

# NUEVO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El pasado 2 de diciembre INIA presentó su nuevo Plan Estratégico Institucional 2011 – 2015. Durante el acto, que contó con la presencia de autoridades nacionales tanto del poder ejecutivo como legislativo, de organizaciones de productores y de instituciones vinculadas al quehacer agropecuario, se hizo referencia, por parte del Presidente de INIA Ing. Agr. Enzo Benech, al proceso de planificación realizado durante el año.

Por su parte, el Ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca, Ing. Agr. Tabaré Aguerre, aludió a la importancia de realizar un planeamiento estratégico desde un instituto de investigación, teniendo en cuenta la dinámica del entorno y los importantes cambios que se han suscitado en la agropecuaria, de forma de anticiparse a las demandas que se generan, dotando así de mayor competitividad al sector.

## ANTECEDENTES

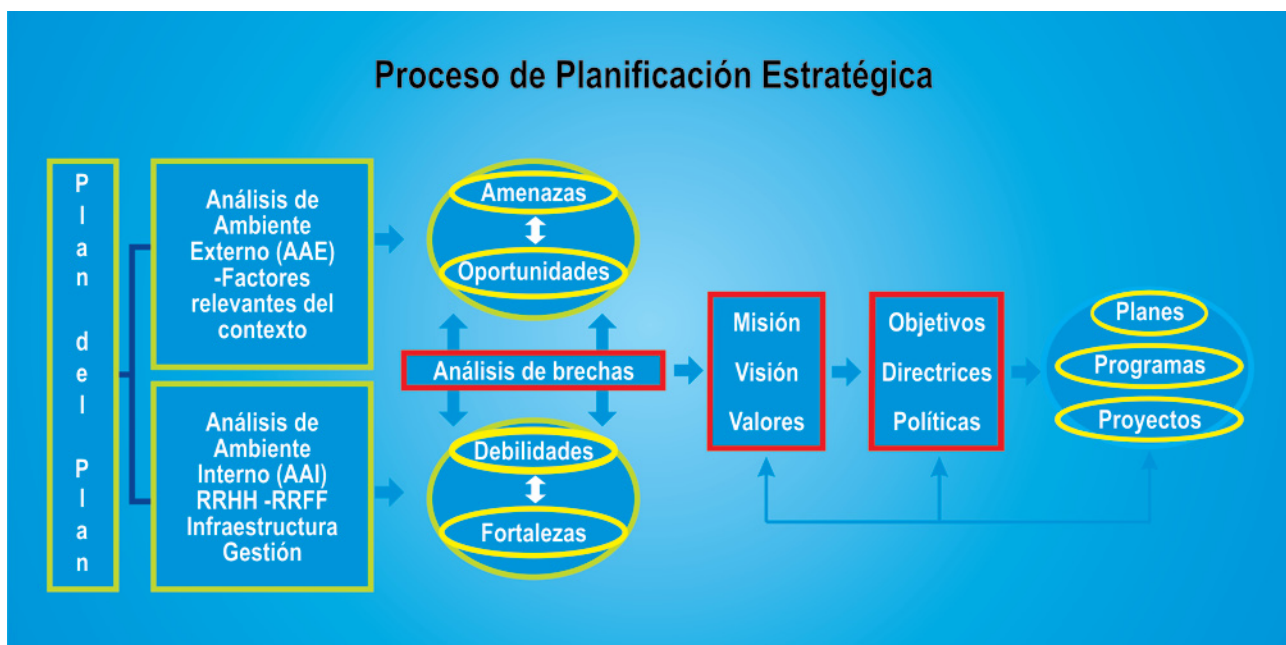
El Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, desde sus orígenes, ha definido orientaciones y lineamientos estratégicos en cuyo marco desarrollar el quehacer institucional.

Desde el primer Plan Operativo de Mediano Plazo (POMP)<sup>1</sup> hasta el Plan Estratégico Institucional 2006-2010<sup>2</sup>, en diferentes momentos y con variantes metodológicas según los casos, el Instituto ha desarrollado esfuerzos de planificación estratégica intentando ajustarse tanto en sus orientaciones básicas en materia de investigación, como en sus procesos de soporte y estructura organizativa a los nuevos escenarios que a nivel nacional, regional e internacional se han ido configurando o se vislumbraban.

En consonancia con esta historia, la Junta Directiva del Instituto estableció la propuesta metodológica a seguir para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2011-2016 (PEI) y también una serie de criterios orientadores del trabajo, apuntando a la más amplia participación, tanto de funcionarios como de otros actores de la actividad agropecuaria.

## EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015

La propuesta metodológica seguida para la elaboración del Planeamiento Estratégico Institucional se resume en el siguiente esquema:



<sup>1</sup> Plan Operativo de Mediano Plazo, INIA, Temas Institucionales N° 2, Abril 1993

<sup>2</sup> Plan Estratégico Institucional 2006-2010 "El INIA para el Uruguay productivo e innovador", INIA, Temas Institucionales N° 7, 2006

En una primera instancia dos grupos de trabajo “ad hoc” elaboraron los correspondientes Análisis de Ambiente Externo (AAE) y de Ambiente Interno (AAI), los que fueron discutidos por la Junta Directiva en diversas sesiones.

Posteriormente se realizaron cinco talleres con los profesionales universitarios de todas las Regionales del Instituto, en los que a) se presentaron y discutieron el AAE y el AAI, estableciéndose para ambos necesidades de ampliación de información y análisis; b) se procedió a una primera identificación de fortalezas y amenazas (a partir del AAE) y de debilidades y fortalezas (a partir del AAI). Las oportunidades y amenazas se agruparon en cuatro categorías (económicas, sociales, tecnológicas y político-institucionales) y las fortalezas y debilidades en dos grupos (procesos principales -investigación, difusión, vinculación- y procesos de soporte -generales, financieros, infraestructura y recursos humanos-).

A partir del análisis de brechas se propuso un conjunto de objetivos y directrices estratégicas y sus estrategias asociadas.

Por su parte, la Junta Directiva acordó las bases de una propuesta de revisión de la definición de Misión, Visión y Valores institucionales para su discusión interna. Esta propuesta se orienta fundamentalmente a un ajuste de las definiciones vigentes a los cambios de contexto y al balance de la práctica institucional orientada por el PEI 2005-2010.

Con el objetivo de tratar de alcanzar los mayores niveles de participación e involucramiento posibles en la elaboración del PEI, estas definiciones fueron analizadas en dos instancias diferentes. Una de ellas mediante un taller con integrantes de los Consejos Asesores Regionales (CAR) de las cinco Direcciones Regionales, recogiendo aportes, comentarios y sugerencias. La otra, en cada una de las cinco Estaciones Experimentales, donde en régimen de taller se realizó el análisis y discusión de las propuestas presentadas, realizándose múltiples y valiosos aportes para la mejora de sus contenidos.

Debe destacarse de manera muy particular que, en forma paralela a este proceso, se realizaron: a) tres talleres de trabajo con el Sr. Ministro del MGAP, sus asesores y representantes de diferentes organizaciones de la institucionalidad pública agropecuaria en las Estaciones Experimentales de Las Brujas, La Estanzuela y Tacuarembó; b) un taller con integrantes de las organizaciones de productores con representación en la Junta Directiva del Instituto.

En estos talleres el foco de discusión fue puesto en definiciones de lineamientos de investigación por “sistemas productivos” (producción vegetal intensiva; producción familiar, sistema arroz-pasturas, sistema agrícola-ganadero intensivo; lechería, forestación y ganadería exten-

siva). Para ello, desde la perspectiva de varias áreas o temas estratégicos (productividad, competitividad y agregado de valor; cambio y variabilidad climática; manejo del agua; gestión de suelos y aguas; gases de efecto invernadero; calidad e inocuidad de productos; biodiversidad y recursos genéticos; agroenergía; institucionalidad; etc.) se identificaron las principales restricciones tecnológicas y no tecnológicas en cada uno de esos sistemas de producción, proponiéndose lineamientos generales para la investigación en cada uno de ellos.

El producto de estos talleres será de gran importancia en el momento de encarar la siguiente fase del planeamiento estratégico: la definición de planes, programas y proyectos, la que se abordará en los primeros meses del próximo año.

## MISIÓN

Generar y adaptar conocimientos y tecnologías para contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país, teniendo en cuenta las políticas de Estado, la inclusión social y las demandas de los mercados y de los consumidores.

## VISIÓN

Ser una organización reconocida, a nivel nacional y regional, por la excelencia de sus logros científico-técnicos al servicio del desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país, desempeñando un papel relevante en los procesos de innovación, propendiendo a la articulación con los demás actores del sistema de ciencia, tecnología e innovación y comprometida con la calidad de su capital humano y de sus procesos y productos.

## VALORES

### Excelencia en la investigación y la gestión:

Desarrollar la investigación, con objetividad científica y precisión metodológica, y actuar con rigor técnico, aplicando al máximo las aptitudes y los conocimientos.



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<sup>3</sup>

**Objetivo Estratégico 1: Generar tecnologías de productos y procesos para sistemas de producción agropecuarios sostenibles que promuevan la competitividad.**

1. Apoyar el crecimiento sostenido de la productividad.
2. Consolidar procesos de innovación que generen alternativas de desarrollo agro productivo sostenibles.
3. Contribuir a conservar y valorizar los recursos naturales y mejorar la eficiencia de su uso.
4. Contribuir a la sostenibilidad de la producción familiar, la inclusión social y la reducción de la pobreza rural.
5. Estudiar y valorizar los aspectos e impactos ambientales en los sistemas de producción.
6. Promover la adaptación de los sistemas productivos al cambio climático y la mitigación de los efectos de este.
7. Contribuir a la incorporación del riego en los diferentes sistemas productivos.
8. Caracterizar y valorizar los recursos genéticos, contemplando el uso sostenible de la biodiversidad.
9. Integrar el estudio del impacto ambiental, social, económico y energético para el análisis de los modelos tecnológicos propuestos.
10. Estudiar y apoyar el desarrollo de la agrobioenergía en los diferentes sistemas productivos.
11. Contribuir al desarrollo de una agricultura sostenible, de bajo impacto sobre el ecosistema, reduciendo efectos ambientales, conservando recursos naturales y preservando la biodiversidad.

**Objetivo Estratégico 2: Dirigir la investigación hacia la innovación.**

1. Profundizar la orientación de la investigación por la demanda y las políticas públicas.
2. Fortalecer los mecanismos de anticipación para la resolución de problemas de los diferentes públicos objetivo.
3. Generar tecnologías de procesos y productos incorporables a la producción.
4. Contribuir al fortalecimiento de las capacidades y po-

### Ética y transparencia:

Actuar con rectitud y con coherencia entre las expresiones y acciones, y orientado por la visión, la misión y las políticas institucionales.

### Respeto por la comunidad y el ambiente:

Construir relaciones perdurables con la comunidad, desde una actitud de respeto y de preservación del ambiente.

### Espíritu de equipo y disposición para el trabajo en red:

Cooperar entre los integrantes del Instituto así como desarrollar e instrumentar alianzas institucionales y redes de trabajo con el objetivo de compartir e incrementar los conocimientos y la innovación.

### Compromiso:

Actuar con firmeza en la superación de los desafíos individuales y colectivos, para el logro de los objetivos institucionales.

### Iniciativa, liderazgo e innovación:

Actuar en forma proactiva, participando en la definición de las orientaciones para la generación, incorporación y/o adaptación de conocimientos y tecnologías, dirigidos a la solución de problemas concretos.

### Desarrollo de capital humano:

Crear oportunidades para que los colaboradores desarrollen sus habilidades y competencias, respetando la diversidad y la pluralidad.

<sup>3</sup> Objetivo estratégico: es una propuesta genérica que refiere a los procesos centrales del Instituto (investigación, transferencia, vinculación), para cada uno de ellos se enumeran las principales estrategias asociadas que son propuestas más específicas, que contribuyen al logro del objetivo.

líticas nacionales orientadas a preservar y superar los niveles de competitividad y acceso a mercados (sanidad animal y vegetal, huellas ecológicas, etc.).

**Objetivo Estratégico 3: Propiciar saltos tecnológicos para el agregado de valor en las cadenas agroindustriales.**

1. Fomentar la aplicación de nuevas tecnologías, tales como de la información y la comunicación, nanotecnología, biotecnología, y agricultura de precisión, en la investigación.
2. Contribuir a la generación de conocimiento para la incorporación de atributos de inocuidad, conveniencia, funcionalidad, nutrición y calidad en productos procesados y en materias primas.
3. Incentivar prácticas de trazabilidad y certificación que garanticen el desarrollo las cualidades diferenciales.
4. Intensificar la prospección, caracterización y conservación de sustancias bio activas para generar productos pre tecnológicos y tecnológicos con alto valor agregado y foco en las demandas de mercado.
5. Explorar nuevas opciones productivas.

**Objetivo Estratégico 4: Contribuir al desarrollo de los sistemas de información, de investigación e innovación.**

1. Potenciar redes inteligentes de conocimiento e innovación, alianzas estratégicas y sistemas de gestión interinstitucionales.
2. Contribuir al desarrollo del sistema nacional de transferencia, extensión y co-innovación, capitalizando el conocimiento y saber acumulado de los diferentes actores del sistema.
3. Participar activamente en el sistema nacional de investigadores, propendiendo a su mejora continua.
4. Fortalecer el relacionamiento y vinculación de las diferentes Regionales del Instituto con su entorno.
5. Involucrarse en la definición e implementación de las agendas nacionales en ciencia, tecnología e innovación.
6. Promover la utilización y desarrollo de recursos y plataformas para la investigación en diversos puntos del territorio nacional, atendiendo en particular a la generación de alianzas con organizaciones públicas y privadas.
7. Participar en la consolidación de propuestas educativas

en áreas afines al quehacer institucional, preponderantemente a nivel de posgrados.

8. Promover la sinergia del sistema nacional de investigación e innovación con centros de excelencia a nivel internacional.
9. Afianzar mecanismos eficaces que permitan proteger y reconocer los derechos de propiedad intelectual, para fomentar la capacidad de innovación.
10. Contribuir al desarrollo de un sistema nacional de información que permita coordinar el trabajo de diferentes instituciones, propendiendo al uso más intensivo y eficiente de la información disponible en la generación de innovaciones.
11. Participar y apoyar la formulación de las políticas públicas sectoriales.

**DIRECTRICES ESTRATÉGICAS<sup>4</sup> Y ESTRATEGIAS ASOCIADAS**

**Directriz Estratégica 1: Afianzar un modelo institucional flexible, ágil y eficaz.**

1. Internalizar la misión, la visión y los valores.
2. Involucrar a los colaboradores en la implementación y gestión del plan estratégico.
3. Ajustar y alinear la estructura organizacional y su funcionamiento a los objetivos de la institución.
4. Fortalecer la comunicación interna.



<sup>4</sup> Directriz estratégica: es una propuesta genérica que refiere a los procesos y subsistemas de apoyo (finanzas, infraestructura, recursos humanos, infraestructura, etc.), a cada una se le asocian estrategias que son propuestas más específicas, que contribuyen al logro de la directriz.



5. Promover el enfoque sistémico, la transversalidad, la articulación inter programática y la integración de disciplinas.

6. Mejorar los mecanismos de prospección de las diferentes demandas tecnológicas y tener una gestión activa de los mismos.

7. Establecer planes anuales de gestión que permitan definir con claridad prioridades institucionales, equipos de trabajo y personas, alineando y flexibilizando la asignación de todos los recursos a las prioridades establecidas.

8. Generar mecanismos más flexibles en la aplicación de recursos en la investigación.

9. Consolidar el sistema integrado de gestión, incorporando la definición de metas e indicadores para las distintas áreas de actuación del instituto, y en particular un sistema de planeamiento, seguimiento y evaluación en los procesos de investigación.

10. Mejorar el proceso de gestión de desarrollo y mantenimiento de la infraestructura y de los servicios.

11. Profundizar la Política de Calidad de la Institución, promoviendo su aplicación y gestión en todas las áreas de actividad, y con énfasis en la orientación a los usuarios, el impacto en la sociedad y en el medio ambiente.

12. Desarrollar sistemas de promoción, gestión y evaluación de los activos intangibles del Instituto, en particular en lo referente a la gestión del conocimiento y del capital intelectual.

13. Desarrollar y potenciar el uso de la infraestructura informática y de telecomunicaciones, asegurando la disponibilidad y la calidad de los diferentes servicios prestados.

## **Directriz Estratégica 2: Fortalecer la imagen del Instituto y su vinculación con la sociedad.**

1. Preservar y fortalecer el reconocimiento institucional y la transparencia de la gestión.

2. Sistematizar la rendición de cuentas institucional al conjunto de los actores sociales, incluyendo la evaluación de los impactos económicos, sociales y ambientales de la producción de tecnología así como de su calidad científica.

3. Desarrollar una política de responsabilidad social empresarial y promover acciones consecuentes y coordinadas con distintos actores del sistema.

4. Mejorar la participación de los actores relevantes del agro negocio nacional, entre otras formas, a través del fortalecimiento de los Consejos Asesores Regionales y los Grupos de Trabajo, en el proceso de planeamiento, seguimiento y evaluación de la investigación y en las actividades de difusión y transferencia de tecnología.

5. Potenciar el valor de la marca INIA y la promoción de sus productos.

6. Establecer mecanismos ágiles de difusión del conocimiento generado.

7. Implementar la Política Integrada de Comunicación, Transferencia y Vinculación Tecnológica, generando modalidades dinámicas e interactivas de relacionamiento con los diferentes perfiles de usuarios.

8. Contribuir a la comprensión de las temáticas agroalimentarias y ambientales en distintos sectores de la sociedad.

## **Directriz Estratégica 3: Incentivar el desarrollo integral de los colaboradores, para gestionar la estrategia de la organización y adaptarse a los cambios del entorno.**

1. Establecer prioridades de trabajo alineadas con la planificación estratégica y los planes anuales.

2. Promover el desarrollo de masas críticas en áreas prioritarias para la organización.

3. Promover la interdisciplinariedad e integración de perfiles profesionales complementarios.

4. Fomentar la capacidad individual y colectiva de articulación con centros de excelencia a nivel internacional.

5. Profundizar los planes de capacitación y formación continua.

6. Generar acciones que ayuden al desarrollo de los liderazgos y la capacidad de trabajo en equipo.

7. Alinear la política de remuneraciones con la política institucional, las disponibilidades y la realidad del mercado.

8. Consolidar y ajustar el sistema de evaluación de desempeño.

9. Establecer una política consistente y sistemática de reclutamiento, retención y desarrollo del capital humano.

10. Estimular la cultura participativa como eje del aprendizaje institucional.

11. Consolidar los avances de la política de salud ocupacional.

**Directriz Estratégica 4: Asegurar la sostenibilidad económica de la Institución y su equilibrio dinámico de largo plazo.**

1. Promover la utilización de instrumentos y plataformas tecnológicas que apoyen la gestión dinámica de la estrategia institucional, tales como mapas estratégicos y cuadros de mando integral.

2. Incentivar la mejora de gestión, calidad y eficiencia de los procesos.

3. Profundizar la planificación de las inversiones para sustentar el mantenimiento de las capacidades y el desarrollo de nuevas plataformas.

4. Propender a la diversificación de la estructura de financiamiento.

5. Fortalecer y promover instrumentos de incentivo y financiamiento de la investigación, atendiendo en particular al desarrollo de las alianzas público - privadas.

6. Flexibilizar y dinamizar la estructura de aplicación de recursos.

**Directriz Estratégica 5: Desarrollar modelos proactivos de cooperación.**

1. Fortalecer las acciones en inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica.

2. Potenciar las asociaciones con generadores y/o oferentes, públicos o privados, de tecnologías de punta.

3. Contribuir a articular la institucionalidad local para trabajar con un enfoque de desarrollo territorial.

4. Desarrollar redes nacionales e internacionales en investigación, desarrollo e innovación.

5. Potenciar vínculos permanentes con centros académicos de excelencia para la formación continua e intercambio académico en áreas estratégicas.

6. Enfatizar liderazgo técnico institucional para generar acuerdos con organizaciones nacionales e internacionales que oferten tecnología en plaza o en la región.

7. Afianzar asociaciones para la transferencia de tecnologías protegidas.

**Directriz Estratégica 6: Fortalecer la calidad científico - técnica de la investigación.**

1. Establecer prioridades claras en la agenda de investigación.

2. Mejorar y generalizar la evaluación de la calidad científica y técnica de los proyectos de investigación.

3. Fomentar el uso intensivo de herramientas de modelación y simulación.

4. Promover la jerarquización de la investigación institucional a través de su comunicación en publicaciones arbitradas.

5. Propender a la acreditación de los laboratorios de acuerdo a normas técnicas nacionales e internacionales.

6. Impulsar procedimientos para lograr la acreditación de productos y procesos tecnológicos.

