

CON EL DIRECTOR NACIONAL DEL INIA, FABIO MONTOSSI

El nuevo Plan Estratégico está en obra

El Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) está en proceso de elaboración de su nuevo Plan Estratégico. Evaluar lo hecho, tener en cuenta lecciones aprendidas, consultar, asesorarse y tomar decisiones para el futuro integran una gimnasia incorporada en el "ADN" del Instituto, afirmó su director nacional, Ing. Agr. Fabio Montossi.

Además, en esta entrevista se abordaron —entre otros temas— aspectos del impacto ambiental de la producción agropecuaria, los caminos para contribuir al crecimiento de las exportaciones y la cercanía entre investigadores y productores. La competitividad de los sistemas productivos será el tema central de una nota que se publicará en la edición de junio de El País Agropecuario.

—¿Cómo se viene procesando el nuevo Plan Estratégico del Instituto?

—Para un instituto de investigación e innovación como el INIA, tener un plan estratégico es clave. Es donde fijamos el rumbo y las prioridades, donde alineamos la misión y la visión institucional con las metas a conseguir, las estrategias a implementar y la asignación de recursos respectivos.

Este es un proceso muy rico en el desarrollo de la institución, donde participan activamente los mandantes del INIA: el sector público y el privado. El INIA, desde su creación, cada cinco años, tiene esta "gimnasia incorporada en su ADN" de evaluar lo hecho, tener en cuenta lecciones aprendidas, consultar, asesorarse y tomar decisiones para el futuro.

Este proceso de priorización moviliza a toda la institución y a todos los actores que se vinculan con ella. Involucra a los

investigadores del INIA —y, como novedad, en esta oportunidad, también al personal de apoyo del Instituto—, a la academia, a la institucionalidad agropecuaria, a las gremiales de productores, al MGAP y a otros ministerios y/o reparticiones estatales relacionados al agro (por ejemplo, en temas ambientales), a la industria agroalimentaria, a empresas de servicios, a los Consejos Asesores Regionales del Instituto (contemplados en la ley del INIA, claves en el rol de articular las demandas en el territorio), a grupos de trabajo de INIA en diferentes temáticas y/o rubros, a referentes en las diferentes disciplinas, rubros y sistemas, etc.

En esta oportunidad se ha incorporado como novedad el espacio de "usinas de ideas (*think tank*)", donde especialistas y referentes nacionales e internacionales en distintas áreas (agroecología, estrategias de institutos de I+D+i, competitividad e innovación, desafíos estratégicos para Uruguay, cambio climático-desafío global, etc.) nos aportan su visión, conocimiento, experiencia y recomendaciones para su consideración en la agenda del INIA.

Estos aportes se proyectan a todo el sistema nacional de investigación e innovación agropecuaria, de cara a los retos que se le presentarán a la ciencia y la tecnología, y sirven para reflexionar sobre los factores que las afectarán. Estas contribuciones fundamentales se pueden seguir en detalle a través de <http://www.inia.uy/estaciones-experimentales/direcciones-regionales/inia-direccion-nacional/reflexiones-estrategicas-2016-2020>.

Siempre los recursos son finitos, por lo tanto el proceso de priorización es clave para tener impacto en resolver los problemas tecnológicos con una visión

de desarrollo sostenible, respondiendo a los problemas/oportunidades de hoy, pero sin dejar de atender los problemas/oportunidades del futuro.

En tecnología, el futuro es mañana. Los cambios son cada vez más frecuentes y disruptivos. Es por ello que la pertinencia de qué tema investigar es clave, porque el retorno de la investigación normalmente no es inmediato, y la visión y estrategia para identificar los temas que marcarán la agenda futura de ciencia, tecnología y mercados es fundamental.

Es importante cultivar la cultura de la anticipación y la prospección, con visión internacional y aterrizaje local. Eso es lo que define nuestra competitividad. Por ello INIA incorporará un área específica de prospección y de inteligencia estratégica, para abordar con mayor profundidad esa visión.

A mitad de este año comenzaremos la nueva cartera de proyectos de investigación, a la cual le agregaremos proyectos de transferencia de tecnología —que es un nuevo énfasis que tiene como objetivo reforzar la llegada de los productos y servicios del INIA a sus destinatarios finales—.

Tenemos también como objetivo terminar los proyectos de la agenda anterior de investigación —2011-2015— y, sobre todo, documentar y difundir los productos, procesos y servicios generados por INIA durante ese período.

También tenemos muy presente que "el mejor Plan Estratégico para el INIA" es "HACER QUE LAS COSAS SUCCEDAN". Tenemos la responsabilidad de proyectar al Instituto para el futuro, posicionarlo donde el sector agropecuario y el país lo necesitan.

—El INIA ha generado mucha



La creación del espacio de “usinas de ideas”, donde especialistas y referentes nacionales e internacionales en distintas áreas aportan su visión, conocimiento, experiencia y recomendaciones para su consideración en la agenda del INIA, es una novedad del proceso de elaboración del nuevo Plan Estratégico del Instituto, señaló Montossi.

información relativa al aumento de la productividad en los distintos rubros, pero hay otras áreas, de gran importancia, que refieren al impacto ambiental y a la equidad social. ¿Cómo las aborda el Instituto?

–El INIA tiene una larga historia de ocuparse de los temas ambientales asociados a la intensificación de la producción. Claros ejemplos de ello son: ensayos de rotaciones entre cultivos y/o pasturas en plataformas de largo plazo de la década del 60; ensayos de intensidad de pastoreo sobre la productividad, estabilidad y biodiversidad de los tapices de campo natural; control integrado de plagas y enfermedades en la producción vegetal intensiva; y el enfoque en todos los programas de mejora genética vegetal en los que se prioriza la resistencia genética a enfermedades.

En 2006 se creó el Programa Nacional de Investigación en Producción y Sustentabilidad Ambiental. Fue un reflejo de la necesidad de integrar con mayor énfasis una mirada más en profundidad a la interfase entre los distintos sistemas de producción agropecuarios y el buen uso de los recursos naturales. El objetivo general del Programa es desarrollar o adaptar tecnologías para el manejo de los sistemas de producción, de forma de mantener en el largo plazo su productividad y competitividad, promoviendo y valorizando el cuidado de los recursos

naturales que son utilizados.

Las acciones del INIA han permitido generar información sobre indicadores de calidad de suelos y, más específicamente, de aquellos relacionados con la materia orgánica, para detectar con mayor rapidez los cambios producidos por el uso y manejo del suelo.

Por otra parte, se ha puesto especial énfasis en el trabajo de modelación de la materia orgánica del suelo bajo diferentes escenarios agrícolas (diseño de las secuencias, productividad de éstas, tipo de suelo), como forma de ayudar a los tomadores de decisiones.

También se ha enfatizado en el desarrollo de prácticas tecnológicas para mantener el balance de carbono en los suelos, reducir los problemas de erosión, brindar alternativas para incluir especies que aporten nitrógeno mediante su fijación biológica. Se trabaja en la prospección y el manejo de diferentes cultivos de cobertura invernales en secuencias agrícolas.

Otra prioridad en INIA es el diseño de tecnologías específicas que contemplen la diversidad de públicos, y que tengan en cuenta las poblaciones más vulnerables del medio rural, incorporando los aspectos socioeconómicos. Para afianzar ese cometido fue que se creó, también en 2006, el Programa de Producción Familiar, con foco en el desarrollo de estrategias que favorezcan la permanencia de los productores en sus predios. En este

sentido se han desarrollado proyectos de investigación y co-innovación que tienen como objetivos/estrategias: 1) Investigación con enfoque de sistema y con participación de productores. Rediseño de sistemas sustentables (optimización de recursos, combinación de rubros, apoyo en la toma de decisiones). 2) Optimizar el uso del campo natural. 3) Profundizar el conocimiento de los sistemas familiares (restricciones al uso de tecnología generada, causas de no adopción). 4) Validación y adaptación de tecnologías a nivel de predios.

A su vez, se han desarrollado proyectos que se concentran en la identificación de tecnologías de organización que viabilicen la innovación en diferentes sistemas productivos.

En estas acciones, el Programa de Producción Familiar del INIA se basa en una amplia articulación institucional –nacional e internacional–.

–¿Cuáles son los caminos que debe enfatizar Uruguay para que sus exportaciones agropecuarias continúen creciendo? ¿Cuáles son los temas emergentes?

–Dada la superficie limitada de nuestro territorio, una estrategia de crecimiento de las exportaciones no puede basarse solamente en el incremento de la producción, sino que debe acoplar además la diferenciación y el agregado de valor en los productos y procesos “desde el campo al consumidor”.

Afortunadamente, Uruguay es visto internacionalmente como un país exportador de alimentos de excelente calidad, que incluso va más allá de las expectativas de los consumidores más exigentes. Las políticas públicas relacionadas a la producción e industrialización deben

incorporar al aumento de la producción, eficiencia y calidad del producto, certificación de productos y procesos, cuidado ambiental y de la biodiversidad, bienestar animal, trazabilidad, inocuidad, diferenciación de productos, alimentos saludables, responsabilidad social, desarrollo de marcas y campañas de promoción.

En este escenario, se hace necesario acuñar el concepto de “intensificación sostenible” de la producción, con el claro concepto de que podemos contribuir a cubrir la demanda creciente de alimentos, pero preservando los recursos naturales y apuntando a espacios donde los consumidores buscan satisfacer sus necesidades con productos y servicios diferenciales –que nuestro país puede ofrecer–. La Figura 1 explicita las contribuciones de la intensificación sostenible.

La única manera que tiene un país tan pequeño como Uruguay de lograr el objetivo de competir en el mercado globalizado es coordinando esfuerzos público-privados de investigación, innovación, *marketing*, mercadeo, forjando alianzas estratégicas, de manera de cambiar la idea de que exportamos alimentos por la idea de que exportamos “CONFIANZA”.

En este sentido, se conceptualiza (ver Figura 2) un modelo del rol de la ciencia y la tecnología como soporte en el desarrollo de las políticas públicas para apuntalar la estrategia de que “producimos y exportamos confianza”.

–Sobre el tema de la cercanía con el productor, ¿cómo encara el INIA las situaciones de emergencia agropecuaria como la actual, brindando información útil al productor?

–El abordaje del cambio climático y de la variabilidad climática es parte clave de nuestra agenda de investigación, donde la Unidad Técnica de Agroclima y Sistemas de Información (GRAS) juega un papel relevante para el desarrollo de sistemas de información y soporte para la toma de decisiones (SISTD), enfocados principalmente en la prevención y el manejo de riesgos, asociados al clima, en la producción agropecuaria.

La colaboración con el Instituto Internacional de Investigación en Clima y Sociedad (IRI) de la Universidad de Columbia y las acciones conjuntas con varias instituciones nacionales, regionales e internacionales, han permitido evaluar po-

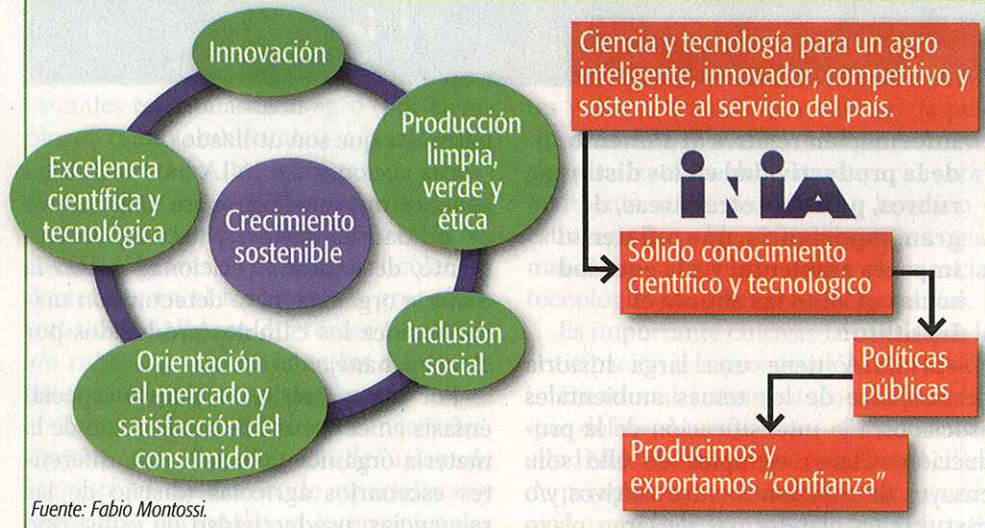
Figura 1. Intensificación Sostenible en el Sector Agropecuario: Aportes de la Ciencia y Tecnología

En definitiva, la INTENSIFICACIÓN SOSTENIBLE debe contribuir a:

- Aumentar la productividad y el desarrollo integral (socioeconómico) de los productores y su entorno...
- Con menos tierra.
- Menos agua.
- Menos emisiones de GEI.
- Menos energía.



Figura 2. Aportes conceptuales de CyT para el Modelo Uruguayo:



Fuente: Fabio Montossi.

sibles impactos en la producción agropecuaria e identificar medidas de respuesta al cambio y a la variabilidad climática en los sistemas de producción, y de adaptación a ellos. Sus informes son utilizados por el MGAP para definir objetivamente, a nivel territorial, las regiones afectadas por situaciones de emergencia agropecuaria y atenderlas de manera diferencial mediante políticas públicas.

Un ejemplo concreto de estos aportes ha sido el trabajo conjunto realizado por técnicos de la Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología (UCTT) del INIA y técnicos investigadores de pasturas y producción animal para hacer fácilmente disponible la información al productor. Ello comprende espacios específicos en el portal del INIA dedicados a las emergencias agropecuarias: (<http://www.inia.uy/Paginas/Informacion-y-recomendaciones-para-afrontar-periodos->

[de-estres-hidrico.aspx](http://www.inia.uy/Paginas/Recomendaciones-tecnicas-por-exceso-hidrico.aspx)) (<http://www.inia.uy/Paginas/Recomendaciones-tecnicas-por-exceso-hidrico.aspx>). Además, se confeccionan cartillas de fácil entendimiento y aplicables a las situaciones reales de producción.

A nivel del terreno, en agendas coordinadas y complementadas con técnicos del MGAP y el IPA, se han realizado acciones de difusión y transferencia de tecnología para los productores que reciben las ayudas del Estado, haciendo también extensivas estas jornadas a otros núcleos de productores.

Las Estaciones Experimentales del Instituto han jugado un rol clave en este proceso de asesoramiento y ayuda técnica en la entrega de suplementos, coordinando con los Consejos Agropecuarios Departamentales de las regiones afectadas, mediante un accionar eficiente y oportuno. ●