



**Ministerio
de Ganadería,
Agricultura y Pesca**

Oficina de
Programación y
Política Agropecuaria

Metodología de implementación y evaluación de procesos técnicos en predios lecheros: experiencias del proyecto FPTA 385

Gabriel Giudice, Magdalena Gil, Jorge Artagaveytia,
Juan de Mello, Juan Garrido y Guillermo Battezzore

Metodología de implementación y evaluación de procesos técnicos en predios lecheros: experiencias del proyecto FPTA 385

Gabriel Giudice,¹ Magdalena Gil,² Jorge Artagaveytia,³
Juan de Mello,⁴ Juan Garrido⁵ y Guillermo Battezzore⁶

El proyecto FPTA 385 “Gestionando el crecimiento de los sistemas lecheros”, ejecutado por el Instituto Nacional de la Leche (INALE), con apoyo del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y diversas instituciones del sector, busca mejorar la gestión empresarial y operativa de los tambos mediante la estandarización de procesos críticos. Se está trabajando con un enfoque de investigación-acción con seguimiento técnico intensivo en 29 predios piloto representativos del sistema lechero uruguayo, abordando los procesos de planificación, alimentación y vaca en transición. La metodología combina la capacitación técnica y en habilidades blandas, el seguimiento intensivo y el desarrollo de herramientas digitales para la gestión y la toma de decisiones. El sistema de información integra aplicaciones móviles y tableros de control que permiten monitorear indicadores productivos y de manejo en tiempo real. Los resultados preliminares muestran avances significativos en la adopción del proceso de alimentación y mejoras en el margen de alimentación de los predios piloto respecto a la media. La experiencia demuestra que la implementación de procesos estandarizados, con acompañamiento técnico sistemático, favorece la profesionalización, la eficiencia y la sostenibilidad económica del sistema lechero.

Palabras claves: ganadería de leche vacuna, metodología de transferencia, procesos, sistema de información, digitalización para la registración y toma de decisiones.

1. Introducción

Los sistemas lecheros en Uruguay tienen en promedio un ingreso neto (IN) insuficiente respecto a la inversión y al esfuerzo realizado. Esto ocasiona un bajo ingreso familiar, falta

¹ Ingeniero agrónomo, gerente del Área Programas y Proyectos, Instituto Nacional de la Leche (INALE), ggjuduce@inale.org.

² Ingeniera agrónoma, MBA, coordinadora general del FPTA 385, INALE, fpta385@inale.org.

³ Ingeniero agrónomo, gerente del Área Información y Estudios Económicos, INALE, jartagaveytia@inale.org.

⁴ Doctor en Medicina Veterinaria, MVA, coordinador veterinario del FPTA 385, INALE, jdemello@inale.org.

⁵ Ingeniero agrónomo, coordinador agronómico del FPTA 385, INALE, jgarrido@inale.org.

⁶ Ingeniero agrónomo, coordinador del Sistema de Gestión de la Información del FPTA 385, INALE, guillebatte@vera.com.uy.

de recambio generacional, balance negativo entre salidas e ingresos de productores, baja capacidad de reinversión y estancamiento o decrecimiento productivo.

La principal causa del IN insuficiente es la baja adopción o adopción parcial de sistemas de producción rentables, ya que esta requiere un alto grado de gerenciamiento e información, intervención técnica integral con enfoque en sistema de producción y un alto grado de inversión. La limitada adopción de sistemas rentables se asocia, entre otros factores, a la ausencia de metodologías de asesoramiento estandarizadas y sostenidas en el tiempo, que faciliten la toma de decisiones basada en datos.

Con la finalidad de contribuir a revertir esta situación, el Instituto Nacional de la Leche (INALE), con financiamiento del Fondo de Promoción de Transferencia Agropecuaria (FPTA) del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria (INIA), está ejecutando el proyecto FPTA 385 “Gestionando el crecimiento de los sistemas lechero”, que tiene como objetivo central aportar a la mejora de la gestión empresarial y operativa de los tambos.

El propósito metodológico del proyecto es diseñar, validar y escalar un modelo de transferencia técnica integral que combine capacitación, acompañamiento en campo y herramientas digitales.

En las dimensiones estratégica y operativa, el proyecto tiene como objetivo establecer, en coordinación con el ámbito académico, lineamientos consensuados para la ejecución estandarizada de los procesos productivos. Esta definición busca optimizar la obtención de resultados esperados, facilitar la transferencia tecnológica y el acompañamiento técnico a los profesionales y productores en la implementación efectiva dentro de los establecimientos.

Los procesos abordados por esta etapa del proyecto son la planificación (dimensión estratégica), la alimentación y la vaca en transición (dimensión operativa), por considerarse que son de gran impacto en el resultado productivo y económico. Una proporción importante de las diferencias de resultados económicos entre empresas lecheras está determinada por cómo son gestionadas, tanto en lo estratégico como en lo operativo. Por esto es importante disponer de un método de trabajo y asesoramiento técnico que colabore en la disminución de esta brecha.

Como forma de facilitar la implementación de estos procesos en los tambos se está desarrollando un sistema de gestión de la información que permitirá disponer de información para tomar decisiones en tiempo real.

2. Institucionalidad del proyecto y gobernanza

Las instituciones que participan del proyecto como ejecutores asociados son: la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE), la Compañía Láctea Agraria Lecheros de Young (CLALDY), la Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada de Carmelo (CALCAR), la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL), la Sociedad de Productores Lecheros de Florida (SPLF), la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón (SPLSR) y la Federación Uruguaya de Grupos CREA (FUCREA).

Para la gobernanza del proyecto se conformó un Comité de Dirección integrado por representantes de gremiales de productores lecheros, la industria láctea, la Red Tecnológica de la Cadena Láctea (RTCL), el INIA y el INALE, que marcan los lineamientos estratégicos para la ejecución del proyecto.

A su vez, el INALE tiene a su cargo la coordinación y la administración del proyecto; la RTCL, el INIA y las universidades brindan soporte técnico y metodológico, y las gremiales y las industrias colaboran en la implementación en los predios.

3. Trabajo interinstitucional para definición de los procesos

El enfoque metodológico se basó en talleres de trabajo interinstitucionales donde se definieron, estandarizaron y validaron protocolos de manejo a partir de la experiencia empírica de asesores y productores.

Para la descripción de los protocolos y las herramientas a desarrollar se ha trabajado con la RTCL, la Facultad de Agronomía, la Facultad de Veterinaria, la Facultad de Ingeniería, el INIA, Mejoramiento Lechero Uruguayo (MU), FUCREA y CONAPROLE, y también se ha contado con el aporte de asesores privados que tienen una gran experiencia profesional. Este grupo trabajó en la definición, la estandarización y la validación de los procesos, así como en el desarrollo de herramientas informáticas que facilitan la toma de decisiones. Se busca crear herramientas de fácil uso y alto impacto, que permitan una implementación ágil y efectiva en los tambos.

4. Predios piloto

Se propuso a todas las industrias exportadoras nucleadas en la Cámara de Industrias Lácteas de Uruguay (CILU) y a FUCREA que postularan candidatos a ser elegidos como predios piloto del proyecto, siguiendo las pautas definidas por el Comité de Dirección, que implicaban

disponer de asesoramiento agronómico y veterinario permanente, diversidad en tamaño y nivel de intensificación.

Se seleccionaron 29 predios piloto, con los que se firmó un acuerdo de trabajo, provenientes de 6 industrias o instituciones, como se puede ver en el cuadro 1.

Cuadro 1. Número de predios piloto aportados por industria o institución

Industria/institución	Cantidad	Porcentaje
CONAPROLE	18	62%
CALCAR	4	14%
FUCREA	3	10%
CLALDY	2	7%
LACTALIS	1	3%
COLEME	1	3%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.1 Caracterización de los predios piloto

Para la selección de los predios piloto se tomó en cuenta el tamaño (ver cuadro 2), que contaran con asesoramiento técnico agronómico y veterinario permanente con apertura al cambio, la distribución geográfica y que representaran heterogeneidad en cuanto al nivel de intensificación.

Cuadro 2. Cantidad de establecimientos seleccionados en cada estrato de tamaño (medido en vacas masa)

Vacas masa	Cantidad	Porcentaje
Más de 500	3	10%
Entre 300 y 500	3	10%
Entre 150 y 300	10	34%
Entre 50 y 150	13	45%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los predios piloto se encuentran distribuidos en Florida (28%), Soriano (21%), San José (17%), Colonia (17%), Río Negro (7%), Canelones (3%) y Cerro Largo (3%).

Los establecimientos seleccionados representan la heterogeneidad buscada en cuanto a nivel de intensificación. En el cuadro 3 se pueden ver algunos parámetros que caracterizan a los predios. Cada columna del cuadro debe leerse en forma independiente.

Cuadro 3. Caracterización de los predios piloto

Parámetro	SPL (ha)	N.º VM	Producción (L/año)	L/ha SVM	L/VO/día	VM/ha VM
Máximo	920	908	6.456.934	13.824	26,8	1,89
Percentil 75	303	254	1.945.860	9.674	23,1	1,38
Promedio	238	238	1.682.961	8.244	21,1	1,25
Mediana	168	159	1.020.065	7.956	22,0	1,23
Percentil 25	112	108	673.621	6.741	19,4	1,06
Mínimo	45	51	352.336	3.276	12,7	0,78

Nota: SPL refiere a superficie de pastoreo lechero, VM a vacas masa, VO a vacas en ordeño. Fuente: Elaboración propia.

También se destaca que un 38% son colonos del Instituto Nacional de Colonización (INC) y que el 55% integra algún grupo de productores lecheros.

4.2 Capacitación de los asesores de los predios piloto

La capacitación de técnicos asesores se estructuró en dos partes: habilidades blandas y habilidades operativas, según los procesos que se instalan en el campo.

Los temas abordados en las capacitaciones fueron:

- Definición de objetivos de vida familiar: ayudar a la familia a establecer metas y objetivos claros que impulsen el desarrollo personal y profesional de sus integrantes, promoviendo un crecimiento integral.
- Objetivos empresariales: colaborar con la empresa para identificar y definir metas y objetivos estratégicos que impulsen el crecimiento sostenible, tomando en consideración los objetivos familiares de los distintos integrantes y las características del establecimiento.

- Mejora en la comunicación: implementar estrategias para fortalecer la comunicación interna y externa, mejorando la eficiencia y reduciendo posibles conflictos.

Para el caso de las habilidades operativas, la capacitación en el proceso de alimentación tuvo el apoyo del equipo de Pasturas y Lechería de INIA La Estanzuela y la temática abordada fue la siguiente:

- ¿Porque trabajamos en alimentación?
- Bases conceptuales detrás del sistema de pastoreo 3 R
- Suplementación
- Toma de decisiones con 3 R web
- Proyección alimentación

Las habilidades operativas referidas al proceso de la vaca en transición tuvieron para la capacitación el apoyo de la RTCL y los temas tratados fueron:

- Manejo y alimentación de la vaca seca y parto
- Manejo de la condición corporal durante la lactancia
- Diagnóstico y control de mastitis y enfermedad de útero

5. Metodología del proceso de alimentación

Cada proceso operativo se estructura según el ciclo de mejora continua (planificar-ejecutar-verificar-actuar), donde la planificación mensual define metas productivas, la ejecución se monitorea quincenalmente y los resultados se retroalimentan en tiempo real para ajustar las decisiones

El proceso de alimentación parte de una planificación que proyecta mensualmente la cantidad de vacas en ordeño, la producción y el consumo de pasto, de reservas y de concentrados.

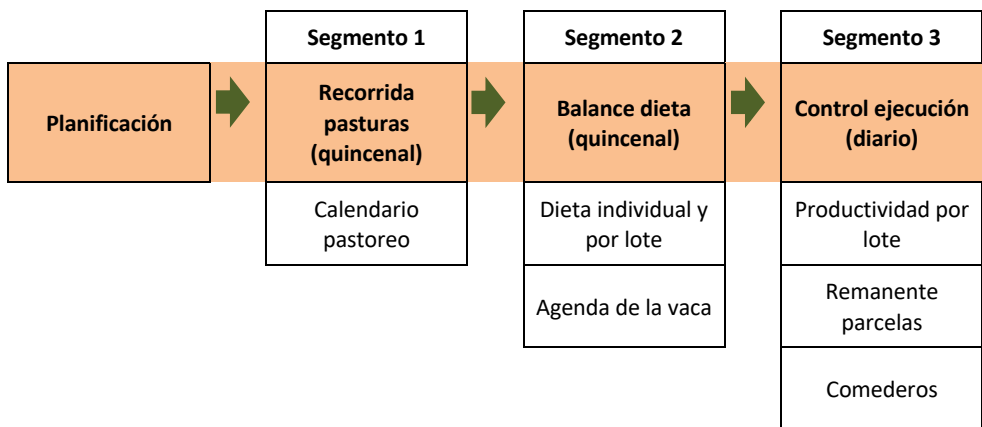
La ejecución del proceso implica una recorrida quincenal de pasturas para cuantificar los kilos de materia seca disponible por potrero, para así poder definir cuánto pasto pueden comer las vacas en los siguientes quince días y establecer un calendario de pastoreo. El objetivo de un buen manejo de pasturas es mantener un *stock* de pasto promedio de 900 a 1100 kg/ha, como forma de lograr una cantidad óptima de hojas fotosintetizando que asegure la máxima tasa de crecimiento.

Con la información de los kilos de pasto por vaca disponible se calculan los kilos de suplementos necesarios para balancear la dieta de forma de alcanzar los objetivos de producción. Se define la dieta individual y por lote, así como la agenda de la vaca.

El control de la ejecución diaria es clave para asegurarse el logro de los objetivos productivos planteados y para ello es necesario monitorear la productividad individual por lote, los remanentes de las parcelas pastoreadas, los kilos de suplementos suministrados y los comederos.

En la figura 1 se esquematiza el proceso de alimentación. Con el objetivo de evaluar su implementación en cada predio piloto se segmentó el proceso en tres partes.

Figura 1. Estructura metodológica del proceso de alimentación



Fuente: Elaboración propia.

5.1 Evaluación de la implementación del proceso de alimentación en los predios piloto

Si bien desde el proyecto se planteó el mismo método de trabajo para todos los predios piloto, en la práctica la implementación ha tenido diferentes ritmos en función de las características del predio, del productor y del asesor, como puede visualizarse en el cuadro 4.

En la línea de base establecida en el mes que se comenzó a trabajar con los predios piloto el 86% recorría las pasturas, pero no cuantificaba los kilos disponibles en cada potrero. Había un 14% que cuantificaba y formulaba dietas con base en los kilos de pasto disponible.

En setiembre de 2025 un 4% solo cuantificaba el pasto, un 31% formulaba dieta con base en el pasto disponible y un 65% cumplía todas las etapas del proceso realizando el control de la ejecución.

Para ver la evolución se elaboró el índice de implementación que se construyó mediante la ponderación de los tres segmentos del proceso (recorrida de pasturas, balance de la dieta y control de la ejecución), asignando valores de 0 a 3 según el grado de cumplimiento verificado en campo. Después de un año de acompañamiento por parte del proyecto, con 10 visitas en promedio por predio, se ha alcanzado un índice de 2,6 en setiembre de 2025.

Cuadro 4. Evolución de la implementación del proceso de alimentación

Segmentos	Línea de base	Noviembre de 2024	Febrero de 2025	Junio de 2025	Setiembre de 2025
0	86%	0%	0%	0%	0%
1	0%	69%	25%	15%	4%
1,5 a 2	14%	21%	43%	50%	31%
2,5 a 3	0%	10%	32%	35%	65%
Índice	0,3	1,4	2,1	2,2	2,6

Fuente: Elaboración propia.

Poniendo foco en el escalamiento de esta metodología de trabajo, un aprendizaje es que la implementación de cambios en los procesos requiere de tiempo y un seguimiento cercano.

5.2 Matriz de causas que dificultan la implementación del proceso de alimentación

A los efectos de sistematizar la experiencia con los predios piloto y generar aprendizajes para el escalamiento se confeccionó un matriz con posibles causas que dificultan la implementación del proceso de alimentación. La matriz se estructuró en 4 categorías, 20 dimensiones y 40 causas posibles, y fue utilizada por el equipo técnico del proyecto para caracterizar a los predios piloto con menor avance.

Las principales causas se resumen en las siguientes:

- Atribuibles al proyecto:

- Falta de sistemas de información para seguir el proceso (paneles de control)
- Vínculo entre referentes del proyecto y técnicos asesores
- Atribuibles al técnico asesor:
 - Ya mide el pasto y tiene sus propias planillas de procesamiento
 - Prioriza producción individual por sobre maximizar producción de pasturas
- Atribuibles al productor:
 - Falta de proyección clara de las reservas forrajeras en el tiempo
 - Falta de encierros/infraestructura
 - Sin condiciones económicas o financieras para comprar alimentos
 - Rotación forrajera mal estructurada / baja producción de pasto
 - Resistencia al cambio del productor, forma de trabajar arraigada

6. Metodología del proceso de vaca en transición

Vaca en transición se denomina al período que va desde 21 días antes hasta 21 días después del parto y se caracteriza por ser un momento muy exigente desde el punto de vista metabólico, con desbalance de energía y de minerales.

El proceso de la vaca en transición apunta a realizar un manejo de los animales que minimice los efectos negativos de este período y, de esa forma, reducir las enfermedades del periparto y la mastitis, así como mejorar la reproducción y la productividad.

Se parte de una planificación de la infraestructura requerida para vacas secas y parto en función del flujo de animales proyectado.

Se realiza un monitoreo quincenal del lote de vacas secas y del lote en parto con formularios que se completan desde el celular con indicadores de manejo de impacto, y se genera en tiempo real un informe que permite evaluar la situación y tomar decisiones.

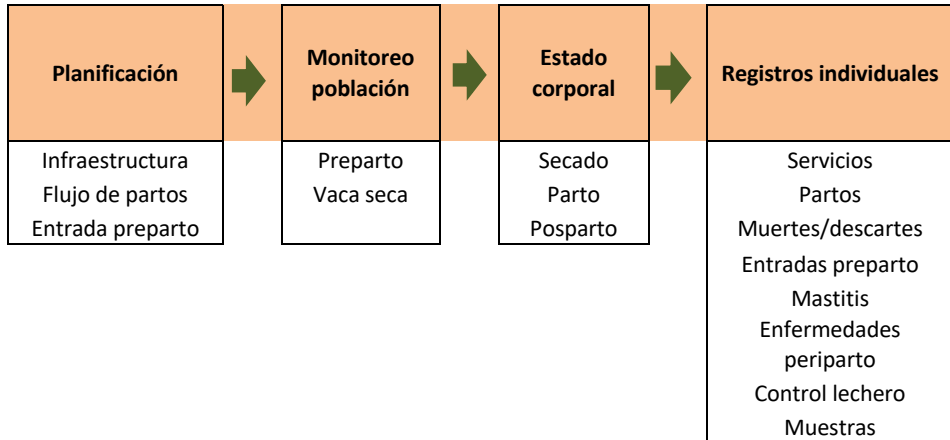
A su vez, se evalúa el estado corporal de las vacas en el momento de secado, en el parto y en el posparto.

Otro aspecto importante es tener al día los registros individuales de cada vaca en el *software* de gestión de animales que tiene cada establecimiento. Lo ideal para tener la

información adecuada para tomar decisiones es que se realice control lechero mensual con análisis de muestras individuales de leche.

En la figura 2 se muestra un esquema del proceso.

Figura 2. Estructura metodológica del proceso de la vaca en transición



Fuente: Elaboración propia.

La información generada con el monitoreo y los registros individuales alimenta un panel de control que permite visualizar en tiempo real indicadores clave para el manejo de la vaca en transición y tomar las decisiones pertinentes. Las áreas que se analizan en el panel de control son la infraestructura, el confort de las vacas, los factores de riesgo de salud y la alimentación. En la figura 3 se puede observar el panel de control de la alimentación de las vacas en el preparto.

Figura 3. Panel de control del lote de vacas en el parto



Fuente: Elaboración propia.

7. Sistema de gestión de la información

El desarrollo del sistema se basó en principios de usabilidad y escalabilidad, priorizando la carga de datos simplificada desde el celular y la interoperabilidad con sistemas existentes como Lecheras, del INIA, o el *software* de gestión de animales. Conjuga la carga de información desde el celular con la visualización de tableros de control con alertas para la toma de decisiones en la computadora. En esta etapa habrá tres módulos: proyección anual, proceso de alimentación y proceso vaca en transición.

La proyección productiva y económica tiene un horizonte anual y un detalle mensual. Permite definir un objetivo productivo y disponer de una proyección del número de vacas en ordeño y secas por mes, lo que facilita la planificación del período seco y el parto, así como las necesidades de fibra (reservas forrajeras) para todo el año.

El proceso de alimentación dispone de una herramienta para que el manejo del pasto — metodología 3 R— se realice de forma profesional cuantificando la disponibilidad de este recurso para la alimentación de las vacas, a la vez que se mantiene un *stock* óptimo que maximice la tasa de crecimiento de las pasturas. Otra herramienta en desarrollo es una aplicación que permita registrar las recomendaciones agronómicas que surgen durante la recorrida del campo, como pueden ser fertilizaciones, aplicaciones de agroquímicos,

laboreos o cierre de potreros para reservas. En un futuro próximo habrá una interfase con el programa Lecheras que el INIA está digitalizando, lo que facilitará la confección de las dietas de las vacas. Finalmente, un aspecto relevante del proceso es el control diario de la ejecución por parte del establecimiento, que implica monitorear la productividad por lote, el remanente de las parcelas de pastoreo y las cantidades de alimentos suministradas. De esta forma se pueden cuantificar desvíos respecto a lo planificado, identificar sus causas y hacer correcciones si fuera necesario.

El proceso de la vaca en transición dispone, por un lado, de la aplicación, que permite hacer un monitoreo poblacional de los lotes de vacas seca y parto, registrando desde el celular parámetros clave para el manejo adecuado. A su vez, el sistema de gestión de la información tendrá una interfase con el *software* de gestión de animales de cada establecimiento, lo que permitirá disponer de información individual de cada vaca. A partir de estos registros se conforman paneles de control en las áreas de infraestructura, confort animal, riesgo de salud, alimentación y resultados, que permiten tomar decisiones en tiempo real para lograr el resultado buscado.

Figura 4. Esquema del sistema de gestión de la información

Proyección anual	
Productivo-económica	
Proceso alimentación	Proceso vaca en transición
3 R Agro	Monitoreo poblacional
Lecheras	Resultados a partir de registros individuales
Control ejecución	

Fuente: Elaboración propia.

8. Metodología para el análisis del impacto del proyecto

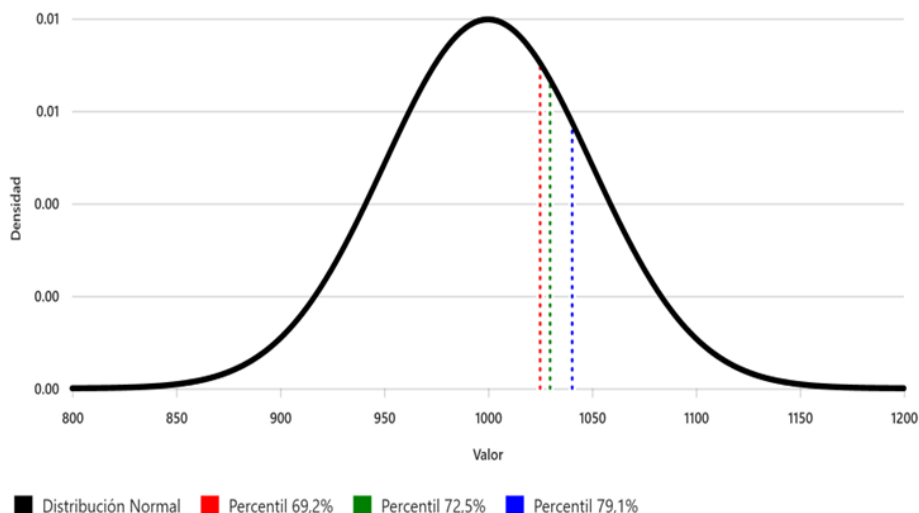
La evaluación de impacto se planteó con un diseño cuasiexperimental con grupo de comparación, utilizando el margen de alimentación como indicador *proxy* del desempeño económico. Se compara la evolución del margen de alimentación de los predios participantes en el proyecto con respecto a productores que no participan.

La información que se utilizó para este artículo es el margen de alimentación de 544 matrículas del Proyecto Producción Competitiva de CONAPROLE con registros en los años

2023, 2024 y 2025. Si bien el margen de alimentación es un resultado parcial, tiene correlación con el ingreso de capital leche en el área de vaca masa y, a su vez, el margen de alimentación es un indicador adecuado para esta etapa del proyecto, que se centra en los procesos de alimentación y vaca en transición. Para la comparación se tomó el período enero a agosto de cada uno de los tres años, a los efectos de tener una referencia previa al proyecto, que comenzó el trabajo en los predios piloto a fines de 2024, pudiéndose ver resultados en 2025.

El promedio del margen de alimentación de los 14 predios piloto que integran Producción Competitiva en 2023 estaba en el percentil 69,2 y en 2024 pasó al percentil 72,5, mejorando 3,3 puntos antes de la intervención del proyecto. En 2025, con el FPTA operando en los predios, el promedio del margen de alimentación se incrementó al percentil 79,1 mejorando 6,6 puntos respecto al percentil 72,5 de 2024. Si bien por ahora la evaluación es parcial, porque no se dispone de datos del año entero ni del total de predios participantes, es una forma de ir probando la metodología para ver su alcance y sus limitantes. Estos datos se pueden visualizar en el gráfico 1.

Gráfico 1. Esquema de la distribución del margen de alimentación y la ubicación del promedio de predios piloto en los años 2023, 2024 y 2025



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Proyecto de Producción Competitiva de CONAPROLE.

Cuando se analiza la evolución de cada predio por separado se constata una limitante de este método para valorar a los productores que están por encima del percentil 80, pues

todos están por **debajo de la media**. En el cuadro 5 se puede observar que los tambos 10 y 12 tienen una evolución baja, pues logran avanzar solamente 5 y 1 punto respectivamente, en tanto ya estaban en el percentil 94 y 99 en 2024. Esto tiene lógica, pues no tienen por delante muchas matrículas que superar y, además, al tener márgenes muy altos, es difícil lograr tasas de mejora muy importantes. Sin embargo, estos dos tambos tuvieron una importante mejora si se mide el incremento del margen de alimentación respecto al incremento de la media de la población, o sea, de las 544 matrículas. En este caso se puede ver en el cuadro 5 que el tambo 10 tuvo una mejora de 38% y el tambo 12 de 15%. En el caso de la empresa 6 se visualiza un fuerte retroceso en el margen de alimentación por hectárea en su posicionamiento relativo y esto se explica porque el productor incrementó en forma significativa la superficie explotada. Este es otro aspecto que se le escapa a la metodología de evaluación seleccionada.

Utilizando ambos métodos para la evaluación de impacto se podría decir que, con estos datos parciales, para el 70% (12/17) de los tambos en 2025 se constató un efecto positivo.

Cuadro 5. Evolución del margen de alimentación de 17 predios pilotos respecto a 544 matrículas de enero a agosto de 2023, 2024 y 2025

Tambo	Percentil			Diferencia percentil		Diferencia con media
	2023	2024	2025	2024-2023	2025-2024	2025-2024
1		48	77		29	43%
2	48	46	74	-2	27	40%
3	46	36	56	-11	21	31%
4		50	63		13	16%
5		55	66		10	13%
6	75	53	63	-22	10	13%
7	77	66	74	-11	8	10%
8	52	59	66	7	7	8%
9	37	78	84	40	7	10%
10	91	94	99	3	5	38%
11	42	43	48	1	4	5%
12	99	99	100	0	1	15%
13	14	58	57	44	-1	-1%

14	7	39	38	32	-1	-2%
15	67	82	80	15	-2	-3%
16	89	48	44	-41	-4	-6%
17	97	96	83	-1	-12	-24%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Proyecto de Producción Competitiva de CONAPROLE.

9. Conclusiones

El enfoque de transferencia técnica basado en procesos estandarizados, accionando en su ejecución, seguimiento estructurado y soporte digital, está demostrando ser efectivo para promover cambios sostenibles en la gestión productiva y económica de las empresas. La metodología es escalable y adaptable a distintos niveles de intensificación, aunque su efectividad depende de la continuidad del acompañamiento técnico y de la apropiación por parte de los asesores.



**Ministerio
de Ganadería,
Agricultura y Pesca**

Oficina de
Programación y
Política Agropecuaria