

## **1. PRINCIPALES ACCIONES EMPRENDIDAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DEL M.G.A.P.**

Al inicio de la gestión de la nueva Administración, tuvimos que enfrentar en esta Secretaría de Estado una serie de circunstancias producto de las Administraciones anteriores que se detallan en el presente informe como lineamientos, objetivos y metas a alcanzar para mejorar el desempeño institucional que nos compete.

Para ello nos planteamos una gestión transparente, austera, y en comunicación interna y externa al Ministerio.

En materia de Recursos Humanos iniciamos acciones en las siguientes áreas:

- 1) Creación de una actividad de capacitación con participación de representantes de todas las Unidades Ejecutoras;
- 2) Cursos de capacitación en la Oficina Nacional de Servicio Civil “Curso de comunicación grupal y trabajo en equipo”, del que emergieron propuestas de mejora;
- 3) Motivación del Personal de la Dirección General de Secretaría del MGAP, buscando mejorar la atención a los usuarios;
- 4) Cursos para choferes (ACU) o conductores que se desempeñan frecuentemente como tales;
- 5) Curso de foguistas en el COCAP para funcionarios que desempeñan tales funciones;
- 6) Uniformes y ropa de trabajo adecuada para funcionarios que atienden al público;
- 7) Trámite para la contratación de minusválidos, dando cumplimiento a la normativa vigente incumplida;

En materia de condiciones laborales:

- 8) Reconocimiento de la importancia de los funcionarios instaurando como “Día del Funcionario del MGAP” el 19 de marzo;
- 9) Asegurar a todos los funcionarios contra accidentes de trabajo en el BSE;
- 10) Mejora en las condiciones de ingreso e iluminación en la DINARA y Servicios Jurídicos;
- 11) Mejora de las condiciones de trabajo desde el punto de vista térmico y lumínico a través de la adquisición de estufas, ventiladores, lámparas de mesa y equipos de aire acondicionado;
- 12) Análisis de calidad de agua, limpieza y desinfección de tanques y chimeneas;
- 13) Cursos de Brigadistas por piso a nivel básico y reciclaje realizados por el Cuerpo de Bomberos;

En cuanto a regularizaciones y pagos de deudas:

- 14) Se aprobó el pago de quebranto de caja para funcionarios del interior (UE 1);
- 15) Se regularizó ante el Banco de Seguros del Estado la situación de un funcionario con problemas físicos desde la epidemia de aftosa del 2001;

- 16) Actualización y cambios en la WEB, lográndose una mayor transparencia en la información brindada de Fondos, Tasas y Seguros;
- 17) Se pagó la deuda que esta Secretaría mantenía con ANTEL, por un total de \$ 3.000.000.- (la existencia de esta deuda nos impedía el usufructo de nuevos servicios: CONVE/ANTEL/ANCEL)
- 18) Se realizaron refacciones en la azotea, frente y chimeneas del edificio de Sede Central;
- 19) Se realizó un pedido de inspección a la Intendencia Municipal de Montevideo y OSE por problemas de humedad, pérdidas de agua y otros inconvenientes en el 2do. Subsuelo;
- 20) Se implementó un efectivo sistema de racionalización del uso de energía eléctrica, habiendo ocupado el MGAP el primer lugar en ahorro de consumo de energía, como entidad pública economizando \$ 60.000 mensuales por la no utilización de energía reactiva;
- 21) Se eliminaron líneas telefónicas consideradas excesivas;
- 22) Se efectúa un estricto control del uso de vehículos oficiales, habiéndose logrado ahorrar combustible a una tercera parte. Se racionalizaron además el uso de los viáticos;
- 23) Regularización de Convenios (Fondos Granjeros I/2002 y II/2004) con el BROU/MEF, resolviéndose pagar deudas pendientes del 2002 en cuotas de U\$S 225.000;
- 24) Se negoció la deuda por el Plan de Silos (BROU/MEF) con un plazo de 10 años (2006/2016) por un monto de U\$S 8.500.000;
- 25) Se reactivó la Oficina Coordinación Interior (4 departamentos en proceso de descentralización: Florida, Tacuarembó, Rocha y Colonia,
- 26) Se re - empadronó la flota de vehículos asignados a la Unidad Ejecutora 1 a su lugar de origen;
- 27) Se rescindió el contrato de alquiler del Edificio ex Banco de Crédito para las oficinas de la UE 8 Dirección Forestal, lográndose un ahorro mensual de \$ 60.000. Dicha Dirección se trasladó al edificio del MGAP sito en Cerrito 315, donde funciona la Dirección Gral. De Recursos Naturales Renovables;
- 28) Se gestionó la habilitación de una franja de cordón para el estacionamiento exclusivo de autos del MGAP, lográndose un ahorro en las multas;
- 29) Se realizó la identificación de las oficinas asignándoles a cada una un número;
- 30) Se eliminó la recopilación de publicaciones, ahorrándose \$ 28.000 por mes;
- 31) Se eliminó el contrato suscrito con TV cable;
- 32) Se racionalizó la compra de diarios y semanarios;
- 33) Se donaron materiales inservibles para el MGAP, pero útiles para otros fines, a diferentes ONGs, por ej. Unión Ibirapitá;
- 34) Se rescindió un comodato con un frigorífico particular (FRICASA);
- 35) Racionalización de vehículos entre Unidades Ejecutoras;
- 36) Se abonaron deudas con más de un año de antigüedad con organismos internacionales (OIE, FAO, IICAT);

En relación a comunicación, presupuesto y otros:

- 37) Se firmaron dos nuevos proyectos: Producción Responsable con el Banco Mundial y Proyecto Ganadero con BID, prorrogándose los plazos de finalización de los proyectos PSA (BID), PAEFA (BM) y PREDEG (BID);
- 38) Licitación de renovación de PC;

- 39) Se realizó un cambio en la Dirección de la Dirección de Laboratorios Veterinarios "Miguel C. Rubino";
- 40) Se implementó la página INTRANET para uso de los funcionarios del MGAP;
- 41) Contratos de voluntariado: mediante esta modalidad se podrá colaborar en forma honoraria con el MGAP;
- 42) En cuanto a la realización del Stand del PRADO 2005, se ahorró no contratando ninguna empresa para su acondicionamiento. El mismo se hizo a través del trabajo colectivo de las UE, Proyectos e Instituciones Agropecuarias;
- 43) Se realizó el presupuesto quinquenal mediante el trabajo colectivo y multidisciplinario, en el cual trabajaron más de 80 personas en forma directa, bajo forma de talleres y grupos de trabajo. Se obtuvo apoyo del CEPRE. La evaluación fue satisfactoria y acorde a la realidad nacional;
- 44) En cuanto a la Rendición de Cuentas 2004, la participación fue escasa aunque se regularizó el subsidio forestal por \$ 62.000.000;
- 45) Elaboración de Memoria Anual: se destaca el trabajo colectivo, trabajaron más de 30 personas en forma directa;
- 46) Se firmaron comodatos de vehículos para el MTSS, dos para apoyar la supervisión de las condiciones laborales de los asalariados rurales y otro con el IND para el traslado de bandejas de alimentos;
- 47) Comodatos con el Instituto Nacional de Colonización (16) para realizar el Censo de Colonias del Instituto;
- 48) Sistema Nacional de Información Ganadera (herramienta para la trazabilidad) : pago del contrato de empresa SONDA y ampliación del mismo. Total aproximado : U\$S 5:000.000;

En materia de relacionamiento con el medio:

- 49) El MGAP organizó, junto con las gremiales agropecuarias, una asistencia a los productores afectados por las inundaciones en Rocha en el 2005, por un monto de U\$S 33.000 y a los afectados por la sequía en los departamentos ganaderos del norte por la suma de U\$S 55.000, que tuvieron una complementación entre la compra, la distribución y el depósito del importe en el BROU. Las agremiaciones asumieron la responsabilidad de adjudicar, distribuir y cobrar, siendo el grado de cumplimiento hasta el momento de más del 99%;
- 50) Además, se ha participado activamente en la negociación con CALNU, Greenfrozen y CALVINOR, tendiente a la reactivación, saneamiento y puesta en marcha de nuevos emprendimientos junto al Ministerio de Industria, Energía y Minería, la Corporación Nacional para el Desarrollo, ANCAP y BROU.

## **2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS: PRINCIPALES ACCIONES 2005**

### **Introducción**

A partir del comienzo del actual gobierno, en el MGAP se procesó una discusión relativa a las orientaciones estratégicas del sector público agropecuario para todos los subsectores, con la participación de los representantes oficiales en los distintos Institutos públicos.

Esta primera etapa de formulación de una estrategia condujo a definir un marco general imprescindible para:

1. diseñar el accionar político e institucional acorde con las nuevas orientaciones del Gobierno.
2. preparar el primer presupuesto quinquenal 2006-2011, conteniendo los programas, proyectos, leyes, decretos y modificaciones institucionales necesarias.

En función del papel central que tienen las cadenas agroindustriales para la economía real del Uruguay, es urgente e imprescindible comenzar un proceso de recuperación y de aplicación de políticas para mejorar el desempeño de las mismas. Estas necesitan convertirse en compromisos compartidos con los sectores sociales involucrados, por lo que el análisis y la consulta acompañarán permanentemente el accionar de este Ministerio.

Este material no pretende la profundidad teórica de definir escenarios futuros ni repetir diagnósticos ya abundantes para variados problemas, sino que pretende ser una orientación práctica para iniciar el accionar de las políticas públicas agropecuarias a partir de los documentos programáticos ya conocidos, de las propuestas de gremiales agropecuarias, y de definiciones del propio Gobierno.

### **2. Los desafíos**

Las consecuencias que sobre la producción nacional han tenido las políticas de los últimos gobiernos hacen que para retomar una senda de País productivo deba comenzarse a enfrentar una serie de desafíos inevitables:

- a. El estado de endeudamiento crónico arrastrado con soluciones parciales yuntapuestas para cada sector de la economía, caracterizado por un sistema de créditos inoperante e inviable para dinamizarlo.  
Dado que el comportamiento de los agentes económicos y el desempeño de las unidades productivas obedecen a fenómenos de confianza traducidos en conductas, el clima de deudas y descapitalización deberá modificarse en un proceso conducente a mejorar el clima en la producción.

Un nuevo gobierno, nuevas políticas, deben llevar a un nuevo clima y éste es un desafío importante.

- b. Acercar la política y sus decisiones a los actores sociales de la producción, es una necesidad urgente. A pesar de la existencia de múltiples instancias de representación, comisiones, mesas, Institutos y Juntas, hay muy poco contacto directo entre los centros donde se adoptan las decisiones de políticas y los actores sociales y económicos concretos, lo que afecta tanto la calidad de las decisiones como el cumplimiento posterior.
- c. Las cadenas agroindustriales son el pilar principal de la economía en general, tanto para generar trabajo y producción como para el pago de la deuda externa uruguaya. Las condiciones internacionales nos presionan hacia una economía de mercado, a través de la globalización económica y financiera, caracterizada por distorsiones y fallas de diversa naturaleza. Estas condiciones obligan a respuestas del País en la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales y mantenimiento de las actuales, por medio de negociaciones regionales, multilaterales y bilaterales junto a otros países en el MERCOSUR, y en otros escenarios como el Grupo de Cairns y el G20. Hoy no es suficiente producir bien, además hay que negociar, intercambiar y vender.
- d. Las cadenas agroindustriales uruguayas son vulnerables a distintos tipos de riesgos, tales como el funcionamiento de los mercados de alimentos y materias primas agropecuarias, los riesgos climáticos y biológicos. Tanto los agentes privados como las políticas públicas deben convivir con tales condicionamientos, por lo que se convierte en una cuestión estratégica la vulnerabilidad de la producción y las empresas respecto a condiciones de mercado y eventos naturales, y que necesita la aplicación de instrumentos de políticas para compensarlas.
- e. Una de las tendencias consistente es la creciente exigencia de los principales mercados en materia de calidad de productos y sus exigencias sobre los productos y los procesos productivos de alimentos, fundados en consideraciones sanitarias y de inocuidad tanto animal como vegetal, cambios en la demanda de los consumidores o como políticas proteccionistas de su producción local, o como medio de vender los bienes y servicios requeridos con ese fin.  
Las exigencias mencionadas requerirán creciente atención del sector público y privado, para anticiparse a las demandas y exigencias de los importadores y asegurar la sanidad animal y vegetal, la calidad de los productos y desarrollar el monitoreo de procesos y productos, los sistemas de certificación que den garantías a los compradores y los medios que permitan la valorización de los mismos por parte de los compradores. Esas actividades requieren esfuerzos acumulativos del sector público y privado, en investigación e innovación, en la capacitación de personal y en la comercialización externa.
- f. Vulnerabilidad de la economía. La política económica debe contribuir a dar un marco de estabilidad para el desarrollo productivo. No habrán devaluaciones de la moneda que aumenten la competitividad de las cadenas agroindustriales por decisiones administrativas o monetarias, por lo que la misma descansará crecientemente en un aumento genuino de las capacidades de los recursos materiales y de la incorporación de innovaciones tecnológicas, de información cristalina y de mejora de la gestión.

- g. La producción agropecuaria y agroindustrial está siendo convulsionada por el desarrollo de las comunicaciones, de la informática y de la biotecnología. La importancia de nuestros recursos públicos destinados a la investigación es una oportunidad para crear una red de innovación y desarrollo al servicio de nuestra actividad agroindustrial, su calidad e inserción en los mercados, que deberá divulgarse y generalizarse a través de un sistema de extensión comprensible y generalizado.

### **3. La estrategia como proceso**

A partir de las definiciones iniciales, claras y pragmáticas, de este documento, comenzará un período de intercambios, diálogos, aportes sobre los distintos temas a efectos de un tratamiento más detallado, incorporación de progresos que se vayan realizando en otros organismos públicos y mejoramiento de los acuerdos. Estos se irán formalizando explícitamente con la expectativa de que conduzcan a conclusiones operativas con las mayores dosis de consensos posibles, en lo que concebimos como proceso de la estrategia.

Buscaremos los mecanismos para que cada subsector organice estructuras representativas de la cadena productiva en pos de realizar análisis, estudios, sistematización de la información que permitan ubicar los problemas más importantes de la producción y la productividad sectorial.

### **4. Lineamientos estratégicos básicos para el desarrollo agroindustrial**

El papel del Estado y del sector privado en el desarrollo agroindustrial

- a. Si bien en el régimen jurídico vigente los empresarios son los responsables de realizar las inversiones, gestionar las empresas, obtener resultados de sus negocios, cumplir con los compromisos contraídos con sus trabajadores, otros empresarios y organismos públicos, el Estado tiene un papel activo insustituible a cumplir para que operen positivamente los mecanismos de mercado.

La principal responsabilidad sobre los procesos productivos se afina en la iniciativa, creatividad y laboriosidad de empresarios, productores familiares o asalariados, así como de los científicos y otros técnicos. Estos son los actores centrales del proceso productivo.

En el ámbito agropecuario, el Estado es responsable de implementar una política activa que contribuya a orientar el crecimiento de la producción y asegurar la integración social y la reducción de las grandes desigualdades sociales.

- b. El Estado facilitador.  
En su rol regulador, el Estado establecerá reglas de juego estables y claras que favorezcan los negocios privados de riesgo en la agroindustria, dadas las particularidades de estas actividades. En particular, una acción permanente, orientada a mantener actualizadas las normas y los sistemas de prevención y control en sanidad animal y vegetal, certificación de calidad, trazabilidad de procesos y productos, incluyendo los orgánicos.
- c. Una institucionalidad comprometida  
El MGAP, los Institutos y Entes, integrantes de la institucionalidad pública agropecuaria, deben participar activamente en el quehacer sectorial. La

naturaleza de sus funciones obliga a que su accionar, más allá de las particularidades de la naturaleza jurídica de cada instancia, esté fuertemente descentralizado de los niveles directivos para interactuar en el terreno muy cerca de los problemas reales de su competencia. Descentralización en el territorio nacional y centralización de esfuerzos en cada pago, son dos caras de una misma moneda orientadas a mayor comprensión, conocimiento, eficiencia y compromiso con los problemas reales. Los nuevos conocimientos son necesarios para mejores resultados, pero las necesidades concretas de los problemas reales orientan el tipo de conocimiento que hay que desarrollar. La reorganización del sector público seguirá el camino de descentralización y concentración progresiva de servicios que funcionan en cada localidad, facilitando la formación de grupos técnicos y mejorando el acceso de los productores a los servicios. Este proceso será gradual y comenzará por algunos Departamentos.

- d. **Los riesgos y la consecuente vulnerabilidad**  
Los procesos biológicos en que se apoya la actividad agropecuaria tienen riesgos difíciles de medir y prever por los mecanismos de mercados existentes para otros tipos, como en la actividad industrial, contra la propiedad o la vida misma. Dado que la previsión de riesgos se usa cada vez más en los cálculos empresariales a efectos de diluir riesgos y estabilidad resultados, se implementarán herramientas de cobertura de riesgos, tanto como seguro integral, seguros de precios o previsiones de situaciones de emergencia, a través de disposiciones adecuadas que prevean mecanismos y formas específicas de financiamiento.
- e. **El financiamiento**  
Los nuevos planteos económicos incluirán nuevas formas de financiamiento, además del crédito bancario a largo plazo. La modernización del sistema financiero y una nueva cultura empresarial, conducen a estimular el autofinanciamiento como parte del fenómeno productivo.
- f. **Políticas para la producción familiar**  
El gran número de productores familiares, en prácticamente todas las actividades del sector agroindustrial, caracteriza nítidamente a un universo de más de 30.000 predios que toman decisiones de acuerdo a una lógica propia, derivada de sus disponibilidades de recursos y a un enfoque productivo propio. La atención de este importantísimo sector social, cultural y económico con acciones aisladas e inconexas será sustituida por una estrategia global, conducente a apoyar sus iniciativas apuntando a su permanencia en el mundo rural y sostenibilidad como productores.  
Se creará un organismo especializado con los recursos adecuados para asegurar los servicios y la participación de los productores familiares en los proyectos dirigidos al sector. Actividades de extensión, disponibilidad de crédito, apoyo a planes de producción, sistemas de seguros, reformas tributarias, se incluirán dentro de las políticas diferenciadas a impulsar.  
Además, el MGAP apoyará las actividades de diseño y la ejecución de medidas que mejoren las condiciones del asalariado rural, incluyendo las condiciones de vida y de trabajo y una cobertura eficaz de la seguridad social.
- g. **Políticas de apoyo a la competitividad de las cadenas productivas agroindustriales**  
Las políticas apoyarán el crecimiento de la productividad y la competitividad internacional de las cadenas agroindustriales, basadas en el agregado de valor

y no en recursos humanos y naturales de bajo precio, en la integración de las mismas y en el desarrollo de nuevos servicios y productos relacionados con ellas.

Se analizarán las estructuras de cadenas existentes, creadas en diferentes momentos y con distintos objetivos, sistematizando su organización en la búsqueda de los objetivos mencionados, y este proceso que será progresivo, formará un conjunto de acciones a construir con participación de la institucionalidad pública y de las organizaciones sociales.

h. **Uso sostenible de los recursos naturales**

El MGAP orientará el uso de los recursos naturales renovables, verdadero patrimonio estratégico nacional, hacia el uso sostenible y responsable de los mismos, estableciendo normas y controles que eviten su uso indebido.

En particular, se dispondrán medidas para:

- actualizar la ley de uso y manejo de suelos y aguas
- promover un mejor uso de recursos en régimen de arrendamiento.
- estimular el uso racional y sostenible del suelo y el agua según su capacidad de uso, desestimulando formas de producción y administración contrarias al interés nacional.
- Nominalizar la propiedad y el uso del suelo

## **5. Lineamientos estratégicos específicos del sector público agropecuario**

### **5.1 Institutos**

#### INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA (INIA)

##### **Objetivos**

- Ubicar a INIA como actor protagónico en la construcción de un Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, al servicio de un Uruguay Productivo e Inteligente.
- Articular esfuerzos en pos de un mejor uso de los recursos disponibles
- Agregar en la construcción de un modelo institucional moderno, descentralizado, transparente, cuyas señales de identidad sean la calidad en el sentido más amplio y el compromiso con el desarrollo productivo, social y ambiental del Uruguay.

##### **Acciones**

- a. La investigación en INIA será de carácter integral, con enfoque de cadenas en los rubros que lo permiten e integrando la dimensión social y ambiental.
- b. Articulación con Direcciones del MGAP, coordinando acciones con Servicios Ganaderos, Recursos Naturales, Dirección Forestal, DIEA, OPYPA, INASE y Servicios Agrícolas. La coordinación contemplará acciones a varios niveles, priorizando aquellas que articulen capacidades y habilidades en el área de generación y difusión científico tecnológico.
- c. Articulación con otros organismos públicos.



- Con el LATU (Ministerio de Industria y Energía) y con DINACYT (Ministerio de Educación y Cultura) se realizará un inventario tecnológico de uso público a nivel nacional.
  - Con las instituciones anteriores y la Universidad de la República se convocarán Mesas Tecnológicas de forma de incentivar la articulación del sector académico y técnico con el sector productivo. En la actualidad hay dos Mesas Tecnológicas operativas (Cebada y trigo), dos recientemente convocadas (Arroz y Lácteos) y dos en proceso de articulación (Oleaginosos y Cítricos).
- d. Adicionalmente se lanzarán becas de iniciación laboral en el campo agroindustrial con el objetivo de promover una mejor inserción y actitud innovadora de los jóvenes egresados del sistema universitario y/o técnico.
- e. Promoción de un mayor control de calidad sobre la investigación que se realiza en los Institutos (INIA y LATU). Se promoverá un sistema continuo de evaluación de proyectos y construirá un banco de evaluadores a nivel nacional, regional e internacional, realizando un llamado abierto a “los uruguayos por el mundo” que quieran cooperar en este proceso.

## INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS

### **Objetivos**

- Establecer condiciones básicas de trabajo, apoyado en un apropiado marco normativo que permita ordenar el comercio, el uso de semillas y efectuar un adecuado control sobre los operadores.
- Procurar alcanzar el balance comercial con el exterior, actualmente negativo, promoviendo la exportación de semillas.

### **Acciones**

- a. Modificar la legislación actual en lo relativo a las tareas de fiscalización, las acciones y sanciones sobre los infractores, así como los derechos de los agricultores.
- b. Formalizar (legalizar) la producción y comercio de semillas, evaluación nacional
- c. Difundir resultados de evaluación para que empresas y empresarios tomen decisiones.
- d. Estimular la producción nacional de semillas a través de incentivos en la certificación, otros estímulos que operen vía medidas tributarias en base a futuras modificaciones en el actual sistema.
- e. Promover la comercialización hacia el exterior de semillas que se puedan producir en el país, buscando demandantes y al mismo tiempo promoviendo el uso interno.
- f. Diseñar instancias de descentralización de las actividades y promover la integración con actores locales.

## INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (INAVI)

### **Objetivos**

- Contribuir al desarrollo de las empresas vitícolas y vitivinícolas, actuando en las etapas productiva, industrial y comercial, buscando aumentar el área de cultivo de vid de alta calidad enológica y con destino principal de

exportación, sin desatender el ingreso de los productores vía cambios en los precios de uva.

- Apoyar el desarrollo de los pequeños y medianos productores.
- Propender al uso responsable de los recursos.
- Buscar ajustar instalaciones industriales a mayor escala y con vinos de calidad, agregando la elaboración de otros productos.
- Estimular de forma especial las modalidades de tipo asociativo, capacitando, priorizando el crédito y el destino hacia jóvenes.
- Ajustar el marco normativo de acuerdo a las nuevas condiciones.

### **Acciones**

- a. Fortalecer el vínculo comercial exterior participando en ferias y concursos de vinos y realizando distintas rondas, seminarios y promoviendo estrategias de comercio.
- b. Estimular la elaboración de otros productos derivados como jugos de uva, mediante jornadas a cumplir en diversas zonas del país
- c. Introducir instrumentos de medición objetivos para controlar y asegurar el carácter genuino de los productos
- d. Difundir mediante publicaciones y en seminarios los trabajos de investigación que tengan relación con los diversos temas del sector.
- e. Realizar Catas Nacionales.
- f. Realizar cursos y charlas técnicas de capacitación y actualización para Productores Vitícolas, Vitivinícolas y Vinícolas.
- g. Promover el aumento de la producción de plantas de vid nacionales, plantación de cepas de alta calidad enológica, estimulando la producción de vinos familiares en los pequeños establecimientos.
- h. Coordinar acciones conjuntas con otros organismos a través de proyectos, convenios y otras formas de cooperación.

## INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN (INC)

### **Objetivos**

- Definir nueva política del Instituto que arroje apropiados nuevos proyectos colonizadores a diferente escala dentro del país.
- Reconvertir al Instituto, sacándolo de su atraso administrativo y operativo, de forma que frente a la nueva política agropecuaria se constituya en un instrumento válido y de primer orden. Restablecer y fortalecer el buen accionar entre jerarquías y colonos, así como promover la adecuada articulación con el MGAP y otros organismos involucrados.
- Reorganizar la carrera funcionar interna, mejorar el área informática y procurar la descentralización, de manera de fortalecer la gestión y el accionar del Instituto.

### **Acciones**

- a. Coordinar la política colonizadora con los nuevos programas macroeconómicos y de desarrollo.
- b. Fortalecer su accionar promoviendo la integración social, colonizadora, económica y cultural de las colonias

- c. Promover los procesos de agregar valor a sus producciones a través de nuevos programas de desarrollo, extensión productiva de trabajo, culturales y comerciales.
- d. Mejorar la capacitación de quienes quieran participar, incorporando nuevos funcionarios con adecuada preparación.

## INSTITUTO NACIONAL DE CARNES (INAC)

### **Objetivos**

- Contribuir al agregado de valor y al desarrollo socio-económico de la Cadena Cárnica.
- Posicionar la cadena cárnica como proveedora de productos de calidad reconocida por el control de sus procesos y la flexibilidad de adaptación a las demandas de los consumidores.
- Asegurar al sector agroexportador de carnes la más amplia gama posible de destinos incluida la ampliación y profundización de mercados sin desatender el mercado interno que absorbe un importante porcentaje del total producido.
- Velar por el cumplimiento de la normativa vigente en lo atinente al procesamiento, distribución y venta de carne, menudencias, subproductos y productos cárnicos, impidiendo la existencia de competencia desleal y/o acuerdos de colusión.
- Apoyar la integración de la cadena carnes.
- Desarrollar tecnologías que mejoren la eficiencia de la cadena cárnica y la búsqueda de tecnologías adecuadas para los pequeños productores, estimulando acciones novedosas a nivel de procesos o productos a nivel de la producción, industria o comercialización, que generen mayor valor para la cadena cárnica.
- Potenciar el proceso de generación de nuevas tecnologías de acuerdo a las demandas del sector, debiendo éstas ser complementarias a las líneas de investigación de los integrantes del SIN.

### **Acciones**

- a. Abrir nuevos mercados a nivel internacional, procurando además lograr el incremento de las cuotas actuales. En este sentido trabajar estrechamente con el MGAP y buscando acciones junto con la Chancillería, puesto que las negociaciones operan vía MERCOSUR.
- b. Promocionar al Uruguay a partir del conocimiento de la demanda de los consumidores de otros países, ofreciendo un producto diferenciado obtenido por una producción bajo protocolo.
- c. Analizar el mercado interno de la situación actual y las tendencias, para definir líneas de acción que propendan a su desarrollo.
- d. Controlar el cumplimiento de la normativa vigente y aplicar o recomendar aplicar a quien corresponda, sanciones disuasivas.
- e. Verificar la eventual existencia de procesos de colusión en los distintos eslabones de la cadena y tomar previsiones para evitarlos.
- f. Controlar la Calidad Comercial y Sistemas de Certificación.
- g. Normalizar productos y procesos.
- h. Impulsar programas de producción según protocolo y apoyar los procesos de implementación de la identificación individual del ganado,

- haciendo hincapié en el acceso de los pequeños productores a estos sistemas.
- i. Promover mecanismos de acercamiento y articulación entre los eslabones de la cadena cárnica.
  - j. Analizar el desempeño de la cadena cárnica (junto con OPYPA)
  - k. Asesoramiento y orientación a nivel de faena, transporte y comercialización.
  - l. Verificar los aspectos reglamentarios relativos a la higiene de la carne.
  - m. Identificación de prioridades y necesidades de investigación.
  - n. Fomentar un ámbito de Investigación y Desarrollo con el fin de levantar restricciones que limitan las mejoras de eficiencia en la cadena cárnica.
  - o. Articular las acciones con los integrantes del Sistema Nacional de Investigación.
  - p. Promoción de iniciativas innovadoras a nivel de la cadena cárnica.
  - q. Asesorar respecto a la normativa vigente y su adecuación a las necesidades actuales.
  - r. Implementar un sistema electrónico de control de registros de peso en la industria frigorífica.
  - s. Favorecer la creación de formas alternativas de pago que reconozcan las diferencias de valor en la materia prima.

### **3. UNIDADES EJECUTORAS**

#### DIRECCIÓN GENERAL

##### **Objetivos**

- Fortalecer la imagen de la Institución y el sentido de pertenencia de los funcionarios, adecuar la infraestructura, reducir costos y mejorar la calidad de la gestión, racionalizar remuneraciones e implementar una política de capacitación del personal, implementar la descentralización geográfica de los servicios que presta el MGAP.

##### **Acciones**

- a. Formular e implementar un plan de descentralización geográfica
- b. Implementar un plan de comunicación masiva de las decisiones del Ministerio.
- c. Diseñar e implementar una nueva estructura salarial.
- d. Diseñar e implementar un plan para el mantenimiento de edificios, instalaciones, equipamiento y programas informáticos y vehículos.
- e. Culminar la reestructura del personal iniciada en 1998.
- f. Realizar actividades de capacitación y facilitar el acceso a ellas de los funcionarios.
- g. Evaluar la situación de los pasivos y renegociar los compromisos financieros.
- h. Analizar la situación de los juicios, convenios, contratos y diseñar un programa para mejorar los procesos y resultados de los mismos.

## DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS ACUÁTICOS (DINARA)

### **Objetivos**

- Generar condiciones para el aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos a partir de una administración responsable.
- Promover la producción, el mejoramiento de la sanidad y calidad de los productos y la elaboración de productos con valor agregado, que contribuyan a la generación de empleo de mano particularmente de trabajadores calificados.
- Generar condiciones para el desarrollo de la flota pesquera de altura para que realice actividades de captura responsable, bajo control y vigilancia de la Dirección, promover la acuicultura, ordenar la pesquería artesanal.

### **Acciones**

- a. Elaborar indicadores de Captura Máxima Sostenible de los principales recursos pesqueros.
- b. Relevar y analizar la situación del sector.
- c. Diseñar y poner en ejecución un programa que contemple el ordenamiento de la pesquería (incluyendo la diversificación y optimización de las capturas y el mantenimiento de la calidad e inocuidad de los productos), el desarrollo de la acuicultura a pequeña escala e industrial, aprovechamiento de las oportunidades de pesquería en aguas internacionales y el mejoramiento de la articulación de la cadena productiva.
- d. Realizar campañas de pesca exploratoria para el monitoreo de los principales recursos pesqueros, utilizando el B/I Aldebarán.
- e. Capacitar los recursos humanos de la Dirección, fortalecer los vínculos con otros organismos, crear conciencia de la importancia del ordenamiento y manejo pesquero.

## DIRECCIÓN DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES

### **Objetivos**

- Mantener actualizada la normativa sobre uso y manejo de los recursos naturales y el monitoreo de los mismos y apoyará la adopción de sistemas de producción adaptados al estado de los recursos naturales; suelo y agua para uso agropecuario, fauna y flora.

### **Acciones**

- a. Construir indicadores de estado y para el monitoreo de los recursos de flora, fauna , suelo y agua.
- b. Fortalecer la coordinación con otros organismos relacionados con el tema a nivel nacional y de regiones prioritarias.
- c. Consolidar la reestructura interna de la Dirección, fortaleciendo la capacidad de acción regional, creando la División Flora y Fauna para el fortalecimiento del área de pasturas naturales y el departamento de ecosistemas y sistemas de producción.
- d. Desarrollar y mantener sistemas de información geográfica.

## DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS AGRÍCOLAS

### **Objetivos**

- Contribuir a proteger el ambiente, la salud pública, el interés de los productores, trabajadores rurales y consumidores, organizando y desarrollando la protección de la sanidad y la calidad vegetal, la calidad de los alimentos vegetales y de los insumos agrícolas y la comercialización de granos, generando las normas y procedimientos necesarios.

### **Acciones**

- a. Contribuir a la definición de la política fitosanitaria, particularmente en el control y vigilancia.
- b. Establecer normas de calidad y respecto a residuos de plaguicidas en los productos vegetales.
- c. Propiciar la mejora de la calidad y controlar raciones y plaguicidas.
- d. Fortalecer la articulación de la unidad con los otros servicios y proyectos del MGAP.

## DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS GANADEROS

### **Objetivos**

- Realizar el control sanitario y zoonosológico para la prevención, cura y erradicación de las enfermedades que afectan el sector productivo, combate a enfermedades transmisibles al hombre, así como a procesos y productos que puedan afectar la salud humana y animal.

### **Acciones**

- a. Formular programas de combate a las enfermedades o los procedimientos y controles de los factores que afectan la inocuidad de los alimentos.
- b. Mejorar continuamente la calidad, procedimientos, acciones y gestión del servicio para obtener el reconocimiento y la certificación en los mercados más exigentes.
- c. Profundizar la descentralización de las acciones y la transferencia a productores y el sector veterinario de la responsabilidad en el combate de las enfermedades.
- d. Mejorar la vigilancia epidemiológica racionalizando, facilitando la participación de los agentes involucrados en la producción, en la innovación, la gestión de los servicios, la capacitación de los recursos humanos y el desarrollo de los sistemas de información basados en la trazabilidad individual.
- e. Fortalecer los medios de control de las fronteras.
- f. Fortalecer la estructura de los servicios ganaderos, incluyendo la investigación en el Instituto Miguel C. Rubino.

## JUNTA NACIONAL DE LA GRANJA

### **Objetivos**

- Contribuir al desarrollo de la granja, como medio para detener la migración rural y la soberanía alimentaria, brindando información, asistencia técnica que tomen en cuenta las diferencias entre productores, apoyando las actividades asociativas y las modalidades de producción integrada.

### **Acciones**

- a. Contribuir a la formulación y ejecución de políticas diferenciadas hacia los pequeños y medianos productores granjeros.
- b. Promover la producción integrada y orgánica.
- c. Apoyar las actividades que permitan extender los seguros, conceder tierra, mejorar la capacitación e innovaciones adaptadas a ese tipo de granjeros.
- d. Apoyar el agrupamiento de productores de una zona o localidad orientado a actividades productivas, de comercialización o transformación.,
- e. Diseñar e implementar un programa para el rotulado de envases, normas de calidad y de producción integrada.
- f. Fortalecer la JUNAGRA, reordenando los servicios, incluyendo las agencias zonales, así como los vínculos con otros organismos del sector público agropecuario, municipios y otros, incluyendo los referidos al bienestar de la familia como los de educación, vivienda y caminería.

## DIRECCIÓN FORESTAL

### **Objetivos**

- Promover la articulación de la cadena forestoindustrial.
- Contribuir a la formulación y ejecución de la política de tierra y de establecimiento de la población rural vinculada al sector forestoindustrial.
- Defender el uso racional de los recursos naturales.
- Apoyar la implementación de medidas que mejoren las condiciones de vida y de trabajo del trabajador forestal.

### **Acciones**

- a. Promover la redefinición y jerarquización de la Mesa de la Madera.
- b. Evaluar las posibilidades energéticas de la madera junto con el Ministerio de Industria, Energía y Minería.
- c. Contribuir a la formulación de un programa de fomento a las industrias de conversión mecánica de la madera.
- d. Participar en la formulación de una política de comercio exterior de productos madera y no maderables del bosque conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- e. Incluir en las licitaciones del Estado Uruguayo de artículos de madera (mobiliario, carpintería de obra, etc) premios en el puntaje por el uso de madera nacional.
- f. Desarrollar junto con el INC, un modelo forestal alternativo en colonias con suelos degradados.

- g. Desincentivar la plantación en suelos con mejores opciones productivas y/o ambientales. Derogación del decreto 333/90 en lo que se refiere a los suelos accesorios (Ejecutado).
- h. Redefinición de los suelos de prioridad forestal (En ejecución).
- i. Conjuntamente con el INIA, la Facultad de Agronomía y el sector privado, comenzar un proceso de evaluación de sistemas agroforestales y silvopastoriles, y con la utilización de especies nobles (En ejecución).
- j. Aumentar el registro de los bosques nativos y las potencialidades de uso de sus productos, seleccionar especies promisorias del bosque nativo para su plantación y adoptar medidas para evitar la “privatización” de los recursos fitogenéticos.
- k. Inventariar el bosque nativo de una cuenca y desarrollar modelos de manejo del monte nativo y promocionar su aplicación.
- l. Reactivar Toledo como unidad productiva, con generación efectiva de proventos.
- m. Realizar el monitoreo de precios, volúmenes y condiciones comerciales dentro de la cadena forestoindustrial y censos de unidades de transformación de la madera (junto con DIEA y OPYPA).
- n. Promover proyectos de utilización de los recursos forestales que tiene el Estado por sistemas organizados de pobladores locales.
- o. Promover empresas autogestionarias bajo control de sus trabajadores en los servicios forestales.
- p. Incluir en la extensión la capacitación de los trabajadores tanto desde el punto de vista estrictamente técnico, como en términos de seguridad y derechos de los trabajadores forestales.
- q. Fortalecer los vínculos con otros organismos del MGAP
- r. Apoyar el establecimiento de ámbitos de participación en las poblaciones directamente involucradas con el sector productivo forestal.
- s. Participar en la capacitación y profesionalización de los trabajadores técnicos y no técnicos de la Dirección Forestal y otras medidas para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que se brindan.

#### **4. OFICINAS Y UNIDADES ASESORAS**

##### OFICINA DE PROGRAMACIÓN Y POLÍTICA AGROPECUARIA (OPYPA)

##### **Objetivos**

- Proporcionar asesoramiento especializado en políticas agropecuarias en respuesta a la demanda de los agentes públicos del sector agropecuario.
- Proporcionar información nacional a internacional y análisis para la mejora de la toma de decisiones del sector público y privado.

##### **Acciones**

- a. Colaborar en la elaboración, evaluación y reprogramación de la política económica y sectorial.
- b. Asesorar al Ministro y Subsecretario en los temas que lo requieran.
- c. Brindar apoyo técnico a los negociadores comerciales.
- d. Proveer información y análisis de coyuntura y sobre las cadenas productivas (junto con DIEA).



- e. Informar sobre la marcha del proceso de políticas agropecuarias.

#### DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS AGROPECUARIAS

##### **Objetivos**

- Relevar, analizar y difundir información sobre el sector agropecuario y las actividades conexas.

##### **Acciones**

- a. Realizar encuestas continuas sobre rubros de producción, así como periódicas y especiales.
- b. Realizar el Censo Agropecuario del 2010.
- c. Elaborar información con base en datos propios y de otras fuentes destinadas a las autoridades del MGAP y otros usuarios.

#### UNIDAD DE ASUNTOS INTERNACIONALES

##### **Objetivo**

- Apoyar la consolidación de una Estrategia Nacional de Inserción Internacional dinámico, con amplio apoyo político, en forma de red para la participación efectiva de organismos estatales y el sector privado.

##### **Acciones**

Preparar y participar en negociaciones bilaterales, subregionales, regionales interregionales y bilaterales.

#### **5. UNIDAD DE PROYECTOS Y COOPERACIÓN TECNICA**

##### MANEJO INTEGRADO DE LOS RECURSOS NATURALES Y LA BIODIVERSIDAD (PRODUCCIÓN RESPONSABLE)

##### **Objetivo**

Promover la adopción de un sistema integrado y eficiente de los recursos naturales y la biodiversidad, viable desde el punto de vista social, económico y ambiental. Este objetivo podrá lograrse a través de la adopción de tecnologías y sistemas de producción sostenibles, especialmente orientadas al pequeño y mediano productor rural.

##### **Acciones**

- Financiamiento de proyectos de productores agrupados, en los siguientes temas: manejo y conservación de suelos y agua, manejo de las pasturas naturales, uso racional de plaguicidas, depuración de efluentes, conservación y manejo de la diversidad biológica.

- Financiamiento de proyectos de productores sobre uso sostenible de la biodiversidad. Las acciones a desarrollar son el manejo racional de la fauna y el monte nativo, y tendrán lugar en 10 áreas piloto demostrativas.
- Fortalecimiento institucional, orientado a mejorar la capacidad de gestión de la RENARE y otras direcciones del MGAP.
- Desarrollo de los instrumentos necesarios para una gestión eficiente de los recursos naturales, incluyendo el reforzamiento del Sistema de Información Geográfico (SIG), el desarrollo de la “visión biológica” del país y la “planificación eco-regional”.
- Diseño del Programa de Capacitación para productores y técnicos, tanto privados como de la órbita estatal. Este programa aportará conocimientos y habilidades para lograr un manejo adecuado de los recursos naturales y la biodiversidad. Entre otras actividades, incluirá seminarios de sensibilización, talleres y módulos temáticos.
- Estudios e investigación aplicada. El proyecto apoyará la realización de estudios para mejorar el marco de políticas de manejo de recursos naturales, así como el desarrollo de sub proyectos de investigación aplicada orientados a desarrollar técnicas nuevas de manejo de recursos naturales en áreas que presenten dificultades especiales.
- Diseño del Plan de Comunicación y Difusión en materia de conservación, uso y manejo de los recursos naturales. Se realizarán campañas divulgativas sobre manejo de recursos naturales y biodiversidad en videos, impresos y programas de audio. Para su difusión se utilizará la prensa, TV, radios e Internet.

#### PROGRAMA DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS GANADEROS

El Programa de **Apoyo a la Productividad y Desarrollo de Nuevos Productos Ganaderos** es una operación de desarrollo y promoción del sector ganadero de Uruguay. Su funcionamiento será durante cinco años con inicio durante el último trimestre del 2005.

Los objetivos del Programa es fortalecer la cadena ganadera con énfasis en: (i) el aumento de la productividad e ingreso de pequeños y medianos productores ganaderos, (ii) una mejora en la inserción comercial externa de la ganadería uruguaya, y (iii) mayor integración de pequeños y medianos productores.

**Componente 1. Apoyo para mejorar la productividad de pequeños y medianos ganaderos-criadores.** Las principales características refieren a:

- participar productores criadores (bovinos, ovinos) con explotaciones menores o iguales a 1250 ha, CONEAT 100.
- habrá un subsidio para las inversiones realizadas por el productor durante el plan de gestión a 30 meses.
- pago contra metas (inversión estratégica y resultado final).
- promover la propuestas de ganaderos agrupados.
- aportar asistencia técnica integral y monitoreo de los planes de gestión por intermedio operadores locales.

**Componente 2. Desarrollo de nuevos productos ganaderos.** Las principales características refieren a:

- a) generar nuevos procesos y/o productos ganaderos.
- b) acceso a nuevos segmentos de mercado.
- c) apoyo económico para planes de negocios que involucren en forma directa a productores ganaderos.
- d) usufructo de los logros obtenidos por proyectos exitosos se compartirán entre el sector público y los agente privados que participaron del desarrollo. La regulación será mediante aplicación de legislación de patentes y marcas registradas vigente en Uruguay.

## PROYECTO URUGUAY RURAL

### **Objetivo**

El objetivo principal es la lucha contra la pobreza rural en el ámbito nacional, abarcando tanto a productores familiares (con o sin tierra) como asalariados rurales (permanentes, zafrales o desocupados), incrementando los ingresos de los hogares rurales pobres, mejorando la calidad de vida y fortaleciendo el esquema institucional que permita contar con mecanismos permanentes de desarrollo local. Generar condiciones de bienestar a nivel de la familia rural que permitan su permanencia en el medio.

### **Acciones:**

- a. Asesorar al Ministro en la formulación de planes y programas de desarrollo rural que atiendan en particular la situación de los sectores rurales más vulnerables, trabajadores rurales, desocupados y pequeños productores.
- b. Ejecutar los planes y programas dirigidos a brindar la más amplia asistencia y apoyo a las familias rurales de los estratos de menores ingresos y coordinar las acciones tendientes a ello con otras instituciones públicas y/o privadas del sector agropecuario.
- c. Determinar regiones o zonas que por su ubicación, disponibilidad de recursos naturales o situación socio-económica, se consideren prioritarias para la aplicación de los planes de desarrollo.
- d. Solicitar trabajos de investigación a los Institutos pertinentes cuando considere necesario realizar estudios, profundizaciones, análisis de casos o búsqueda de alternativas para orientar las acciones de desarrollo de su competencia.
- e. Asegurar y mejorar en forma sostenible el acceso de la población objetivo a todos los servicios de apoyo técnico, financiero e institucional.
- f. Contribuir al fortalecimiento de las instituciones del sector agropecuario que nuclean a la familia rural, de pequeños productores, trabajadores y desocupados rurales.
- g. Contribuir a potenciar el capital humano, cultural y económico de la población objetivo y de las instituciones que integran, a través de la generación de redes sociales.
- h. Lograr superar las condiciones de subsistencia en los predios más pobres, a partir de ahí impulsar la generación de excedentes en forma colectiva según posibilidades de cada zona.
- i. Ejecución de planes de producción relacionados a las compras gubernamentales.

- j. Impulsar la excepción agrícola a nivel comercial de la producción familiar.
- k. Disminuir la dependencia de los créditos externos, generando las condiciones de ahorro que permitan el autofinanciamiento.
- l. Generar dentro de la estructura del MGAP una unidad ejecutora nueva que sea la responsable del Desarrollo Rural.

\*\*\*\*\*

## **ANEXOS**

### **RESOLUCIONES Y PROYECTOS DE LEY**

RESOLUCIONES MINISTERIALES DICTADAS	1.450
RESOLUCIONES DELEGADAS DICTADAS	204
RESOLUCIONES PRESIDENCIALES DICTADAS	96
DECRETOS DICTADOS	15
PROYECTOS DE DECRETOS	10
PROYECTO DE LEY	3
LEYES	2

Nota: Información registrada al 15 de diciembre de 2005-

**PADRON DE FUNCIONARIOS DEL MGAP**

U.E.	<u>al 1° de marzo/05</u>				<u>al 31 de octubre/05</u>			
	P	FP	C	TOTAL	P	FP	C	TOTAL
<b>1</b>	280	83		363	265	78		343
<b>2</b>	102	28		130	103	27		130
<b>3</b>	155	25		180	150	25		175
<b>4</b>	232	39		271	230	3		233
<b>5</b>	982	235		1217	967	233		1200
<b>6</b>	48	5		53	50	5		55
<b>8</b>	50	6		56	55	6		61
<b>TOTAL</b>	<b>1849</b>	<b>421</b>	<b>0</b>	<b>2270</b>	<b>1820</b>	<b>377</b>	<b>0</b>	<b>2197</b>

**notas aclaratorias:**

P = funcionarios presupuestados  
 FP = contratados por función pública  
 C = personal contratado (excluidos los proyectos)