

• Ganadería: se confirman récords en el ejercicio 2016-17 • **Los pinos enteros se van al puerto y Weyerhaeuser se va del Uruguay** • ¿Uruguay podrá exportar a países asiáticos con las ventajas arancelarias de Australia? • **El abigeato termina en el consumo y es un potencial generador de daño a la salud pública** • El mercado de drones mueve aproximadamente medio millón de dólares por año • **Con la institucionalidad del sector "así como está", es imposible que la granja exporte** • El INIA construye su nuevo Plan Estratégico con visión 2030

AÑO 23 • Nº 269

26 DE JULIO DE 2017

# AGROPECUARIO

PRECIOS DE LOS GRANOS

## En la montaña rusa



# MEGAAGRO

SOCIO EN SU PRODUCCION

INSUMOS | HACIENDAS | CAMPOS | LANAS

Oficina Central: 2600 1600 | Oficina Paysandú: 4723 8728 | Oficina Salto: 4737 8800

megaagro.com.uy   

UNA INSTITUCIÓN EN MOVIMIENTO

# INIA modelo 2030

**C**alidad científica. Desarrollo de núcleos críticos. Trabajo en red con todas las capacidades que tiene el país. Transferencia. Responsabilidad social. Internacionalización. Gestión del conocimiento. Investigadores asociados. Referentes sectoriales. Intensificación sostenible. Campo natural. Salud animal. Plataforma Agroalimentaria. Plataforma Agroambiental. Plataforma de Bioeconomía. Ensayos de Largo Plazo (ELP). Descentralizar coordinando. Pasar de “gestión por actividades” a “gestión por resultados”.

El Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) continúa desarrollando su proceso de construcción colectiva del nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI). Todos los temas están sobre la mesa, se han definido asuntos a enfatizar y el trabajo está abierto aún.

Los arriba mencionados son algunos de los “énfasis” del futuro PEI, que tendrá al 2020 como año final del período, pero se elabora con visión 2030. Se estructura en torno a tres ejes: 1) Desarrollo de competencias institucionales, 2) Los énfasis temáticos y 3) Los énfasis en la gestión.

## Ciencia, transferencia y análisis económico

El presidente del INIA, Ing. Agr. Álvaro Roel, subrayó que “un Uruguay agroexportador, agointeligente, que quiere posicionarse más y mejor en el mercado internacional, necesita ciencia y tecnología de calidad. Tiene que ser ciencia y tecnología de exportación. Tiene que ir acompañando toda la cadena de valor del Uruguay agointeligente. Calidad científica con cercanía al productor”.

“Es muy fácil caer en la tentación de avanzar rápidamente a la validación de la transferencia de cosas que no están sólidamente comprobadas. Una de las maneras de reducir las incertidumbres son las publicaciones que terminan siendo arbitradas por pares que dicen: ‘Esto es un conocimiento original aplicable’. Fortalecer la producción científica va de la mano con el proceso de transferencia, por eso el concepto de cercanía al productor”, agregó.

El director nacional del Instituto, Ing.

Agr. Fabio Montossi, resaltó el carácter público-privado de la gobernanza del INIA y que “los procesos de definición de la investigación son en consulta con el Poder Ejecutivo y con las gremiales de productores”.

“Más transferencia y análisis económico con énfasis en los sistemas con más brechas” es otra de las definiciones del nuevo PEI. El análisis económico “no es solamente una relación costo/producto, tiene que ver mucho con transferencia”, enfatizó Roel. Y agregó que “la principal manera de alinear para la adopción” de una tecnología por parte de los productores consiste en que “se demuestre que se obtiene mayor beneficio económico o que disminuye el riesgo”.

Las brechas de adopción existentes entre los diversos productores implican la necesidad de “más esfuerzos en transferencias en aquellos sectores –la ganadería es un ejemplo– donde todavía estamos muy lejos de explorar la mitad de los potenciales productivos que la investigación ha alcanzado”, advirtió.

Montossi señaló que, en esta línea, la Junta Directiva (JD) del INIA decidió volcar recursos del FPTA (Fondo de Promoción de Tecnología Agropecuaria) –hasta entonces aplicados exclusivamente a proyectos de investigación– “a la reducción de brechas tecnológicas, fundamentalmente en el área ganadería y ganadería familiar”.

“Eso va acompañado de un eslabón más en la cadena de generación y adopción de tecnología, con la incorporación de los técnicos sectoriales referentes, que tratan de ayudar a que el producto del INIA pueda llegar al usuario final y validarse esta tecnología a nivel de los sistemas comerciales. No lo hacen solos, son articuladores de la institución con las otras organizaciones dedicadas a la transferencia y a la extensión, y con los propios usuarios, que están nucleados en sus organizaciones de base”, detalló.

## Gestión por resultados

Pasar del concepto de “gestión por acti-



El nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) fija metas. “La evaluación de lo actuado por quienes estamos al frente se va a hacer de acuerdo a si se alcanzaron esas metas o no, y no al discurso, a la historia de lo que podamos contar”, destacó el presidente del INIA, Álvaro Roel.

**“Calidad científica con cercanía al productor”**

vidades” al de “gestión por resultados” es otro de los cambios. “En esta planificación quinquenal, la institución se puso metas. La evaluación de lo actuado por quienes estamos al frente se va a hacer de acuerdo a si se alcanzaron esas metas o no, y no al discurso, a la historia de lo que podamos contar”, destacó el titular del INIA.

“Es un gran cambio. Pasar de contar el resultado a: ‘¿Se alcanzó la meta a la que se quería llegar o no?’”, remarcó el Ing. Roel. Las metas refieren a variables como, por ejemplo, validación de tecnologías, producción de variedades, mejoramiento genético, producción científica, evaluación de la comunicación de la institución, satisfacción del cliente (incluyendo a los clientes internos –que son los investigadores– para evaluar su percepción sobre el lugar en que trabajan).

Montossi indicó que la gestión por resultados “recorre toda la institución, des-



FABIANO VERCARA (INIA)

“Los PEI van a ser cada vez más dinámicos y más cortos en el tiempo. No podemos hacer planes estratégicos para cinco años. El mundo va mucho más rápido. Eso requiere que estemos revisando los temas continuamente”, subrayó el director nacional del Instituto, Fabio Montossi.

de el gestor de los lineamientos, la JD, el director nacional, el plano gerencial, los investigadores. Se alinea a todo el Instituto para lograr esas metas. Por ejemplo, el INIA hoy tiene determinado volumen de producción científica y nos ponemos como meta duplicarlo al final del quinquenio”.

“Un instituto como el nuestro tiene que darle cuentas a la sociedad de que invierte de la mejor manera para producir el mejor retorno a nuestros contribuyentes, que son el sector productivo y el Estado a través del Poder Ejecutivo”, afirmó el director nacional.

### Alinear la productividad y lo ambiental

Los llamados co-beneficios, incluidos en el PEI, están vinculados a los énfasis en los temas ambientales. “Una de las cosas que no podemos obviar entre los temas centrales es buscar las situaciones donde la productividad y lo ambiental van alineados. Una mayor productividad puede ser mayor biomasa, mayor secuestro de carbono, menores emisiones, acortar el período en que los novillos llegan a faena. Cierra por todos lados”, dijo Roel.

El riego también “puede generar lugares donde se pueden unir los beneficios

productivos y ambientales” y todo esto constituye una “paleta de opciones del INIA que los productores pueden capitalizar”, resumió. “Más producción, pero con sostenibilidad. Hay que ponerle más foco y más recursos a los temas ambientales”, expresó el presidente del INIA.

Por su parte, el Ing. Montossi manifestó que este concepto “se acuña mucho con uno de los cinco ejes estratégicos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca: la intensificación sostenible. El INIA se propone darle robusta solidez científica y tecnológica a cada uno de los sectores en los cuales estamos trabajando en intensificación”.

### Convergencia de proyectos

En el próximo PEI habrá un énfasis en la generación de líneas de investigación a 20 años. “No todo el INIA tiene que ir por proyectos de cuatro o cinco años. Estamos tratando de pasar de trabajar por proyectos a tener líneas de investigación en las cuales alinear un montón de proyectos que converjan en esa línea”, adelantó Álvaro Roel.

Hay aspectos que, “en un proyecto de tres o cuatro años, no se ven: cambios de diversidad, cambios en los temas ambientales, por ejemplo”, advirtió.

“En el tema campo natural es pensable una plataforma de ese tipo”, apuntando a la convergencia de varios proyectos de investigación, y eso es “desafiante” en el rubro, expresó.

El Instituto se propone potenciar los ensayos a largo plazo (ELP). “Ya lo hacemos, pero creo que no los tenemos totalmente articulados. Queremos que tengan una plataforma de recursos a 15-20 años, como los programas de mejoramiento genético”, anunció.

Montossi puntualizó que es conveniente considerar a los ELP como “Plataformas Agroambientales, pensando en el impacto de las tecnologías sobre todos los componentes que hacen a la sostenibilidad”.

Y que esa información “sea tipo una política de Estado, pensando en la generación de información que traspase el tiempo y sea un insumo continuo, que le permita hacer plataformas e ir aterrizando –al INIA y a cualquier otra institución nacional o internacional–, para agregarle valor a cosas que van cambiando demasiado rápido”, señaló.

Roel acotó entonces que si en una pla-

taforma “hay algunas variables que –a mediano y largo plazo– se van manejando y midiendo consistentemente” y se integran a Plataformas Agroambientales los ensayos que se realizan en forma aislada, el conjunto “tiene un valor agregado enorme”.

“Entonces, hay que hacer un énfasis para que muchos ensayos terminen convergiendo y no tengamos acumulados 100 ensayos por distintos lados. Un técnico mide la materia orgánica, otro la pastura, otro el animal, otro la calidad del producto. Y esa base de datos se empieza a integrar”, sostuvo Roel.

### Entrar tarde “puede ser muy caro”

¿Por qué “Promover y gestionar una cultura de anticipación y prospección” será uno de los ejes del nuevo PEI? “Muchas veces, entrar tarde en una jugada puede ser muy caro. Tener capacidades de anticipación es clave”, explicó Roel.

El INIA ya trabaja en la tecnología de la edición genómica –por ejemplo–, que, “si termina aplicándose en forma masiva, va a cambiar la historia de si un material es transgénico o no, y además permitiría avanzar más rápido a los programas de mejoramiento genético”, indicó.

“Ver cómo se maneja el tema en Europa y en Estados Unidos, por ejemplo, es anticipar. No hay que esperar a que el mundo adopte y después empezar a analizar cómo entramos nosotros en la edición genómica”, afirmó.

El Ing. Agr. Fabio Montossi agregó que “eso requiere fortalecer la dedicación de tiempo y, también, potenciar las alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional, pero fundamentalmente aterrizar el tema con actores públicos y privados, en demandas concretas. Los PEI van a ser cada vez más dinámicos y más cortos en el tiempo. No podemos hacer planes estratégicos para cinco años. El mundo va mucho más rápido. Eso requiere que estemos revisando los temas continuamente. Va muy rápido todo esto. Hay que anticiparse a los hechos”.

“El acercamiento a Alemania y a un instituto como el Julius Kühn, la alianza que tenemos con institutos en Irlanda, en Nueva Zelanda, en España, nos permite eso. ¿Ustedes cómo la están viendo? ¿Cómo la están trabajando?. Más allá de los proyectos específicos que tenemos, hay un intangible de muchísimo valor, que es compartir esas cosas”, sintetizó Roel. ●