

# Instituto Nacional de la Leche



## Evaluación del Compromiso de Gestión Año 2010

## 1. Introducción

Los compromisos de gestión implican tanto la aplicación de nuevas estrategias, como de modalidades operativas y técnicas de gestión para cumplir en forma eficaz y eficiente con los objetivos estratégicos y metas asociadas, con el consiguiente beneficio para la institución que los realiza.

El Instituto Nacional de la Leche (INALE) tiene apenas dos años de formado y como toda nueva institución tiene por delante un largo camino por recorrer. En el año 2010 fueron varios los temas que se han presentado en su compromiso de gestión, en lo institucional lograr formar una base de recursos humanos que le permitieran llevar adelante los cometidos para los que fue creado ha sido una de sus prioridades. Consolidar una base física, funcional a sus necesidades también ha sido un desafío. Ambas actividades, si bien pueden ser consideradas menores en relación a los cometidos que tiene la institución, se hacen imprescindibles y prioritarias a la hora de cumplir con sus funciones. Ambas metas han sido logradas en forma parcial, pero por demás satisfactoria.

Como consecuencia de la integración público-privada con representación de todos los integrantes de la cadena láctea, el comienzo del accionar del INALE en el concierto de instituciones relacionadas al sector lo ha llevado a un rol de institución referente y guía a la hora de definir políticas aplicadas al sector. Es por ello que ha asumido el reto de elaborar un plan de desarrollo para la cadena láctea, plan que ha comenzado a construirse, que es de largo aliento, no termina en el compromiso de gestión para el período, y que será el buque insignia dentro de las tareas del INALE.

Todo compromiso de gestión conlleva una evaluación de los resultados obtenidos. De acuerdo a lo dispuesto en el art. 14 de la ley 18.242: "El Cuerpo Técnico Administrativo será el encargado de hacer el seguimiento y evaluación de dichas actividades y de remitirlas al Consejo Ejecutivo para su consideración."

El compromiso de gestión del año 2010 estuvo expresado en su plan de acción con los siguientes contenidos:

- a. Elaboración del plan de desarrollo para la cadena láctea
- b. Fortalecimiento institucional
- c. Fortalecer la comunicación y difusión del instituto
- d. Construcción del Observatorio Tecnológico y Comercial
- e. Consolidar el sistema de información para la transparencia de la cadena
- f. Presentación del INALE en ferias y exposiciones nacionales e internacionales

- g. Articular con la Institucionalidad Pública y Privada
- h. Creación de Comité técnicos para dar respuesta a diferentes tópicos
- i. Apoyo a la capacitación de la cadena

## 2. Evaluación del Compromiso de Gestión para el año 2010

### a. Elaboración del plan de desarrollo para la cadena láctea

#### Objetivos específicos

i. Mediante la utilización de una metodología participativa, a través de reuniones del Consejo Ejecutivo Provisorio del INALE, discutir las propuestas de las diferentes gremiales y elaborar una propuesta única consensuada por todos los integrantes del INALE.

***En el mes de abril se integró una comisión con representantes de todas las gremiales que participan en el INALE a los efectos de realizar una propuesta consensuada de plan estratégico***

ii. Presentación al Ministro de Ganadería Agricultura y Pesca de una propuesta de plan estratégico.

***El Consejo Ejecutivo del INALE recibió al Sr. Ministro de Ganadería Agricultura y Pesca Ing, Agr. Tabaré Aguerre el día 12 de mayo en sesión extraordinaria y le presentó una propuesta de desarrollo para la cadena láctea.***

iii. Realizar talleres de trabajo con los distintos actores de la cadena, donde se encuentren representados todos los sectores involucrados, para discutir el plan. Los talleres se realizaran en distintas regiones del país.

***En el mes de octubre se realizó en la sede del INALE un taller con integrantes de toda la cadena donde se trató el tema "Posibles caminos tecnológicos y demandas de investigación para el desarrollo del sector primario".***

iv. Organizar un foro de difusión y presentación del plan de desarrollo aprobado para su implementación a partir de este año.

***No se ha terminado de discutir el plan de desarrollo por lo tanto aún no se ha cumplido con este objetivo***

### b. Fortalecimiento institucional

## Objetivos Específicos

i. Consolidación de áreas de trabajo e integración de las áreas ya definidas. Reformular el diseño organizacional del INALE, crear áreas nuevas (recursos humanos, prensa y comunicaciones entre otras) imprescindibles para una organización moderna que permitan llevar adelante sus cometidos. Realizar los llamados necesarios para cubrir las posiciones de cada área.

***El instituto ha logrado consolidar las áreas de información y análisis económico, el área administrativo financiera se ha visto fortalecida con la integración de un nuevo recurso humano, se incorporó el área de “programas y proyectos” para la cual se contrató un encargado de área, se incorporó el área de “inocuidad para la cadena láctea” y se contrató a un técnico en la materia.***

ii. Presentar al Parlamento las modificaciones a la ley 18.242 que permitan integrar los órganos del INALE en forma definitiva. ***Se elaboró un borrador de proyecto de ley con las modificaciones a la ley 18.242. Este borrador fue elevado a consideración del Ministro de Ganadería Agricultura y Pesca en el mes de agosto pasado. Aún continúa en estudio en la órbita de esa Secretaría de Estado.***

iii. Mejorar la estructura edilicia y el equipamiento, funcional a las necesidades del instituto. Comenzar la reforma del inmueble que se ocupa en la actualidad para crear nuevas oficinas de trabajo y un salón para reuniones o comprar un inmueble acorde a las necesidades operativas del instituto.

***Se logró incorporar una nueva oficina en el sub suelo del inmueble que ocupa la Sede de la institución; la misma se encuentra operativa desde el mes de noviembre. Se han realizado trabajos de mejora en las cañerías de agua, incorporándose nuevos tanques de agua. Se han realizado adquisiciones de equipamiento para atender las nuevas incorporaciones de personal.***

### c. Fortalecer la comunicación y difusión del instituto

#### Objetivos específicos

i. Implementación de la página web del INALE. Realizar cursos de capacitación de todo el personal técnico para el manejo apropiado de la herramienta (de la extra-net y de la intra-net)

**Luego de realizar una selección y análisis de distintas propuestas se contrató a la empresa Innova Age para la diagramación y desarrolla de la página Web. La página web quedó operativa en mayo. Queda pendiente el trabajo de desarrollo de la intra-net.**

- ii. Organizar un evento de amplia difusión de la misma con especial participación de la prensa.  
**Se realizó un evento con participación de la prensa para dar difusión a la página web.**
- iii. Elaboración de un video institucional. Contar con un video de promoción de la cadena láctea que sirva de carta de presentación en diferentes eventos.  
**Se efectuó un video institucional con fines promocionales el mismo está disponible e español, inglés, portugués y chino mandarín.**
- iv. Presentar el video en todos los eventos en los que participe el INALE tanto en lo nacional como en lo internacional. (Feria de Shangai).  
**Se presentó el video institucional en Shangai y se encuentra disponible en la página web del Instituto.**
- v. Realizar folletos explicativos, carpetas, banners y banderas con el logo del INALE.  
**Se han realizado todos los elementos mencionados en el punto. Se debe destacar la realización de folletería en chino para la presentación en la feria de Shangai, para lo cual se contrató a una persona de esa nacionalidad con especialización en nutrición, la cual realizó grandes aportes al trabajo.**  
**A través de diario El Observador, en el mes de julio, se publicó un suplemento especial donde se difundieron los cometidos y actividades del INALE.**
- vi. Generar publicaciones de relevancia para el sector.  
**Se ha cumplido con este objetivo en el período. Es de destacar que el mismo es de carácter permanente (este tema se evaluará en el punto e).**

#### **d. Construcción del Observatorio Tecnológico y Comercial**

Objetivos específicos

- i. Crear una herramienta que permita realizar Vigilancia Tecnológica y Comercial en diversos temas validados a priori por una cadena, sector o clúster determinado y que permita la oportuna toma de decisiones
- ii. Coordinar con LATU e INIA la implementación del Observatorio Tecnológico y Comercial.
- iii. Realizar un evento de presentación del Observatorio destacando la relevancia y potencialidades del mismo para la cadena láctea.
- iv. Fortalecer los recursos humanos del Observatorio Tecnológico y Comercial, a los efectos de dar un servicio eficaz y eficiente.

***Se creó en el mes de mayo el Observatorio Tecnológico y Comercial en coordinación con el LATU y el INIA, realizando su lanzamiento en la sede del instituto donde se explicó la importancia de esta herramienta y se dio a conocer su funcionamiento a la prensa. Se encuentra en trámite el llamado para fortalecer los recursos humanos del Observatorio.***

**e. Consolidar el sistema de información para la transparencia de la cadena.**

Objetivos específicos

- i. Dar difusión a las informaciones comerciales, productivas, tecnológicas, etc., referidas a la cadena láctea tanto del Uruguay como del exterior.
- ii. Analizar las informaciones del sector, en una perspectiva económica y estratégica, para apoyar la formulación de políticas públicas de desarrollo del sector.
- iii. Generar y difundir información sectorial, estudios especializados y publicaciones que contribuyan al conocimiento del sector y a la transparencia en el relacionamiento de los agentes involucrados.

***A través de la página web del INALE se publica información comercial, productiva y tecnológica del Uruguay y del ámbito internacional. Entre las publicaciones más importantes se encuentran el informe mensual sobre “Indicadores de precios de la leche y productos lácteos”, la publicación semestral “Situación y perspectivas del sector lácteo uruguayo” , así como el informe “Situación y perspectivas del sector lácteo en la UE” y la publicación “Informe de misión a China”.***

**f. Presentación del INALE en ferias y exposiciones nacionales e internacionales.**

Objetivos específicos

- i. Consolidar la participación activa del INALE en representación del país en los foros internacionales del sector (exhibir y promover las actividades y cometidos del INALE).
- ii. Presentar el plan estratégico para el desarrollo de la cadena láctea uruguaya.
- iii. Difundir las actividades realizadas por el instituto y divulgar las actividades programadas para el futuro.
- iv. Participar entre otras en:

Expo-Activa 2010 en Mercedes (marzo).

Exposición Láctea Paysandú (abril)

Expo-Shanghái (mayo-junio)

Exposición Láctea en Cardal (mayo)

Exposición Rural del Prado (setiembre)

***El INALE participó en forma activa en las exposiciones antes mencionadas (menos en la Exposición Rural del Prado). La participación de mayor relevancia los efectos institucionales se logró en la Expo Shangai donde el instituto tuvo un Stand y concurrieron a la misma dos técnicos de la institución y un Consejero. En dicho ámbito se dio a publicidad el video institucional (el cual en esa ocasión fue presentado en chino mandarín e inglés).***

#### **g. Articular con la Institucionalidad Pública y Privada**

Objetivo específico

- i. Promover la articulación institucional en la esfera nacional e internacional, identificando fines comunes, capacidades complementarias y acciones de cooperación para la solución de problemas frecuentes. Se buscará crear redes impulsando estrategias de cooperación a nivel del sistema de ciencia, innovación y tecnología, de todos los agentes vinculados al sector.

***Dando cumplimiento a su objetivo de carácter permanente de articulador con la institucionalidad pública y privada se desarrollaron diversos vínculos con distintas instituciones.***

***Con el Instituto Nacional de Carnes (INAC) se firmó un convenio de cooperación recíproca, el cual permitió que esa institución continuara apoyando al INALE, como lo había realizado en el año 2009, pero ahora de manera formal. En este período la colaboración estuvo dirigida al área de información y análisis económico y se brindó apoyo en los temas atinentes a recursos humanos.***

***Junto con el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) se coordinó para la implementación del Observatorio Tecnológico y Comercial. Asimismo, se continúa en estrecha colaboración con ambas instituciones en distintos temas.***

***Se está trabajando con el Instituto Nacional de Colonización (INC) en forma conjunta en un proyecto para la estabilización de arrendamientos para el sector lechero***

***Se ha desarrollado un contacto fluido con el Instituto Uruguay XXI, analizando en forma conjunta con el INALE las inversiones para el sector.***

***El INALE participó en el Consejo Sectorial Lácteo.***

***En forma coordinada con Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) se continúan realizando actividades de promoción al consumo de lácteos (en particular quesos), en el período se realizó una actividad en el Hotel Sheraton y otra en la ex Escuela Agrícola Jackson.***

***El INALE cumpliendo con su cometido de elaborar un plan para la erradicación de venta de leche cruda comenzó una serie de entrevistas con diversos intendentes departamentales (hasta el momento se han mantenido reuniones con los intendentes departamentales de Florida, San José, Soriano, Río Negro y Maldonado).***

***Durante el 2010 se continuó trabajando en estrecha relación con las distintas oficinas del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP). Este vínculo, por las características del Instituto es intrínseco al INALE, por lo que es de carácter permanente.***

***El instituto continúa trabajando con la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). La CND brinda su apoyo al INALE a través de su colaboración en diversos temas.***

***Se continúa participando en los congresos de Federación Panamericana de la Leche (FEPALE), en esta oportunidad (en Brasil) con una amplia delegación de consejeros. El INALE desde el mes de setiembre se encuentra afiliado a la mencionada organización.***

***Se encuentra en trámite la afiliación del INALE en la Federación Internacional de la Leche (Federation Internationale de Laiterie - International Dairy Federation FIL-IDF), siendo el INALE el único que representara a Uruguay una vez que este afiliado.***



## **h. Creación de Comité técnicos para dar respuesta a diferentes tópicos**

### Objetivos específicos

- i. Continuar el trabajo de la comisión para la formalización de toda la cadena.  
***La comisión de formalización de la cadena láctea ha continuado su trabajo con gran apoyo y compromiso de sus integrantes, habiéndose reunido en el correr de año en 8 oportunidades. En este momento se encuentra abocada a entrevistarse con los distintos intendentes departamentales, así como a recopilar la información que brindan las direcciones de desarrollo y bromatologías de las intendencias de las distintas intendencias.***
- ii. Proseguir con la labor de la Comisión de Sistema de Comercialización (comenzada en el 2008) para el estudio de un nuevo sistema de comercialización de leche.  
***La comisión ha retomado sus reuniones en el mes de setiembre con el objetivo de hacer una propuesta antes del ajuste de precio de la leche de consumo de fecha marzo 2011.***
- iii. Continuar con el trabajo (iniciado en el año 2008) de la Comisión de Comercio Exterior. Construir una estrategia comercial a nivel país, trabajo conjunto con la Unidad de Asuntos Internacionales del MGAP, Uruguay XXI, Ministerio de Economía y Finanzas y Ministerio de Relaciones Exteriores en estrecha coordinación con sector privado.  
***La comisión retomó sus reuniones en junio y ha mantenido un ritmo de reuniones mensuales. La comisión elevó una propuesta a la Unidad de Asuntos Internacionales del MGAP, a ser presentada a la CIACEX, como propuesta de una estrategia país para el comercio exterior de lácteos para el 2011.***
- iv. Coordinar el trabajo de la comisión multidisciplinaria que estudia el tratamiento de los efluentes de tambos, a los efectos de elaborar una propuesta de modificación del decreto 253/79. Análisis de necesidades de financiamiento y generación de propuestas sobre el tema.  
***Desde el INALE se coordinó el trabajo de la comisión, se realizó un informe técnico y un borrador sugerido con modificaciones al decreto 253/79, dicho trabajo fue avalado por el Consejo Ejecutivo del INALE y elevado al Ministro de Ganadería Agricultura y Pesca en el mes de agosto.***
- v. Crear una comisión multidisciplinaria para que genere una propuesta para actualizar el sistema nacional de calidad de leche.

**Se creó una comisión integrada por representantes del Departamento de Control Sanitario de Lácteos del MGAP, un representante de la Cámara de Industrias Lácteas del Uruguay (CILU), representantes de los productores remitentes de leche a plantas procesadoras, y representantes de los laboratorios de INIA y de la Cooperativa Laboratorio Veterinario de Colonia (COLAVECO). Esta comisión se encuentra abocada a la redacción de un decreto que modifique los parámetros de la calidad de la leche, documento que se encuentra muy avanzado.**

- vi. Contribuir a generar propuesta de instrumentos financieros acordes con las necesidades del sector (plazos, tasas y garantías).  
**Se ha realizado el llamado a consultores para trabajar en este tema y se ha convocado a una comisión interinstitucional para trabajar en el tema. Al llamado se presentaron 9 consultoras y luego de un proceso de selección se decidió por la que se entendió que es la mejor propuesta. En este momento estamos en el proceso de negociación del contrato de adjudicación entre el INALE y la Consultora.**
- vii. Aplicar esta metodología de trabajo en comisiones, para aquellos temas que el Consejo Ejecutivo del INALE considere relevantes para cumplir con el plan estratégico de desarrollo de la cadena láctea.

#### **i. Apoyo a la capacitación de la cadena**

Objetivos específicos

- i. Relevar las necesidades específicas de los distintos sectores en relación al tema.  
**Se formó una comisión sobre el tema capacitación que ha comenzado a elaborar una propuesta para el trabajo en el año 2011.**
- ii. Crear programas de capacitación para los distintos agentes de la cadena que contribuyan al plan de desarrollo de la cadena láctea.  
**El área de programas y proyectos comenzó a funcionar recién en el mes de agosto, como consecuencia de ello, este programa se encuentra en sus primeras definiciones.**

