

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025: hacia un INIA más cercano al productor y a las demandas del sector

Ing. Agr. PhD. Nicolás Gutiérrez¹
 Cr. Bruno Ferraro²
 Ing. Agr. MSc. Enrique Fernández³
 Lic. Biol. Sebastián Oviedo¹

¹Grupo de Inteligencia Estratégica (GIE, PSE)

²Dirección de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE)

³Unidad de Economía Aplicada

Desde hace muchos años la planificación estratégica se ha incorporado a la cultura de INIA como un proceso permanente y fundamental para afrontar las incertidumbres y adaptarse a los constantes cambios en el contexto global y nacional. Mediante un proceso continuo de consulta y reflexión, la planificación define la orientación general de la organización y las metas a alcanzar. Asimismo, contempla el diseño e implementación de planes de acción, la construcción de una agenda de investigación y desarrollo tecnológico relevante, y la mejora de los procesos de gestión. Más allá de la revisión continua, este proceso requiere de un análisis en mayor profundidad cada cierto tiempo.

El proceso de formulación del nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) contó con la participación y aportes de todos los investigadores del Instituto. El éxito de INIA en el cumplimiento de sus cometidos reside y depende fundamentalmente del trabajo y desempeño de sus funcionarios. En el período 2021-2025, INIA se propone mejorar ampliamente sus procesos de gestión del capital humano, con el objetivo de incrementar la motivación, compromiso y creatividad de sus colaboradores, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar significativamente el clima institucional.

Asimismo, con el objetivo de actualizar el relevamiento de las demandas y necesidades del sector productivo, se consultó a un vasto número de productores, asesores técnicos y representantes de organizaciones vinculadas al sector primario y las agroindustrias, tanto del ámbito privado como público. La participación y consulta a referentes del sector productivo fue un insumo central para la correcta identificación de los problemas y oportunidades que impactan en el sector. La consulta involucró también a instituciones académicas y de promoción de la I+D+i, nacionales e internacionales, socias estratégicas de nuestro Instituto. Asimismo, los referentes externos valoraron la importancia relativa de cada problema identificado de manera de aportar su visión sobre qué desafíos deberían ser priorizados y abordados por la agenda de investigación y desarrollo tecnológico de INIA entre 2021 y 2025.

Las señales desde el relevamiento de la demanda y los cambios en el contexto nos marcan el camino para los próximos años: INIA deberá profundizar fuertemente la orientación de sus esfuerzos a la generación de soluciones concretas y efectivas a problemas que afectan el desempeño del sector agropecuario, tanto en su dimensión económica-productiva, ambiental como social. Generar mejores soluciones implica fortalecer especialmente las capacidades de INIA para el diseño, desarrollo y validación de tecnologías accesibles para el productor. Asimismo, la institución está llamada a fortalecer su contribución al diseño de políticas públicas, a la inserción de los productos agropecuarios en mercados de exportación crecientemente exigentes, y a la generación de nuevas oportunidades que contribuyan a la sostenibilidad del sector agropecuario nacional.

En este marco, la Junta Directiva de INIA ha reformulado los principios orientadores y los lineamientos estratégicos que guiarán el accionar de la institución en los próximos años. Estos principios articulan la visión, los desafíos y las oportunidades que enfrentan los agentes productivos de nuestro sector, las demandas de la sociedad y las expectativas del país con relación al sector agropecuario. Todos estos aspectos fueron considerados en el seno de la Junta Directiva a través de los representantes de las gremiales de productores y de los delegados del Poder Ejecutivo.



Foto: Mónica Trujillo

Figura 1 - Presentación de avances en la formulación del PEI en el marco del CAR INIA Las Brujas (noviembre de 2021).

La Figura 2 sintetiza los Principios Orientadores, Lineamientos y Abordaje definidos. Los principios orientadores establecen los fines últimos de la organización, por qué existe y para qué trabaja INIA. Los Lineamientos Estratégicos reflejan qué genera INIA para contribuir al desempeño del sector agropecuario. Finalmente, el Abordaje identifica cómo se organiza INIA para cumplir su misión y lineamientos.

agenda de investigación en base a una definición clara de objetivos, metas y productos a obtener es un instrumento fundamental para fortalecer este abordaje y la generación de soluciones para los sistemas de producción.

Para contribuir a estos desafíos, INIA continuará desarrollando investigación científica de alta calidad, fundamentalmente orientada a la obtención de



Figura 2 - Lineamientos estratégicos.

La estrategia institucional resumida en la figura se alinea estrechamente al propósito definido para INIA en su ley de creación; este es "...generar y adaptar tecnologías adecuadas a las necesidades del país y a las condiciones socioeconómicas de la producción agropecuaria", así como "...articular una efectiva transferencia de la tecnología generada con las organizaciones de asistencia técnica y extensión que funcionan a niveles público o privado". Como orientación general, la actuación de INIA busca contribuir al bienestar del productor y su familia, así como al cuidado y respeto por el ambiente y los recursos naturales, a través de una mejora en el desempeño y la sostenibilidad de los sistemas de producción agropecuarios.

productos tecnológicos y soluciones para los sistemas de producción. La creciente complejidad de los procesos de investigación e innovación demandan abordajes interinstitucionales e interdisciplinarios de los objetivos de INIA. Consecuentemente, este Plan prevé un estrecho alineamiento de la estrategia de investigación y desarrollo tecnológico, con la estrategia y gestión del relacionamiento y vinculación institucional a llevar adelante por el Instituto con otras organizaciones de ciencia y tecnología tanto nacionales como internacionales. Asimismo, se dará especial énfasis al relacionamiento con el sector privado para promover la innovación y el desarrollo del tejido empresarial vinculado al suministro de soluciones tecnológicas para el agro.

IMPLEMENTACIÓN

El Instituto continuará fortaleciendo el abordaje de los problemas a resolver, bajo una mirada integral sobre los sistemas de producción, la complementariedad entre los diferentes rubros y su relación con los problemas a solucionar y las oportunidades para desarrollar su competitividad. El análisis de lo realizado en los últimos años nos señala áreas de mejora en este abordaje que se han priorizado resolver rápidamente. La gestión de la

El Instituto continuará desarrollando investigación científica de alta calidad, fundamentalmente orientada a la obtención de productos tecnológicos y soluciones para los sistemas de producción.

AGENDA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Para internalizar los principios orientadores y lineamientos definidos a las actividades de INIA, y con el propósito de establecer los énfasis que deberá tener la implementación de la agenda de investigación, se definieron seis grandes temas que representan el primer nivel de estructura de la agenda (Figura 3).



Figura 3 - Grandes temas de investigación.

La priorización de la agenda de investigación y desarrollo tecnológico, generada en conjunto con los beneficiarios, brindó insumos muy valiosos para identificar las problemáticas más relevantes para el sector. Estas problemáticas se clasifican en función de cada Gran Tema de forma de medir la actuación y aplicación de recursos de INIA en estas seis temáticas priorizadas y de gran relevancia para el presente y futuro del negocio agropecuario nacional.

Para todos los sistemas de producción, la sostenibilidad y valoración ambiental fueron altamente priorizadas. Esto incluye, el desarrollo de indicadores para la certificación ambiental de los sistemas de producción, la cuantificación y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, el desarrollo de tecnologías que minimicen o reviertan la degradación de recursos naturales y la reducción del uso de agroquímicos y específicos veterinarios, entre otros. La importancia de la evaluación ambiental de los sistemas de producción, de sus productos y los procesos involucrados, se ha extendido más allá de su relación directa con el mantenimiento de la capacidad productiva y la reducción de los impactos ambientales. Esta se ha convertido en un factor relevante tanto para los consumidores a nivel global como para la sociedad en general, lo que se traduce como estímulos o barreras para el acceso a los mercados. El desarrollo y monitoreo de indicadores de desempeño ambiental y la determinación del grado de vulnerabilidad de los ecosistemas productivos ante

diferentes alternativas e intensidades de manejo es, sin duda, una prioridad para nuestro país agroexportador. La escala de información deberá contribuir, a la modelación de trayectorias ambientales a nivel de predio o región, así como su agregación para proveer información de soporte al diseño de políticas y generación de bienes públicos. Particular atención ameritan aquellos predios basados en una lógica de producción y escala de tipo familiar dentro de cada

uno de los sistemas de producción analizados. Sus condiciones socioeconómicas, de competitividad y de vulnerabilidad particulares deben ser contempladas, de manera de explorar soluciones adecuadas a sus problemáticas tecnológicas y facilitar la incorporación de innovaciones pertinentes que permitan su viabilidad económica y el bienestar de las familias.

Del mismo modo, contribuir a la digitalización de los sistemas de producción y al desarrollo de AgroTIC fue altamente priorizado (acceso a información y bases de datos generadas por INIA, modelos y sistemas de información para la toma de decisiones, automatismos y gestión remota de la producción). La innovación exige la participación del sector privado y la transformación de los conocimientos, datos e información generados en propuestas de valor. En este sentido, entendemos relevante establecer el desafío institucional de hacer disponible

La priorización de la agenda de investigación y desarrollo tecnológico, generada en conjunto con los beneficiarios, brindó insumos muy valiosos para identificar las problemáticas más relevantes para el sector.

la información y los datos que puedan contribuir a lograr sinergias con otros sectores de la economía y fomentar el uso de TIC y la generación de innovaciones tecnológicas de valor para el sector (automatización, agricultura digital, gestión remota, robotización, etc.), así como para el diseño y generación de bienes públicos.

Por supuesto, soluciones para el incremento de la productividad y para asegurar la sostenibilidad económica del negocio agropecuario también fueron altamente priorizadas. Esta búsqueda por la mejora en la competitividad de nuestros sistemas debe seguir apostando en buena medida al logro de rendimientos mayores y más estables, minimizando el impacto ambiental y utilizando más eficientemente los recursos naturales e insumos. Esto implica marcar un énfasis especial en aspectos que pueden destacar el valor agregado ambiental de nuestros sistemas de producción. En este esfuerzo debe también contemplarse el desafío de lograr sistemas de producción más resilientes frente al cambio climático y su consecuente aumento en la frecuencia e intensidad de eventos extremos. Por otra parte, INIA precisa anticiparse a la demanda de los diferentes sectores, generando tecnologías para escenarios cada vez más restrictivos en el uso de agroquímicos. Esto es, contribuir con nuevas soluciones tecnológicas que permitan mantener y mejorar la competitividad del sector agropecuario.

En todos los casos, queda clara la necesidad de que INIA realice un mayor esfuerzo para identificar oportunidades para los sistemas de producción actuales y para los escenarios de futuro, mediante el uso de todas las herramientas que el Instituto posee. Esto implica mejorar la cultura de anticipación con nuestros socios en los diferentes sistemas de producción. Asimismo, involucra mejorar las sinergias con otros actores científicos del país para atender a las nuevas problemáticas.

La generación de alimentos, fibras y productos de alta calidad, nutritivos, inocuos, libres de productos químicos, redundando en un beneficio para la salud integral de los consumidores y los ecosistemas, es un requerimiento que no admite mayor discusión. Desde INIA impulsaremos la creación de ciencia y de desarrollos tecnológicos, utilizando prácticas y productos respetuosos con el ambiente y la biodiversidad, que contribuyan al bienestar y la salud animal y vegetal, aportando asimismo al bienestar humano, bajo el paradigma de “una salud”, valorizando nuestros productos y reforzando positivamente la imagen de nuestro país.

Adicionalmente, es clave que el conocimiento y las tecnologías generadas por INIA lleguen a los diferentes tomadores de decisiones como conocimiento accionable, en un lenguaje claro y sencillo. Esto implica mejorar significativamente la integración del

conocimiento generado en productos tecnológicos de fácil acceso y utilización por el productor, así como la comunicación de los logros del Instituto y su relacionamiento con los diferentes actores de la sociedad. Para mejorar los resultados en este aspecto en el marco del PEI, se definió una estrategia que implica el desarrollo de instrumentos novedosos para focalizar recursos en las etapas de diseño de los productos tecnológicos y su puesta a disposición para actores del sector agropecuario y demás beneficiarios de la actividad de INIA.

Al momento de publicar este artículo, la propuesta estratégica aquí presentada ya se encuentra en plena implementación, con las primeras convocatorias a proyectos de investigación en desarrollo para las áreas temáticas priorizadas. Esta es nuestra puesta a punto para el período 2021-2025 con la mirada puesta en un horizonte más lejano. Estos son los lineamientos de nuestra propuesta de valor para contribuir al desarrollo de nuestro país y el bienestar de su gente.

Para cerrar esta nota, resumimos la aspiración de INIA para los próximos años en el recuadro que presentamos a continuación. Se trata de procesos colectivos y multiinstitucionales por lo que esperamos encontrarnos con todos ustedes en este camino de construcción conjunta.

En el INIA que deseamos...

Estamos cerca del productor y respondemos a las demandas del sector y la sociedad.

Generamos tecnologías accesibles para los beneficiarios.

Mejoramos el desempeño y la sostenibilidad de los sistemas de producción comerciales.

Generamos conocimiento científico de calidad e información acreditada, que da respuesta a las exigencias de los mercados y de las políticas nacionales.

Ponemos a disposición información para promover la innovación en el tejido empresarial e institucional en su conjunto.

Trabajamos en red con actores de los ámbitos: científico-tecnológico, empresarial y público; nacional e internacional.