

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVESTIGACIÓN: Implementación del PEI 2011-2015



Gerencia Programático Operativa

INTRODUCCIÓN

Durante el año 2010, el INIA estuvo abocado a la elaboración de su tercer Plan Estratégico Institucional (PEI) desde su creación, en esta oportunidad el Plan Estratégico Institucional 2011-2015. En diciembre de 2010 fue presentado oficialmente y, a partir de ese momento, la institución se concentró en la tarea de definir y priorizar las líneas de investigación a llevar adelante.

A los efectos de la implementación del nuevo Plan fue necesaria la creación de varios instrumentos nuevos de gestión de la investigación, que permitieran lograr los objetivos establecidos en el mismo y dotar a la institución de elementos de gestión más modernos.

El presente artículo refleja, en forma resumida, todo el proceso de modernización y actualización del sistema de gestión de la investigación de INIA, tanto desde la perspectiva estratégica como estructural, organizativa y operativa.

FINALIDAD DEL NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN

La finalidad de contar con un nuevo sistema de gestión de proyectos ha estado basada en poder alcanzar los siguientes grandes objetivos:

- Dotar a la institución de una mayor flexibilidad que permita una mejor adaptación a los cambios internos y, especialmente, del entorno.
- Generar mayor eficiencia en el logro de diferentes tipos de resultados e impacto.
- Permitir una mejor y mayor coordinación transversal de la institución de forma de atender problemas cada vez más complejos, multidisciplinarios y multidimensionales.
- Permitir que el sistema de proyectos cuente con mayor flexibilidad para coordinar acciones con actores externos a INIA, dentro del sistema de innovación nacional.



¿COMO “ATERRIZAMOS” EL PEI AL NUEVO MODELO INSTITUCIONAL?

Tomando en consideración los objetivos expuestos, que están claramente marcados en el documento PEI 2011-15, se abordó la implantación del mismo en tres dimensiones:

LA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

El abordaje de la dimensión estructural consideró relevante continuar con el enfoque tradicional por cadena de valor, como se hacía hasta el momento, e incorporar un enfoque más amplio basado en sistemas de producción.

Al enfoque por cadena de valor se da respuesta desde los Programas de investigación tradicionales de INIA. Para contemplar el abordaje por sistema de producción se realizó un largo y exhaustivo análisis que incluyó reuniones y talleres internos, de los cuales surgió la creación de 7 sistemas de producción como foco de análisis para la investigación.

Los sistemas de producción definidos son los siguientes:

- Sistema Agrícola-Ganadero
- Sistema Arroz-Ganadería
- Sistema Ganadero Extensivo
- Sistema Vegetal Intensivo
- Sistema Lechero
- Sistema Forestal
- Sistema de Producción Familiar

Se crearon, además, 7 Comités de Sistemas, integrados por los Directores de Programas y Directores Regionales con mayor implicancia en los mismos, que serán quienes dirijan y monitoreen las investigaciones dentro de cada uno de los sistemas. Estos Comités de Sistemas constituyen un instrumento de gestión superior a los Programas, que a su vez generan una masa crítica multi-programática y multidisciplinaria que potencia y da sinergias para el enfoque de la investigación a realizar.

Por otra parte, ya el documento del PEI establecía la creación de instrumentos de gestión estableciéndose las líneas de financiamiento de proyectos. Estas líneas contemplan un conjunto de características que hace que los proyectos a ejecutar puedan ordenarse de acuerdo al alcance y temáticas a resolver.

Este nuevo modelo que contempla la asignación de recursos por línea, convocatorias periódicas de cada una de ellas, y proyectos de duración acotada en función del logro de sus productos, constituyen un mecanismo de flexibilización en la gestión de proyectos, que permite adaptarse a posibles cambios de contexto y mejora la gestión dinámica del cambio.

Las cuatro Líneas de Proyectos son las que se muestran en el Cuadro 1.

EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Una vez elaborado el documento PEI 2011-15, la primera pregunta que debíamos responder era ¿qué temas investigar en los próximos 5 años?...por lo tanto era necesario identificar las prioridades establecidas en el documento PEI.

Cuadro 1: Diferentes líneas de proyectos

	Nombre	Finalidad
Línea 1	Línea estratégica de proyectos de investigación prospectiva.	Solucionar problemáticas estratégicas nacionales con visión de largo plazo, que se relacionen con la investigación de vanguardia del país, alineados al PEI 2011.
Línea 2	Línea estratégica de proyectos de investigación tecnológica.	Solucionar problemáticas tecnológicas, donde se prioriza la asociación y articulación con la demanda, alineados al PEI 2011.
Línea 3	Línea de proyectos de tecnología aplicada.	Solucionar problemáticas coyunturales, no previstas en los planes de largo plazo.
Línea 4	Línea de proyectos exploratorios e innovadores	Atender problemas y oportunidades institucionales relacionadas con la investigación en temas altamente creativos o innovadores, con un fuerte énfasis en actualización científica.

De la revisión de los Objetivos Estratégicos 1 y 3 se extrajeron 11 grandes temas de investigación:

- 1 - Crecimiento sostenido de la productividad.
- 2 - Productos y procesos innovadores.
- 3 - Uso, conservación y valorización de los recursos naturales, recursos genéticos y biodiversidad.
- 4 - Impacto ambiental de los sistemas de producción.
- 5 - Adaptación y mitigación del Cambio Climático.
- 6 - Gestión y uso de recursos hídricos en los sistemas de producción.
- 7 - Alternativas agro-bioenergéticas.
- 8 - Soluciones tecnológicas que incorporen valor a través de la utilización de TICs y tecnologías emergentes.
- 9 - Incorporación de diferentes atributos de calidad a productos procesados y materias primas con agregado de valor.
- 10 - Diferenciación de productos en base a la trazabilidad y certificación de procesos.
- 11 - Control integrado de malezas, plagas y enfermedades.

Con estos insumos: sistemas y grandes temas, comenzó a construirse la Agenda de Investigación de INIA. La misma está formada por una matriz bidimensional que muestra en las columnas los 7 sistemas de producción y dentro de ellos las cadenas de valor que los componen, y en las filas los 11 grandes temas de investigación.

El contenido central de la matriz, son los “problemas/oportunidades” de investigación identificados en distintos talleres realizados durante el primer semestre de 2011. El proceso de elaboración de contenido de dicha matriz incluyó diversas instancias de consulta con: MGAP, internos (técnicos INIA), externos (mandantes y otros actores privados).

El proceso de construcción de la matriz abarcó un periodo de 6 meses y fue aprobada por INIA a fines de mayo de 2011.

La matriz constituye una herramienta que permitirá desarrollar los proyectos que apunten a solucionar las problemáticas contenidas en la misma, permitiendo enfocarse a atender los problemas detectados, ya sea con financiamiento propio, externo, del FPTA o INNOVAGRO.

¿Cómo se priorizaron los grandes temas?

Una vez definidos los sistemas de producción y los Comités de Sistemas, éstos realizaron un proceso de

priorización. Ello implicó definir para cada uno de los 7 sistemas de producción, la identificación en tres estratos diferentes y grado de prioridad de cada uno de los grandes temas.

Para la priorización de los grandes temas (GT) por sistema, se utilizaron 4 criterios:

- 1 - Contribución del GT a las demandas PÚBLICAS (alineamiento con las políticas públicas, asociado o requerido para la toma de decisiones).
- 2 - Contribución del GT a las demandas PRIVADAS (expresadas en los talleres con externos, CAR, grupos de trabajo y otras reuniones).
- 3 - Capacidad institucional de INIA para hacer frente al abordaje del gran tema.
4. Probabilidad de INIA de contribuir para impactar en el gran tema.

Como producto de este proceso, cada sistema de producción cuenta hoy con los grandes temas priorizados en tres categorías, que permitirán decidir que temáticas se abordarán, en función de la disponibilidad de recursos financieros y de las prioridades que se establezcan.

¿Cómo se priorizaron los problemas/oportunidades dentro de los grandes temas?

La matriz bidimensional fue completada con todos aquellos problemas/oportunidades (P/O) identificados para cada sistema de producción y que correspondía a alguno de los grandes temas.



Cada uno de los P/O permitirá a INIA ejecutar al menos un proyecto para solucionarlo. En los casos donde existe más de un P/O fue necesario priorizarlo, estableciéndose para ello algunos criterios:

1 - Opinión de los externos relevadas en las reuniones.

2 - Brecha entre el problema identificado y el estado del arte a nivel nacional. (Casos con mayor diferencia en la brecha, menos relevante sería el tema).

3 - Impacto de la solución del problema: opinión del Comité de Sistema relacionado con el impacto que ocasionaría la solución del problema propuesto.

Como resultado de todo este proceso, hoy INIA cuenta con una matriz compuesta de 7 sistemas de producción (columnas) vs. 11 grandes temas de investigación (filas), con las demandas de investigación priorizadas.

La matriz diseñada, y fundamentalmente su contenido, estará sujeta a revisiones periódicas por parte de los Comités de Sistemas, que podrán modificar y/o actualizar su contenido, de acuerdo a los cambios de contexto o al cambio de prioridades que surjan en los próximos años, de manera de poder responder en forma dinámica a la problemática de cada sector.

NUEVOS ELEMENTOS INCORPORADOS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando los instrumentos descritos, y otros procesos adoptados dentro del sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación, fue desarrollado un nuevo sistema de gestión de la investigación que desde el inicio del proceso (planificación) hasta su evaluación final, cuenta con los siguientes elementos:

1 - Se cuenta con un sistema de evaluación por calidad de proyectos.

2 - Sistema de seguimiento y evaluación por resultados.

3 - Flexibilidad de gestión por parte del equipo del proyecto.

4 - Seguimiento y evaluación del impacto en los beneficiarios.

Para contar con dichos elementos se desarrolló el sistema con las siguientes características: a) una planificación y presupuestación global del proyecto; b) gestión por la metodología de marco lógico con énfasis en indicadores de resultados; c) seguimiento basado en los resultados intermedios y finales del proyecto; d) elaboración de un catálogo de productos que estandariza los indicadores de seguimiento y evaluación.

Las metodologías adoptadas constituyen un cambio drástico del sistema de gestión de la investigación que se espera redunden en una mejora de todos los procesos de investigación y en la calidad de productos de la misma.

PRODUCTOS OBTENIDOS A FINES DEL 2011

A partir del mes de setiembre de 2011 se realizaron las convocatorias a presentación de propuestas de las Líneas 1 y 2. A partir de ese momento se comenzó con la formulación de proyectos, tomando en cuenta las prioridades contenidas en los grandes temas y para cada sistema.

El cierre de las convocatorias concluyó el pasado 2 de diciembre, donde se presentaron aproximadamente 70 proyectos, de los cuales 20 corresponden a la Línea 1 y los 50 restantes a las Línea 2.

Este es el primer proceso realizado con los nuevos instrumentos y metodologías generadas para la implantación del PEI 2011-15.

