Instrumentar un primer ciclo de talleres de actualización profesional con los productos elaborados por las consultorías más otros temas vinculados a la gestión empresarial.

#### **d. Investigación y Desarrollo**

El tema investigación y desarrollo se enfocará buscando integrar a todos los actores institucionales involucrados en función de objetivos comunes, donde la opinión de los productores es un insumo central para la construcción de propuestas. De esta forma se pretende construir acuerdos y alianzas para la posterior creación de un Centro Tecnológico Lechero Virtual liderado desde INALE.

Actividades previstas:

- Realización taller conjunto con el LATU y otras instituciones sobre I+D+i a nivel de procesos industriales y productos.
- Apoyo al proyecto de caracterización de la leche de la mesa tecnológica.
- Contratación de un especialista en suero de quesos para colaborar en incrementar el valor agregado de estos productos.
- Taller en octubre, definición del modelo de producción e implicancias en investigación a nivel primario.

## **II. Asegurar la sustentabilidad social, económica y ambiental, con especial atención al mantenimiento y desarrollo del productor familiar**

### **a. Estabilización del productor lechero en su predio**

Actividades previstas:

- Formación de la Comisión de Tierras del INALE
- Colaboración en la definición del ordenamiento territorial de las zonas lecheras a efectos de elaboración de políticas diferenciadas. Para sistematizar la información existente se contratará un consultor especialista en el tema. Realizar trabajo de georeferenciación de productores lecheros
- Trabajo en colaboración con el Instituto Nacional de Colonización y el MGAP a efectos de generación de propuestas relacionadas (fideicomisos, otros)

### **b. Programa de Inocuidad y Trazabilidad**

Actividades previstas:

- Continuación hasta junio 2011 con el trabajo de coordinación del Proyecto OEA, proyecto con 100 productores artesanales y 18 técnicos, capacitación, elaboración de manuales, seguimiento, etc.
- Propuesta de trabajo a través de las mesas de desarrollo departamentales a efectos de continuar el trabajo con los queseros artesanales.
- Elaborar una propuesta del INALE sobre Inocuidad y Trazabilidad para la cadena láctea.
- Capacitación a nivel virtual en acuerdos con Aula Santiago de Compostela acompañado de visitas técnicas. Cursos para los productores remitentes, productores queseros, trabajadores industriales, elaboración de manuales con objetivo cuantitativo a definir.
- Realizar taller centrado en BPO (buenas prácticas de ordeño) y en BPM (buenas prácticas de manufactura). Propuesta a ser presentada para los pequeños productores “cruderos”.

#### **c. Inclusión, desarrollo y formalización**

Para trabajar con los productores pequeños con problemas de formalidad lo primero a desarrollar son diferentes Apoyos Productivos vinculados a la Capacitación y a un sistema de Asistencia Agronómica y Veterinaria con apoyo de Lic. En Trabajo Social e integrando a las familias y los jóvenes. Dicha estrategia es conjunta entre el Gobierno, las Intendencias y las organizaciones locales

Actividades previstas:

- Realización de un taller sobre extensión hacia la producción lechera familiar, en conjunto con la institucionalidad agropecuaria, trayendo técnicos de EMBRAER y del INTA a efectos de conocer la experiencia de otras regiones
- Contratar a un consultor para diseñar procedimientos de asistencia técnica y protocolos, así como sistemas de seguimiento y control. Se deberán definir las bases para un sistema de acreditación profesional
- Contratación de un recurso técnico para trabajar en el área de programas y proyectos con foco en inclusión y desarrollo.

#### **d. Sustentabilidad Ambiental**

Definir, adaptar y Validar técnicamente las normas para disminuir la contaminación por efluentes, y realizar una prospección de otras tecnologías vinculadas a la mitigación de los impactos así como los efectos del cambio climático

Actividades previstas:

- Elaboración de Norma en Efluentes de Tambos
- Definición de Pautas técnicas validadas de Sistemas manejo Efluentes y capacitación a Técnicos en proyectos, para cumplir con la norma
- Realizar prospección sobre los efectos de cambio climático en la lechería y avanzar en propuestas de mitigación y generación de oportunidades para el sector

### **III. Fortalecimiento institucional**

Actividades previstas:

- Contratación de recursos necesarios de corto y mediano plazo: (i) Asistente para el área de información y análisis económico, (ii) Secretaría técnica (comisiones y gerencia de Programas y Proyectos), (iii) Responsable de comunicación y promoción del mercado interno (iv) Responsable de I+D+i, (v) Responsable de sustentabilidad ambiental y cambio climático y (vi) Técnico en programas y proyectos con foco en inclusión y desarrollo.
- Dar solución a las necesidades locativas del Instituto en base a la ampliación del comodato a todo el predio y ejecución de las obras necesarias en la planta baja y en el exterior
- Adquisición de servidor, hardware y software necesarios. Infraestructura mobiliaria de acuerdo a las necesidades
- Realización de curso de capacitación del CE y sus técnicos en Planificación Estratégica, cuadro de mando de control, revisando la definición de Misión y Visión del Instituto
- Capacitación de sus técnicos de acuerdo a los objetivos estratégicos
- Definir ya probar un nuevo organigrama acorde con las necesidades del Instituto y aprobación de la estructura de sueldos acorde a las posiciones y realidades del mercado en materia salarial.

### **IV. Actividades de Promoción de la Cadena**

#### **a. Comunicación y Difusión del INALE**

Actividades previstas:

- Creación del área de comunicación institucional y promoción del mercado interno
- Participación en la organización de la 20ª Asamblea Anual de FEPAL y eventos asociados a realizarse en noviembre del 2011 en Uruguay

- Realización de un FORO en junio para comunicar resultados de estudios y consultorías
- Concreción de la membrecía en FIL-IDF, como comité nacional representando a la lechería de Uruguay y participar en diferentes actividades de esta Institución a nivel internacional (sueros, congreso, otras)
- Participación en ferias y eventos nacionales (expo activa de Mercedes hasta el Prado) y participación en eventos internacionales de interés
- Participación en conjunto con INAVI en promociones de quesos y vinos a efectos de contribuir en el desarrollo del mercado interno. Analizar integración al “Paseo de los Sentidos” en conjunto con el MINTUR, INAC, INAVI y Uruguay XXI
- Realizar publicidad y promoción de la cadena ( folletos, afiches etc.)

#### **b. Articulación con la Institucionalidad pública y Privada**

Actividades previstas:

- Participación en el “Concurso de Calidad de leche 2011” auspiciada por la ADEEC
- Apoyo a la Mesa Tecnológica de Lácteos en el proyecto de “Caracterización de la leche uruguaya”
- Realizar acuerdo de colaboración con diferentes instituciones públicas no estatales, estatales, otras.
- Coordinar con la Dirección General de Desarrollo Rural del MGAP

### **V. Información para la transparencia de la cadena**

#### **a. Desarrollo del área de Información y Análisis Económico**

Actividades previstas:

- Elaboración de un registro de productores lecheros. Realizar un convenio con el Sistema Nacional de Información Ganadera del MGAP, definir los parámetros a registrarse y relevar y evaluar las mejores alternativas para sistematización de la información
- Realizar el seguimiento de los costos de producción de los productores de leche, por sistema productivo y en promedio para el país. Generar indicadores para la toma de decisiones a los actores del sector
- Mejorar las herramientas de comunicación y difusión de la información sectorial, consolidar la nueva Newsletter del INALE, registrar la marca generada, continuar desarrollando y posicionando al sitio web del Instituto.

-Continuar con el desarrollo y posicionamiento del Observatorio de Vigilancia Tecnológica y Comercial, realizando una actividad conjunta con el Latu y el INIA para dar difusión a la herramienta, mejorarla.

-Consolidar el Área de Información y Estudios Económicos incorporando un nuevo recurso para el área, generar informes específicos sobre el sector y continuar con la capacitación de sus integrantes.

-Adquisición de bibliografía e información sobre temas específicos

## **VI. Actividades de los Comités Técnicos**

Actividades previstas:

-Generar una propuesta sobre calidad de la leche a efectos de modificar la normativa vigente (Comisión de Calidad de leche)

-Propuesta de inclusión y desarrollo en la comisión de formalización (para los queseros artesanales y para los crudereros)

-Propuesta de modificación del decreto sobre efluentes de tambos, concretando acuerdo con el MGAP y con DINAMA (comisión de efluentes)

-Propuesta antes del 1º de marzo de modificación de sistema de fijación de precios de la leche fluida (comisión de comercialización)

-Propuesta de estrategia en el tema capacitación (comisión de capacitación)

-Crear una comisión que articule en tema política de tierras a efectos de estabilización de productores lecheros

-Seguimiento de resultados de la consultoría sobre financiamiento y mitigación de riesgo para la cadena, trabajar en colaborar en el desarrollo de nuevos instrumentos financieros para la cadena (Comisión de financiamiento)

-Continuación del trabajo acuerdo Mercosur-Unión Europea (TLC), apoyo a la CIACEX en las gestiones con el sudeste asiático, modificación del TLC con Méjico, en lograr mejorar el ingreso de productos lácteos en Brasil y en participación en la feria de quesos artesanales en Miami en marzo 2011 (Comisión de Comercio Exterior)

-Lograr la aplicación de la reglamentación vigente para cabras y habilitar la venta de leche fluida y normalizar la producción de quesos de leche de cabras (comisión de cabras)

-Crear una comisión sobre salud reproductiva del ganado y necesidad de vientres para la cadena.

