



Ministerio  
**de Ganadería,  
Agricultura y Pesca**

Oficina de  
Programación y  
Política Agropecuaria

# Reporte de sostenibilidad del INALE: un compromiso con el futuro

Flavia Fernández, Estela Hernández y Ernesto Triñanes

# Reporte de sostenibilidad del INALE: un compromiso con el futuro

Flavia Fernández,<sup>1</sup> Estela Hernández<sup>2</sup> y Ernesto Triñanes<sup>3</sup>

*Este artículo analiza los avances y desafíos que enfrenta el Instituto Nacional de la Leche (INALE) en la implementación de su reporte de sostenibilidad. Más que una herramienta de transparencia y rendición de cuentas, este reporte se concibe como un instrumento integral de gestión que permite al INALE comunicar su compromiso con la sostenibilidad, integrando sus actividades en su plan operativo anual y en su plan estratégico institucional, y compartiéndolas con las partes interesadas. Este esfuerzo, apoyado en la capacitación de integrantes del personal del Instituto y con el apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, busca lograr una alineación sólida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A través de esta iniciativa, el instituto buscar inspirar y movilizar a otros actores de la cadena láctea para adoptar prácticas sostenibles en su gestión.*

**Palabras claves:** sostenibilidad, sector lácteo, reporte de sostenibilidad, personas públicas no estatales, INALE, políticas lecheras.

## 1. Introducción

La sostenibilidad se ha convertido en un pilar esencial para el desarrollo del sector agropecuario y el sector lácteo no es la excepción. En este contexto, el Instituto Nacional de la Leche (INALE) ha comenzado a implementar en su proceso de informes el reporte de sostenibilidad, un paso inicial hacia la institucionalización de prácticas sostenibles que permiten informar de manera integral sus contribuciones al ambiente, la sociedad y la gobernanza. Este informe está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), lo que reafirma el compromiso del INALE con el desarrollo sostenible.

En Uruguay, la industria láctea es considerada un sector clave para el desarrollo agroindustrial, como lo establece el artículo 1 de la Ley n.º 18.242, sobre Regulación, Fomento y Desarrollo de la Producción Láctea. Esta ley define en su artículo 3 la política

<sup>1</sup> Contadora pública, MBA, Posgrado de Alta Dirección en Agronegocios y Alimentos, gerenta de Administración y Finanzas en el Instituto Nacional de la Leche (INALE), ffernandez@inale.org

<sup>2</sup> Contadora pública, profesional asistente de Administración y Finanzas en el INALE, ehernandez@inale.org

<sup>3</sup> Ingeniero agrónomo, gerente de Sostenibilidad y Proyectos en el INALE, etrinanes@inale.org

lechera como un conjunto de estrategias y objetivos para promover y regular la producción, el procesamiento y la comercialización de la leche y sus derivados, con miras a fomentar el empleo, satisfacer la demanda interna y aumentar las exportaciones, todo ello haciendo un uso sostenible de los recursos naturales. Además, la Ley n.º 18.242, en su artículo 7, crea al INALE como una persona pública no estatal, otorgándole el mandato de asesorar al Poder Ejecutivo y a otros organismos en políticas lecheras, así como de fomentar la colaboración entre los actores de la cadena láctea y coordinar acciones con instituciones públicas y privadas.

En este marco, el INALE promueve iniciativas de sostenibilidad, apoyando la producción familiar, la innovación tecnológica, la capacitación, el acceso a la tierra y los recursos de producción. También impulsa la producción artesanal y el desarrollo industrial, fomenta las exportaciones y participa en la gestión de fondos de inversión y otros instrumentos financieros para fortalecer la cadena láctea. Asimismo, fomenta políticas transversales en género.

A través de la herramienta Compromisos de Gestión (2023), el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y el INALE acordaron, entre sus objetivos y metas principales, el desarrollo de un reporte de sostenibilidad institucional piloto para 2022. Este primer informe se concibió como un paso inicial hacia la integración de informes de sostenibilidad en las prácticas de gestión. En 2023, se avanzó en el diseño de este informe piloto, consolidando el compromiso de alinearse con los ODS.

El proceso de este reporte tiene como propósito visibilizar las contribuciones del INALE a la sostenibilidad, consolidando su rol como referente en este aspecto dentro del sector lácteo y en coordinación con el resto de los actores de la cadena. También busca presentar el piloto del informe de sostenibilidad institucional, incluyendo un ejercicio de alineación con los ODS en función de los objetivos del INALE y de su planificación anual y estratégica.

## 2. Generación de capacidades en reportes de sostenibilidad

Uno de los pilares de este proceso ha sido la capacitación. La elaboración de un informe de sostenibilidad exige una profunda comprensión de temas ambientales, sociales y de gobernanza. Mediante programas de formación para su personal y con el acompañamiento de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA) de la Universidad de la República (Udelar), en el marco de su función de extensión y vinculación con el medio, el instituto inició la preparación de su equipo en áreas clave de sostenibilidad. Este apoyo ha permitido que el personal del INALE desarrolle mayor autonomía y habilidades técnicas para recopilar, analizar y reportar información de manera precisa y efectiva.

### 3. Panorama global y compromiso del INALE con la sostenibilidad en el sector lácteo

La sostenibilidad como concepto global surge en 1987, con el informe Brundtland, que definió el desarrollo sostenible como el uso responsable de los recursos actuales para asegurar su disponibilidad futura. Este enfoque impulsó la adopción de políticas que mitigarían los impactos negativos del modelo de desarrollo tradicional en el medioambiente y las comunidades. En el año 2000 la ONU lanzó los Objetivos del Milenio y en 2015 los amplió con los ODS, un conjunto de 17 metas que guían el desarrollo sostenible hacia 2030, abordando las dimensiones social, económica y ambiental de manera integrada.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), a través de la Agenda 2030, destaca el papel fundamental de la alimentación y la agricultura en el desarrollo sostenible y apoya a los países en el diseño de políticas y proyectos sostenibles. Sus objetivos estratégicos están alineados con los ODS y buscan reducir la pobreza y el hambre, promoviendo sistemas de producción resilientes y sostenibles. En 2021, la FAO desarrolló cinco áreas clave en las que el sector lácteo puede contribuir a la sostenibilidad: seguridad alimentaria, generación de empleo, salud integral, conservación de la biodiversidad y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

En el ámbito internacional, varias organizaciones y marcos de trabajo han impulsado la sostenibilidad en el sector lácteo. En 2013 se creó el Marco de Sostenibilidad Láctea (DSF, por sus siglas en inglés) como una plataforma global para monitorear y reportar los avances en sostenibilidad a lo largo de toda la cadena láctea. Este marco flexible, centrado en las dimensiones económica, social y ambiental, permite a los productores lácteos de distintas regiones evaluar su progreso y fomentar mejoras continuas en sus prácticas sostenibles. Posteriormente, en 2016, la Federación Internacional de la Leche (FIL) y la FAO emitieron la Declaración de Rotterdam, reafirmando el compromiso del sector con prácticas seguras y sostenibles en beneficio del ambiente y la salud.

El Marco de Sostenibilidad Láctea (DSF, por sus siglas en inglés) (2020) establece tres pilares para promover la sostenibilidad en el sector lácteo. En el pilar económico, los productos lácteos son considerados motores significativos que impulsan tanto la economía global como la local. Desde el aspecto social, el sector contribuye a la nutrición de más de seis mil millones de personas y brinda medios de vida a cerca de 1.000 millones de personas en todo el mundo. En cuanto al pilar ambiental, los productores lácteos gestionan aproximadamente un 20% de las tierras agrícolas a escala mundial, desempeñando un rol fundamental en el reciclaje de desechos y la conservación de recursos naturales, aunque el

sector también aporta un 2,5% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero (GEI).

El Marco de Sostenibilidad Láctea se basa, a su vez, en una serie de criterios que incluyen la gestión de emisiones, el bienestar animal y la seguridad alimentaria, permitiendo que los países miembros realicen mejoras continuas ajustadas a sus realidades locales. Hasta el momento, el DSF ha presentado cuatro informes de progreso que reflejan el compromiso del sector con la medición y reducción de su impacto ambiental.

Otras iniciativas han complementado estos esfuerzos, algunas de las cuales se describen a continuación.

La Asociación para Productos Lácteos Sostenibles (SDP, por sus siglas en inglés) proporciona un enfoque coherente en sostenibilidad para compradores y procesadores de productos lácteos, reduciendo la carga de auditorías específicas y permitiendo un mayor enfoque en la mejora de prácticas en granjas.

La Plataforma para Iniciativas de Agricultura Sostenible (SAI), fundada en 2002, integra a más de 100 empresas y organizaciones globales, y fomenta un enfoque unificado en los informes de sostenibilidad para compradores y procesadores de productos lácteos.

En 2021, la FAO y la Plataforma Mundial de Lácteos (GDP, por sus siglas en inglés) lanzaron la iniciativa Pathways to Dairy Net Zero (P2NDZ) durante la Semana del Clima y antes de la Cumbre de Sistemas Alimentarios de la ONU. Esta iniciativa, que comprende a 40 organizaciones, incluidas 11 de las 20 empresas lácteas más grandes del mundo, se centra en reducir significativamente las emisiones de GEI del sector lácteo mediante estrategias de mitigación, captura de carbono y mejora de la gestión de la alimentación, estiércol y fertilizantes. Se destaca, a su vez, la importancia que tiene el monitoreo del avance y del fortalecimiento del compromiso del sector lácteo con la acción climática.

Considerando modelos internacionales en sostenibilidad láctea, el informe del INALE (2022a) presenta un relevamiento de las metodologías de sostenibilidad empleadas en Australia, Nueva Zelanda e Irlanda, lo que aporta un contexto para Uruguay debido a la similitud en sus estructuras productivas. El Marco Australiano de Sostenibilidad Láctea reporta avances desde 2013, destacando los ODS y proyectando acciones hacia 2050, en alineación con la Agenda 2030 y la iniciativa P2NDZ. En Nueva Zelanda, DairyNZ, la organización que representa a todos los productores de leche, estructura sus informes en torno a seis compromisos clave que abarcan desde el cuidado del ambiente y el bienestar animal hasta el desarrollo de comunidades resilientes. Por su parte, Irlanda, a través de la Autoridad de Desarrollo de la Agricultura y la Alimentación (TEAGASC), utiliza datos de

encuestas nacionales para evaluar el desempeño en sostenibilidad en las granjas, aplicando indicadores que cubren diversas dimensiones del sector lácteo.

El INALE, en colaboración con la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE), ha analizado el DSF como marco de referencia para medir y avanzar en sostenibilidad dentro del sector lácteo uruguayo. Alinear sus acciones con estándares globales le permite al Instituto establecer una base que facilite el monitoreo y el reporte del progreso en sostenibilidad, consolidando su compromiso con prácticas sostenibles en toda la cadena láctea nacional.

El compromiso del INALE con el DSF, unido al análisis de modelos internacionales y su adaptación a la realidad uruguaya, fortalece su rol como líder en sostenibilidad en el sector lácteo. Estas iniciativas globales, sumadas a los esfuerzos locales, ofrecen una guía para impulsar prácticas sostenibles en alineación con los ODS, asegurando un impacto positivo en el desarrollo económico, social y ambiental del sector en Uruguay.

#### **4. Los OSD y el escalamiento a otros marcos de referencia**

Uruguay ha celebrado sucesivos compromisos para el desarrollo sostenible a nivel país, los cuales ha comunicado a través de reportes voluntarios anuales, desde 2017, que incluyen prioridades estratégicas en el marco de las políticas públicas que contribuyen al cumplimiento de los ODS. Por otra parte, el país también elabora informes de Contribución Determinada a nivel Nacional (CDN), que fueron definidos en el marco del Acuerdo de París en 2015.

En el Informe Nacional Voluntario de Uruguay 2021 se establecieron prioridades estratégicas en el marco de las políticas públicas que contribuyen al cumplimiento de los ODS. Estas prioridades incluyen: promover una economía innovadora que genere empleo y asegure la sostenibilidad del desarrollo; transformar las instituciones del Estado para que sean más eficientes, con una presencia activa en todo el país y una rendición de cuentas efectiva hacia la ciudadanía; implementar políticas que garanticen una educación de calidad, protección social y acceso a la salud para todas las personas; y avanzar hacia una sociedad inclusiva que fomente el desarrollo y los derechos de todos, sin dejar a nadie atrás.

En este mismo informe se señala que el MGAP presta especial atención a promover un mayor volumen de producción de alimentos de forma sostenible, minimizando el impacto ambiental asociado a las actividades productivas. Entre los puntos relevantes se destacan la inocuidad de los productos, la bioseguridad en el ámbito productivo, la adaptación a y la mitigación del cambio climático, la incorporación de productores familiares a las cadenas

de valor, así como la incorporación de la perspectiva de género en las políticas y acciones implementadas por ese organismo.

Tanto en el contexto mundial como en el nacional se evidencia la necesidad de dar respuesta a las demandas del desarrollo sostenible. Para el INALE, es fundamental impulsar la sostenibilidad desde su rol de articulador en toda la cadena láctea y promover que se adopten medidas nacionales que permitan incorporar los aspectos ambientales, sociales y gubernamentales.

En el informe de Uruguay se menciona al INALE tanto para el ODS 2 como para el ODS 12. Respecto al ODS 2 (“Hambre cero”) se destaca el Comité Técnico Interinstitucional sobre Manejo y Gestión de Efluentes de Tambos, que es un ámbito de discusión participativa que funciona en el marco del Instituto e incluye a diversas entidades, como el MGAP, el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el Ministerio de Ambiente (MA), las gremiales y la academia. Sobre el ODS 12 (“Producción y consumo responsable”) debe mencionarse al equipo interinstitucional, que fue creado para el abordaje integral en los sistemas de producción ganadera de Uruguay (suelos y agua, aire, biodiversidad) con el fin de analizar y establecer la huella ambiental ganadera, cuyo informe, a la fecha de la elaboración de este artículo, se encuentra publicado como *Informe sobre la huella ambiental ganadera 2022*.

En su Planificación Estratégica 2020-2024 el INALE estableció como objetivo general: fortalecer la competitividad de la cadena láctea con aumento de la producción y exportaciones lácteas. Para dar cumplimiento a este objetivo, se considera de gran importancia lograr una producción sostenible que dé respuesta a las demandas actuales, tanto a nivel nacional como internacional.

Desde su creación, el Instituto ha realizado acciones en coordinación con las entidades referentes vinculadas al sector lácteo, en diversas temáticas, entre las que se destacan las mencionadas en el cuadro 1.

**Cuadro 1 Acciones del INALE por temas ambiente, social y gobernanza (ASG) y otros**

| Temas ambientales  |
|--|
| Diseño de certificaciones ambientales voluntarias, INALE certificador  |
| Acuerdo con Banco Mundial-MGAP: inversiones en sistemas de gestión de efluentes de tambos con salas de ordeño con riesgo geográfico alto |
| Grupo Técnico Interinstitucional Huella Ambiental  |
| Comité de Efluentes  |
| Economía circular: proyectos del Centro Tecnológico del Agua (2), participación en Biovalor tambos circulares                            |

|   |
|---|
| Maquinarias y fondos rotatorios en el marco de convenios con gremiales, servicios de limpieza de sistema de gestión de efluentes de tambos  |
| Información disponible: encuesta de sector primario en los años 2014 y 2019 en temas ambientales  |
| <b>Temas sociales, de gobernanza, económicos y de tecnología</b>  |
| Rediseño de las áreas de gestión del INALE, con el surgimiento del Área de Sostenibilidad y Proyectos y del Área de Innovación y Desarrollo, alineando los recursos técnicos a las demandas |
| Acuerdo Interinstitucional para el Desarrollo de la Quesería Artesanal y Proyecto Cuencas Lecheras  |
| Plan Nacional de Género Agropecuario: compromisos del INALE   |
| Desarrollo de plataformas tecnológicas de gestión de información  |

Fuente: Elaboración propia con base en INALE (2022).

En los compromisos de la primera CDN se incluyeron medidas de mitigación y de adaptación que integran el monitoreo del progreso de cada objetivo, a través de una herramienta que visualiza la información e indicadores específicos para su seguimiento. En la segunda CDN se incluyeron objetivos y medidas de mitigación y adaptación para el período 2025-2030, vinculadas a prácticas sostenibles en el sector agropecuario.

Asimismo, se está avanzando en la elaboración de la tercera CDN, actualmente en consulta pública. Como parte de este proceso, se ha adoptado un enfoque basado en hojas de ruta sectoriales, priorizando sectores productivos clave, entre los cuales se destaca el sector lechero. La institucionalidad sectorial, representada por el INALE, tendrá la responsabilidad de facilitar instancias de intercambio, discusión y difusión de información que contribuyan a la formulación de la tercera CDN, además de supervisar las acciones y los objetivos integrados en la planificación sectorial.

Uruguay adhirió al Acuerdo de París en el marco de un compromiso mundial de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y otros GEI, con el objetivo de contribuir a limitar el calentamiento global a 1,5 a 2 grados centígrados respecto a niveles preindustriales, bajo los lineamientos de la Conferencia de las Partes (COP) de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) de 2021, conocida como COP26. El INALE, como se señaló, está trabajando en temas ambientales y en acciones que permiten contribuir a los objetivos indicados. En ese marco, para generar insumos para la COP27, realizó el taller “Senderos de neutralidad de carbono”, en coordinación con el MGAP, con el fin de proyectar el trabajo futuro en la reducción de emisiones de metano (en atención al Compromiso Global sobre el Metano, al que Uruguay adhirió), en el marco de P2NDZ.

## 5. Adopción voluntaria de reporte de sostenibilidad

En el ámbito privado, es posible que la adopción voluntaria de reportes de sostenibilidad y las metodologías asociadas impacte en cambios institucionales y en las estrategias de sostenibilidad de todo el sector. A medida que aumenta la preocupación de los consumidores por los factores ambientales, aumenta la necesidad de aplicar soluciones sostenibles y con visión de futuro en las exportaciones lecheras. Este hecho podría ser determinante a la hora de desarrollar comunidades lecheras y queseras bajo parámetros de sostenibilidad, aumentando su competitividad y convirtiéndolas en referentes incluso para otros sectores agropecuarios del país y la región. Por otro lado, puede ser de interés analizar documentos elaborados por distintas entidades integrantes de la cadena láctea, como, por ejemplo, las gremiales de productores, que emiten memorias donde comunican acciones de responsabilidad social y en donde podrían, a su vez, introducir aspectos referidos a estrategias de sostenibilidad. En igual sentido, se puede considerar al sector de distribución y analizar sus estrategias, por ejemplo, en cuanto a su transformación hacia la movilidad eléctrica.

La revisión efectuada sobre reportes de sostenibilidad en el sector industrial lácteo en el país arrojó que, hasta el momento de elaboración de este artículo, es CONAPROLE la empresa que elabora reportes de este tipo (a los que se accedió públicamente), la cual define su “visión de negocios sustentables 2025” y el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad con base en un análisis de materialidad que incluyó los aspectos sociales, económicos y ambientales más significativos para la entidad y que contempló las expectativas de sus grupos de interés. El reporte de CONAPROLE utiliza los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), los de la norma ISO 26000, así como también los correspondientes a la Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

## 6. Desarrollo de avances del reporte piloto de sostenibilidad del INALE<sup>4</sup>

La adopción de los ODS como marco inicial ha permitido al INALE estructurar sus acciones en sostenibilidad dentro de un contexto globalmente reconocido. Los ODS brindan un marco claro y accesible que facilita la comprensión de los objetivos de sostenibilidad tanto dentro como fuera de la organización. A medida que el INALE consolide su informe, se planea avanzar hacia otros marcos de referencia, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, el GRI u otros, lo cual permitirá una mayor precisión en la medición de indicadores y en la evaluación de impacto a largo plazo.

---

<sup>4</sup> Tomado de INALE (2023).

**Cuadro 2 ODS prioritarios para el INALE**

| Indicadores ambientales |   |
|-------------------------|---|
| ODS 2                   | Hambre cero y productividad agrícola    |
| ODS 5                   | Igualdad de género                      |
| ODS 8                   | Trabajo decente y crecimiento económico |
| ODS 9                   | Industria, innovación e infraestructura |
| ODS 12                  | Responsables de producción y consumo    |
| ODS 13                  | Responsables de producción y consumo    |
| ODS 16                  | Instituciones sólidas y justicia        |

Fuente: Elaboración propia con base en INALE (2023).

### 6.1 Metodología y enfoque de trabajo en sostenibilidad

El enfoque metodológico que ha guiado la construcción del informe del INALE (2023) se basa en el SDG Compass,<sup>5</sup> una herramienta que ayuda a las organizaciones a alinear sus actividades con los ODS. Esta metodología comprende seis etapas que van desde el diagnóstico inicial hasta la comunicación y el reporte final, brindando a la organización un camino claro para mejorar su impacto en sostenibilidad.

La motivación para desarrollar un reporte de sostenibilidad va más allá de la mera presentación de datos económicos y financieros. Este esfuerzo pretende ofrecer una imagen completa de su propuesta de valor a todos los interesados, integrando información que normalmente no se incluye en los informes institucionales. El objetivo es que el reporte no sólo sea una herramienta de transparencia, sino también un documento que evidencie el compromiso del INALE con la sostenibilidad, lo que le permitirá posicionarse como un referente en el sector lácteo.

El reporte piloto del INALE se estructura en torno a los tres pilares mencionados — ambiente, social y gobernanzas— y se enfoca en criterios tales como emisiones de GEI, conservación de recursos naturales, condiciones laborales y calidad de los productos lácteos. La implementación de este informe es un paso inicial que el INALE ha decidido tomar para incorporar los valores de sostenibilidad en su sistema de gestión. El informe piloto permitirá identificar áreas de mejora y sentará las bases para informes futuros más exhaustivos.

<sup>5</sup> Disponible en [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf)

## 6.2 Avances en el informe y la comunicación de la sostenibilidad

Para definir los indicadores básicos de sostenibilidad en el Instituto, se utilizó como referencia la guía de indicadores de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).<sup>6</sup> Este enfoque permite que el instituto evalúe y comunique sus impactos, tanto positivos como negativos, en los ámbitos ambiental y social y en las prácticas de gobierno corporativo. Los indicadores abarcan aquellas áreas en las que se pudo realizar cálculos precisos.

### Área ambiental

Para abordar los desafíos ambientales, el INALE seleccionó indicadores que permiten medir emisiones de GEI, consumo energético, activos sostenibles, uso responsable del agua, biodiversidad, manejo de sustancias y productos químicos, y gestión de residuos. La adopción de estas métricas no sólo facilita la transparencia, sino que también sienta las bases para futuras mejoras en eficiencia y sostenibilidad.

**Cuadro 3. Indicadores ambientales de sostenibilidad**

| Indicadores ambientales |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| Emisiones de GEI        | Toneladas CO <sub>2</sub> |
| Consumo de energía      | MWh                       |
| Gestión de residuos     | kg                        |
| Uso sostenible del agua | m <sup>3</sup>            |

Fuente: INALE (2023).

### Área social

El objetivo de los indicadores sociales es permitir la medición, la evaluación y el seguimiento de los resultados de las relaciones del instituto con sus funcionarios, organizaciones, instituciones, la comunidad y la sociedad en general. Los indicadores sociales básicos utilizados abarcan aspectos como diversidad, equidad, inclusión y seguridad en las condiciones laborales, así como el vínculo entre el Instituto y sus colaboradores. Estos indicadores se organizan en áreas de igualdad de oportunidades y trabajo digno, inversión en capital humano y salud y seguridad en el trabajo.

<sup>6</sup> Indicadores básicos para que las entidades informen sobre su contribución a la implementación de los ODS.

**Cuadro 4. Indicadores sociales del INALE (2023)**

| Indicadores sociales                             |  |                  |           |
|--|--|------------------|-----------|
|  | Detalle  | Unidad de medida | Año 2023  |
| <i>Igualdad de oportunidades y trabajo digno</i> |  |                  |           |
| 1  | Porcentaje de mujeres en puestos gerenciales                           | %                | 12%       |
| <i>Inversión en capital humano</i>               |  |                  |           |
| 2  | Promedio de horas capacitadas  | Horas            | 2,49      |
| 3  | Gastos en formación de empleados                                       | Pesos uruguayos  | 147.741   |
| 4  | Salarios y beneficios de empleados / ingresos totales                  | %                | 82%       |
| 5  | Gastos de salud y seguridad de empleados                               | Pesos uruguayos  | 212.136   |
| 6  | Tasa de incidencia de lesiones laborales                               | %                | -         |
| 7  | Proporción de empleados cubiertos por convenios colectivos             | %                | 100       |
| 8  | Días de estudios por ley otorgadas                                     | Días             | 18        |
| 9  | Días de complemento de seguro por enfermedad                           | Días             | 330       |
| 10   | Días otorgados por feriados laborables                                 | Días             | 10        |
| 11   | Evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional de trabajadores     | No aplica        | No aplica |
| <i>Salud y seguridad en el trabajo</i>           |  |                  |           |
| 12   | Accidentes y enfermedades de trabajo que causaron incapacidad o muerte |                  | No        |

Fuente: INALE (2023).

### Área institucional

El área institucional comprende un set de indicadores de gobernanza y liderazgo, y otros vinculados a prácticas de anticorrupción, ética y transparencia.

- **Gobernanza y gobierno corporativo:** Aquí se presenta información sobre la cantidad de reuniones del Consejo Ejecutivo (CE) y la asistencia de sus miembros, el porcentaje de mujeres en el CE, los rangos de edad de los integrantes y su remuneración total.
- **Prácticas de anticorrupción, ética y transparencia:** Incluye información relacionada con prácticas de anticorrupción, como las declaraciones juradas presentadas por los miembros del CE. Además, cada cinco años, todos los funcionarios y miembros del CE reciben capacitación en temas de anticorrupción. También se reportan acciones vinculadas con la transparencia y la ética pública, como la

implementación del Código de Ética, la política de transparencia para el acceso a la información pública, la transformación digital y la protección de datos de terceros.

Para cada indicador institucional, se proporciona un conjunto de datos estructurados que incluye unidad de medida, valor, período de divulgación y comentarios adicionales.

**Cuadro 4. Indicadores institucionales del INALE (2023)**

| Indicadores institucionales                               |  |                  |           |
|---|--|------------------|-----------|
| Detalle   |  | Unidad de medida | Año 2023  |
| <i>Gobernanza y liderazgo</i>                             |  |                  |           |
| 1   | Reuniones del CE   | Días             | 11        |
|   | Asistencia a reuniones del CE  | %                | 86%       |
| 2   | Proporción de mujeres miembros titulares del CE  | %                | 30%       |
|   | Proporción de mujeres miembros suplentes del CE  | %                | 44%       |
|   | Rango de 30 años a 50 años   | %                | 52,94%    |
|   | Rango mayores de 50 años   | %                | 47,06%    |
| 4   | Remuneraciones por miembro del consejo   | Pesos uruguayos  | 4.119.259 |
|   | Dieta consejeros titulares privados  | Pesos uruguayos  | 337.330   |
|   | Sueldos presidencia  | Pesos uruguayos  | 3.781.929 |
| <i>Prácticas de anticorrupción, ética y transparencia</i> |  |                  |           |
| 5   | Presentación de declaraciones juradas ante la Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP) | %                | 92%       |
| 6   | Capacitación gerencial anticorrupción  | %                | 100%      |
| 7   | Código de Ética  | Sí/No            | Sí        |
| 8   | Transparencia acceso a información Pública, Ley 18.381                                       | Sí/No            | Sí        |
| 9   | Política de transformación digital   | Sí/No            | Sí        |
| 10  | Protección y privacidad de datos de terceros   | Sí/No            | Sí        |

Fuente: INALE (2023).

## 7. Consideraciones finales: evolución en la gestión institucional

El reporte de sostenibilidad del INALE constituye un primer paso en su transición hacia una institución comprometida con la sostenibilidad. A través de la capacitación de su equipo, la alineación con los ODS y el diseño de un reporte que integra valores sociales, ambientales

y de gobernanza, el Instituto demuestra su intención de agregar valor a la cadena láctea uruguaya y de consolidarse como un referente en el sector.

La implementación del reporte de sostenibilidad marca un hito en la gestión institucional del INALE, evidenciando su esfuerzo por evolucionar hacia un enfoque de desarrollo más equilibrado. Este proceso representa una oportunidad para el Instituto de fortalecer su rol como promotor de buenas prácticas en el sector lácteo, permitiendo que sus acciones sean valoradas por su impacto positivo en la sociedad y el ambiente. En el futuro, el INALE considera ampliar su alineación con marcos ya existentes, como el Pacto Mundial y el GRI. Es importante destacar, asimismo, que se están desarrollando marcos de referencia para entidades vinculadas al sector público, que seguramente tendrán influencia en nuestra actividad.

## 8. Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible (2021). *Informe sobre desarrollo sostenible del Uruguay*. BID y Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible.

Dairy Sustainability Framework (DSF) (2020). *2020-2025 Strategic Plan*. DSF.

Instituto Nacional de la Leche (INALE) (2023). *Informe reporte de sostenibilidad institucional piloto 2023. Meta 8 del Compromiso de Gestión INALE-MGAP 2023*. Convenio Marco de Cooperación INALE-FCEA-Udelar.

Instituto Nacional de la Leche (INALE) (2022a). *Guía de la formulación del plan de desarrollo estratégico de la cadena láctea a 15 años*. INALE.

Instituto Nacional de la Leche (INALE) (2022b). *Diseño del reporte de sostenibilidad institucional piloto 2023. Meta 9 del Compromiso de Gestión INALE-MGAP 2022*. Convenio Marco de Cooperación INALE-FCEA-Udelar.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2021). *Hacia una agricultura sostenible y resiliente en América Latina y el Caribe. Análisis de siete trayectorias de transformación exitosas*. FAO.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Federación Internacional de Lechería (FIL) (2016). *Declaración de los productos lácteos de Rotterdam*.  
<http://www.dairydeclaration.org/Portals/153/Dairy%20Declaration.pdf?v=1>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Plataforma Mundial de Lácteos (GDP) (2018). *Climate change and the global dairy cattle sector. The role of the dairy sector in a low-carbon future*. FAO y GDP.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay (2021). *Informe Voluntario Uruguay 2021*. Presidencia de la República. <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/informe-nacional-voluntario-2021>



Ministerio  
**de Ganadería,  
Agricultura y Pesca**

Oficina de  
Programación y  
Política Agropecuaria