

**FORMULARIO PARA POSTULACIÓN DE PROYECTOS
PROGRAMA DE BIENES PÚBLICOS PARA LA COMPETITIVIDAD 2019
MODALIDAD 2: BIENES PÚBLICOS REGIONALES**

DETALLE DEL PROYECTO

Recuerde completar junto con este documento el documento Excel "Presupuesto y Cronograma" y sus correspondientes hojas: "Presupuesto" y "Cronograma actividad y financiero"

1. Nombre del Proyecto

"DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y EXTENSION EN LA CADENA LÁCTEA DE LA REGION LITORAL, BAJO UN NUEVO MODELO DE ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL"

2. Descripción de la escala territorial y la cadena productiva

En la descripción del área o región de referencia, se debe incluir:

- Caracterización del área o la región en la que se suscribe la cadena, indicando las localidades involucradas y las principales actividades productivas que se desarrollan en el área de referencia.

Región Litoral : Remitentes y producción de leche por departamento y estrato de tamaño

Estratos (lts/año)	PAYSANDU		RIO NEGRO		SALTO		Total nacional
	Cantidad productores	Producción promedio de leche (lts/año)	Cantidad productores	Producción promedio de leche (lts/año)	Cantidad productores	Producción promedio de leche (lts/año)	Cantidad productores
1- Menos 500.000	78	190.216	70	193.617	45	145.474	1.689
2- 500.000 - 850.000	11	682.426	23	642.178	6	669.723	394
3- Más de 850.000	18	1.948.127	35	2.573.072	3	4.441.807	597
Total general	107	536.541	128	924.850	54	442.409	2.680
	4%		5%		2%		

Fuente: Declaraciones de DICOSE 2018

La región litoral norte conformada administrativamente por los Dptos. de Salto, Paysandú y Rio Negro, muestran un perfil fuertemente agropecuario, complementado con algunas actividades industriales y de servicios (educación y turismo). Se destacan como enclaves urbanos las capitales departamentales y la ciudad de Young en el Dpto. de Rio Negro, así como localidades de menor tamaño tales como Porvenir, Esperanza, Quebracho y Chapicuy en Paysandú, San Javier en el Dpto. de Rio Negro.

El área a la que refiere la cadena de producción láctea comprende las subcuencas de los Dptos. de Salto, Paysandú y Rio Negro. La base de producción primaria de estas subcuencas está constituida por unidades productivas lecheras con diferente grado de especialización o diversificación de actividades productivas en distintas combinaciones que incluyen la lechería. Las más especializadas en lechería corresponden a la subcuenca de Rio Negro y se va diversificando hacia el norte con las subcuencas de Paysandú y Salto.

Las subcuencas se encuentran localizadas alrededor de Salto y centro del Dpto., norte y oeste de Paysandú en el eje de la Ruta Nacional N°3, y al oeste y centro de Rio Negro en una franja sobre el litoral del Rio Uruguay.

La base de producción primaria que conforma el universo del Proyecto alcanza según información DICOSE 2018 (información de 2019 aún no disponible) a 289 unidades productivas lecheras potenciales beneficiarias, y si se consideran las que producen hasta 850.000 lts/año, el universo queda constituido por 233 unidades productivas lecheras. En el año 2016 la misma fuente mostraba la existencia de un total de 277 unidades productivas lecheras y las que remitían menos de 850.000 litros se situaban en 222 establecimientos lecheros con una producción menor a 850.000 lts anuales. Entre los productores lecheros de la región se destaca la existencia de un conjunto de colonias del Instituto Nacional de Colonización (INC). La Colonia Rubio en Salto, Tomás Berreta, César Mayo Gutiérrez y San Javier-Ofir en Rio Negro, Colonia 19 de Abril y Ros de Oger en Paysandú. También hay Colonias privadas de perfil lechero como Garthental y El Ombú en el Dpto. de Rio Negro. El área de referencia de la cadena láctea presenta una significativa densidad de Colonias, tanto en número de productores como en superficie ocupada en referencia al total de la superficie

colonizada nacional. En Salto el 50% de los productores lecheros son colonos y en Paysandú el 70% son no propietarios, de los cuales la gran mayoría son colonos (Censo 2014 en Paysandú y relevamiento en Salto 2016, Facultad de Agronomía)

La industria localizada en la región es CLALDY con su planta procesadora en Young y Alimentos Fray Bentos (Fray Bentos), en tanto CONAPROLE recolecta leche de sus tambos remitentes de la región y la traslada a plantas extra regionales (Mercedes, principalmente, y otras)

La industria INDULACSA también colecta leche en la subcuenca de Salto y norte de Paysandú, remitiendo la misma a su planta en Cardona (Colonia). Recientemente ha comenzado a operar en Salto FAMILAC, una pequeña quesería industrial y productora de yogurt.

En la descripción de la cadena productiva, se debe incluir:

- Caracterización de la cadena productiva beneficiaria, incluyendo ventas, empleo, exportaciones, número de empresas, entre otros.
- Principales lineamientos estratégicos identificados para el desarrollo de la cadena productiva en el territorio de referencia.
- Principales antecedentes de ámbitos de articulación privada y/o público-privada de la cadena a nivel territorial.

La cadena productiva regional beneficiaria del Proyecto forma parte de la cadena mayor láctea cuya cuenca principal de producción de leche se encuentra en la región sur. La cuenca lechera del Litoral es la segunda de las cuencas lecheras en cuanto al volumen de leche remitido a planta con casi 200 millones de litros anuales en el 2018 (DICOSE), significando el 9,7 % de la remisión anual de leche en el país (2.063 millones, INALE) en dicho año. En el año 2016 (caída de un 10% a nivel nacional) la remisión de la cuenca del Litoral se había situado en 189 millones de litros, significando el 11,6 % del total nacional (1775 millones). Actualmente se encuentra en operaciones sólo una planta industrial de leche (CLALDY, en Young/Río Negro y Alimentos Fray Bentos con producción de leche en polvo y fórmulas infantiles), ya que clausuraron sus actividades de procesamiento la industria PILI S.A de Paysandú y la industria INDULACSA (Lactalis) de Salto que sólo recibe leche para derivarla a su planta industrial de Cardona (Colonia). Las industrias lácteas CONAPROLE y CLALDY implementan servicios de asistencia técnica a una parte de sus productores remitentes.

La cuenca lechera del Litoral forma parte de la cadena exportadora láctea del país, posibilitando la inserción de productores pequeños y medianos en el mercado internacional a través de las industrias lácteas.

Del diagnóstico realizado sobre la base productiva de la cuenca lechera del Litoral se destacan los siguientes problemas: débil base forrajera (agudizado hacia el norte de la cuenca) , baja productividad por hectárea y por vaca, limitada cobertura de asesoramiento técnico, perfil de baja adopción tecnológica, una baja relación vaca en ordeño/vaca masa lo que indica posibles problemas reproductivos, problemas de calidad de leche, escasos registros y toma de decisiones con insuficiente información por parte de la mayoría de los productores.

En el año 2018 el Proyecto de Competitividad territorial pudo relevar los primeros datos prediales promedio correspondientes a Otoño, Invierno y Primavera para las subcuencas sobre un total de 74 unidades productivas lecheras cuya caracterización se presenta en el cuadro que sigue considerando las variables físicas Superficie Vaca Masa, Producción (lts/día), cantidad de Vacas en Ordeño y Producción por Vaca en ordeño (lts/día). Los datos del verano 2018, a efectos de completar un año, se encuentran en procesamiento actualmente por retraso en el relevamiento de información correspondiente a unidades productivas de la subcuenca de Paysandú.

Parámetros físicos promedio por estación y por subcuenca

Otoño 2018	Casos	Sup. VM	Lts/día	VO	Lts/VO
Rio Negro	24	105	1287	72	17,87
Paysandú	8	84	689	62	11,11
Salto	14	77	374	40	9,35
Invierno 2018	Casos	Sup. VM	Lts/día	VO	Lts/VO
Rio Negro	26	107	1512	76	20
Paysandú	24	90	928	64	14,5
Salto	24	85	351	35	10,3
Primavera 2018	Casos	Sup. VM	Lts/día	VO	Lts/VO
Rio Negro	27	105	1798	89	21,2
Paysandú	24	90	1105	69	16
Salto	21	71	436	40	11,8

Los principales lineamientos estratégicos para el desarrollo de la cadena productiva láctea de la región litoral son los que siguen:

- construcción de una red de asistencia técnica agro-veterinario de amplia cobertura y coordinación de orientaciones productivas.
- desarrollo de un sistema de relevamiento y análisis de información predial de frecuencia mensual para el seguimiento de indicadores físicos y económicos, y caracterización de modelos productivos
- identificación de sistemas productivos lecheros exitosos y difusión de las claves de sus resultados
- mejoramiento de la calidad del asesoramiento técnico mediante la capacitación de asistentes técnicos
- capacitación de los productores lecheros en temáticas productivas claves como planificación forrajera, alimentación del rodeo, manejo reproductivo y calidad de leche, manejo de suelos y gestión de efluentes de tambo para la sostenibilidad de los RRNN y de la producción.
- acceso a recursos de financiamiento adecuado para inversiones y operación de unidades productivas en procesos de mejora o crecimiento
- cooperación interinstitucional para articular los distintos componentes del desarrollo productivo (generación de tecnología, transferencia, capacitación de capital humano, financiamiento, infraestructura)

La cadena láctea muestra en la región litoral promisorios antecedentes de articulación, generados en los últimos años y que constituyen una base fundamental para la expectativa de consolidación de las capacidades institucionales regionales en esta cadena productiva. En el año 2006 se crea un espacio público-privado llamado Mesa Lechera del Litoral con la participación de actores departamentales y nacionales (DIPRODE/Gobiernos departamentales/Gremiales de productores/Industrias), el cual se aboca únicamente a la formulación de proyectos de desarrollo predial que fueron financiados por DIPRODE. En dicho ámbito surge la necesidad de construir una visión compartida de la problemática y potencialidad de la cadena láctea en la región, solicitando el apoyo técnico de INALE. Producto de ese trabajo se acuerdan iniciativas de intervención que se plasman en la presentación y ejecución de un Proyecto de Fomento de la Competitividad Territorial con financiamiento de ANDE y OPP. En dicho proyecto tomaron el liderazgo las Gobiernos Departamentales, asumiendo la Intendencia de Paysandú la administración y responsabilidad de ejecución del proyecto. Participan del mismo, cofinanciando con dinero en efectivo, aportando jornadas técnicos y otros aportes en especies, las Intendencias Departamentales, Gremiales de productores, INALE y las industrias CONAPROLE, CLALDY y PILI S.A (hasta su cierre).

Este Proyecto se constituyó en un avance respecto a la situación precedente, pues exigió mayor compromiso de las entidades y organismos, así como la construcción de capacidades para la intervención en apoyo a los actores productivos. EL Proyecto referido comienza a ejecutarse en el año 2017, en medio de una importante crisis del sector lechero nacional, cuya expresión más aguda se presenta en la región litoral con la ruptura de la articulación industrial-productiva en el caso de PILI S.A (Paysandú) e INDULACSA (Salto). La gobernanza del Proyecto fue compartida por varias instituciones (Intendencias, Gremiales, Industrias, INALE) y en base a la misma se fueron construyendo instrumentos, como la fase inicial de un sistema de información de las unidades productivas lecheras a efectos de conocer con mayor aproximación la lógica de producción y realizar el seguimiento de su desempeño y resultados. A partir de dicha gobernanza, se generaron espacios de cooperación técnica antes inexistentes entre actores de la cadena (por ejemplo, en el caso de las Industrias) o poco explorados (Gremiales e Intendencias Departamentales). En el Proyecto señalado, el

INALE tuvo la responsabilidad de gestionar la Unidad Técnica, cumpliendo un rol articulador de los servicios de asistencia técnica implementados por las industrias y por el propio Proyecto.

Otro antecedente de articulación público–privada en la región fue el Consorcio Regional de Innovación de la Cadena Láctea (CRI Lechero del Litoral) integrado por CLALDY, PILI S.A, LATU, INIA y UDELAR (FAGRO) que inicia sus actividades en el año 2011.

3. Propuesta de proyecto

- Identificación de fallas de mercado y/o información u oportunidad, sus causas, de que forma el proyecto busca solucionar los problemas/fallas/oportunidades identificados y los productos y resultados esperados. De existir, deberán explicitarse los antecedentes del proyecto.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO. PROBLEMAS/FALLAS Y OPORTUNIDADES DETECTADAS, SUS CAUSAS Y ACCIONES DEL PROYECTO PARA RESOLVERLAS, PRODUCTOS Y RESULTADOS ESPERADOS.

Como obstáculos para el desarrollo de la lechería en una cuenca no tradicional como la región litoral, se han identificado (Proyecto Regional de Lechería, ANDE/OPP) al menos dos aspectos o fallas relevantes en torno a los cuales se focaliza este Proyecto y partir de los cuales se identificaron, objetivos y acciones a desarrollar. Estos elementos se constituyen en los bienes públicos a desarrollar con el Proyecto.

Sistema de Información

Una falla relacionada a la escasa disponibilidad de información sobre los sistemas de producción lecheros, eficiencia en los distintos procesos productivos, sus resultados físicos y económicos desde una perspectiva de sustentabilidad, para establecer rutas tecnológicas y modelos más convenientes que aseguren procesos de inversión y crecimiento de la lechería en la región. Las causas de esta falla radican en las dificultades para instalar un sistema continuo de relevamiento de información de las unidades productivas, la imposibilidad de asegurar un mecanismo de análisis e interpretación de resultados, y la falta de mecanismos apropiados para el acceso libre de agentes productivos y asesores técnicos a los mismos. Todo esto redundaría en la existencia de sistemas de información parciales, fragmentada (principalmente los desarrollados por los servicios técnicos de las industrias lácteas) y no compartidos, determinando de esta forma, una plataforma de información de menor potencial e impacto, para contribuir a la toma de decisiones de los agentes productivos.

Para atacar esta falla de información, el Proyecto se propone consolidar los avances logrados en una primera etapa de desarrollo del sistema de información lechero regional mediante: la ampliación de la base de relevamiento y diversificación de sistemas productivos lecheros incorporados al monitoreo y seguimiento; estudios en profundidad de casos representativos de distintos sistemas productivos; y muy especialmente la implementación de mecanismos de difusión de la información analizada para su disponibilidad por parte de todos los productores y asesores técnicos lecheros que trabajan en la región. Esto requiere instalar un mecanismo de coordinación de los servicios técnicos, encargados del relevamiento de información y una Unidad técnica que aborde las funciones del monitoreo del relevamiento, del procesamiento, análisis y difusión amplia de los resultados de seguimiento. Se espera que el sistema de información se nutra de otras fuentes como INALE (contexto lechero nacional e información de otras cuencas), información propia de las industrias y la proveniente de la asistencia técnica que será canalizada a través de proyectos prediales coordinados por Agentes Territoriales de Desarrollo Rural (ATDRs del Proyecto Transferencia Tecnológica y Extensión, MGAP e Institutos Públicos agropecuarios). Es necesario explicitar y reiterar que este Sistema de Información no se inicia desde cero, sino que continúa acumulando información sobre la base generada en el periodo 2018-2019, un elemento importante ya que las series históricas enriquecen la información y la posibilidad de interpretar y comprender la misma.

Los resultados esperados de éste bien público constituido por una plataforma de información de datos físicos y económicos de 100 unidades productivas lecheras y 9 Casos en profundidad de sistemas de producción representativos de la cuenca lechera del litoral, es el acceso a información para la toma de decisiones de los productores y definición de orientaciones técnicas por parte de los profesionales asesores. La comparación de la información predial posibilitará identificar desempeños y resultados diferentes, visualizando las estrategias y sistemas de producción más exitosos desde el punto de vista de sus ingresos, condiciones de estabilidad socioeconómica y sustentabilidad ambiental.

A continuación se presenta el detalle de las variables que relevará y procesará el sistema para los 100 tambos participantes y para los 9 Casos de estudios en profundidad, información que analizada se pondrá a disposición de todos los productores lecheros de la región.

El monitor del Margen de Alimentación tienen como antecedente al Programa Producción Competitiva de CONAPROLE, el marco teórico que fundamenta monitorear el margen de alimentación es la alta correlación entre el ingreso de capital leche y el margen de alimentación. Dicha correlación en un universo de 512 productores de CONAPROLE, con información relevada entre el 2002 y el 2009, fue de un R2: 0,81.

La fuerte relación hallada permite con menos datos, sólo los de alimentación, que para los productores lecheros es más sencillo obtenerlos en forma confiable, analizar la empresa y contribuir a la toma de decisiones con mayor objetividad. A nivel de cuenca, permite visualizar los problemas y los aciertos relevantes; brinda insumos para las industrias lecheras e instituciones del estado para definir políticas y acciones en la región. En definitiva esa información al ponerla disponible, se transforma en un bien público que adquiere más relevancia en la medida que se acumula en el tiempo con nuevos registros.

En la situación de este Proyecto la base de productores a monitorear crecerá de 74 a 100 unidades productivas, buscando en la integración ampliar el espectro de desarrollo del predio para identificar las variables de mayor relevancia en explicar los resultados físicos y económicos. A su vez al incorporar información por un período más prolongado de tiempo será posible mejorar la interpretación y generación de conclusiones sobre los resultados.

Se incorpora la profundización de tres Casos por subcuenca, o sea 9 unidades productivas, a los efectos de comparar modelos exitosos especializados en lechería y modelos exitosos diversificados de lechería con carne, agricultura o ambas actividades. Esto permitirá identificar las mejores estrategias implementadas por los productores en momentos difíciles para la actividad lechera como el que ha estado y aún está atravesando.

Variables a monitorear a nivel de Margen de Alimentación en 100 tambos con el Proyecto			
Físicas	Alimentación		Económicas
Superficie VM (Ha)	kgs MS/VO/día	Kgs MS/Ha VM/día	Precio Lt remitido (U\$S)
Litros producidos	Concentrado	Concentrado	Costo Alimentación U\$S/lt
Litros remitidos por día	Sales, Minerales, Urea, etc.	Sales, Minerales, Urea, etc.	Costo Alimentación VM/día (U\$S)
Vaca Masa (VM)	Reservas	Reservas	Costo Alimentación U\$S/Ha VM/día
Vacas Ordeñe (VO)	Pasturas	Pasturas	
VO/VM	Kg concentrado/Lts.	Kgs. producidos en el campo	Margen alimentación /Lts. de leche
Carga VM/ ha VM			Margen alimentación/VM/día
Litros VO y VM día			Margen alimentación /Ha VM/día
Litros / Ha VM / día			

Variables a profundizar en los 9 Casos de estudio específico con el Proyecto

Físicas		Gastos Operativos			Resultados
Ganadería	Agricultura	Ganadería	Tambo	Agricultura	
Superficie	Superficie	Personal	Personal	insumos implantación	Precios por unidad de producto
Kgs de carne	kgs de grano	Sanidad	Sanidad	Servicios de maquinaria	Gastos operativos por unidad de producto
Cabezas	Kgs/ha	Concentrados	Gastos de alimentación	Gastos de cosecha	Gastos operativos por ha
Carga/ha ganadera		Pasturas	Energía eléctrica	Gastos comerciales	Margen Bruto de cada actividad / Ha
Kgs producidos		Reservas forrajeras	Mantenimiento E O	Flete	Margen Bruto de cada actividad / unidad de producto
Existencia inicio en kgs		Gastos comerciales	Gastos comerciales		Aporte de las actividades al Margen Bruto
Existencias final en kgs		Gastos operativos/ha	Gastos operativos/ha	Gastos operativos/Ha	
Ventas en kgs		Gastos operativos /kgs producido	Gastos operativos/lt producido	Gastos operativos/ kgs. producido	
Compras en kgs					

Fortalecimiento de las capacidades de los ámbitos de coordinación y el desarrollo de estrategias asociativas

El otro problema identificado, es el limitado desarrollo de las capacidades y potencial colaborativo de la red institucional público-privada relacionada a la cadena láctea regional para abordar los desafíos existentes vinculados a procesos de mejora y construcción de competitividad, particularmente en la fase primaria de la producción, aunque no exclusivamente, bajo parámetros de sustentabilidad ambiental. Las causas de esta situación se encuentran en la ausencia de una agenda interinstitucional compartida en cuanto a objetivos, lineamientos de acción prioritarios y la subutilización de las capacidades y competencias técnicas existentes de las instituciones nacionales y departamentales para contribuir al desarrollo de la cadena láctea regional. En etapas precedentes se ha avanzado en un modelo de gobernanza que ha integrado en un estadio inicial a Intendencias Departamentales, Gremiales Lecheras, Industrias lácteas y el INALE en la planificación operativa y seguimiento de la ejecución de un Proyecto de Fomento a la Competitividad Territorial que se encuentra en curso. El ámbito de gobernanza ha funcionado regularmente enfocado en la planificación operativa y seguimiento de las acciones, con un fuerte vínculo a la Unidad Técnica. Para consolidar este modelo innovador de gobernanza multinivel en el apoyo a la cadena láctea regional, el Proyecto se propone dos líneas de abordaje, por una parte ampliar el esquema a la participación de tres actores claves relacionados a la generación de tecnología (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias y Facultad de Agronomía de la UDELAR), y a servicios de transferencia tecnológica y financiamiento de inversiones prediales (DGDR/MGAP). A su vez se plantea incorporar progresivamente la articulación con la política de tierras para la lechería en la región (Instituto Nacional de Colonización).

Como resultado general de la plataforma de colaboración institucional, se espera generar una visión más integral sobre la realidad lechera incorporando nuevas miradas especializadas, se potencia la capacidad de intervención por la implementación de Acuerdos específicos de trabajo en diferentes áreas (tecnológica, transferencia, factores o recursos productivos), se facilitarán procesos virtuosos de priorización de líneas de acción y de complementación de capacidades, todo esto aumentará las posibilidades de dar sustentabilidad a la estrategia de intervención.

4. Antecedentes y capacidades institucionales

Se debe describir y justificar:

- Los antecedentes y capacidades de la Entidad Ejecutora de implementar el proyecto propuesto considerando al responsable del proyecto, la experiencia de la Entidad Ejecutora y sus capacidades de interacción efectiva con los beneficiarios atendidos.
- Los antecedentes y capacidades técnicas de otras instituciones socias (si hubiera), justificando la pertinencia de su participación en el proyecto.

INALE COMO ENTIDAD EJECUTORA, CAPACIDADES Y EXPERIENCIA. MARCO DE ACUERDO INSTITUCIONAL Y CAPACIDADES DE OTRAS ENTIDADES.

El Instituto Nacional de la Leche (INALE) es una persona pública de derecho privado, creado por la Ley 18242 (Promulgada 27/12/2007). Es un Instituto asesor del Poder Ejecutivo en materia de política lechera y sus competencias comprenden, genéricamente, un conjunto de actividades relacionadas al desarrollo de la cadena lechera a nivel nacional.

El INALE cuenta con una gobernanza integrada por actores públicos (4 Ministerios) y actores privados (representantes de productores remitentes, queseros y de las industrias lácteas). Su Presidente es nombrado por el Poder Ejecutivo y el presupuesto de funcionamiento del INALE proviene de Rentas Generales.

En su estructura interna el INALE se integra, además de su Consejo Ejecutivo (Dirección) con una Gerencia General que supervisa las acciones de las Áreas de Información y Estudios Económicos, Programas y Proyectos, Servicios de Apoyo (Comunicaciones y Área Legal) y la Administración.

El INALE ha administrado en los últimos años recursos financieros de los Proyectos INALE-INEFOP (2018 a la fecha), INALE-Intendencias de Colonia, San José, Flores, Soriano, Florida y Canelones-MGAP/DGDR y Asociación del Queso Artesanal (2017 a la fecha), Convenios INALE-OPP (2016-2017) e INALE-MGAP/DGDR (2016 a la fecha). Cuenta con una estructura administrativa integrada por dos profesionales del área financiera-contable en régimen de dedicación exclusiva, incorporando asistentes cuando lo requieren las diferentes intervenciones.

El INALE es propuesto como entidad ejecutora del Proyecto y se destaca que como Instituto viene participando desde el 2014 en distintas iniciativas desarrolladas en la cuenca Lechera del Litoral, desde el Proyecto inicial DIPRODE, hasta la Mesa Lechera del Litoral y más recientemente el Proyecto de Competitividad Territorial presentado y aprobado por OPP y ANDE en 2017 a la intendencia de Paysandú, el cual se encuentra en la etapa final de su ejecución. El Instituto se relaciona activamente con las Gremiales Lecheras del país y con el resto de la institucionalidad lechera, participando junto con OPYPA (MGAP), INIA, Instituto Plan Agropecuario, INC y DGDR (MGAP) en el ámbito coordinador nacional que ejerce la gobernanza del Sistema Nacional de Transferencia Tecnológica, Asistencia Técnica y Extensión Rural recientemente impulsado por el MGAP.

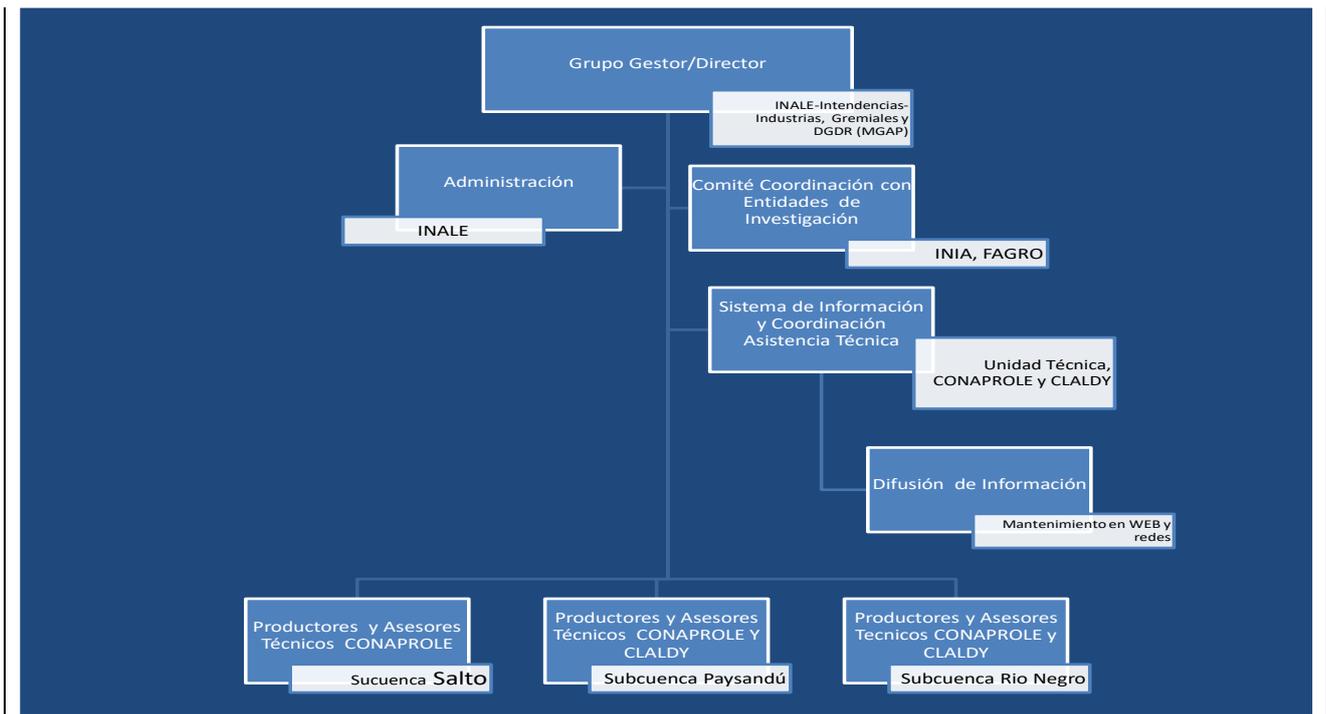
El INALE ha designado como responsable de este Proyecto de Bienes Públicos al Ing. Agr. Gabriel Giudice, Coordinador del Área de Programas y Proyectos de la institución.

En el Proyecto participarán como entidades socias las Intendencias Departamentales de Salto, Paysandú y Rio Negro a través de sus recursos técnicos específicos asignados al área de desarrollo rural. También participarán las Industrias CONAPROLE y CLALDY, ambas de naturaleza cooperativa, con cuencas de remisión de leche en la región y servicios de asesoramiento técnico a productores lecheros, los cuales se relacionarán estrechamente con la Unidad Técnica del Proyecto. Las gremiales lecheras SOFRILS (Salto) y APLP y APLPE (Paysandú) se integran al Proyecto aportando un permanente relacionamiento con sus productores lecheros asociados a quienes les brindan diversos servicios de apoyo. La Dirección General de Desarrollo Rural del MGAP participará en el Proyecto con su red de técnicos territoriales en la región, siendo en la actualidad la principal fuente de canalización de recursos públicos hacia la producción familiar, incluyendo la lechera, ya sea directamente a productores como a sus Organizaciones (Agentes Territoriales de Desarrollo Rural).

Las entidades académicas como la Facultad de Agronomía de la UDELAR y el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA) cuentan con infraestructura y capacidad técnica en la región que se articularán con las necesidades del Proyecto a efectos de contribuir a levantar restricciones tecnológicas de la producción lechera mediante Acuerdos de Trabajo o Cooperación con el mismo.

Se espera establecer una línea de coordinación de actividades con el Instituto Nacional de Colonización (INC) responsable público de la política de tierras, con especial relevancia en la lechería y presencia en la cuenca lechera del Litoral.

A continuación se presenta el organigrama que resume la organización del Proyecto para su ejecución.



5. Descripción de actividades a realizar

Siguiendo la formulación del presupuesto descrita en el archivo Excel “Presupuesto y Cronograma” detallar y justificar las actividades necesarias para desarrollar el bien público, para su difusión y para asegurar el acceso de este a los beneficiarios atendidos. A su vez deben incluirse los responsables de las actividades y el equipo, así como otros aspectos referidos a la coordinación y apoyos de otras instituciones participantes.

Recuerde que las actividades deben coincidir con aquellas detalladas en la hoja “Presupuesto” del archivo Excel “Presupuesto y Cronograma”.

COMPONENTES, ACTIVIDADES, RESPONSABLES.

Los componentes principales del Proyecto son : 1) Desarrollo del Sistema de Información del Proyecto (SIP) y divulgación de resultados, 2) Capacitación de productores y de asesores técnicos, 3) Consolidación de la red interinstitucional de gobernanza, 4) Administración.

1. Desarrollo del Sistema de Información

Actividades (Responsable/s)

- 1.1 Relevamiento mensual de Información (Asesores técnicos de campo de Industrias, Gremiales y Proyecto)
- 1.2 Procesamiento y análisis con generación de reportes para Talleres de devolución a técnicos y difusión a productores (Coordinador AT/ SIP y Asistente de Información)
- 1.3 Estudios de Casos (Asesores técnicos de productores seleccionados, Coordinador AT/SIP)
- 1.4 Reuniones de coordinación e intercambio con asesores veterinarios, elaboración de Ficha e inicio de reportes de intervenciones prediales (Coordinador AT/SIP)
- 1.5 Publicar en la WEB información analizada para difusión entre productores y asesores técnicos (Asistente de Información)
- 1.6 Visitas y plan de vinculación de productores con Centros de Investigación (Coord. Técnica)

2. Capacitación de Capital Humano

Actividades (Responsable/s)

- 2.1 Promoción, identificación de grupos de productores y construcción de agendas específicas (Coord. Técnica)
- 2.2 Talleres de capacitación definidos por grupos de productores y organizados con apoyo central (Coord. Técnica)
- 2.3 Jornadas de capacitación en gestión ambiental, manejo de suelos y efluentes de tambo (Coord. Técnica)

2.4 Instancias de intercambio técnico y capacitación de la red de asesores técnicos (Coordinador AT/SIP)

3. Consolidación de una red de coordinación institucional lechera

Actividades (Responsable/s)

3.1 Funcionamiento del Grupo Gestor o Director del Proyecto (Coord. Técnica)

3.2 Jornadas de trabajo con instituciones de Investigación para apoyo a la formulación de proyectos específicos de investigación lechera regional (Coord. Técnica)

3.3 Coordinación en la promoción a la formulación de proyectos lecheros prediales de inversión (Coord. Técnica)

3.4 Elaboración de propuestas de financiamiento y gestión de recursos en función de las necesidades de inversión a de la lechería regional (Coord. Técnica)

3.5 Elaboración de propuestas y acuerdos de priorización de políticas con otras entidades vinculadas al sector lechero regional (Coord. Técnica)

3.6 Formulación de un Plan Estratégico de mediano plazo para la Lechería regional y elaboración de una sistematización de Lecciones Aprendidas sobre el modelo de gobernanza interinstitucional implementado (Coord. AT/SIP)

6. Contribución del proyecto al desarrollo sostenible

6.1 Impacto económico:

- Realizar un análisis reflexivo de los efectos esperados de la provisión del bien público sobre las cadenas productivas beneficiarias. Se podrán incluir aspectos tales como la generación de empleo, reducción de costos de las empresas, aumentos de ventas y exportaciones, aumento de atracción de inversiones. El análisis deberá tomar en consideración la situación sin proyecto (presencia de problemas por la inexistencia del bien público) y la situación con proyecto (efectos generados una vez que el bien público esté disponible para las cadenas productivas en la región).

En la situación sin Proyecto, o sea sin el bien público Sistema o Plataforma de Información Lechera, la toma de decisiones de los productores se realiza sin la debida identificación de ineficiencias u oportunidades de mejora, sin compararse con sus pares de la misma subcuenca u otras subcuencas.

Para la totalidad de cuenca, el bien público Sistema o Plataforma de información Lechera contribuirá en el mediano plazo (dado el tiempo de los procesos biológicos) al aumento de la productividad y la producción lechera, a la disminución de costos unitarios por mayor eficiencia productiva, al incremento del ingreso de las unidades productivas y al aumento de la remisión a plantas industriales con el consiguiente efecto sobre uso de la capacidad instalada y sobre los negocios de comercialización.

Con referencia al impacto sobre el empleo no se espera un aumento significativo de la ocupación, hoy con indicadores de productividad baja (litros/trabajador rural), sino principalmente contribuir a la retención de puestos de trabajo y al aumento de la productividad del mismo.

En el caso particular de la subcuenca de Salto, debido a su situación actual, el impacto inmediato radicaría en la retención de unidades productivas en la actividad lechera ya que el proceso reciente ha determinado la salida de productores o, en el caso de otros, el “desenganche” de la cadena exportadora por cambio de remisión de leche a empresas locales (quesería industrial).

En la situación sin Proyecto, o sea sin el bien público Fortalecimiento de la red de coordinación institucional lechera, se potencia la ineficiencia en el uso de los recursos públicos y privados, se desaprovechan las sinergias derivadas de la articulación institucional, se trabaja con agendas institucionales fragmentadas, se carece de masa crítica para el diseño y ejecución de intervenciones con real incidencia en el territorio.

En la situación con Proyecto se espera mayor eficiencia en el uso de los recursos, mayor eficacia por la priorización y complementación de capacidades.

6.2 Impacto territorial:

- Realizar un análisis reflexivo de los efectos esperados de la ejecución del proyecto sobre el territorio, incluyendo los efectos sobre las cadenas productivas conexas y la articulación privada y/o público-privada de la región de referencia, tanto para ámbitos existentes o para aquellos que se generen a partir del proyecto.

La actividad lechera por sus características es promotora del desarrollo territorial, tanto del medio rural donde se desarrolla la actividad primaria, como de los centros urbanos que brindan servicios e infraestructura de apoyo. La producción primaria está basada en un significativo número de unidades de explotación familiar y pequeñas empresas que genera una interesante distribución de la riqueza.

Afinca a las familias de productores y parte de los asalariados y sus familias en el medio rural y contribuye al desarrollo de los centros poblados ya existentes.

Es una actividad económica que demanda y justifica la inversión del sector público, generando bienes y servicios públicos (Ej. servicios de educación y salud); que contribuyen al desarrollo y refuerzan la competitividad territorial.

Brinda oportunidades de desarrollo a micro, pequeñas y medianas empresas en el ámbito rural, relacionados a la producción y a servicios directamente relacionados (siembra, fletes, cosecha, mantenimiento de equipos y maquinaria, asesoramiento profesional).

Es una actividad intensiva, que viabiliza la sostenibilidad de unidades productivas de menor superficie en relación a la ganadería.

Este proyecto involucra actores que tienen interés en el desarrollo de la lechería, porque allí está la razón de ser su actividad, pero también involucra actores que consideran a la lechería como una herramienta para el desarrollo, para los cuáles la actividad lechera no es un objetivo en sí mismo.

Con el proyecto también se brindará mayor cohesión a la red de actores involucrados, y mayor eficacia en su trabajo a nivel territorial y sectorial. Se verá facilitada la difusión de información, y el acceso a nuevo conocimiento y tecnologías que se generan en los Centros de Investigación, pero además estos pueden captar mejor la demanda del sector productivo. Se facilitará el acceso y la implementación de las políticas públicas vinculadas al territorio y al sector lechero.

6.3 Impacto Ambiental

- Realizar un análisis reflexivo de los efectos esperados de la provisión del bien público sobre el medio ambiente, explicitando los aspectos del proyecto que contribuyen positivamente al desarrollo ambientalmente sostenible de las cadenas productivas. A su vez, se deberá identificar los posibles impactos ambientales asociados a la ejecución del proyecto, y en caso de ser necesario, las medidas de mitigación a implementar. El análisis deberá tomar en consideración la situación sin proyecto (inexistencia del bien público) y la situación con proyecto (efectos generados una vez que el bien público esté disponible para las cadenas productivas en la región).

El proyecto no genera impactos ambientales significativos en forma directa, sino que actuará como catalizador para generar acciones que tengan impacto ambiental positivo.

A través de acciones de sensibilización y capacitación dirigidas a productores y profesionales, busca generar cambios en la gestión de los tambos y mejorar el uso y cuidado de los recursos naturales en los predios. Generar capacidades en este sentido, es uno de los resultados esperados del proyecto. Se priorizó para trabajar la gestión de efluentes de tambos y el manejo de suelos; dos temas de importancia y actualidad en la problemática ambiental en Uruguay.

Por otro lado, también se trabajará para movilizar recursos disponibles.

Esto abarca dos niveles, en fondos para inversión predial y fondos para trabajar en forma zonal y regional.

A nivel predial el trabajo será en conjunto con los ATDR y la DGDR. Hoy a través del llamado "Más agua para la producción" hay fondos disponibles para realizar inversiones prediales, se busca ayudar a que los productores utilicen esa herramienta. Dentro de los predios será también donde se implementen los planes de uso y manejo de suelos.

El otro nivel es regional, y responde en particular al interés de los Gobiernos Departamentales, por captar recursos para la formación; el desarrollo de capacidades para el control y gestión; y la búsqueda de recursos para inversiones. También en la escala regional se debe posicionar los trabajos de diagnóstico, identificando y cuantificando los problemas ambientales.

Por otro lado, las acciones del Proyecto en cuanto a la transferencia de tecnología (inversiones y manejo) se orientará principalmente a disminuir costos unitarios de producción mediante la intensificación de los sistemas productivos lecheros basado en dos lineamientos principales, el aumento de la carga y la mejora de la alimentación del rodeo lechero por mayor incidencia del pasto en la dieta. Las rotaciones de pasturas, verdes y granos adquieren principal relevancia en la mejora de los sistemas productivos.

El aumento de la carga animal incrementará los rodeos y la exigencia de gestión de los efluentes de tambo. En este sentido las capacitaciones y proyectos de inversión predial, permiten implementar alternativas como las prácticas de aplicación del efluente a terreno como biofertilizante, reduciendo la aplicación de fertilizantes químicos a pasturas y cultivos de la rotación dentro de las unidades productivas lecheras.

El aumento de la importancia del pasto en la dieta del rodeo lechero se aprecia como un factor favorable dado posibilitaría disminuir en alguna medida el suministro de concentrados que es una fuente adicional de P, como nutriente con posibilidades de llegar a cursos de agua y contribuir a procesos de eutrofización

6.4 Impacto social

- Realizar un análisis reflexivo de los efectos esperados de la provisión del bien público sobre la sociedad, explicitando como el proyecto contribuye a un desarrollo socialmente sostenible para las cadenas productivas regionales. Se podrán incluir aspectos tales como mejoras en las condiciones laborales de las cadenas productivas, empleo inclusivo, perspectivas de género, consideración de poblaciones más vulnerables, entre otros.

A su vez, deberán identificar los posibles impactos asociados a la ejecución del proyecto.

El Proyecto busca apoyar principalmente a pequeñas y medianas unidades productivas lecheras de la región litoral, procurando atenuar sus problemas de escala y posibles desventajas competitivas a nivel de costos.

El mantenimiento de la trama social de la lechería del Litoral es objetivo del Proyecto. Promover una lechería competitiva basada en unidades productivas familiares, es la forma que tiene el proyecto de contribuir al mantenimiento y desarrollo del tejido social de las zonas involucradas en el proyecto.

También mediante la articulación interinstitucional se buscará incidir en la política de tierras referida a la lechería, promoviendo y colaborando con información al Instituto Nacional de Colonización (INC) para la adjudicación de fracciones a jóvenes, hijos de pequeños productores para su inserción en la actividad lechera. E igualmente buscando identificar y desarrollar herramientas de apoyo a esos nuevos productores.

El tema de la inclusión de la perspectiva de género estuvo en debate en la etapa de formulación del proyecto, no habiéndose incluido en forma explícita en el mismo. Es abrumadora la diferencia de tambos gestionados por hombres, al igual que es ampliamente mayoritaria la presencia de hombres como asalariados.

La DGDR ha venido trabajando mucho en la sensibilización y en la formación a todo nivel, por mencionar algunas en instancias de formación de extensionistas, como en el trabajo directo con las organizaciones y sus directivos. Es un aspecto a tener en cuenta al momento del diseño e implementación de cada una de las actividades. Se deberá facilitar la participación de mujeres en las instancias de capacitación y en los procesos de toma de decisiones.

El proyecto también brinda oportunidades para la capacitación de personas jóvenes, los que además pueden asumir un rol clave en la incorporación de nuevos desarrollos tecnológicos en los tambos y en la gestión de los mismos, facilitando los procesos de cambio.

6.5 Vinculación con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

- En base al análisis previo, identificar el o los ODS a los que se vincula el proyecto, detallando como contribuye a su cumplimiento. Para conocer cuáles son los ODS consulte el siguiente [link](#)¹.

El proyecto se vincula con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero en particular tiene un mayor impacto en tres de los mismos.

ODS N° 6 Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible

La capacitación de productores y técnicos en tratamiento de efluentes y manejo de suelos; así como la promoción y apoyo en la formulación de proyectos prediales para el tratamiento de efluentes de tambo, son formas de contribuir al cuidado de los cuerpos de agua superficiales y a la protección de las napas freáticas. La erosión y por lo tanto el arrastre de nutrientes al agua, junto con los efluentes de tambos; explican en parte las floraciones de algas que se vienen registrando en Uruguay.

ODS N° 8. Crecimiento económico y trabajo decente.

El sistema de información y las actividades de capacitación apuntan a mejorar la toma de decisiones empresariales, promover la mejora de la productividad y el ingreso de las empresas. La actividad primaria de la cadena láctea se destaca por permitir el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas distribuidas en el territorio generando la tracción sobre proveedores de productos y servicios.

ODS N° 12 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Las mismas líneas de trabajo que impactan en el ODS 6, también impactan en este objetivo. La gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales, son el objetivo de las capacitaciones que se plantean en el proyecto. La recuperación de los nutrientes en efluentes y la conservación de suelos hacen a este objetivo.

7. Análisis de riesgos y mitigación

Identificar los riesgos asociados a la ejecución del proyecto (estratégicos, operativos, de gestión, entre otros), su impacto potencial en el éxito del proyecto y las medidas de mitigación identificadas en cada caso, si corresponde.

Riesgos identificados	Impacto potencial	Medidas de mitigación
Factores climáticos	La incidencia principalmente de sequías o exceso de precipitaciones pluviales afecta de manera diferente la producción lechera, pudiendo generar graves perjuicios no sólo coyunturales sino con consecuencias de mediano plazo.	En el caso de las sequías, la promoción por parte de Proyecto de inversiones prediales de Agua para la producción (agua en la parcela, caminos, y el riego) que impulsa el MGAP puede contribuir a mitigar los efectos de estos eventos.
Factores institucionales	Los cambios institucionales de administraciones departamentales o nacional, o en la conducción de actores	Compromisos institucionales documentados de los distintos actores institucionales participantes.

¹ <http://www.ods.gub.uy/index.php>

	privados podrían afectar la cohesión en el accionar del Proyecto.	
Factores de gestión y operativos	La capacidad de intervención del Proyecto se apoya en la seguimiento por parte de la gobernanza y en la eficacia de las intervenciones de campo para potenciar el Sistema de Información. Un debilitamiento de estas áreas podría afectar los resultados en un período de ejecución reducido como lo es el del Proyecto.	El Proyecto cuenta con una estructura institucional con capacidad para corregir eventuales desajustes o problemas de eficiencia de gestión. Un aspecto particular que es la administración de los recursos financieros se encuentra blindada y fuera de riesgo.
Factores comerciales	La incidencia de caída de precios en el mercado internacional de productos lácteos, afecta directamente por la alta exposición al mismo de la producción lechera, los resultados económicos (ingresos) de las unidades productivas.	En la eventualidad de estas coyunturas comerciales, el Proyecto promoverá estrategias de abatimiento de costos y complementación de actividades productivas a través de su red de asesoría técnica, además de la propuesta de mecanismos de financiamiento a terceros para mitigar efectos inmediatos de dichas situaciones.
Factores ambientales	El Proyecto cuenta explícitamente entre sus objetivos y líneas de acción el cuidado (erosión de suelos y gestión de efluentes de asesores técnicos y productores) de la gestión ambiental para la preservación de los recursos naturales.	Jornadas de capacitación en manejo de suelos y gestión de efluentes.

8. Propuesta de sostenibilidad

Detallar los mecanismos a través de los cuales se posibilitará y garantizará la provisión del bien público una vez finalizado el proyecto, incluyendo el plazo de provisión esperado y la institución responsable. Estos mecanismos deberán asegurar la disponibilidad del bien público para todas las empresas, organizaciones y actores que lo requieran y que se relacionen con la cadena productiva (beneficiarios atendidos). Describa las actividades planificadas en el marco del proyecto para la implementación de esta propuesta.

La sustentabilidad del bien público Sistema de Información estará dada por el acople futuro del mismo al Sistema Nacional de Transferencia Tecnológica y Extensión Rural que se está desplegando por parte del MGAP y los Institutos Públicos Agropecuarios (entre los que se encuentra el INALE) en el territorio regional. El mismo consiste en el desarrollo de los servicios de asesoramiento y relevamiento de información con la mayor cobertura de pequeños y medianos productores, en el marco de planes de inversión y crecimiento de las unidades productivas. Un aspecto de singular relevancia y aporte específico de este Proyecto en términos de sustentabilidad del Sistema de Información a consolidarse radica en la participación de las industrias con cuencas de remisión en la región, actores especialmente interesados en fortalecer de esta manera las acciones de asesoramiento técnico a la producción primaria. Con referencia a la accesibilidad a éste bien público el INALE a través de sus mecanismos permanentes de información y comunicación contribuirá a su sostenibilidad futura.

En relación al bien público definido como red o articulación institucional en la región litoral referido a la cadena lechera, se espera que los resultados del Proyecto determinen la voluntad colectiva de las entidades participantes (públicas y privadas) de dar sostén financiero a la función de coordinación interinstitucional. La operación de este Proyecto y la inclusión en el mismo de la formulación y validación de un Plan Estratégico de mediano plazo compartido por los distintos actores, será una herramienta que contribuya a afirmar acuerdos institucionales facilitando que las mismas

asuman el financiamiento de la coordinación técnica. Hay antecedentes al respecto en cuanto a la voluntad de algunos actores dispuestos a contribuir a la sustentabilidad de este acuerdo institucional. En base a los resultados e impactos esperados del accionar conjunto, la profundización de vínculos institucionales y conocimiento entre los referentes y un contexto más favorable para la cadena lechera, es esperable la sustentabilidad operativa de ésta articulación institucional.

Final del formulario