



EN PANDEMIA Y CON GRAN PARTICIPACIÓN INTERNA Y EXTERNA, INIA ELABORÓ SU PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025

Imagen Corporativa & Comunicación Institucional

Tras un proceso de elaboración que debió adaptarse y superar los desafíos impuestos por la pandemia por COVID-19 y que se diferenció por el alto nivel de participación de actores claves internos y externos, el pasado 30 de noviembre el director nacional del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) presentó a la Junta Directiva de la organización su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, cumpliendo con los plazos definidos en el compromiso de gestión con el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP).

Apostando a la interdisciplinariedad, el grupo encargado de coordinar la formulación del PEI, recoger la información y finalmente elaborar el documento fue liderado por el director nacional, Ing. Agr. Jorge Sawchik, e integrado por el Cr. Bruno Ferraro, el Lic. Sebastián Oviedo, la Ec. Magdalena Costa, los Ings.

Agrs. Nicolás Gutiérrez, Enrique Fernández y Carlos Negro, y Evelyn Fernández.

FASE PRELIMINAR: INFORME DE AVANCE DEL PEI 2016-2020

El punto de partida en la elaboración de un nuevo plan estratégico es revisar el que lo precede y que está culminando. En este sentido, a fines de 2020 el grupo coordinador elaboró y entregó a la Junta Directiva un informe de avance que rendía cuentas del grado de implementación y la producción tecnológica lograda de acuerdo con las metas establecidas para el período 2016-2020.

“Si bien los investigadores hacen un informe de avance anual de los proyectos que están ejecutando, este documento miró a INIA en su totalidad. Este tipo de

revisiones son la base en los procesos de planificación porque sirven para ver dónde está parado el Instituto actualmente, qué recursos tiene, qué metas se propuso y cuáles alcanzó o no, y qué cambios debe hacer para seguir avanzando”, explicó Ferraro.

En este contexto y dada la dinámica del proceso de investigación, desde el Grupo de Inteligencia Estratégica de INIA se está trabajando en la transición hacia un modelo de gestión dinámica de la estrategia. Este modelo busca dotar a la organización de una mayor flexibilidad y agilidad a la hora de hacer cambios en la orientación de su actividad en respuesta a cambios en el contexto y demandas del sector.

“Hasta ahora teníamos un modelo más estático que revisaba el PEI una vez que finalizaba, pero cinco años en investigación tecnológica es mucho tiempo, las cosas varían y tenemos que prever esos cambios en las proyecciones. Por eso el objetivo de este nuevo modelo de planificación que queremos implementar es que las revisiones se den mientras el plan está en marcha para poder hacer los ajustes que se requieran”, detalló Ferraro.

PRIMERA FASE: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A partir de febrero de 2021 se inició la fase de definición de lineamientos estratégicos del nuevo PEI. Mediante múltiples reuniones de la Junta Directiva con actores internos y externos de la institución, se recogió lo que esperan y hacia dónde pretenden que se oriente INIA durante el próximo quinquenio, y en base a eso se delinearon las orientaciones estratégicas que darán marco a la actuación del Instituto en los próximos años.

A nivel externo, de febrero a mayo, la Junta Directiva mantuvo rondas de consulta con organizaciones del sector agropecuario —gremiales mandantes y

otras organizaciones sectoriales— y con el MGAP para conocer sus perspectivas y demandas. A la par, desde el grupo coordinador se consultó al Comité Gerencial (integrado por los gerentes de Investigación, de Innovación y Comunicación, y de Operaciones), a directores de Programas de Investigación, a coordinadores de Unidades Técnicas y Plataformas de Investigación, y a investigadores del Instituto.

Asimismo, respondiendo a una demanda recurrente, también se convocó a los Consejos Asesores Regionales (CAR) para recoger sus visiones e integrar sus aportes en las directrices del nuevo PEI. De estos encuentros, además, surgieron reuniones entre los CAR de cada estación experimental y del InterCAR con la Junta Directiva.

“Antes se solía ir a los CAR a validar el plan cuando ya estaba hecho y ahora intervinieron en varias etapas del proceso. Eso fue muy enriquecedor. Además, de las reuniones resultaron algunos subproductos muy valiosos, porque los miembros del CAR estaban interesados en conocer la situación actual y las perspectivas institucionales, y en fortalecer su vinculación con la Junta Directiva para mejorar su rol de asesoramiento a INIA y de canalización de demandas del sector”, señaló Gutiérrez.

Concretamente, en respuesta a las inquietudes de gremiales del sector y de los CAR, desde INIA se elaboró un material que, basado en el informe de avance del PEI anterior, rinde cuentas de los productos tecnológicos y proyectos destacados logrados por los sistemas de producción en los que se estructuró la agenda de investigación del Instituto entre 2016 y 2020: ganadero-extensivo, forestal, agrícola-ganadero, vegetal-intensivo, arroz-ganadería, lechero y familiar.

“En el PEI anterior participaron muchos asesores externos, lo cual fue muy interesante. En este, por mandato del Director Nacional, nos propusimos ampliar el debate y hacerlo más participativo a la interna del Instituto. Eso le da robustez, porque los lineamientos fueron discutidos tanto en la interna, como en un amplio sector de la externa”, valoró Ferraro.

Una vez definidos los lineamientos estratégicos, fueron enviados a la Junta Directiva para que los revise y finalmente diera su aprobación.

SEGUNDA FASE: REVISIÓN DE LAS METAS INSTITUCIONALES Y CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA DE INVESTIGACIÓN

Con las prioridades estipuladas en los lineamientos estratégicos, a partir de setiembre se avanzó a la segunda fase de la elaboración del PEI que incluyó la revisión de las metas institucionales y la construcción de la nueva agenda de investigación 2021-2025 con una visión a largo plazo para cada sistema productivo.



Foto: Equipo PEI

En primera instancia se conformaron grupos de planificación por sistema (GPS) integrados por técnicos referentes seleccionados por la Dirección Nacional. El objetivo fue tener una participación amplia y lograr una mirada transversal e integradora sobre cada sistema de producción.

“Los GPS revisaron los objetivos establecidos en el plan anterior, su grado de avance y su vigencia para el nuevo quinquenio y a futuro. Cada grupo definió la visión y desafíos de largo plazo para su sistema como propuesta preliminar. Esta revisión inicial luego se puso a consideración del conjunto total de técnicos que participan en los proyectos de cada sistema. Para enriquecer el intercambio, la convocatoria a estos talleres internos se amplió a todos los técnicos que estuvieran interesados en asistir, aunque no estuvieran directamente involucrados en el sistema”, señaló Gutiérrez.

Además de revisar la visión y desafíos, el objetivo central de los talleres internos fue la identificación de los principales problemas y oportunidades que están impactando o podrían impactar en el desempeño económico-productivo, ambiental y social de los sistemas de producción.

“Estos talleres fueron la primera instancia de todo el proceso de elaboración del PEI que se realizó de manera mixta, combinando la virtualidad y la presencialidad en las diferentes estaciones experimentales. Eso fue valorado muy positivamente por los participantes”, recordó Gutiérrez.

Concluido el análisis de la agenda por parte del personal técnico, en noviembre se replicó la instancia con referentes externos implicados en cada sistema, incluyendo técnicos asesores, productores, delegados de los CAR, representantes de organizaciones de sector y, en algunos casos, referentes de centros de investigación y organismos públicos.

Estos encuentros se hicieron de forma escalonada y jerarquizando que entre los convocados hubiera una amplia representación de la demanda, es decir, de los beneficiarios de las soluciones que genera INIA. Allí, si bien se revisaron la visión y los desafíos planteados por



Foto: Equipo PEI

el Instituto, se maximizó el tiempo dedicado a discutir y complementar la propuesta de problemas y oportunidades generada internamente para cada sistema de producción.

Adicionalmente, se realizó un ejercicio de priorización que también se hizo con los técnicos de INIA. La dinámica consistió en pedir a los participantes que asuman simbólicamente el rol de financiadores de la investigación y seleccionen en orden de prioridad únicamente cinco problemas u oportunidades del listado resultante de la discusión del taller.

“Este ejercicio es un buen insumo para conocer las prioridades actuales y a futuro de los beneficiarios de la actividad de INIA y si están alineadas con las de los investigadores. También es muy valioso para orientar la asignación real de recursos de los próximos años, tanto financieros como de infraestructura y recursos humanos. Sirve para jerarquizar los temas que debemos atender en el corto y mediano plazo, los que no son priorizados desde la demanda y los que pueden ser atendidos por otros mecanismos de financiamiento que gestiona el Instituto como los Fondos de Promoción de Tecnología Agropecuaria (FPTA), o incluso por el MGAP, en caso de que excedan las capacidades de INIA”, detalló Ferraro.

Concluida esta etapa, la agenda de investigación priorizada fue presentada a la Junta Directiva y a los CAR para su validación final.

TERCERA FASE: PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL A LA JUNTA DIRECTIVA Y ENTREGA AL MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA

Finalmente, el pasado 30 de noviembre el documento completo fue presentado a la Junta Directiva para luego ser entregado al MGAP para su revisión y aprobación oficial, concluyendo así el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de INIA.

El pasado 30 de noviembre el documento completo fue presentado a la Junta Directiva para luego ser entregado al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca para su revisión y aprobación oficial.