



Trigésima Novena Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo

**Informe de la Reunión Ordinaria 2019 de la  
Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales  
(CCEAG)**

IICA/CE/Doc. 700 (19) - original: español

San José, Costa Rica  
16-17 de julio de 2019



## **Introducción**

En atención a las disposiciones de su estatuto y reglamento, la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG) se reúne el 8 de mayo de 2019 a partir de las 8:35 a. m. (hora de Costa Rica) mediante videoconferencia, según lo dispuesto en la resolución n.º 580 del Comité Ejecutivo. Participan los representantes de Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos de América, Honduras, Jamaica, México y Uruguay. En el anexo 1 se incluye la lista de participantes.

## **Mensaje del director general**

El director general del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) da la bienvenida a los participantes. Seguidamente instruye al secretario técnico para que se refiera al propósito de la CCEAG, a los temas incluidos en el programa de la reunión y al procedimiento para llevarla a cabo.

## **Avances en el proceso de modernización institucional**

El director general brinda un informe sobre los avances alcanzados durante los 15 meses de su gestión, orientada a renovar el IICA mediante acciones centradas en cinco áreas: a) fortalecimiento institucional, b) cultura de procesos, c) movilización de recursos, d) operación del Instituto como una plataforma de gestión de conocimiento y e) conversión del IICA en una institución de puertas abiertas.

En referencia al fortalecimiento institucional, comenta sobre las acciones que se han venido realizando para promover un cambio organizacional, dentro de las cuales sobresalen la puesta en operación de un *hub* de liderazgo, conformado inicialmente por 60 funcionarios; el desarrollo del mapa de desempeño anual de los funcionarios, con base en el cual serán evaluados; y la aplicación de una encuesta sobre clima y cultura organizacionales.

Señala a continuación que el Instituto ha logrado avances significativos en el proceso de planificación integrada llevado a cabo en sus 35 representaciones, así como en las regiones y la Sede Central. Explica que para ello han sido fundamentales los planes de acción estratégica, construidos a partir de procesos participativos y enfocados en lograr resultados en siete áreas: a) eficacia y efectividad en los ámbitos administrativo y operativo, b) captación de recursos externos, c) oportunidades de participación en proyectos regionales o multipaíses, d) oportunidades de cooperación horizontal, e) imagen y posicionamiento institucional en cooperación técnica, f) participación y construcción de alianzas estratégicas con los sectores público y privado, y g) fortalecimiento del trabajo conjunto a lo interno del IICA. Comenta que los resultados son monitoreados con la herramienta *Business Intelligence*, lo que le permitirá al IICA trabajar en forma integrada para cumplir con los mandatos de sus Estados Miembros.

Indica que la transformación del Instituto hacia una cultura de procesos es una de las principales acciones emprendidas desde el inicio de su gestión. Resalta los avances logrados mediante la realización de un estudio sobre los procesos institucionales, orientado a fortalecer la cooperación técnica mediante la gestión integrada de proyectos y la racionalización de los procesos

administrativos. Agrega que la integración de los procesos agregará valor a la función sustantiva de la institución, brindar cooperación técnica, y que en las etapas subsiguientes se automatizarán esos procesos, lo que permitirá trabajar a distancia a través de dispositivos móviles y tomar decisiones oportunamente.

En cuanto a la movilización de recursos, el director general informa que el año anterior se aplicó un programa de movilidad laboral voluntaria, que generó ahorros por un monto de USD 1.6 millones, los cuales se han utilizado para reforzar el Fondo de Preinversión Institucional para la Gestión de Oportunidades de Financiamiento Externo (FonPRI). Señala que este fondo promueve el uso inteligente de un capital semilla y fortalece la cartera de proyectos del Instituto.

Seguidamente enumera otras medidas aplicadas en el IICA para racionalizar y movilizar recursos, dentro de las cuales se destacan las siguientes: a) la reducción de USD 700 000 al año en gastos de viajes; b) la promoción de una cultura de *paperless* a partir del uso de sistemas electrónicos, lo que ha resultado en una disminución de 60 % en el consumo de papel, equivalente a cinco toneladas al año; c) la reducción de la flotilla vehicular a nivel hemisférico; y d) la disminución del monto destinado al pago de alquileres de las oficinas en los países. Indica que todas estas medidas se han enfocado en el ahorro de recursos, a fin de destinarlos a la provisión de cooperación técnica, que es el mandato principal del Instituto.

Con respecto a la operación del IICA como una plataforma de gestión de conocimiento según lo planteado en el Plan de Mediano Plazo (PMP) 2018-2022, señala que el Instituto ha avanzado en la aplicación de un modelo de cooperación técnica dirigido a multiplicar el conocimiento técnico a través del trabajo conjunto con universidades, centros de investigación, institutos de innovación, el sector privado e instituciones nacionales, entre otros. Explica que la información y los conocimientos generados en el ámbito institucional se han integrado, actualizado y puesto al servicio de los Estados Miembros mediante la herramienta *Workspace*, lo que les facilita la toma de decisiones.

El director general agrega que todos esos esfuerzos han fortalecido el nuevo modelo de cooperación técnica definido en el PMP, enfocado en cinco programas —a) Bioeconomía y desarrollo productivo; b) Desarrollo territorial y agricultura familiar; c) Comercio internacional e integración regional; d) Cambio climático, recursos naturales y gestión de riesgos productivos; y e) Sanidad agropecuaria, inocuidad y calidad de los alimentos— y en dos ejes transversales: Género y juventud e Innovación y tecnología.

Señala que los esfuerzos del IICA para el cumplimiento de la resolución n.º 501 de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), “Proceso institucional para la formulación y la presentación de propuestas para el fortalecimiento financiero del Instituto y su reestructuración estratégica”, se orientan al logro de una institución más horizontal y flexible, menos burocrática y que brinde respuestas de mayor calidad e impacto a sus Estados Miembros.

Comenta que ha decidido promover al IICA como una institución de puertas abiertas que impulsa el trabajo colaborativo, el compromiso con el medio ambiente, la creación de alianzas estratégicas públicas y privadas, el desarrollo tecnológico en apoyo a los territorios rurales y la vinculación

con la comunidad, tanto en la Sede Central como en las representaciones en los países. Entre los avances logrados, destaca la obtención del máximo reconocimiento del Programa de la Bandera Azul Ecológica para la Sede Central y las representaciones de Brasil y Colombia. Menciona que otras seis representaciones se encuentran en el proceso de acreditación de dicho programa y que el objetivo es convertir al IICA en una institución carbono neutral.

Seguidamente se refiere a los avances logrados en el desarrollo de alianzas con el sector privado, dentro de las cuales sobresalen las establecidas con las siguientes instituciones: a) Microsoft, para crear una plataforma interactiva de videos agropecuarios y un museo virtual de la agricultura del mañana; b) Bayer, para impartir un curso de buenas prácticas a 100 000 beneficiarios en Brasil; c) Global Hitss, para desarrollar proyectos de conectividad para el sector rural, que se iniciarán en Argentina y Brasil para luego extenderlos a otros países del hemisferio; y d) Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL) y Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) de Costa Rica, para desarrollar el proyecto “*Fab-lab* para la agricultura” en la Representación del IICA en Costa Rica.

Para concluir, el director general menciona otras dos iniciativas dirigidas a hacer del IICA una institución de puertas abiertas: a) la creación de la Plaza de la Agricultura de las Américas, que se pretende construir con financiamiento privado; y b) la implementación de un programa que impulsa la vinculación del Instituto con la comunidad mediante la participación de sus funcionarios en actividades de bien social.

### **Análisis y comentarios**

Argentina felicita al director general por su presentación. Manifiesta su agrado con respecto a la plataforma de *e-agriculture*, pues es un mecanismo que impulsará el acceso de los agricultores a la tecnología. Agradece el apoyo que el IICA siempre le ha proporcionado a su país e indica que coincide con los planteamientos expresados por el director general en su presentación.

Honduras brinda un reconocimiento al director general, pues ha observado un cambio institucional positivo como resultado de una nueva forma de pensar y actuar, necesaria para lograr avances en el sector agroalimentario.

México manifiesta su disposición de continuar brindando apoyo al IICA. Considera necesario que la Administración continúe optimizando los procesos institucionales y reasignando más recursos a la cooperación técnica. Señala la trascendencia de que el Instituto destine esfuerzos al cambio climático y a la migración rural, pues ambos temas son relevantes en las agendas políticas de los países. Menciona, por último, la necesidad de aumentar la visibilidad del IICA para generar mayor confianza.

Uruguay reconoce los grandes avances logrados por la actual Administración del Instituto en poco tiempo. Concuera con la necesidad de disminuir costos, mejorar la imagen y el posicionamiento del Instituto y consolidar el modelo de cooperación técnica del IICA.

Brasil manifiesta estar satisfecho con el trabajo realizado por la Administración, en particular con los avances logrados en aspectos organizacionales, en la optimización de procesos y en el establecimiento de relaciones con otros sectores.

Canadá apoya el enfoque que la Administración ha aplicado para fortalecer las capacidades técnicas. Agradece los esfuerzos realizados para mejorar la eficiencia en la gestión de viajes y en la contratación de consultores, así como para aumentar las relaciones con el sector privado, en el que existen muchas posibilidades de apalancar recursos financieros. Resalta las iniciativas mencionadas por el director general para convertir al IICA en una institución de puertas abiertas, como es el caso del Museo del Mañana de la Agricultura.

Jamaica manifiesta su agrado con respecto a las iniciativas del director general, que considera beneficiosas para los países. Agradece la importancia brindada al tema del cambio climático, dado el riesgo que enfrenta la región y su país ante los fenómenos de la naturaleza.

Estados Unidos de América reitera su compromiso con el Instituto y reconoce su importancia para el sector agrícola del hemisferio, particularmente para impulsar el fortalecimiento de las capacidades de innovación en los países. Solicita mayor detalle sobre las propuestas relacionadas con las cuotas y el programa-presupuesto que se presentarán en las próximas reuniones del Comité Ejecutivo y la JIA. Brinda un reconocimiento al director general por aplicar un enfoque progresista en su gestión y por promover la toma de decisiones con sustento científico.

El director general agradece los aportes de los delegados. Resalta la importancia de los acuerdos suscritos con instituciones del sector privado, como por ejemplo con la empresa Bayer para capacitar en buenas prácticas agrícolas, apicultura e innovación tecnológica a 100 000 productores brasileños.

El subdirector general amplía la información sobre el convenio firmado con Bayer en Berlín, Alemania, centrado en la capacitación de productores, en el fortalecimiento de alianzas con grupos de supermercados y en la realización de acciones colaborativas en mejoramiento genético de semillas y en manejo de residuos agropecuarios y niveles de agroquímicos, entre otros temas.

El director general señala la importancia que ha puesto su Administración a brindar cooperación técnica basada en tecnología y ciencia a los sectores agrícola y rural del hemisferio. Señala como ejemplo un proyecto que el Instituto está implementando con el Gobierno de Dominica para establecer el Centro Global de Agricultura Resiliente, mediante el cual se difundirán experiencias y tecnologías asociadas a agricultura climáticamente inteligente.

### **Propuesta de programa-presupuesto 2020-2021**

El director de Servicios Corporativos expone los principales criterios utilizados para elaborar el programa-presupuesto para el bienio 2020-2021: a) el programa-presupuesto está alineado a la planeación estratégica institucional y al PMP 2018-2022; b) las fuentes de financiamiento del fondo regular corresponden a las cuotas de los Estados Miembros y a ingresos misceláneos generados; c) la escala de cuotas del IICA toma como base los porcentajes aprobados por la

Organización de los Estados Americanos (OEA) para 2020 y 2021; y d) los ingresos misceláneos presentan una disminución de 28.57 % (USD 1 000 000) en comparación con el monto para el año 2019, que fue de USD 3 500 000.

Señala que el presupuesto de ingresos para el bienio 2020-2021 es de USD 32 074 100, de los cuales USD 29 574 100 corresponden a cuotas y USD 2 500 000 a ingresos misceláneos. Informa que los porcentajes de los recursos del fondo regular asignados a los capítulos presupuestarios son los siguientes: a) Servicios directos de cooperación técnica: 90.0 %; b) Costos de dirección: 5.7 %; c) Costos generales y provisiones: 3.7 %; y d) Renovación de infraestructura y equipamiento: 0.6 %. Comenta que la asignación presupuestaria detallada por centro de programación y objeto de gasto será presentada en la próxima reunión del Comité Ejecutivo, de conformidad con las disposiciones reglamentarias correspondientes.

### **Análisis y comentarios**

México está de acuerdo con la información presentada. Solicita que en el documento que será presentado en la próxima reunión del Comité Ejecutivo se incluya mayor detalle sobre la distribución del presupuesto de egresos. Además, manifiesta su interés en tener información sobre la ejecución del presupuesto de 2018.

Canadá consulta si la disminución de USD 1 000 000 de ingresos misceláneos será una tendencia que continuará durante los próximos años. Solicita que se le aclare si los porcentajes de la escala de cuotas del IICA variarán en 2020 y 2021, según lo ha establecido la OEA.

Brasil informa que la ministra de Agricultura está definiendo un conjunto de proyectos prioritarios que podrían ser la base para la agenda de cooperación con el Instituto.

Estados Unidos de América resalta la importancia de la opinión expresada por los auditores externos en la revisión de los estados financieros del IICA. Solicita que en la próxima reunión del Comité Ejecutivo se le brinden más detalles sobre la distribución del presupuesto de egresos.

En respuesta, la Dirección de Servicios Corporativos informa que el documento de trabajo sobre el programa-presupuesto 2020-2021, que será analizado en la próxima reunión del Comité Ejecutivo, tendrá mayores detalles sobre la distribución del presupuesto, tal como es habitual. Señala que los montos de las cuotas del IICA para el bienio en revisión se establecen con base en la escala de cuotas de la OEA, tal como se establece en la Convención del Instituto. Además, comunica a la delegación de México que se le hará llegar el informe sobre la ejecución presupuestaria de 2018.

### **Informe sobre la recaudación de cuotas**

La gerente de Gestión Financiera presenta el informe sobre el avance en la recaudación de cuotas de los Estados Miembros correspondiente al cierre de 2018 y del año en curso, actualizado al 8 de mayo de 2019. Hace referencia al artículo 23 de la Convención del IICA y a la resolución n.º 414 de la JIA, “Medidas revisadas para la recaudación de cuotas adeudadas al Instituto”, donde se

establece que los Estados Miembros deben contribuir al sostenimiento financiero del Instituto mediante cuotas anuales establecidas por la JIA, conforme al sistema de cálculo de cuotas de la OEA.

Señala que, al 31 de diciembre de 2018, el monto recaudado fue de USD 27.6 millones, equivalente al 93.81 % del presupuesto anual de cuotas. Informa que, al 8 de mayo de 2019, 22 países se encuentran en situación al día, 9 en situación regular (adeudan cuotas de menos de dos años) y 3 en mora (adeudan cuotas de más de dos años). Menciona que el monto a recaudar para el financiamiento del programa presupuesto del año 2019 es de USD 29.6 millones, del cual a la fecha se han recibido USD 15.0 millones.

Recalca que la resolución n.º 414 de la JIA establece que las cuotas del año en curso se consideran atrasadas si no se pagan antes del 30 de junio de ese año, considerándose esta fecha razonable para pagar las cuotas anuales que se deben a partir del primero de enero de cada año. Finalmente, agradece a los Estados Miembros por las cuotas recibidas y solicita el apoyo de los Estados Miembros para el pago de las cuotas, pues este es imprescindible para que el Instituto pueda cumplir con su plan de trabajo.

### **Análisis y comentarios**

Argentina reconoce la labor del IICA e informa que seguirá avanzando en el pago de sus compromisos financieros con el Instituto.

Brasil comenta que, a pesar de las dificultades económicas que enfrenta su país, han establecido conversaciones con el ministerio de Economía para cumplir con los pagos al Instituto.

México, Canadá y Estados Unidos de América resaltan la importancia de que todos los Estados Miembros cumplan con el pago de su cuota. Animan a los países que tienen adeudos a reforzar las acciones para estar al día con sus obligaciones.

El director general expresa su agradecimiento a los países que han pagado sus cuotas, en particular a México y a Brasil, por el pago de cuotas atrasadas, lo que ha impactado de manera positiva en la operación del Instituto.

### **Otros asuntos**

El secretario técnico señala que no ha recibido solicitudes de los países para incorporar otros temas en la agenda, por lo que consulta a los miembros de la CCEAG si existe alguna petición al respecto.

Canadá se refiere a la importancia de estar al día en el pago de las cuotas, con miras a las próximas reuniones del Comité Ejecutivo y de la JIA. Expresa el interés de su país en incluir en la agenda de la reunión del Comité Ejecutivo la elaboración de un plan conjunto entre el IICA y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Señala que el plazo de renovación del convenio entre ambas instituciones por un periodo de 20 años más se empezaría a aplicar en



2019, por lo que es oportuno justificar en dichas reuniones la renovación del convenio, dado que el Instituto invierte USD 1 millón anuales en el CATIE.

El director general indica que en la próxima reunión del Comité Ejecutivo se presentará una propuesta para atender lo solicitado por la JIA en la resolución n.º 507. “Informe de resultados del Programa de Acción Conjunta IICA/CATIE y extensión del contrato entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura sobre el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza”. Agrega que esa propuesta ha sido elaborada conjuntamente por el IICA, el CATIE y el Gobierno de Costa Rica, con el fin de presentar recomendaciones para que ambas instituciones trabajen en forma sinérgica en diversos temas y acorde con los mandatos individuales de cada una.

Argentina reflexiona sobre la evaluación que en foros internacionales sobre cambio climático se hace de los países, debido a las metodologías que tradicionalmente aplican en los procesos de producción. Añade que para los países sería de gran valor el apoyo del Instituto en la recolección de información sobre metodologías alternativas para dichos procesos.

El director general comenta que el 4 de julio la Secretaría de Agroindustria de Argentina, el Grupo de Países Productores del Sur (GPS) y el IICA llevarán a cabo un seminario en Buenos Aires, cuyo propósito es discutir sobre sistemas productivos utilizados en los países del Sur y mostrar algunas iniciativas bajas en emisiones que dichos países están implementando.

Estados Unidos de América manifiesta su interés en que el tema sobre la relación entre el IICA y el CATIE sea incluido en las agendas de las próximas reuniones del Comité Ejecutivo y de la JIA, a fin de discutir algunas propuestas para fortalecer la relación. Menciona la importancia del desarrollo de mayores alianzas con el IICA y de la digitalización para el futuro de la agricultura.

El director general señala que la relación IICA/CATIE formará parte de la agenda del Comité Ejecutivo, en la cual también se incluirán los principales temas que serán discutidos en la reunión de la JIA, tales como la digitalización de la agricultura, la sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos y la interacción entre sostenibilidad y productividad, específicamente en el área de los negocios agrosostenibles.

En cuanto al tema de las alianzas, informa que el Instituto promueve el fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo privado y con el académico. Menciona como ejemplos los acuerdos suscritos con universidades de México en el marco del programa de becas implementado con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de dicho país, así como los convenios firmados con la Universidad Estatal de Iowa y con empresas privadas como Coca-Cola México y Subway.

### **Cierre de la sesión**

El director general agradece el respaldo que ha recibido de los Estados Miembros y el compromiso que han asumido para con el Instituto. Reafirma que el rumbo trazado conjuntamente hará del IICA una institución renovada que afrontará con éxito el contexto cambiante y volátil de la región.

Al ser en Costa Rica las 11:10 horas del 8 de mayo de 2019, habiéndose agotado el análisis y la discusión de los temas propuestos, el director general agradece a los integrantes de la CCEAG por haber participado en esta reunión, la cual da por concluida.

**Anexo n.º 1**  
**Lista de participantes**

**Argentina**

Gerardo Petri  
Director de Negociaciones Agroalimentarias Internacionales  
Secretaría de Gobierno de Agroindustria  
Tel.: (54 11) 4349 2000  
gpetri@magyp.gob.ar

Silvina Rivero  
Dirección de Negociaciones Agroalimentarias Internacionales  
y Dirección de Estudios y Análisis Económico Internacional  
Secretaría de Gobierno de Agroindustria  
Tel.: (54 11) 4349 2000  
srivero@magyp.gob.ar

Simona Paulero  
Directora de Negociaciones Agroalimentarias Internacionales  
Secretaría de Gobierno de Agroindustria  
Tel.: (54 11) 4349-2000  
spaule@magyp.gob.ar

**Brasil**

Gustavo Pereira da Silva Filho  
Diretor de Governança e Gestão da Secretaria Executiva  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
Tel.: (61) 3218 2587  
gustavo.filho@agricultura.gov.br

**Canadá**

Daryl Nearing  
Deputy Director  
Market and Industry Services Branch  
Agriculture and Agri-Food Canada  
Tel.: (613) 773 1523  
daryl.nearing@canada.ca

Brent Wilson  
Deputy Director  
Technical Trade Policy Division  
Agriculture and Agri-Food Canada

Tel.: (613) 773 0241  
brent.wilson@canada.ca

Brad Fraleigh  
Director  
Multilateral Science and Technology Relations  
Agriculture and Agri-Food Canada  
Tel.: (613) 773 1838  
brad.fraleigh@canada.ca

Alex Jotanovic  
Senior Multilateral Affairs Officer  
Agriculture and Agri-Food Canada  
Tel.: (613) 773 0241  
aleksandar.jotanovic@canada.ca

### **Estados Unidos de América**

Wendell Dennis  
Acting Director  
Office of Agreements and Scientific Affairs  
Multilateral Affairs Division  
Foreign Agricultural Service (FAS)  
United States Department of Agriculture  
Tel.: (202) 690 5715  
wendell.dennis@fas.usda.gov

Meghan Lap  
International Trade Specialist  
Office of Agreements and Scientific Affairs  
Multilateral Affairs Division  
Foreign Agricultural Service (FAS)  
United States Department of Agriculture  
Tel.: (202) 690 5715  
meghan.tremarche@fas.usda.gov

Ted Farris  
Deputy Director  
Office of Management, Policy and Resources  
Bureau of International Organizations  
United States Department of State  
Tel.: (202) 690 5715  
fariseh@state.gov

Cristina Rodriguez  
Management Reform Officer  
Office of Management, Policy and Resources  
Bureau of International Organizations  
United States Department of State  
Tel.: (202) 690 5715  
rodriguezce@state.gov

Juliana Aynes-Neville  
Alternative Representative  
United States Mission to the OAS  
United States Department of State  
Tel.: (202) 690 5715  
aynesjm@state.gov

James T. Wall  
Finance Analyst  
Office of Management, Policy and Resources  
Bureau of International Organization  
United States Department of State  
Tel.: (202) 690 5715  
walljt2@state.gov

## **Honduras**

Mauricio Guevara  
Secretario de Estado  
Secretaría de Agricultura y Ganadería  
Tel.: (504) 2235 7595  
mguevara159@gmail.com

## **Jamaica**

Michelle Parkins  
Director of Commerce  
Ministry of Industry, Commerce, Agriculture and Fisheries  
Tel.: (876) 927 1731  
mnparkins@micaf.gov.jm

Courtney Cole  
Chief Technical Director  
Ministry of Industry, Commerce, Agriculture and Fisheries  
Tel.: (876) 927 1731  
cbcole@micaf.gov.jm

## México

María de Lourdes Cruz Trinidad  
Directora de Relaciones Internacionales  
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural  
Tel.: (52 555) 3871 1058  
mcruz.dgai@sagarpa.gob.mx

Fernando Valderrábano Pesquera  
Subdirector de Asuntos Internacionales  
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural  
Tel.: (52 555) 3871 1000, Ext. 33919  
fernando.valderrabano@sagarpa.gob.mx

## Uruguay

Adrián Tambler  
Director  
Oficina de Programación y Políticas Agropecuarias (OPYPA)  
Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca  
Tel.: (598) 2412 6362  
atambler@mgap.gub.uy

Gonzalo Souto  
Coordinador  
Área Cadenas Agroindustriales  
Oficina de Programación y Políticas Agropecuarias (OPYPA)  
Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca  
Tel.: (598) 2412 6362  
gsouto@mgap.gub.uy