



ACTA 1003

En el Hotel de Campo San Pedro de Timote, el lunes 21 de enero de 2016 y siendo la hora 8:00 se reúne la Junta Directiva bajo la presidencia del Ing. Agr. Álvaro Roel, con la presencia del Dr José Luis Repetto y los Ings. Agrs. Joaquín Mangado, Pablo Gorriti, Diego Paysse, Jorge Peñaricano y Alberto Bozzo. Asiste también el Ing. Agr. Fabio Montossi, en carácter de Director Nacional.

A partir de las 13:00 horas, se incorporan a la sala el Ec. Miguel Helou, y los Ings. Agrs. Jorge Urtiaga, Miguel Sierra, Jorge Sawchik y Nora Altier.

TEMAS CENTRALES

Estructura Organizacional (EO)

A un año de funcionamiento de la nueva EO, se realiza una evaluación global de la misma y se discuten las necesidades de potenciales ajustes por parte de la Junta Directiva y la Dirección Nacional. A su vez, se nivela información acerca de los estados de avances en los llamados vinculados a los cargos aún pendientes de definición (Gerencia de Investigación y Gerencia de Innovación y Comunicación) así como se establecen las definiciones necesarias para seguir avanzando en este proceso.

Se analiza la EO aprobada por la Junta Directiva en el año 2015 a modo de realizar los ajustes que sean necesarios para satisfacer las demandas internas y externas priorizadas. Esta EO debe ser funcional a la misión-visión y valores del Instituto y a las metas y estrategia establecidas, y también promover y facilitar los mecanismos de coordinación definitivos para una mejor eficiencia en la gestión global y regional del Instituto. En este sentido, se tuvieron en cuenta: i) el informe generado por el Comité Asesor Internacional (CAI) sobre la nueva EO, ii) los aportes de los Profesionales Universitarios del Instituto sobre el informe realizado por el CAI, iii) las sugerencias de la Consultora Xn Consultores y iv) las recomendaciones y sugerencias de ajuste realizadas por la Junta Directiva y la Dirección Nacional.

Se destaca una visión positiva general de los cambios generados por la actual estructura organizacional, pero sin embargo y a modo de obtener un mejor funcionamiento, se visualiza la necesidad de realizar ajustes en la forma de mejorar el gerenciamiento global del Instituto.

INIA Dirección Nacional
INIA La Estanzuela
INIA Las Brujas
INIA Salto Grande
INIA Tacuarembó
INIA Treinta y Tres

Andes 1365 P. 12, Montevideo
Ruta 50 Km. 11, Colonia
Ruta 48 Km. 10, Canelones
Camino al Terrible, Salto
Ruta 5 Km. 386, Tacuarembó
Ruta 8 Km. 281, Treinta y Tres

Tel: 598 2902 0550
Tel: 598 4574 8000
Tel: 598 2367 7641
Tel: 598 4733 5156
Tel: 598 4632 2407
Tel: 598 4452 2023

Fax: 598 2902 3633
Fax: 598 4574 8012
Fax: 598 2367 7609
Fax: 598 4732 9624
Fax: 598 4632 3969
Fax: 598 4452 5701

iniadn@dn.inia.org.uy
iniale@le.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sg@sg.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
U R U G U A Y

En ese sentido, se acuerda:

- i) la necesidad de acelerar el proceso de llamados a las Gerencias de Investigación e Innovación y Comunicación,
- ii) estudiar y analizar si el cargo de la Sub-Dirección Nacional cumple desde el punto de vista organizacional con los objetivos y las funciones establecidas con su inclusión en la estructura organizacional,
- iii) dentro de la actual Gerencia de Innovación y Comunicación, se establece la prioridad de formular una propuesta para la creación de una nueva Unidad de Agro-bionegocios y Propiedad Intelectual así como la planificación de un futuro llamado para la coordinación de la misma,
- iv) fortalecer la gestión de la Alta Dirección del Instituto con apoyos específicos para este objetivo,
- v) fortalecer el área de Formación y Desarrollo del Capital Humano en Investigación –con una visión general de implementar acciones de mediano plazo para la mejora global de esta área en todo el Instituto-,
- vi) proceder a la implementación del llamado de Coordinador para la Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología, y
- vii) generar un espacio de coordinación y trabajo que favorezca la prospección y la cultura de la anticipación y el desarrollo de la inteligencia estratégica en el Instituto.

Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020; visión 2030)

Los Gerentes Interinos de Innovación y Comunicación, de Investigación así como el Ing. Agr. Nicolás Gutiérrez, el Cr. Bruno Ferraro y el Lic. Sebastián Oviedo, nivelan información con la Junta Directiva acerca de los avances alcanzados del nuevo Plan Estratégico Institucional, en particular los productos logrados hasta el momento así como la definición de futuras etapas. Asimismo, se expone sobre el proceso (metodología) para llegar a las definiciones/priorizaciones de investigación del Instituto, así como potenciales implicancias sobre la gestión del Instituto y se discuten los futuros pasos a seguir para poder alcanzar su implementación a nivel operativo.

La Junta Directiva toma conocimiento de la presentación realizada e insta a dar el espacio necesario para favorecer la participación y articulación con actores internos y externos al INIA y la necesidad de mejorar la relevancia e impacto de los proyectos de investigación futuros de la Institución. A tales efectos se tendrán en cuenta:

- Ajustes en la “Hoja de Ruta” del PEI para favorecer la participación y articulación interna y externa durante su definición y posterior implementación.
- La necesidad específica de establecer un cronograma para la presentación del PEI a las directivas de las Gremiales que conforman el INIA así como a las autoridades del Poder Ejecutivo.
- Avanzar en la formulación de las necesidades de los recursos económicos-financieros para contar con mejores estrategias e ingenierías en la formulación e implementación priorizada de los futuros proyectos de investigación.

INIA Dirección Nacional
INIA La Estanzuela
INIA Las Brujas
INIA Salto Grande
INIA Tacuarembó
INIA Treinta y Tres

Andes 1365 P. 12, Montevideo
Ruta 50 Km. 11, Colonia
Ruta 48 Km. 10, Canelones
Camino al Terrible, Salto
Ruta 5 Km. 386, Tacuarembó
Ruta 8 Km. 281, Treinta y Tres

Tel: 598 2902 0550
Tel: 598 4574 8000
Tel: 598 2367 7641
Tel: 598 4733 5156
Tel: 598 4632 2407
Tel: 598 4452 2023

Fax: 598 2902 3633
Fax: 598 4574 8012
Fax: 598 2367 7609
Fax: 598 4732 9624
Fax: 598 4632 3969
Fax: 598 4452 5701

iniadn@dn.inia.org.uy
iniiale@le.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sg@sg.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
U R U G U A Y

- La redacción de un documento institucional que resuma, consolide y comunique todo el proceso del PEI.
- La profundización del trabajo realizado por los Gerentes Interinos de Investigación e Innovación y Comunicación y del equipo PEI a nivel de los líderes de investigación para que estos nivelen, alineen y preparen a los equipos de investigación de INIA para el cambio que generara el nuevo PEI.
- La necesidad de llegar a definiciones en cuanto a dónde concentrarán los esfuerzos y recursos de investigación el INIA, que se hará en trabajo en red con la institucionalidad de I+D+i (nacional e internacional) y qué se dejará de hacer.
- Es necesario llegar a definiciones en cuanto a actividades de investigación de tecnología que quedarán fuera de acción del Instituto a modo de potenciar las nuevas áreas de investigación, innovación y difusión/transferencia.
- Los planteos del nuevo PEI deben promover el concepto de "plataformas de investigación e innovación" más flexibles que insten a una mayor –hacia adentro y fuera del INIA- transversalidad, cooperación, articulación e impacto en la resolución de problemas y desarrollo de oportunidades para el sector agropecuario y el País.

Como segunda etapa, el Ing. Agr. Jorge Sawchik, Gerente Interino de Investigación intercambia con la Junta Directiva información acerca de los Resultados Preliminares de los Talleres realizados por el equipo de trabajo del Plan Estratégico Institucional con Externos. Se analizan los resultados por Sistemas de Producción y una primera mirada al Mapa de los Recursos Humanos de INIA de acuerdo a los resultados obtenidos en estos talleres.

En el marco de este nuevo Plan se visualiza el concepto de "Intensificación Sostenible" de la producción agropecuaria como un instrumento clave de competitividad para el Agro y el País, donde la mejora de la productividad y la eficiencia y el agregado de valor de productos y procesos en el sector agropecuario, debe contemplar con énfasis las implicancias de este proceso sobre los recursos naturales, las dimensiones socio-económicas y el territorio.

Se realiza un resumen del análisis de las prioridades y propuestas de investigación por Sistemas de Producción (Vegetal Intensivo, Agrícola-Ganadero, Lechero, Ganadero Extensivo, Forestal, Arroz/pasturas/ganadería, y Familiar). Se intercambia información y prioridades sobre los objetivos planteados para cada Sistema, las observaciones realizadas y las proyecciones para el año 2030, con un énfasis en una mirada hacia los temas transversales que cruzan estos Sistemas. Con respecto al PEI en curso, la Junta Directiva insta a que el nuevo PEI debe basarse en una menor cartera de proyectos de I+D+i, de mayor relevancia, articulación e impacto, con una visión más holística sobre los cuales se deberá ser exigente en su calidad y disponer de metas cuantificables para su mejor seguimiento y evaluación, de manera de obtener resultados potentes en las temáticas priorizadas y en el territorio, lo que implica un cambio de modelo de gestión de la investigación del Instituto. La nueva cartera de proyectos será una fuente esencial, estratégica y de alineamiento en la alimentación de los Indicadores Institucionales.

INIA Dirección Nacional
INIA La Estanzuela
INIA Las Brujas
INIA Salto Grande
INIA Tacuarembó
INIA Treinta y Tres

Andes 1365 P. 12, Montevideo
Ruta 50 Km. 11, Colonia
Ruta 48 Km. 10, Canelones
Camino al Terrible, Salto
Ruta 5 Km. 386, Tacuarembó
Ruta 8 Km. 281, Treinta y Tres

Tel: 598 2902 0550
Tel: 598 4574 8000
Tel: 598 2367 7641
Tel: 598 4733 5156
Tel: 598 4632 2407
Tel: 598 4452 2023

Fax: 598 2902 3633
Fax: 598 4574 8012
Fax: 598 2367 7609
Fax: 598 4732 9624
Fax: 598 4632 3969
Fax: 598 4452 5701

iniadn@dn.inia.org.uy
iniale@le.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sg@sg.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
U R U G U A Y

Indicadores Institucionales

El Ec. Miguel Helou y los Cres. Gabriela Molina y Bruno Ferraro informan a la Junta Directiva sobre los avances logrados en términos de la formulación de los Indicadores Clave de Desempeño (ICDs) para INIA, los cuales entrarán en funcionamiento este año así como un análisis del impacto que estos tendrían en el modelo de gestión del Instituto.

A modo de analizar las dimensiones claves y su alineación a la estrategia, se analizan los resultados del trabajo realizado por los diferentes equipos de INIA en las diferentes áreas donde se proponen la implementación de ICDs: i) formación y desarrollo del capital humano, ii) producción científica, iii) producción tecnológica, iv) transferencia y co-innovación y v) gestión institucional.

Se especifica que en el diseño del sistema de indicadores se involucró a referentes de la organización en cada uno de los 5 grupos de ICDs mencionados para la implementar un modelo de gestión por un sistema métrico de planificación, seguimiento y evaluación según el logro de metas.

La propuesta de indicadores clave de desempeño es el insumo para implementar nuestro Modelo de Gestión Institucional por cumplimiento de resultados y objetivos para lo cual es fundamental contar con una definición de líneas y objetivos estratégicos, metas de la organización, un sistema de seguimiento y alerta sobre las actividades clave, utilización de los indicadores clave de desempeño como herramienta de comunicación, y la implementación de un sistema de incentivos que señalice la gestión y operación del Instituto.

La Junta Directiva valora el trabajo realizado por el equipo de colaboradores del INIA que intervino en esta labor, el cual permite visualizar un INIA que se gestiona modernamente en base a sistemas de ICDs, el cual permita realizar una mejor gestión de todos los estamentos de la organización. La implementación de este sistema permitirá comparar al Instituto con institutos de investigación e innovación referentes del mundo, con una visión institucional integral y de largo plazo.

Del punto de vista específico, la Junta Directiva destaca la necesidad de profundizar en las definiciones/ponderaciones, el alcance y balance entre los indicadores y metas en materia de difusión, transferencia y co-innovación que los mismos favorezcan la llegada de productos, procesos y servicios "empaquetados" del trabajo del INIA a los usuarios finales. Se destaca especialmente apoyar el componente estratégico de "potencial científico con cercanía al productor" y su entorno, la necesidad de INIA que se preocupa y ocupa de estar cerca y proactivamente de hacer llegar el producto de su trabajo a los productores agropecuarios y técnicos del sector en Uruguay.

Con las definiciones finales que genere el nuevo PEI, se insta a culminar este proceso de generación de indicadores para su implementación definitiva en el presente año.

Siendo las 23:15 horas finaliza el primer día de sesión de Junta Directiva.

INIA Dirección Nacional
INIA La Estanzuela
INIA Las Brujas
INIA Salto Grande
INIA Tacuarembó
INIA Treinta y Tres

Andes 1365 P. 12, Montevideo
Ruta 50 Km. 11, Colonia
Ruta 48 Km. 10, Canelones
Camino al Terrible, Salto
Ruta 5 Km. 386, Tacuarembó
Ruta 8 Km. 281, Treinta y Tres

Tel: 598 2902 0550
Tel: 598 4574 8000
Tel: 598 2367 7641
Tel: 598 4733 5156
Tel: 598 4632 2407
Tel: 598 4452 2023

Fax: 598 2902 3633
Fax: 598 4574 8012
Fax: 598 2367 7609
Fax: 598 4732 9624
Fax: 598 4632 3969
Fax: 598 4452 5701

iniadn@dn.inia.org.uy
iniale@le.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sg@sg.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY

En el Hotel de Campo San Pedro de Timote, el martes 22 de enero de 2016 y siendo la hora 8:00 se reúne la Junta Directiva bajo la presidencia del Ing. Agr. Álvaro Roel, con la presencia del Dr José Luis Repetto y Ings. Agrs. Joaquín Mangado, Pablo Gorriti, Diego Paysse, Jorge Peñaricano y Alberto Bozzo. Asiste también el Ing. Agr. Fabio Montossi, en su carácter de Director Nacional. Se incorporan a la sala el Ec. Miguel Helou y los Ings. Agrs. Jorge Urriaga, Miguel Sierra, Jorge Sawchik y Nora Altier.

Funcionamiento de la Junta Directiva

Para una mejor planificación y gestión, el objetivo de esta actividad es definir el calendario anual de sesiones de la Junta Directiva, incluyendo cuestiones operativas de las mismas, el proceso de elaboración de actas y la generación de documentos institucionales. Asimismo, se fija la próxima sesión de Junta Directiva el 1 de marzo de 2016 en INIA Dirección Nacional y el 2 de marzo de 2016 en INIA Las Brujas.

Propuesta de almacenamiento, implementación y gestión de actas de Junta Directiva

Actualmente se dispone de un software específicamente diseñado para la gestión y documentación de las actas de las sesiones de la Junta Directiva. Luego de que todos los integrantes de la Junta Directiva, del Comité Gerencial y las Asistentes de Presidencia y Dirección Nacional, tengan el entrenamiento y la capacitación conjunta se implementará definitivamente el nuevo modelo de gestión de actas.

La Junta Directiva apoya la nueva propuesta de gestión de actas y la implementación de la misma una vez culminado el proceso de entrenamiento y capacitación de los diferentes actores involucrados en el proceso.

Avances en el desarrollo de un Programa Nacional de Transferencia y Extensión orientado a la Ganadería Extensiva Familiar y Media (Participan MGAP-INAC-INIA-SUL)

Los Directores de Programa de Carne y Lana, Producción Familiar y Pasturas y Forrajes presentan los avances realizados a nivel del Plan Nacional de Transferencia y Extensión en Ganadería Extensiva Familiar y Media, donde se informó sobre los objetivos generales y específicos y acciones realizadas acerca del Plan en formulación, donde se destacan: i) la identificación de aspectos tecnológicos que están limitando la producción e ingreso de los productores ganaderos familiares y medios del Uruguay, ii) las diferentes propuestas y trayectorias tecnológicas coordinadas y acordadas entre las diferentes instituciones que se proponen para levantar las limitantes tecnológicas identificadas y priorizadas, iii) selección de las regiones donde comenzaría a ejecutarse este Plan, iv) los roles principales a cumplir por cada Instituto con sus responsabilidades y coordinación en el territorio, v) implementación de metodología de trabajo para dar marco a propuestas específicas, y vi) análisis de formas operativas para que los planes institucionales propongan acciones ejecutables por la institucionalidad pública.

INIA Dirección Nacional
INIA La Estanzuela
INIA Las Brujas
INIA Salto Grande
INIA Tacuarembó
INIA Treinta y Tres

Andes 1365 P. 12, Montevideo
Ruta 50 Km. 11, Colonia
Ruta 48 Km. 10, Canelones
Camino al Terrible, Salto
Ruta 5 Km. 386, Tacuarembó
Ruta 8 Km. 281, Treinta y Tres

Tel: 598 2902 0550
Tel: 598 4574 8000
Tel: 598 2367 7641
Tel: 598 4733 5156
Tel: 598 4632 2407
Tel: 598 4452 2023

Fax: 598 2902 3633
Fax: 598 4574 8012
Fax: 598 2367 7609
Fax: 598 4732 9624
Fax: 598 4632 3969
Fax: 598 4452 5701

iniadn@dn.inia.org.uy
iniale@le.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sq@sq.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
U R U G U A Y

En coordinación con esta iniciativa, se identificaron los proyectos que se están ejecutando actualmente en la Institución en coordinación con la institucionalidad agropecuaria y se enmarcan en la estrategia institucional mencionada que buscan mejorar los procesos de transferencia y adopción de tecnología en la ganadería nacional.

Asimismo, se exponen las ideas sobre el desarrollo de las capacidades de gestión de la tecnología a nivel productivo, la implementación de estrategias asociativas y los criterios para la selección de productores y regiones del territorio que contemplan este Plan. Con estos aspectos, se visualiza la asistencia técnica a grupos de productores y el trabajo grupal como principales instrumentos del Plan, el cual debe asegurar su calidad y continuidad en el mediano y largo plazo. En este Plan, los técnicos privados y la articulación de la institucionalidad pública/privada agropecuaria en el territorio, cumplen un rol clave en este proceso a modo de mejorar la sustentabilidad de los predios ganaderos familiares mediante un enfoque sistémico y participativo promoviendo un proceso de aprendizaje en todos los actores involucrados.

Se analizan el alcance y los potenciales costos de la fase inicial del Plan y los futuros pasos a implementar por cada una de las partes involucradas.

La Junta Directiva toma conocimiento y acuerda poner esta temática en la agenda de trabajo del Instituto para realizar análisis y aportes específicos al Plan propuesto.

Avance y ejecución de los acuerdos establecidos en San Pedro del Timote 2015

El Ing. Agr. Fabio Montossi informa a la Junta Directiva sobre el estado de situación de las temáticas acordadas en la sesión de enero de 2015 en el Hotel de Campo San Pedro de Timote.

Se comunica a los miembros nuevos de Junta Directiva sobre los objetivos generales de cada Indicador Clave de Desempeño Institucional– ICDs –; los cuales brindan métricas para evaluar la producción científica, los productos, procesos y servicios tecnológicos logrados, la formación y el desarrollo del capital humano, la transferencia, co-innovación y comunicación que realiza el Instituto en la actualidad y la mejora de los aspectos administrativos, económicos y financieros de INIA.

Se informa el estado de situación general sobre: i) discusión interna del informe final de la consultoría realizada por los integrantes del Comité Asesor Internacional (CAI), ii) análisis y definición de los espacios y mecanismos de coordinación del INIA, iii) llamados de los cargos gerenciales a todo nivel en la Institución, iv) análisis del Plan Estratégico Institucional (2011-2015), v) actividades y estrategia de Desarrollo del Capital Humano realizadas en el año 2015, vi) situación actual de los compromisos contraídos por convenio acerca de los planes de carrera de los profesionales universitarios, vii) análisis del plan de retiro, y la situación financiera actual, viii) avances del Plan Estratégico Institucional 2015-2020 (visión 2030), ix) formulación y cumplimiento Compromiso de Gestión 2015, x) productos y procesos tecnológicos obtenidos de los Llamados FPTA 2009, 2012 y 2014, xi) la implementación del Plan

INIA Dirección Nacional	Andes 1365 P. 12, Montevideo	Tel: 598 2902 0550	Fax: 598 2902 3633	iniadn@dn.inia.org.uy
INIA La Estanzuela	Ruta 50 Km. 11, Colonia	Tel: 598 4574 8000	Fax: 598 4574 8012	iniiale@le.inia.org.uy
INIA Las Brujas	Ruta 48 Km. 10, Canelones	Tel: 598 2367 7641	Fax: 598 2367 7609	inia_lb@lb.inia.org.uy
INIA Salto Grande	Camino al Terrible, Salto	Tel: 598 4733 5156	Fax: 598 4732 9624	inia_sg@sg.inia.org.uy
INIA Tacuarembó	Ruta 5 Km. 386, Tacuarembó	Tel: 598 4632 2407	Fax: 598 4632 3969	iniatbo@tb.inia.org.uy
INIA Treinta y Tres	Ruta 8 Km. 281, Treinta y Tres	Tel: 598 4452 2023	Fax: 598 4452 5701	iniatt@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY

de Difusión y Transferencia de Tecnología del INIA - Agenda 2015-, y xii) la implementación de un sistema nuevo de gestión de actas de Junta Directiva.

El Ing. Agr. Álvaro Roel destaca la sistematización de la información vertida y la interacción realizada ya que esta síntesis es un aspecto importante para poner foco en los aspectos prioritarios a atender.

Implementación del Comité Gerencial Ampliado (CGA)

Se integran a la reunión los Directores Regionales de las 5 Estaciones Experimentales del INIA: Ings. Agrs. Walter Ayala, Enrique Fernández, Santiago Cayota, Fernando Carrau y Gustavo Brito. Adicionalmente, se invita a participar de la reunión al D.M.V. Darío Hirigoyen, candidato seleccionado para ocupar el cargo de Director Regional de INIA La Estanzuela. El D.M.V. Darío Hirigoyen agradece la oportunidad de participar de esta reunión y la posibilidad futura de desarrollarse personal y profesionalmente en el Instituto.

El Ing. Agr. Álvaro Roel da las pautas para la instrumentación y consolidación del Comité Gerencial Ampliado (CGA) del INIA. Se expresan los valores que deberán regir en el CGA, el propósito en común, las reglas de funcionamiento, roles y responsabilidades de cada miembro, fijación de metas específicas anuales, gestión del CGA con espacios de intercambio con el personal del Instituto en cada Estación Experimental donde se esté sesionando, fijación de cronograma de sesiones y el credo para lograr un equipo de alto desempeño.

Todo esto implica un intercambio de enfoques y lineamientos, un cambio en el accionar y, en el pensar del Instituto.

Cierre y Síntesis

El Presidente del Instituto en nombre de la Junta Directiva realiza un reconocimiento al trabajo invertido para lograr estos productos, los cuales generan transformaciones en el accionar del Instituto.

Se cumplieron con las pautas establecidas en el año 2015 en la sesión de San Pedro del Timote en los diferentes temas que se presentan a continuación:

- Plan de acción que tenga como objetivo realizar una difusión, seguimiento, y evaluación de la implementación de las recomendaciones establecidas por el CAI.
- Desarrollar un plan de acción 2015-2016 para completar los llamados a cargos gerenciales a todo nivel.
- Estudio y análisis del actual Plan de Retiro Institucional.
- Situación actual y análisis del Plan Estratégico Institucional (2011-2015).
- Finalizar con todas las actas generadas en las sesiones de la Junta Directiva del año 2014.

INIA Dirección Nacional
INIA La Estanzuela
INIA Las Brujas
INIA Salto Grande
INIA Tacuarembó
INIA Treinta y Tres

Andes 1365 P. 12, Montevideo
Ruta 50 Km. 11, Colonia
Ruta 48 Km. 10, Canelones
Camino al Terrible, Salto
Ruta 5 Km. 386, Tacuarembó
Ruta 8 Km. 281, Treinta y Tres

Tel: 598 2902 0550
Tel: 598 4574 8000
Tel: 598 2367 7641
Tel: 598 4733 5156
Tel: 598 4632 2407
Tel: 598 4452 2023

Fax: 598 2902 3633
Fax: 598 4574 8012
Fax: 598 2367 7609
Fax: 598 4732 9624
Fax: 598 4632 3969
Fax: 598 4452 5701

iniadn@dn.inia.org.uy
iniale@le.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sg@sg.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY

- Disponer de un nuevo plan de gestión de las actas de sesiones de Junta Directiva.
- Cierre y aprobación del Compromiso de Gestión 2014.
- Elaboración y aprobación del Compromiso de Gestión 2015.
- Elaborar un documento con análisis y propuestas de fortalecimiento institucional para el próximo quinquenio para ser presentado a los mandantes del INIA.
- Realizar una nueva Convocatoria FPTA para el área de Difusión y Transferencia de Tecnología.
- Implementación de un plan de difusión y comunicación de los resultados obtenidos a nivel de los llamados del FPTA 2012.
- Implementación del Plan de Difusión y Transferencia de Tecnología del INIA – Agenda 2015.
- Plan de inducción a los nuevos Gerentes de la Institución

Se acuerda seguir trabajando durante el año 2016 en la implementación de propuestas para las temáticas que se destacan a continuación:

- Ajustes finales e implementación del Sistema de Indicadores Claves de Desempeño Institucional.
- Desarrollar una propuesta de mecanismos de coordinación institucionales en el marco del desarrollo del nuevo PEI y que sean funcionales a la nueva estructura y estrategia de la Junta Directiva.
- Plan de Carrera de Profesionales Universitarios y Personal de Apoyo (régimen de promociones, incentivos y ascensos, criterios y herramientas actuales, y su convergencia con la estrategia organizacional).
- Desarrollo e implementación del PEI 2016-2020 (visión 2030).
- Implementación del Comité Gerencial Ampliado.

A su vez, la Junta Directiva encomienda al Director Nacional la implementación de las siguientes acciones en el primer trimestre del año 2016:

- Acelerar el proceso de llamados a las Gerencias de Investigación e Innovación y Comunicación.
- Aportar elementos críticos de análisis referente al cargo de la Sub-Dirección Nacional relacionado al cumplimiento del punto de vista organizacional con los objetivos y las funciones con la cual fue creada.
- Formular una propuesta para la creación de una nueva Unidad de Agrobionegocios y Propiedad Intelectual así como la planificación de un futuro llamado para la coordinación de la misma.
- Fortalecer la gestión de la Alta Dirección del Instituto con apoyos específicos para este objetivo.
- Fortalecer el área de Formación y Desarrollo del Capital Humano en Investigación –con una visión general de implementar acciones de mediano plazo para la mejora global de esta área en todo el Instituto–.
- Proceder a la implementación del llamado de Coordinador para la Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología.

INIA Dirección Nacional
INIA La Estanzuela
INIA Las Brujas
INIA Salto Grande
INIA Tacuarembó
INIA Treinta y Tres

Andes 1365 P. 12, Montevideo
Ruta 50 Km. 11, Colonia
Ruta 48 Km. 10, Canelones
Camino al Terrible, Salto
Ruta 5 Km. 386, Tacuarembó
Ruta 8 Km. 281, Treinta y Tres

Tel: 598 2902 0550
Tel: 598 4574 8000
Tel: 598 2367 7641
Tel: 598 4733 5156
Tel: 598 4632 2407
Tel: 598 4452 2023

Fax: 598 2902 3633
Fax: 598 4574 8012
Fax: 598 2367 7609
Fax: 598 4732 9624
Fax: 598 4632 3969
Fax: 598 4452 5701

iniadn@dn.inia.org.uy
iniale@ie.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sg@sg.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatti@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY

- Generar un espacio de coordinación y trabajo que favorezca la prospección y la cultura de la anticipación y el desarrollo de la inteligencia estratégica en el Instituto.

Siendo las 17:00 horas finaliza la sesión de Junta Directiva en el Hotel de Campo de San Pedro de Timote y se fija la próxima sesión de Junta Directiva, los días 1/3/2016 en INIA Dirección Nacional y 2/3/2016 en INIA Las Brujas.

INIA Dirección Nacional
INIA La Estanzuela
INIA Las Brujas
INIA Salto Grande
INIA Tacuarembó
INIA Treinta y Tres

Andes 1365 P. 12, Montevideo
Ruta 50 Km. 11, Colonia
Ruta 48 Km. 10, Canelones
Camino al Terrible, Salto
Ruta 5 Km. 386, Tacuarembó
Ruta 8 Km. 281, Treinta y Tres

Tel: 598 2902 0550
Tel: 598 4574 8000
Tel: 598 2367 7641
Tel: 598 4733 5156
Tel: 598 4632 2407
Tel: 598 4452 2023

Fax: 598 2902 3633
Fax: 598 4574 8012
Fax: 598 2367 7609
Fax: 598 4732 9624
Fax: 598 4632 3969
Fax: 598 4452 5701

iniadn@dn.inia.org.uy
iniale@le.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sg@sg.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy