ISSN: 2301-0983

Documentos **28**

Sector lechero uruguayo. Tendencias y desafíos

Ignacio Arboleya

Instituto Humanista Cristiano
JUAN PABLO TERRA

Sector lechero uruguayo. Tendencias y desafíos
Ignacio Arboleya
Documentos 28

Ignacio Arboleya

Integrante del equipo técnico del Centro Cooperativista Uruguayo (CCU) (1988-2021). Presidente del CCU (2006-2010). Asesor técnico de la Intergremial de Productores de Leche (2002-2017). Consultor de INIA, INALE, MGAP, GTZ, FIDA, IICA, FAO y BID.

INSTITUTO HUMANISTA CRISTIANO JUAN PABLO TERRA
José E. Rodó 1836, piso 1, Montevideo
Te. (598) 2400 8992
ihcterra@gmail.com
institutojuanpabloterra.org.uy

Montevideo, abril de 2024.

CONTENIDO

1. UN PUNTO DE PARTIDA: LA IMPORTANCIA DE LA LECHERÍA URUGUAYA.....4

2. ALGUNAS TENDENCIAS Y DESAFÍOS SECTORIALES 7

Bajo crecimiento del volumen de producción.....7

Disminución del número de productores y mayor producción por productor 12

La cuestión medioambiental como nuevo requerimiento de la sociedad y los mercados 14

La cuestión tecnológica y los cambios derivados de las tecnologías de información y comunicación 16

3. UNA POSIBLE FORMA DE ABORDAR LOS DESAFÍOS SECTORIALES DESDE LA POLÍTICA PÚBLICA.....19

1. UN PUNTO DE PARTIDA: LA IMPORTANCIA DE LA LECHERÍA URUGUAYA[1]

La producción lechera tiene una ubicación estructural de fundamental importancia en la economía nacional debido a que es una de las actividades de base agropecuaria con mayores efectos multiplicadores de la actividad económica nacional y en la distribución del ingreso entre los trabajadores, incluido el trabajo familiar, y los empresarios. De igual forma por sus características, es una de las actividades de base exportadora con mayores efectos de distribución territorial en las economías locales.

Al analizar su evolución se puede decir que, además de una buena dotación de recursos naturales, el desarrollo de la lechería uruguaya se basó principalmente en tres grandes pilares:

- La aplicación sostenida de un conjunto de políticas públicas a lo largo de sucesivos gobiernos.
- La temprana incorporación de estrategias societarias cooperativas a nivel industrial y de los diferentes actores de la cadena que signaron el tipo de desarrollo sectorial.[2]
- La especialización productiva de un conjunto relevante de productores.

1 Se agradecen los aportes de Pablo Chilibroste y Gabriel Giudice para la elaboración de este artículo, más allá de que sus contenidos son de responsabilidad total del autor.

2 Un aspecto importante para reseñar es que el liderazgo cooperativo a nivel industrial contribuyó a generar un nivel de integración entre las industrias (cooperativas o no) y los productores que operó durante mucho tiempo como una fortaleza sectorial.

La lechería uruguaya asegura un consumo nacional de unos 230 litros de leche por persona y por año. Cuenta en el entorno de **3.000 productores entre lecheros remitentes y queseros artesanales** y genera unos 20.000 puestos de trabajo vinculados en forma directa o indirecta con su actividad. En el 2023 se remitieron a plantas industriales **2.114 millones de litros producidos**[3] en poco más de 500.000 hectáreas. En ese año el sector lechero tuvo un ingreso cercano a los U$S 1.400 millones de los cuales el 61% provienen del mercado externo y el 39% del interno.

La fase industrial está conformada por unas 45 industrias elaboradoras de lácteos a partir de leche cruda. En base al Registro de Industrias de INALE que incluyó las principales industrias, las que captaron más del 90% de la leche remitida, se pudo determinar que la cantidad de trabajadores de estas industrias está en el entorno de los 3.200 de los cuales más del 80% eran permanentes y el resto zafrales. En base a datos del Fondo de Financiamiento del Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera (FFDSAL,) se pudo determinar que las tres principales industrias captan el 85% de la leche procesada a nivel industrial. Si se agrupan las cinco principales se alcanza el 90% de la leche. CONAPROLE es la principal industria del país con una participación superior al 70% de la captación de leche y en segundo lugar se ubica Estancias del Lago con 8%.

El Uruguay exporta en el entorno del 72% de su producción de leche y la leche en polvo entera representa el 65% de la facturación exportada, por lo que su precio en el mercado internacional tiene una fuerte incidencia en la conformación del precio de la leche en tambo. En contrapartida, ocurre una marcada disminución desde el 2016 de la exportación de quesos. Esto genera una baja rentabilidad del negocio quesero (lo que afecta a varias industrias de mediano porte) y pone en cuestión la viabilidad de algunas estrategias de diversificación de productos de la canasta exportadora.

3 https://www.inale.org/estadisticas/remision-a-planta

Si bien se exporta a muchos destinos, el grueso de las colocaciones se concentra en un número acotado de países cuya importancia relativa varía según las oscilaciones del mercado internacional (determinado sobre todo por el nivel de importaciones de China y Argelia) y el regional (determinado principalmente por el comportamiento de Brasil). Por ejemplo, durante el 2023 se exportaron productos lácteos por U$S 855 millones a 88 destinos. Pero el 70 % de la facturación se concentró en: Brasil, Argelia, México, Argentina y Rusia. Por un lado, cayó la posición de China como destino de Uruguay y del mundo. Mientras que en el 2022 ocupó el puesto nº 3, representando el 10 % de las exportaciones uruguayas, en el 2023 cayó al puesto n°6, representando el 3 %.[4]

Dado el alto nivel de consumo de lácteos por persona, se puede afirmar que todo crecimiento futuro de la producción debe ser destinado a la exportación. Es relevante tener en cuenta que muy pocos países exportadores tienen una relación tan asimétrica entre mercado externo e interno, por lo que la vulnerabilidad a los efectos de los cambios en el mercado internacional es más fuerte y ello condiciona fuertemente las estrategias de desarrollo sectorial.

4 INALE. Área de Información y Estudios Económicos (AIEE). Comercio de Lácteos. Situación y perspectivas de la lechería uruguaya 2023. Febrero 2024.

2. ALGUNAS TENDENCIAS Y DESAFÍOS SECTORIALES

Existe consenso a nivel político y académico en el país sobre la importancia estratégica de la lechería dadas sus capacidades y potencial exportador, sus mayores efectos multiplicadores en la economía nacional y mejor distribución de los ingresos entre los actores de la cadena y a nivel territorial. Adicionalmente, y pese a la alta variabilidad de precios y la aparición de nuevas alternativas a la leche de vaca, el consumo mundial mantiene una tendencia de crecimiento más allá de las coyunturas de mercado. Por lo cual la lechería continúa siendo una alternativa generadora de divisas importante para el país**.**

Pero también es claro que en la última década han surgido o se han consolidado tendencias relevantes de cambios que se traducen en desafíos sectoriales y de políticas para atenderlos. No es posible desarrollar en este artículo todas estas tendencias, por lo que solo se mencionaran sucintamente algunas de las más significativas a nivel de la producción primaria y principalmente focalizadas en los productores remitentes.

Bajo crecimiento del volumen de producción

La fase primaria del sector lechero se ha caracterizado por su dinamismo y capacidad de crecimiento, expandiendo su producción durante 34 años (1979 a 2013) a una tasa del 5 % anual, en base a la transformación tecnológica de los tambos y de la mano de las exportaciones de productos lácteos que comenzaron en el año 1975. Es significativo el avance de la producción entre el año 2002 y el 2013, período en el cual se duplicó la remisión a

plantas pese a haber empezado la década con una de las peores crisis económicas del país. Sin embargo, en los últimos 10 años la remisión creció a una tasa acumulada anual de 0,5 % y se logró un volumen 5 % mayor que el de 2014.[5] Esto se puede apreciar en el cuadro 1.

Cuadro 1. Evolución de la remisión en millones de litros y millones de kilos de sólidos y variación porcentual anual

Año	Remisión (en millones de litros)	Variación (%)	Remisión (en millones de kilos de sólidos)	Variación (%)
2014	2.014		147	
2015	1.974	-2 %	144	-2 %
2016	1.775	-10 %	130	-10 %
2017	1.924	8 %	141	9 %
2018	2.063	7 %	152	8 %
2019	1.970	-5 %	146	-4 %
2020	2.078	5 %	155	6 %
2021	2.118	2 %	159	3 %
2022	2.089	-1 %	158	-1 %
2023	2.115	1 %	162	2 %

Fuente: INALE.

Esta tendencia de la última década tiene entre sus principales causas la crisis de precios y mercados iniciada en el 2015 así como en una serie de eventos climáticos adversos que incluyen la última sequía.

5 Pedemonte, A., y Di Candia, N. (2024). *Fase Primaria. Situación y perspectiva de la lechería uruguaya. 2023*. INALE, Área de Información y Estudios Económicos.

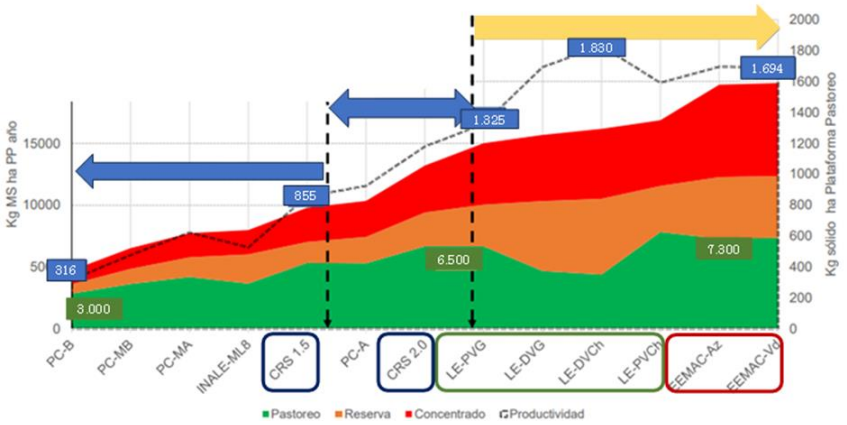
Sin embargo, parece pertinente preguntarse si esta tendencia solo responde a estas causas o por el contrario también es consecuencia de cambios más estructurales. En este sentido una de las posibles cuestiones es analizar si el modelo de producción de la lechería uruguaya está presentando restricciones para seguir creciendo.

El incremento en producción durante el ciclo 1984-2014 estuvo explicado esencialmente por mejoras en la productividad (Fariña y Chilibroste, 2019) con ajustes en carga y en producción individual. Un análisis de los predios del proyecto producción competitiva de CONAPROLE (Chilibroste y Bateggazzore, 2019) y de otros sistemas de producción ensayados por la investigación, permite organizar los mismos según productividad y analizar su evolución.

El primer tramo de la siguiente figura se muestran grupos de predios comerciales según productividad (PC-B, PC-MB, PC-MA y PC-A, para productividades baja, media baja, media alta y alta, respectivamente y un sistema modal de INALE: INALE-ML8). En el segmento medio conviven sistemas comerciales de alta productividad con diferentes modelos de base pastoril explorados por la investigación. En tercer segmento se presentan modelos más intensivos que mantienen pastoreo, pero en proporciones bajas (30-35 % de la materia seca total) investigados en los últimos años en Uruguay.

Como puede observarse en la figura 1, en el primer tramo de desarrollo se aprecia que los sistemas más que duplican la productividad (316 a 855 kg sólidos), con incrementos significativos en la cosecha de forraje por pastoreo directo, reservas y concentrados. Durante esta etapa los sistemas logran aumentar la productividad con buen nivel de control de los costos de alimentación dado el aumento proporcionado de todos los componentes del menú. Por otro lado, al aumentar productividad diluyen costos fijos y bajan el costo unitario de producción.

Figura 1. Intensificación en sistemas pastoriles



Fuente: Pablo Chilibroste, Jornada lechería EEMAC.

En contraste, al analizar los sistemas de producción de mayor productividad se observó que los aumentos de esta se basan fundamentalmente en un mayor uso de suplementos dado que el potencial de producir y cosechar fibra (pastoreo directo más reservas) comienza a alcanzar el potencial ecológico en secano (12-14 TT MS producción para rotaciones pastura-cultivo).

En la medida que hay un porcentaje relevante de productores que tienen productividades bajas y medias, se podría asumir que existe un potencial de crecimiento a desarrollar con los sistemas y modelos de producción disponibles. No obstante, aparecen aquí algunos desafíos sectoriales muy importantes:

- Los sistemas de baja y buena parte de los de media baja productividad, no generan una renta suficiente para financiar el crecimiento. Casi que en cualquier combinación de precios de leche e insumos obtienen resultados negativos o muy magros. ¿Cuál debería ser la estrategia de trabajo para atender este desafío?

- La transición a sistemas más productivos y sustentables requiere de sistemas crediticios integrales que efectivamente operen en el terreno y sean accesibles a los productores. En los últimos años han surgido instrumentos financieros interesantes pero que luego en la práctica no han sido instrumentados para que puedan ser utilizados por los productores.
- Existe un problema de transferencia tecnológica relevante y que es transversal con diferentes características a todos los establecimientos lecheros. Existen iniciativas en clave interinstitucional que buscan poner en práctica un modelo de transferencia y capacitación que aspira a levantar limitantes en esta área. Sin embargo, aún están en un estado incipiente de ejecución y alcance.[6]
- Un estudio reciente (Chilibroste et al., 2024) analizando la dinámica empresarial durante los últimos 6 ejercicio agrícolas (15/16-22/23) muestra que la dinámica de crecimiento disminuye en forma significativa una vez que los sistemas alcanzan los 800 kg de sólidos. En el mismo se visualizaron dos aspectos detrás de esta dinámica: el primero de ellos está vinculado a la disponibilidad de infraestructura para manejar sistemas más intensivos. El segundo es el abordaje de problemas tecnológicos de la aplicación de estos sistemas, que surgen al momento de su ejecución.

Otra estrategia posible sería tener la oportunidad de crecer en áreas nuevas y reproducir allí la primera fase de crecimiento de la productividad a bajos costos relativos. Sin embargo, no se ha desarrollado una política explicita en este sentido más allá de la que se pudo implementar por el INC para cierta escala de producción. Pese a lo anterior se puede

6 Por ejemplo: El FPTA del INIA - INALE «Gestionando el crecimiento de los sistemas lecheros», cuyo objetivo es contribuir a la mejora de la gestión empresarial o estratégica y a la gestión operativa de los tambos.

sostener que junto a los modelos de crecimiento que siguen presionando sobre la productividad, existe una estrategia más silenciosa de crecimiento de la producción basada en la expansión del área y se refleja en la disminución de productores, pero no una disminución de similar magnitud en la superficie controlada por el rubro.

Disminución del número de productores y mayor producción por productor

En el sector lechero (como en otros rubros) existen retiros e ingresos de productores, donde el saldo ha sido históricamente negativo. Esta tendencia es mundial y se da en la mayoría de los países productores de leche. De acuerdo con el IFCN 2023[7] en el mundo se pierden unos 427.000 predios lecheros por año y pronostican que, de la población actual de unos 110 millones, en el 2050 quedarán la mitad.

En el caso del Uruguay, en la última década, se constata una disminución del número de productores lecheros a una tasa del 3,2 % anual. Guarismo que se ubica en una posición intermedia respecto a por ejemplo España (8,1 %) y Nueva Zelandia (0,7 %).

Este proceso tiene impactos diferenciales según el tamaño de los predios lecheros. Entre el año 2015 y el 2022 (que incluye una de las crisis sectoriales más difíciles y largas de su historia), el número de productores remitentes disminuye en un 28 %. Pero mientras en el período analizado el número de remitentes con producciones menores a 480.500 litros anuales disminuye en un 44 % (de 1910 productores a 1064), aquellos con escalas de producción mayores a ese guarismo se mantienen en similar proporción (de 1037 productores a 1058). Es conveniente aclarar que no se debe hacer un análisis estático de esta tendencia en el sentido que en

7 IFCN–– Red de Investigación Láctea de IFCN. *Reporte anual 2023*.

la realidad durante el período hay establecimientos que cierran y otros que ingresan, así como productores que crecen o decrecen en la producción por lo que cambian de estrato.

Pese a la disminución del número de productores, la producción de leche no cayó. Esto tiene dos razones:

- Por un lado, se registra un aumento sostenido de los volúmenes de remisión por productor. El crecimiento en producción y productividad ha compensado la merma del número de productores en términos de los volúmenes de remisión. Las tasas de crecimiento en la producción no tienen una vinculación directa con el tamaño de los tambos dado que se dan buenos y malos desempeños en todos los estratos.
- De igual forma la producción tiende a concentrarse en los estratos de mayor tamaño relativo. En efecto, la encuesta lechera del INALE del año 2019 indicaba que el 40 % de los establecimientos lecheros totales producen más de 480.500 litros de leche anuales y explican el 82 % de la producción. En la medida que estadísticamente han sido los establecimientos que se han mantenido en similar cantidad en la última década, son los que fundamentalmente han mantenido los niveles de producción junto a algunos mega emprendimientos.

En resumen, la tendencia general indica una disminución del número de productores remitentes explicado fundamentalmente por aquellos de menor escala de producción relativa. Este fenómeno no tiene en el corto/mediano plazo un impacto en el volumen de producción, pero indudablemente genera una pérdida de capital social de la lechería uruguaya y plantea una situación compleja a todo el entramado institucional sectorial.

Esta situación amerita estudiar la factibilidad de implementar nuevos instrumentos de política y revisar la pertinencia de los actuales. Por ejemplo:

- Se podría plantear como temas de agenda sectorial la posibilidad de promover o facilitar el acceso al ingreso al sector de nuevos productores y/o gestores que mediante diversos instrumentos revitalicen establecimientos que por diferentes circunstancias no logran crecer en producción y productividad.
- También impulsar nuevos mecanismos de asociación que permitan a los productores eficientes de pequeña y mediana escala integrar modelos de producción de mayor tamaño y fundamentalmente preservar su permanencia y desarrollo en el rubro.
- Otro desafío relevante es repensar la institucionalidad sectorial ante el avance de estas tendencias. Analizar cuan sostenibles son las organizaciones actuales frente a una masa social en el entorno de los dos mil productores, diseñar e implementar nuevos arreglos institucionales que permitan abordan en clave de cooperación la nueva agenda de temas sectoriales y los servicios e instrumentos de política que se requieran.

La cuestión medioambiental como nuevo requerimiento de la sociedad y los mercados

Otro elemento emergente en la lechería uruguaya es la cuestión medioambiental y el desafío de identificar transiciones viables hacia sistemas de producción más sostenibles. Por otra parte, cada vez más la calidad, inocuidad y el valor agregado ambiental de los productos son elementos determinantes de competitividad, diferenciación y acceso a mercados de mayor valor agregado o son requeridos para superar nuevas barreras paraarancelarias.

En este sentido uno de los temas relevantes a abordar es el balance y circularidad de nutrientes en los sistemas de producción lecheros. El proceso de intensificación de la lechería implica el uso creciente de insumos externos al sistema: fertilizantes y concentrados. Y ello puede generar un desbalance entre la cantidad de nitrógeno entrante y el saliente del sistema de producción. En contrapartida los sistemas de producción más intensivos de Uruguay son competitivos a nivel internacional en intensidad de emisiones de GHI por tener intensidad de emisiones bajas. Sin embargo, estos modelos más intensivos reducen la intensidad de emisión, pero aumentan significativamente la emisión por unidad de área.

El abordaje de esta temática supone una agenda que incluye:

- Seguir apoyando la gestión medioambiental de los establecimientos lecheros cono el reciclaje de nutrientes (tratamiento de efluentes), la creación de zonas *buffer* en cursos de agua o el establecer la huella medioambiental. Un trabajo realizado por el INALE sobre la evaluación de la situación de la gestión del ambiente en los tambos en base a los datos de la Encuesta Lechera del INALE (2019), indica que solo un 32 % de los establecimientos lecheros cuentan con un sistema de tratamiento de efluentes completo y controlan el 43 % de la producción. Más de la mitad de los establecimientos que carecen de sistemas de tratamiento de efluentes completos (58 %), se ubican en niveles de productividad baja a media baja (2400 y 3800 litros/há VM). En contrapartida el 64 % de los tambos con sistemas completos de tratamiento de efluentes tiene productividades medias y altas (5200 y 8400 litros/há VM).[8]

8 Documento no editado de INALE: «Aspectos para considerar en la evaluación de la situación actual de la gestión del ambiente en los tambos», de marzo de 2022. El trabajo también plantea que «el total de dinero que se requiere en inversiones para completar y/o finalizar con las instalaciones para los sistemas de gestión de efluentes es de 42 millones de dólares a nivel del sector».

- Protocolizar aquellos sistemas de producción que tienen un balance de N razonable y con potencial de mejora si se introducen ajustes en la infraestructura que permita gestionar los residuos líquidos y sólido recircularlos y sustituir fertilización química por enmienda orgánica.
- Estudiar y protocolizar sistemas intensivos de base pastoril que tengan potencial de reducir en forma muy significativa la intensidad de emisión.
- Integrar modelos de producción primaria que comiencen a transitar el camino de reducción drástica de agroquímicos.
- Explorar modelos de producción agroecológicos. Ir desarrollando capacidades y procesos de transición para efectivizarlos.

La cuestión tecnológica y los cambios derivados de las tecnologías de información y comunicación

Si bien la lechería es uno de los rubros donde la tecnología ha logrado más impactos positivos en su desarrollo, es posible constatar una gran dispersión de los resultados económicos de las empresas y en muchos casos esto es debido a un bajo nivel de adopción o adopción parcial de sistemas de producción rentables. Un análisis comparativo del desempeño productivo de 2300 empresas lecheras entre el 2014 y 2019, indica que existen marcadas heterogeneidades en las tasas de crecimiento de la producción independientemente del tamaño económico de las mismas. En todos los estratos de tamaño, y en pleno período de crisis, hubo tambos que lograron crecer a tasas anuales superiores al 3,4 % y otros que redujeron su producción a tasas mayores de -2,7 %.[9] Esto plantea desafíos en el campo de la investigación, la innovación y la transferencia técnica.

9 Pedemonte, A., Giudice, G., y Artagaveytia, J. (2022). *Sistemas de producción de leche de Uruguay*. *En base a Encuesta 2019*. Informes de INALE. Disponible en www.inale.org

Pero junto a la temática de mejorar los niveles de adopción tecnológica a nivel de los tambos uruguayos, emergen los desafíos de los avances en las TICS aplicadas a la producción lechera. Avanzar en la digitalización de la lechería uruguaya tiene ventajas en diferentes aspectos tales como mejorar la calidad y bienestar del trabajo en los tambos (elemento que opera como barrera de entrada al sector), mejorar la gestión y el proceso de toma de decisiones (incluyendo la automatización de aquellas vinculadas a cuestiones rutinarias) debido al incremento del relevamiento y capacidad de análisis de información así como en la propia gestión ambiental dado que podría posibilitar la implementación de procesos de trazabilidad ambiental de los sistemas en tiempo real. Aspecto que puede no ser visualizado como una necesidad perentoria por los productores, pero que podría ser en el futuro un requisito de acceso a mercados más exigentes o una estrategia para superar barreras para arancelarias vinculadas a esta dimensión.

Nuevamente esto plantea desafíos sectoriales y de la política pública:

- Se requieran nuevas capacidades de gestión y formación de los recursos humanos que trabajan en la cadena láctea en clave del manejo de las TIC. La experiencia comparada demuestra que la digitalización de las empresas y procesos solo da resultados si está asociada a procesos de formación de los recursos.
- Es necesario facilitar el acceso a la mayor cantidad posible de herramientas y procesos digitales apropiadas y apropiables. Para ello se debe contar con la capacidad de discernir y seleccionar las mejores opciones.
- En la medida que sea viable se debería fomentar alianzas estratégicas que permitan capitalizar las capacidades locales entre los ofertantes y desarrolladores de tecnología y la cadena láctea.

Este rápido repaso omite otros elementos importantes del contexto de la lechería nacional. Por ejemplo:

- El acceso al recurso tierra sigue siendo un tema estratégico en la lechería uruguaya. Según la Encuesta Lechera 2019 del INALE, solo un 36% de la tierra destinada a la lechería se encuentra bajo el régimen de propiedad. Contar con mejores mecanismos de acceso, será fundamental para las estrategias de crecimiento del sector. Pues la tierra se vuelve en un factor restrictivo en la medida que se agota la brecha tecnológica y la única forma de crecimiento es la expansión en superficie. Esto es más acuciante para los establecimientos lecheros muy productivos, pero de bajo tamaño relativo en superficie. La acción del INC en el sector explica un 10% de la superficie utilizada por los productores remitentes. Esta cifra que globalmente no parece relevante es clave si se tiene en cuenta que el INC explica casi un tercio de la superficie arrendada (unas 38.500 hectáreas) por los tambos con producciones menores a los 980.000 litros anuales. Sería necesario impulsar una política activa en el tema acceso que supone la revisión de los instrumentos hasta ahora aplicados, así como promover la generación de nuevas opciones/instrumentos para otro tipo de productores. Una acción para plantear podría ser que se establezcan prioridades de asignación a productores lecheros o experiencias asociativas viables en las fracciones del INC disponibles en las zonas con potencial de producción lechera.
- El tema del relevo generacional es uno de los asuntos claves a nivel de la producción lechera. Según la Encuesta Lechera del INALE de 2019, solo el 19% de los establecimientos tienen productores menores de 45 años y un 37% del total considera poco probable o no cuenta con relevo generacional.

3. UNA POSIBLE FORMA DE ABORDAR LOS DESAFÍOS SECTORIALES DESDE LA POLÍTICA PÚBLICA

La rápida mención a algunas de las tendencias sectoriales de la lechería uruguaya no significa desconocer que existen otros aspectos y temas tan o más importantes que los mencionados. Por ejemplo: inserción internacional, infraestructura, sanidad, trazabilidad, innovación e investigación, etc. Así como aquellos más vinculados a la economía general como el tipo de cambio o la infraestructura y sus costos.

La intención era ejemplificar los tiempos de cambios por los cuales ha transitado la lechería y como ello plantea nuevos desafíos sectoriales y de políticas.

Por ello y a manera de síntesis final se entiende pertinente plantear algunos elementos sobre el cómo, desde la órbita de la política pública, se debería enfocar el apoyo/fomento de la implementación de las estrategias sectoriales para abordar estos desafíos. A manera de una versión muy incompleta, se plantean tres posibles líneas de trabajo:

- En primer lugar, se debería maximizar la posibilidad de diseño, implementación y evaluación de instrumentos de política pública aprovechando la información disponible sectorial.
- En segundo lugar, se debe hacer una revisión de la institucionalidad pública vinculada que supone primariamente fortalecer las capacidades del INALE y analizar diferentes estrategias de articulación según la temática a abordar. Se debería capitalizar la capacidad de cooperación y articulación sectorial para

impulsar lineamientos que cada vez más suponen una mayor intercooperación institucional. Se debe resignificar la articulación de los actores privados en función de los cambios sectoriales y aprender de las buenas y malas experiencias de la respuesta coordinada de la institucionalidad pública. Un primer ejercicio de articulación se encuentra en el desafío de superar la desconexión de la investigación con la transferencia y con la formación de capital humano. Avanzar a un sistema que integre información, investigación y transferencia es un debe estructural del sector lácteo y que nos diferencia negativamente de los países competidores.

- En tercer lugar, por sus características y requerimientos el sector lechero puede operar como efecto laboratorio para la implementación coordinada de un conjunto de políticas aplicadas y combinadas. En este sentido uno de los mayores desafíos es el identificar y desarrollar mecanismos de sucesión / continuidad de las empresas lecheras. Se trata de facilitar el ingreso al sector de nuevos productores y gestores y para ello es necesario contar con otra batería de bienes públicos implementados y con facilidad de acceso (financiamiento, asistencia técnica, sistema de capacitación que acredita saberes y reconocido por toda la institucionalidad vinculada).

Instituto Humanista Cristiano
JUAN PABLO TERRA

José E. Rodó 1836, 1er piso, Montevideo
Tel: (598) 24008992
Email: ihcterra@gmail.com
Web: institutojuanpabloterra.org.uy