



Instituto Nacional de la Leche

Términos de Referencia

INALE llama a un Profesional Senior

Facilitar y documentar la actualización de lineamientos estratégicos de la Cadena Láctea.

1. Antecedentes

El Instituto Nacional de la Leche (INALE) fue creado por la ley 18.242 del 27/12/2007, ley de regulación, fomento, y desarrollo de la producción láctea como cadena productiva integrada, en la cual se definieron cometidos, objetivos y recursos para el instituto y el resto de la institucionalidad.

El INALE utiliza la planificación estratégica institucional (PEI) como forma de dar marco a su actuación, la cual le permite enfocarse en trabajar para los diferentes requerimientos de la cadena.

Este proceso de PEI se llevó adelante en primera instancia en el año 2012 y posteriormente en el año 2015 definiendo lineamientos institucionales para el período 2015-2019 sobre los cuales se sustentaron los planes operativos anuales del INALE y los correspondientes compromisos de gestión con el MGAP.

El Instituto pretende definir, en consulta con los diferentes actores de la cadena, las grandes líneas de la estrategia sectorial, basada en la identificación de restricciones y desafíos de la cadena láctea nacional. Este proceso se entiende importante como base de planificación estratégica institucional a realizarse el año próximo.

2. Justificación

El sector lechero se encuentra inmerso en un prolongado período de serias dificultades iniciado a fines del año 2014 con la caída abrupta de los precios internacionales de los lácteos, y que entre otras variables, afectaron la rentabilidad de la actividad primaria e industrial de la cadena.

Como consecuencias de estas dificultades se ha producido el cierre de algunas industrias, se ha acentuado la salida de productores y se ha dado un estancamiento de la producción de leche en los últimos 5 años, configurándose una situación de desaliento e incertidumbre respecto a la viabilidad misma de la lechería como actividad productiva competitiva y sustentable.

En este marco el INALE entiende conveniente, entre otras acciones, disponer de un documento que actualice e identifique los lineamientos estratégicos para la Cadena Láctea, que compartidos por los principales actores del sector

Lechero, posibilite alinear y reforzar la cooperación entre los distintos integrantes públicos y privados del mismo, y de esta forma asegurar la coherencia y eficacia de los esfuerzos y recursos a aplicar.

Estos lineamientos estratégicos deben incorporar los distintos aspectos que hacen a la competitividad de la cadena y que involucran al sector primario, al industrial y al Estado a través de las políticas públicas, como lo son la tecnología de producción, el financiamiento, la transferencia tecnológica, la investigación, la inserción internacional, el desarrollo de nuevos productos, el desarrollo de nuevos mercados, la capacitación de los recursos humanos, los formatos de organización empresarial, la sostenibilidad ambiental y nuevos aspectos a identificar.

3. Objetivo general de la Consultoría

Facilitar el proceso de definición de lineamientos estratégicos del sector lechero posibilitando con ello que los distintos actores pertenecientes a la cadena láctea, tanto públicos como privados, interpreten sus posibles roles y definan prioridades alineadas, con el objetivo de posicionar en forma competitiva y sostenible a la misma.

4. Objetivo Específico de la Consultoría

- a) Sistematizar las acciones realizadas desde el Instituto u otros actores (en caso de ser de interés a los efectos de la planificación futura), en función de los objetivos estratégicos y lineamientos institucionales definidos para el período 2015-2019 por el INALE.
- b) Actualizar las prioridades del sector en lineamientos estratégicos para el posicionamiento competitivo y sustentable de la cadena láctea, considerando aspectos tecnológico-productivos de la producción primaria, aspectos tecnológico-productivos de la industria, mercados e inserción internacional, financiamiento, estructura empresarial, recursos humanos, aspectos ambientales, etc.

5. Producto de la Consultoría

- a) Documento con la sistematización de acciones realizadas por el INALE en las áreas estratégicas institucionales en el período 2015-2019.
- b) Documento con contenidos de una propuesta de lineamientos estratégicos del sector lácteo para los próximos años que oriente el desarrollo del sector y la articulación del accionar de los distintos actores. Uno de los insumos para la planificación estratégica del INALE.
- c) Documento resumen a los efectos de su comunicación.



Instituto Nacional de la Leche

6. Metodología

Se priorizará una metodología de tipo participativo para realizar la actualización de las líneas estratégicas, mediante la consulta a distintos actores de la cadena, productores, industriales, proveedores, asesores técnicos, investigadores, financiadores y formuladores de políticas referidas al sector. El trabajo deberá desarrollarse en base a entrevistas, focus groups y grupos integrados por referentes de los distintos actores.

7. Contraparte de INALE

Para la coordinación y facilitación del proceso de la consultoría el INALE constituirá una contraparte técnica de apoyo y orientación para el seguimiento integrada por miembros de su Consejo Ejecutivo, Gerencia General e integrantes del equipo técnico del Instituto.

8. Perfil del Consultor

- ✓ *Profesional universitario o terciario con conocimientos actualizados de la realidad de la cadena láctea nacional y la mundial, su estructura, evolución, perfil tecnológico, principales desafíos para reforzar su competitividad.*
- ✓ *Experiencia acreditada en la elaboración de propuestas de alcance estratégico sectorial.*
- ✓ *Probada capacidad de relacionamiento con actores académicos, industriales, de la producción primaria y destacados atributos para la conversión de ideas en iniciativas concretas para su implementación.*

9. Actividades y resultados

Actividades	Resultado /Producto	Comentarios
A1 . Relevar documentalmente (Plan Estratégico 2015-2020, Planes Operativos anuales) , y mediante entrevistas, las acciones desarrolladas por INALE y su relación a objetivos estratégicos del sector	E.1 Sistematización de las principales líneas de acción, hitos de implementación y resultados en el período 2015-2019.	En base a archivo documental INALE y a listado de referentes internos y otros asociados al INALE, mediante un formulario de entrevista o consulta para relevar la información
A 2. Reuniones con actores sectoriales públicos (MGAP, MIEM, MRREE, MEF, INIA,FAGRO, VET) y actores privados (industrias lácteas, gremiales de productores remitentes y queseros, FUCREA) para recoger información complementaria y percepción sobre los lineamientos y acciones ejecutadas	E.2 Validación y enriquecimiento de la sistematización de acciones y resultados alcanzados.	
A.3 Elaboración de un documento ordenado por lineamiento estratégico abordado para el período 2015-2019	E.3 Documento de lineamientos desarrollados, hitos, entidades asociadas y resultados alcanzados por INALE	1er entregable de Consultoría

Actividades	Resultado /Producto	Comentarios
A.4 Taller de presentación y discusión del Documento Balance en el Consejo Ejecutivo de INALE.	E.4 Documento validado por el Consejo Ejecutivo de INALE	Espacio ampliado a algunos socios estratégicos institucionales
A.5 Entrevistas, focus groups por tipo de actores, grupos de referentes combinados para revisión de las áreas de intervención estratégica en el sector y principales lineamientos	E.5 Áreas estratégicas actualizadas y principales lineamientos propuestos para focalizar la atención sectorial en el mediano plazo	Relevamiento de opinión de productores referentes, industriales, asesores técnicos, investigadores .
A.6 Taller de presentación y discusión de la nueva propuesta a integrantes más relevantes del sector	E.6 Validación general de la propuesta y obtención de insumos u aportes para su ajuste final	El documento final emergente deberá contemplar en su estructuración eventuales instancias de publicación para la difusión de la propuesta



Instituto Nacional de la Leche

10. Plazos y Entregables

El plazo para realizar el trabajo es de 120 días desde la firma del contrato.

Entregables:

- ✓ 1er entregable a los 45 días de la iniciación del trabajo: documento de sistematización de acciones realizadas por el INALE en el período 2015-2019.
- ✓ 2do entregable a los 100 días: Documento con propuesta final de lineamientos estratégicos para focalizar las prioridades de acciones sectoriales.
- ✓ 3er entregable a los 120 días: Documento resumen para comunicación.

11. Cotización de Servicios:

Los honorarios a cotizar se realizarán en base a una consultoría Senior teniendo en cuenta las distintas actividades identificadas y jornadas técnicas asociadas para desarrollar los productos esperados en el trabajo.

12. Contratación y Cronograma de desembolsos al Consultor

La contratación del servicio se realizará a través de un contrato de servicios profesionales.

La secuencia prevista de desembolsos es la siguiente:

- ✓ Al inicio de la Consultoría (con la firma del Contrato) un 15% del total.
- ✓ Con la aprobación del primer entregable (a los 45 días del inicio) un 25% del total.
- ✓ Con la aprobación del segundo entregable (a los 100 días del inicio) un 30% del total.
- ✓ Con la aprobación del tercer entregable (a los 120 días del inicio) un 30% del total.

13. Presentación de Propuestas

Deberá presentar:

- ✓ CV actualizado
- ✓ Cotización asociada a un plan de trabajo (preliminar) indicando las actividades y los plazos.

Las propuestas se deberán enviar vía electrónica a llamados@inale.org con la referencia "**Estrategia Cadena Láctea**".

El plazo de presentación será hasta el lunes 8 de julio de 2019.