

ACTA 1018

En el Hotel de Campo San Pedro de Timote, el martes 21 de febrero de 2017 y siendo la hora 08:00 se reúne la Junta Directiva bajo la presidencia del Ing. Agr. Álvaro Roel y con la presencia del Dr. José Luis Repetto y de los Ings. Agrs. Pablo Gorriti, Diego Payssé, Jorge Peñagaricano, Alberto Bozzo y Fabio Montossi, este último en su carácter de Director Nacional.

Se incorporan a la sesión los Ings. Agrs. Jorge Urtiaga (Gerente de Operaciones), Miguel Sierra (Gerente de Innovación y Comunicación) y Jorge Sawchik (Gerente de Investigación)

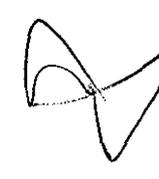
El Director Nacional realiza una revisión de la agenda de la sesión de Junta Directiva.

TEMAS CENTRALES

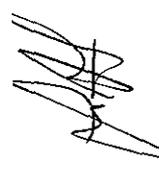
1. Rendición de cuentas de "Hoja de Ruta" de San Pedro del Timote 2016.



El Director Nacional presenta a la Junta Directiva un análisis crítico del avance realizado en las definiciones aprobadas en la sesión de San Pedro de Timote de 2016, proponiendo potenciales ajustes para el año 2017 en los casos que fuera necesario, así como prioridades y estrategias para implementar en el presente año de acuerdo a las necesidades institucionales de cumplimiento de los ejes estratégicos establecidos para el PEI 2016-2020.



En ese marco, se destacan los lineamientos impartidos por la Junta Directiva para abordar las prioridades y estrategias para el transcurso del año 2017 para las distintas áreas:

- 
- 
- 
- Desarrollo del Sistema de Indicadores Institucionales (ICD).
 - Disponer de un informe de las sugerencias de los profesionales universitarios del INIA sobre las recomendaciones de la segunda consultoría del Comité Asesor Internacional- Noviembre 2016.
 - Definir prioridades, alcance, objetivos, roles y protocolos para los espacios principales de los ámbitos de coordinación del INIA.
 - Situación de cargos gerenciales/estratégicos de la Institución y su evaluación con la implementación de un nuevo sistema de evaluación por cumplimiento de metas en cargos gerenciales.
 - Organización Estructural, con especial énfasis en el fortalecimiento de la Generación de Investigación; acciones a implementar en el 2017 para la



Gerencia de Investigación, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Innovación y Comunicación, y la Dirección Nacional.

- Plan de Trabajo 2017 con la Consultora Xn; Metas, Evaluación 360 grados, valores y encuestas.
- Negociación del nuevo Convenio INIA – APUINIA.
- Acciones a tomar acerca del Plan de Retiro.
- Implementación del PEI 2016-2020.
- Plan de Capacitaciones de Largo Plazo de PU 2017-2020, alineado con nuevos proyectos y alianzas internacionales.
- Priorización de contratos de Profesionales Universitarios para el desarrollo de la agenda de investigación del nuevo PEI.

Asimismo, se abarcan los siguientes temas, que no se encontraban incluidos en el temario de las definiciones de la Hoja de Ruta de San Pedro de Timote 2016 pero que fueron parte importante de la dedicación técnica de los cargos gerenciales del INIA, inclusive algunos de estos se continuarán durante el transcurso del 2017:

- Negociación del nuevo Convenio INIA-FEFUINIA.
- Trabajo multinstitucional (INASE, SUL, IPA, LATU, ANII, EEMAC, Campus, IPAV, Consorcio Citrícola y Think Tank).
- Convenio con los Grupos Trigo y Soja.
- Implementación del FPTA de Brechas Tecnológicas.
- Implementación de la inclusión de la figura de Técnicos Sectoriales en INIA.
- Consolidación del Comité Gerencial Ampliado.
- Formulación de la Agenda de Difusión y Transferencia de Tecnología de INIA.
- Implementación de las nuevas áreas de la estructura organizacional: Agroalimentos, Agroambiental, y Economía Aplicada.

La Junta Directiva destaca el trabajo realizado por el equipo gerencial del Instituto en el año 2016.

2. Estructura Organizacional.

Se realiza una pequeña reseña del proceso realizado en el análisis y ajuste de la estructura organizacional en enero de 2016, a modo de implementar áreas de mejora y mecanismos de coordinación definidos, tanto a nivel global como regional, dando cumplimiento a su vez, a los ejes estratégicos establecidos en el PEI 2016-2020.

Como segunda etapa se intercambian opiniones sobre los aportes surgidos de la segunda consultoría del Comité Asesor Internacional en relación a los avances logrados por el Instituto desde el año 2014 (primera consultoría del Comité Asesor

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_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

Internacional) en relación a: a) los aportes estratégicos, b) la estructura organizacional y c) metas a cumplir de acuerdo a la estrategia, sobre el cambio organizacional determinado por la Junta Directiva en aquel momento. Todo esto a modo de encontrar soluciones que se adapten a las condiciones del Instituto para implementar nuevas áreas y acciones estratégicas que permitan a INIA fortalecer una evolución, con foco en la excelencia científica y generación de productos tecnológicos con alto impacto.

La Junta Directiva destaca la visión positiva con respecto a los cambios generados por la actual estructura organizacional y la claridad de la presentación realizada. A su vez:

1. Aprueba el nuevo organigrama propuesto para la nueva estructura organizacional.
2. Enfatiza la necesidad de consolidar en primera instancia los cambios a nivel de alta gerencia de la estructura organizacional para luego abarcar los cambios en otros estamentos del organigrama del Instituto.
3. Reconoce la necesidad de consolidación de la Gerencia de Investigación en paralelo con la cartera de proyectos y aprueba que para dicho proceso se cuente con el apoyo y la visión especializada de un Comité Asesor de la Gerencia de Investigación, que la apoye en la construcción de políticas, estrategias y objetivos de investigación del Instituto, el cual se estará integrado próximamente a la estructura organizacional.
4. Aprueba consolidar la Gerencia de Investigación con apoyos específicos, planificando con tiempo el proceso de sucesión de mediando plazo de la misma, fortaleciendo así la investigación en el Instituto.
5. Aprueba la propuesta de transformación y los énfasis expuestos para el fortalecimiento de la gestión de Planificación, Seguimiento y Evaluación del Instituto, con su dependencia de la Dirección Nacional, y una fuerte interacción con la alta gerencia del Instituto, y en particular con la Gerencia de Investigación.
6. Aprueba la propuesta de desarrollo de Imagen Corporativa y Comunicación del Instituto, con su dependencia a la Junta Directiva/Dirección Nacional y con articulación y coordinación con las Gerencias de Innovación y Comunicación-UCTT (comunicación externa) y la Gerencia de Operaciones-RRHH (comunicación interna).
7. Aprueba la propuesta de conformación asociada a la Articulación interinstitucional, la cual dependerá de la Dirección Nacional, con intensa y amplia coordinación y articulación con la Junta Directiva y el Comité Gerencial Ampliado.
8. Aprueba la conformación de un espacio de coordinación a nivel de los Técnicos Sectoriales del INIA.

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
iniatft@tyt.inia.org.uy



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

3. Metas e Indicadores Claves de Desempeño Institucional (ICDs): PEI 2016-2020

El Ing. Agr. Fabio Montossi (Director Nacional), el Ing. Agr. Marcelo Salvagno (Planificación, Seguimiento y Evaluación), la Cra. Victoria Genta (Gerencia de Operaciones) y la Ing. Agr. Nora Altier (Responsable del Área de Formación y Desarrollo de Capital Humano de Investigación), nivelan con la Junta Directiva la información sobre Metas e Indicadores Clave de Desempeño Institucionales-ICDs- (incluyendo objetivos, cuándo, cómo y quién(es) son responsables y custodios de llevar adelante estos indicadores), con definiciones estratégicas de resultados esperados para el 2020. Asimismo, se presenta el Tablero de Comando de ICDs obtenidos en el año 2016 y las proyecciones para el año 2017 con avances en la implementación en "cascada" de los ICDs a nivel de las estructuras jerárquicas del INIA (PEI 2016-2020).

El Director Nacional realiza un repaso de los antecedentes de los ICDs (período 2013-2016) para implementar la mejora continua del INIA al servicio del agro y la sociedad, mediante un proceso que promueve la evolución del cambio en la cultura del INIA, construida sobre la memoria institucional.

Los Indicadores Claves de Desempeño del INIA están orientados y focalizados a satisfacer a sus clientes y medir el logro del instituto por el cumplimiento de metas y no de actividades. Por tanto, se realiza un análisis específico de cada Indicador Clave de Desempeño y sus productos esperables con el fin de poder tener un Instituto con excelente productividad y trabajo, orientado a la demanda y a sus clientes (Junta Directiva, comunidad científica, colaboradores, institucionalidad pública, Consejos Asesores Regionales, público en general, y demás usuarios privados referentes que también validan las propuestas del Instituto).

El Ing. Agr. Marcelo Salvagno (Planificación, Seguimiento y Evaluación) realiza una presentación a la Junta Directiva con el objetivo de nivelar información sobre las metas e indicadores claves de desempeño que se están implementando en la gestión integral del INIA, y las definiciones tomadas en este proceso, incluyendo el estado de situación en la definición de Objetivos, Metas e Indicadores del Comité Gerencial Ampliado, la dinámica de trabajo con sus integrantes y algunas acciones para mantener el rumbo del cumplimiento de las metas.

Se especifica el diferente grado de madurez y jerarquía de las metas e indicadores en el tablero del Comité Gerencial Ampliado y las acciones a tomar para mantener el rumbo hacia el cumplimiento de las metas. Estas metas tiene sus responsables individuales y grupales a nivel de los cargos gerenciales; a nivel de todo el 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
iniate@te.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

deben bajarse a directores de programa, coordinadores de unidades técnicas y plataformas, sistemas, productos, grupos de apoyo a las direcciones regionales-

La Junta Directiva:

- Destaca el avance logrado y las definiciones tomadas en la implementación definitiva de metas e ICDs en el INIA.
- Resalta la importancia estratégica de las siguientes metas: a) Mejora de la producción científica y tecnológica, b) Mejora de la transferencia y adopción de tecnología, y c) Desarrollo y compromiso del Capital Humano. Estas metas deberán ser complementadas con el aporte adicional de: a) Mejora de la articulación institucional y la captura de fondos externos; b) Mejora de la gestión, y c) Mejora de la imagen institucional.
- Insta a culminar este proceso con las distintas etapas a cumplir definiendo el año 2017 como el inicio en la aplicación de los indicadores
- Hace un especial énfasis en duplicar la producción científica del instituto, mejorar en un 50% la producción tecnológica, la implementación de planes de acción en la validación y adopción de transferencia a nivel de productores comerciales referentes, y en la evaluación del grado de satisfacción de los clientes internos y externos del INIA, en la mejora de la formación y desarrollo del capital humano del INIA y el plan de becas de posgrado.
- Todos los proyectos de investigación que se pongan en marcha deberán contar con una evaluación científica externa correspondiente a modo de mejorar la calidad científica del trabajo del INIA.

4. Rendición de cuentas de PEI 2011 – 2015.

Los Ings. Agrs. Jorge Sawchik (Gerente de Investigación de INIA) y Marcelo Salvagno (Planificación, Seguimiento y Evaluación), nivelan la información de cumplimiento de los resultados esperados a nivel de los diferentes estamentos institucionales por la ejecución del PEI anterior, realizando un análisis crítico de los productos logrados y de las lecciones aprendidas para el futuro PEI, con foco en la agenda de investigación.

Se analizan los objetivos del PEI anterior con foco en temáticas de investigación. Objetivo estratégico 1: Generar tecnologías de productos y procesos para sistemas de producción agropecuarios sostenibles que promuevan la competitividad; Objetivo estratégico 2: Dirigir la investigación hacia la innovación; Objetivo 3: Propiciar saltos tecnológicos para el agregado de valor en las cadenas agroindustriales, y Objetivo estratégico 4: Contribuir al desarrollo de los sistemas de información, de investigación e innovación, así como las Directrices Estratégicas impartidas por la Junta Directiva respecto al enfoque de la gestión de la investigación.

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	iniale@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
U R U G U A Y

La matriz de la Agenda de Investigación de INIA dará cumplimiento al PEI, ordenará y priorizará las acciones internas de uso de fondos adicionales a los fondos INIA -50- (FPTA, Innovagro y otras) a modo de presentarse a fondos externos de INIA. Para ello, se precisa la implementación de la agenda de investigación por sistemas, determinando los grandes temas a abarcar por cada uno y con sus distintas asignaciones de fondos.

A tales fines, se discute sobre los instrumentos y herramientas de gestión generados para el PEI 2011-2015, sus productos logrados, la cantidad y montos totales en dólares (sin FPTA) de los proyectos aprobados bajo convocatorias internas y externas, la distribución del financiamiento en la Agenda de investigación del INIA con su ejecución financiera por sistema, grandes temas y proyectos, la distribución del financiamiento FPTA por Sistemas y grandes temas de investigación, la cantidad de productos prometidos y total de entregados a febrero 2017.

De lo analizado surgen oportunidades de mejora para el PEI 2016-2020 para lograr un modelo de investigación más flexible y que favorezca la producción científica y tecnológica de calidad, que fortalezca la imagen institucional con un desarrollo integral de los colaboradores, así como el afianzamiento de la parte económica mediante el desarrollo de modelos proactivos de cooperación que fortalezcan la captura de fondos competitivos externos.

La Junta Directiva toma conocimiento de la presentación realizada y resuelve considerar la implementación de una consultoría de los proyectos abarcados en el PEI 2011-2015 (hasta el 31 de diciembre de 2016), cuyo objetivo central sea evaluar la producción científica y tecnológica de los proyectos ejecutados en relación a los recursos totales (incluyendo el capital humano) asignados. Los términos de referencia de dicha Consultoría deberán ser asignados como una de las tareas del Comité Ad-Hoc que apoyará a la Gerencia de Investigación.

A su vez, se destaca la necesidad de realizar un análisis crítico de los gastos realizados por todo concepto para implementar la asignación de fondos que se verterá al PEI 2016-2020 y la determinación de las temáticas en las que se va a invertir.

5. Propuesta de líneas de investigación para su implementación en el PEI 2016-2020.

El Gerente de Investigación, el Gerente de Operaciones, la responsable del Área de Formación y Desarrollo de Capital Humano de Investigación y el Director Nacional, nivelan y definen junto a la Junta Directiva, así como evalúan prioridades de investigación para su implementación en el nuevo PEI, contemplado: i) presentación

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	iniale@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

de grandes líneas de investigación y alianzas estratégicas en visión dinámica a 5 años, con la inclusión de una propuesta de implementación de los primeros 15 proyectos estratégicos de la Agenda PEI en el 2017, ii) asignación de recursos económicos de las grandes líneas/proyectos de investigación a priorizar, iii) presentación de propuestas de Capacitaciones de Largo Plazo de investigadores, iv) presentación de cargos vacantes a generar en el período 2016-2020 de investigadores y propuesta de contrataciones priorizadas de investigadores en el futuro PEI, v) presentación de propuesta de investigador “asociado”, y vi) propuestas de criterios de uso de diferentes alternativas de financiamientos para proyectos globales del INIA 2016-2020.

Tema 1:

El Gerente de Investigación presenta la propuesta de implementación de la Agenda de Investigación en el marco del PEI 2016-2020, la cual contiene: a) grandes líneas de investigación definidas y estrategias a seguir, b) primera convocatoria a proyectos, c) asignación de recursos a la Agenda de Investigación, d) propuesta de Plan de Capacitaciones de Largo Plazo de investigadores, e) propuesta de fortalecimiento de capacidades, f) figura del Investigador Asociado, y g) estrategia en el uso de diferentes fuentes para el financiamiento del PEI 2016-2020, a modo de ver los productos finales que esperamos de este PEI.

Las visiones de trabajo esperadas se detallan a continuación:

- 
- 
- 
- Ser referentes en la generación y transferencia de conocimiento para “robustecer” el concepto de intensificación sostenible a nivel país.
 - Esto implica que los productos (tecnológicos y científicos) que logremos tienen que generar un valor agregado para los diferentes actores.
 - El número de productos tecnológicos debe ser muy bien direccionado y validado.
 - Tenemos que tener las grandes respuestas que precisa el país.
 - Tenemos que ser una Institución con núcleos críticos fuertes y asociados con los otros actores de I+D+i que agregan valor y que contribuyen al logro de la estrategia país.
 - Comprender mejor el funcionamiento de sistemas en sus diferentes dimensiones simultáneas (productiva, económica, ambiental).
 - Aportar información de base para mejorar la productividad y conservación del campo natural.
 - Dejar consolidadas las Plataformas Agroambientales como punto para comprender mejor los sistemas de producción actuales y proyectar los mismos a futuro.
 - Fortalecer las áreas de Economía Aplicada y de Agro-alimentos.

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

Se realiza un resumen de lo actuado hasta el momento respecto a los sistemas de producción y los temas estratégicos seleccionados para llegar a la Agenda de Investigación con que hoy cuenta INIA, con sus temáticas centrales y sus temas/proyectos estratégicos transversales.

En el marco de la Agenda de Investigación, se montarán proyectos sobre una base común de experimentos a modo de fomentar plataformas de investigación e innovación para fijar rumbo a los investigadores del Instituto y así aportar información de calidad a los consumidores de los agro-alimentos del Uruguay; locales e internacionales. Dichas Plataformas ya cuentan con propuestas de proyectos que se desarrollarán total o parcialmente sobre las mismas, precisando reforzar rubros como desembolsos para gastos operativos los cuales tendrán que ser considerados en el nuevo Plan de Inversiones para que éstas funcionen correctamente.

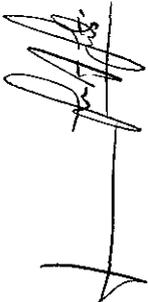
Como última instancia, se analiza el cronograma a implementar para las convocatorias a proyectos enmarcados en las distintas líneas de investigación del Instituto y la identificación de líderes para los mismos.

En ese sentido, la Junta Directiva resuelve:

- 
- Promover una cartera con un número menor de proyectos, con horizontes temporales más lejanos, interdisciplinarios, interinstitucionales, con visión de líneas de investigación, basados en la consolidación de núcleos críticos de investigación.



En aquellas áreas del conocimiento claves para el cumplimiento de la misión institucional donde esos núcleos críticos no estén consolidados será parte integral e inicial de este PEI la constitución de los mismos.

- 
- 
- Promover una cartera de proyectos integrada con la formación de estudiantes de grado y posgrado.
 - Promover una gestión de estas líneas de investigación donde la calidad técnica de las propuestas sean el objetivo prioritario y la que habiliten el posterior proceso de financiamiento y seguimiento necesarios.
 - Dar todo el apoyo necesario para cubrir los gastos operativos y funcionales de la Agenda de Investigación a modo de generar este cambio en la forma de hacer y apoyar la investigación 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
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

Tema 2

Junto al Gerente de Investigación, la Cra. Victoria Genta presenta la asignación de recursos a la Agenda de Investigación en el marco del PEI 2016-2020.

Se considera el lineamiento de la Junta Directiva de realizar una asignación respecto a los diferentes tipos de costos (teniendo en cuenta el peso que tienen los RRHH en la estructura de costos y el porcentaje de distribución de tiempo técnico de los profesionales universitarios para el quinquenio), se presenta una asignación directa de fondos por sistema de investigación para el quinquenio y una asignación por distribución de tiempo técnico. En este análisis, se abarcan algunas asignaciones de fondos a temas de especial interés en este PEI (Agroalimentos, Economía, Genética y Genómica Animal, Pasturas, Recursos Naturales, Salud Animal, Genética vegetal –sin pasturas-, y Biotecnología), así como el presupuesto de costos directos de investigación y los criterios utilizados para la asignación presupuestal por Temas Estratégicos y líneas de proyectos.

Como última instancia, se realiza una comparación relativa a la distribución presupuestal del PEI 2011-2015 y el PEI 2016-2020.

Luego de realizar un análisis por parte de la Junta Directiva, se menciona que se:

- Visualiza el pasaje y el énfasis de una investigación con líneas de corto plazo hacia una investigación con líneas de largo plazo, fortalecida por núcleos críticos y equipos multidisciplinarios.
- Acuerda no realizar la distribución total de fondos en este momento para toda la Agenda PEI. Se realizará la distribución de fondos para cada cartera de proyectos por asignación directa y se irá procesando un análisis y seguimiento del proceso con el objetivo de disponer de flexibilidad para cubrir áreas de relevancia de investigación.
- Insta a realizar un análisis a nivel de la asignación de recursos en los sistemas de producción contemplando el origen de todos los fondos presupuestables, más allá de aquellos de directa asignación.
- Insta a seguir realizado una revisión del futuro estado de situación de asignación de fondos para las temáticas estratégicas considerando partidas directas e indirectas atribuibles a los presupuestos de estas áreas.

Tema 3 y Tema 5

La responsable del Área de Formación y Desarrollo de Capital Humano de Investigación presenta a la Junta Directiva la propuesta de Capacitación de Largo Plazode personal universitario elaborada por los integrantes del Área a modo de

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

definir acciones que promuevan un sistema integral de gestión del capital humano, para el logro de las metas institucionales, cuantificadas por los ICDs.

Se destaca que se desarrollaron análisis y propuestas en cuanto a los siguientes puntos:

- a. Un estado de situación a 2017 de las capacitaciones de largo plazo de investigadores que se formaron en el anterior PEI (27 investigadores; 5 maestrías + 22 doctorados-) y las capacitaciones de posgrado que se van a efectuar en el próximo PEI (21 investigadores; 4 para maestría + 17 para doctorados).
- b. A modo de Fortalecer áreas del conocimiento estratégicas para el instituto y contribuir en el proceso de sucesión de talentos, se implementarán Núcleos Críticos del Conocimiento (NCC). Se analizan las pautas a implementar para las capacitaciones de largo plazo, el procedimiento a seguir y su distribución según los Núcleos Críticos del Conocimiento.
- c. Propuesta de Investigador Asociado. Se analizan las consideraciones para definir criterios de ingreso y evaluación y la contribución de investigadores de otras instituciones de I+D+i a los Núcleos Críticos del Conocimiento (NCC). Cabe destacar que se podrá distinguir como tal a quien, teniendo una relación contractual con una tercera institución, participa activamente en las tareas de investigación de INIA, como integrante o responsable del equipo en un proyecto, o como cotutor/tutor o en la formación de estudiantes de posgrado. Los potenciales candidatos serán Investigadores de UdelaR, IPMont, LATU, IIBCE, institucionalidad ampliada, sector privado (academia y empresas), científicos del exterior, etc.

INIA designará un Comité de Evaluación integrado por 3-5 destacados investigadores que tengan competencias en las diversas áreas del conocimiento (Producción Animal, Producción Vegetal, Recursos Naturales, otras) para determinar el ingreso de estos investigadores, realizando una recomendación a la Gerencia de Investigación. Los mismos serán evaluados cada tres años por dicho Comité según la contribución a la generación de conocimiento, producción tecnológica, formación de RRHH.

La Junta Directiva toma conocimiento de la información elevada y acuerda:

- Comenzar a ser selectivos en el análisis de la base de las potenciales áreas de contribución de los investigadores asociados. Asimismo, se acuerda que la propuesta provenga de los investigadores internos así como a sugerencia desde la gerencia 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
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

- Instar a la confección de una propuesta integral con el Asesor Jurídico del Instituto sobre derechos y responsabilidades de los futuros investigadores asociados y su futuro ámbito de interacción a nivel del instituto y con la institución a la cual pertenece.
- Seguir avanzado en la propuesta a nivel de la GI-AFDCH en investigación, con el apoyo de los aportes del Comité Gerencial Ampliado.

Tema 4

El Gerente de Investigación presenta un estado de situación y posibles definiciones en el fortalecimiento de capacidades de RRHH en investigación hacia adelante, realizando un análisis de fortalezas y debilidades en relación a los desafíos y demandas futuras y qué áreas de investigación se deberían fortalecer para cumplir con la agenda de investigación del nuevo PEI.

En esta presentación, se realizó un análisis complementario sobre las fortalezas/debilidades en las diferentes áreas de conocimiento dentro de INIA, considerando también la situación de los posibles socios nacionales del Instituto, pensando en un período mayor al PEI 2016-2020, y con un análisis crítico de la alineación de las propuestas y aportes que realizarán en las diferentes disciplinas los investigadores que estén en Capacitaciones de Largo Plazo.

Para ello se realiza un análisis por tema/disciplina, fortalezas del equipo de trabajo de INIA, sucesiones posibles, la situación del Instituto ante las distintas áreas y la de nuestros socios. Con este análisis y poniendo foco en algunos temas estratégicos, se deberían fortalecer áreas fundamentales como:

- Mirada integral al concepto de intensificación sostenible.
- Sistemas pastoriles intensivos y extensivos.
- Calidad e inocuidad de alimentos y procesos de transformación de alimentos.
- Mejora genética ligada a nuevas tecnologías.
- Tecnologías de agricultura de precisión.
- Comprensión de los procesos ambientales integrados a los sistemas de producción reales.
- Economía y modelación de sistemas.
- Eficiencia del uso del agua.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, se visualizan las necesidades de fortalecimiento en RRHH en investigación a nivel de áreas estratégicas y a nivel territorial, donde las Capacitaciones de Largo Plazo son un instrumento de apoyo para fortalecer áreas debilitadas y/o agregar nuevos enfoques en la investigación (ej. protección vegetal, producción intensiva de carne, recursos naturales, plataformas agroambientales, calidad e inocuidad de alimentos, y campo natural).

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

La Junta Directiva toma conocimiento de la situación y acuerda que la Dirección Nacional y la Gerencia de Investigación en coordinación con el Área de Formación y desarrollo de Capital Humano se concentrarán en la definición de propuestas para estudiar la necesidad de nuevos cargos de investigadores para cumplir con la implementación de la agenda priorizada de investigación a modo de entregar una propuesta final a la Junta Directiva a mediados del año 2017.

Tema 6

El Director Nacional presenta una propuesta sobre los criterios de uso de diferentes alternativas de financiamiento para proyectos globales del INIA y/o coordinados con otras organizaciones de I+D+i (nacional o extranjera) para el período 2016-2021.

El objetivo de la presentación fue nivelar información, aportar insumos/sugerencias, y recibir orientaciones de la Junta Directiva en cuanto al uso de recursos de FPTA y/o otras alternativas potenciales de financiamiento para potencializar la Agenda PEI 2017-2021 de acuerdo a los lineamientos estratégicos establecidos por este órgano de decisión del INIA.

Con esto, se podrá elaborar una cartera de proyectos integral que atienda la agenda de investigación y las demandas de transferencia de tecnología, con una priorización de temas y un modelo de financiamiento acordado y coordinado, dentro y fuera del INIA.

Asimismo, se visualizan las proyecciones de fondos disponibles de asignación directa (2017-2021) y planteos alternativos del uso de recurso del FPTA según prioridades de la agenda de investigación y/o transferencia de investigación del nuevo PEI, intercambiando seguidamente opiniones y posiciones en cuanto a las áreas y temas priorizados dentro del sector agropecuario y agroindustrial para las bases de posgrados nacionales y en el exterior en áreas estratégicas.

Cabe destacar que los criterios de utilización de los fondos recaudados vía FPTA hasta la fecha y durante la ejecución del nuevo PEI se establecerán de acuerdo a las decisiones de política y necesidades institucionales, del fortalecimiento de formación de RRHH, del cumplimiento de metas e ICDs del nuevo PEI, del regreso al Instituto de investigadores después de culminar sus posgrados y/o incorporación de nuevos técnicos, buscando además fuentes alternativas de recursos internacionales y nacionales para el financiamiento de nuestra agenda de I+D+i. La capacidad de inversión en infraestructura (mantenimiento) y equipamiento del Instituto será un área que también necesitará del apoyo de fuentes alternativas (diferentes a las mencionadas) para acompañar las plataformas que son vinculantes a las necesidades del PEI.

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 Junta Directiva toma conocimiento y resuelve:

- Recibir con beneplácito las propuestas realizadas, proyectando y diseñando herramientas que apoyen al cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la Junta Directiva.
- Dar apoyo para continuar avanzando en esta propuesta presentada, explorando diferentes alternativas e instrumentos de financiamiento para apoyar la agenda de investigación y de transferencia de tecnología y de formación de RRHH a nivel de posgrado.
- Estudiar la conformación de fondos que apoyen/consoliden el desarrollo de alianzas estratégicas del INIA, con actores nacionales e internacionales.

Siendo las 23.00 horas finaliza el primer día 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
iniافت@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY

En el Hotel de Campo San Pedro de Timote, el miércoles 22 de febrero de 2017 y siendo la hora 07:00 se reúne la Junta Directiva bajo la presidencia del Ing. Agr. Álvaro Roel y con la presencia del Dr. José Luis Repetto y de los Ings. Agrs. Pablo Gorriti, Diego Payssé, Jorge Peñagaricano, Alberto Bozzo y Fabio Montossi, este último en su carácter de Director Nacional.

Se incorporan a la sesión los Ings. Agrs. Jorge Urtiaga (Gerente de Operaciones), Miguel Sierra (Gerente de Innovación y Comunicación) y Jorge Sawchik (Gerente de Investigación)

6. Evaluación de potenciales egresos de funcionarios al 2020

El Ing. Agr. Jorge Urtiaga realiza una presentación sobre el escenario del Instituto para el año 2020 en relación a las desvinculaciones de personal previstas por retiros, donde se contabilizan los diferentes escenarios de posibles cargos disponibles anualmente durante el período 2016-2020.

Debido a esto, se realiza una comparación del escenario del Instituto en diciembre 2014 con respecto a su plantilla de profesionales y el escenario actual a modo de analizar la estrategia futura de fortalecimiento de capital humano de investigación de INIA, sin aumentar el número de funcionarios a la fecha mencionada.

7. Presentación de Documento Borrador PEI 2016 - 2020

El Ing. Agr. Nicolás Gutiérrez, el Lic. Sebastián Oviedo y el Cr. Bruno Ferraro, presentan un análisis del Documento Borrador PEI 2016-2020, incorporando aportes y sugerencias de la Junta Directiva para su publicación y definición de la estrategia en la agenda INIA de difusión para el año 2017.

En primera instancia se analiza la premisa del trabajo encomendado, el proceso de formulación del PEI, el contenido de la publicación, el cierre del PEI 2011-2015, los valores, la misión y visión de INIA, la definición e implementación de la nueva estrategia de INIA -en cuanto a fortalecimiento institucional, investigación y transferencia de tecnología-. Asimismo, se realiza un análisis del ambiente interno, del ambiente externo y del FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Respecto a ejercicios anteriores, en el nuevo PEI, se enfatizó la precisión y focalización en la definición de propuestas estratégicas, proponiendo objetivos y metas a lograr en materia de investigación, transferencia de tecnología, desarrollo institucional, formación de RRHH, etc., así como instrumentos de alineamiento del accionar institucional que permitan alcanzar las metas e ICDs, a modo de contar con

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

un PEI potente, que haga más eficiente y dinámica la gestión del Instituto y la mejora del posicionamiento e imagen del INIA a todo nivel.

Seguidamente se realiza una evaluación de la implementación del PEI 2011-2015, los logros institucionales obtenidos y las áreas de mejora. Como grandes temas a implementar en este período se visualizan: i) desarrollo institucional, ii) fortalecimiento de las capacidades actuales de I+D+i, iii) desarrollo de nuevas capacidades de investigación, iv) formación y desarrollo de RRHH, v) fortalecimiento de capacidades de PS&E, vi) fortalecimiento de la transferencia de tecnología e innovación, y vii) gestión del conocimiento y aprendizaje institucional.

Entre los lineamientos para el período 2016-2020, se lograron destacar:

1. Excelencia científica y tecnológica sin perder cercanía y transferencia a la producción.
2. Mayor focalización en los esfuerzos de investigación y transferencia, con mirada país (reorientación, procesos de revisión y decisión).
3. Más y mejor articulación, con foco interinstitucional e interdisciplinaria.
4. Promover y gestionar una cultura de anticipación y prospección con visión local e internacional.
5. Valorizar el aporte de INIA mejorando la comunicación de los logros de I+D+i.
6. Diversificar las fuentes de financiación.
7. Contribuir a la formación de científicos y técnicos de excelencia en el área agroalimentaria.
8. Aportes científicos y tecnológicos al desarrollo y la implementación del concepto de "Intensificación Sostenible" en el sector agropecuario.

A modo de establecer la nueva estrategia de INIA, en cuanto al fortalecimiento institucional, investigación y transferencia de tecnología, se discute el alineamiento a la estrategia, los objetivos y las metas planteadas. En cuanto a los objetivos de fortalecimiento de la gestión institucional se destacan: i) el desarrollo y formación del Capital Humano, ii) la estrategia de Vinculación Nacional e Internacional, iii) el fortalecimiento del Agrobionegocio y mejora de la gestión de la Propiedad Intelectual, iv) el desarrollo de la Inteligencia Estratégica Institucional con visión país, v) el sistema de gestión de los proyectos ejecutados por INIA, vi) el desarrollo de un Sistema de Indicadores de Desempeño.

En cuanto a los grandes temas de I+D+i se destacan: i) Incremento sostenible de la productividad, ii) eficiencia productiva, iii) calidad, inocuidad y diferenciación de productos y procesos, iv) gestión de los RRNN e impacto ambiental, y v) economía y gestión de los sistemas de producción.

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@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 estrategia y agenda de investigación que se implementará para los distintos sistemas de producción será con visión 2030, con un claro fortalecimiento de las áreas transversales de investigación (Campo Natural, Recursos Naturales y Medio Ambiente, Plataforma de Experimentos de Largo Plazo, Plataforma de Agroalimentos, Desarrollo de capacidades de investigación en Economía Agrícola Aplicada, Riego en los Sistemas de Producción, Plataforma de Investigación en Salud Animal y Biotecnología Animal, Vegetal y Microbiana).

Con todos estos argumentos se analiza el plan de trabajo para la publicación del PEI 2016-2020, planificando su lanzamiento para el segundo trimestre del 2017.

La Junta Directiva toma conocimiento y felicita por la presentación elevada, la cual refleja claramente los lineamientos y conceptos expresados por la misma. Asimismo, se concuerda con la fecha de lanzamiento propuesta para el PEI 2016-2020, el cual deberá contener dos publicaciones (versión extensa y reducida) cuyo elemento central sea la visión a futuro del rumbo del Instituto para que luego INIA sea evaluado. Estas publicaciones deben contener las metas productivas, económicas, y/o ambientales para los diferentes sistemas de producción, así como la inclusión de los Indicadores Clave de Desempeño.

Una vez, concluido el proceso anteriormente descrito, se realizará una visita a cada una de las gremiales de productores para informar sobre esta temática.

8. Presentación de Plan Integral y Estratégico de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Campo Natural 2017 - 2020 (visión 2030).

El Ing. Agr. Fernando Lattanzi como Director del Programa de Pasturas de INIA presenta una propuesta de Plan Integral y Estratégico de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Campo Natural 2017-2020 (visión 2030), incorporando aportes y prioridades de la Junta Directiva. En dicha oportunidad, también asisten el Director del Programa de Carne y Lana de INIA y el equipo técnico especializado en la materia y/o relacionados a la difusión/desarrollo tecnológico de la información generada y conocimientos a desarrollar (Rafael Reyno, Martín Jaurena, Amparo Quiñones, Gerónimo Cardozo, Federico Condon, Carlos Rossi y Ernesto Restaino). En primera instancia, el Director de Programa de Pasturas presenta a su equipo de trabajo en materia de campo natural; temática en la que la Junta Directiva quiere potencializar el trabajo del Instituto.

Se analizan qué productos se necesitan desarrollar, qué áreas de investigación dentro del Instituto podrían abarcar esta temática, así como las características y roles de los recursos forrajeros. El objetivo es disponer de conocimientos científicos

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

y de un grupo de herramientas tecnológicas que favorezcan la producción, valor nutricional, resiliencia, etc. del campo natural.

Se intercambia información y opiniones sobre las herramientas de manejo para el uso óptimo del campo natural, su marco conceptual, el sistema de soporte de decisiones de manejo del pastoreo basado en indicadores de estado del tapiz, el sistema de soporte de decisión de desempeño animal con la suplementación incluida, y el sistema de soporte de decisiones de suplementación con minerales.

Seguidamente, se presenta la guía de manejo de mejoramientos y fertilizantes, recursos para la recuperación de campo degradado, y los productos actuales para abarcar estas temáticas (silvopastoriles, cultivares, y reservas forrajeras), destacándose la dificultad de que el campo natural sea una gran fuente de secuestro de carbono. También se analizan los recursos de germoplasma existentes donde se refleja la responsabilidad de INIA a nivel país y la intención de política institucional de conservación del banco de germoplasma nacional e internacional.

Se toma conocimiento de la interacción con otros organismos de I+D+i (nacional e internacional) con el Programa de Pasturas y Forrajes en relación al campo natural, lo cual se destaca, instando a vincular la figura de investigador asociado de INIA para lograr fortalecer estas alianzas inter-institucionales.

La Junta Directiva agradece la presencia del equipo técnico asociado a esta temática y el productivo intercambio realizado. Destaca una vez más la importancia estratégica del campo natural y el rol relevante que tiene en el Plan Estratégico 2016-20. En esta concepción se insta a generar un presupuesto económico global que de sustento al Plan Integral de Investigación en el Campo Natural presentado de manera de ser priorizado en la asignación de recursos.

Se incorporan los Directores Regionales a la sesión de Junta Directiva.

9. Plan de Acción y Resultados Esperados con Consultora Xn en año 2017

El Ing. Enrique Baliño y la Lic. Carla Salamano, miembros de la Consultora Xn, presentan a la Junta Directiva los avances logrados y los resultados esperados de la propuesta de Xn para 2017, incorporando aportes y acciones específicas y generales en el Instituto.

Se comienza a intercambiar sobre las gestiones realizadas para implementar un cambio cultural en la Institución, la gestión por objetivos donde las personas se responsabilizan por los resultados obtenidos y deseados, a modo de: i) alinear a toda la organización, ii) desarrollar a su personal, iii) crear responsabilidad y compromiso con la debida satisfacción, y iv) alcanzar los resultados deseados.

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 0560
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
iniate@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

Para ello, se visualiza cuál debería ser el rol del “Jefe” para lograr los resultados deseados a través de un equipo de alto desempeño, la creación del mejor lugar de trabajo, así como las etapas que se deberían cumplir para lograr el objetivo de asegurar el acuerdo sobre los resultados alcanzados y su impacto y/o consecuencias.

A modo de crear un sistema de metas, se analiza el proceso a seguir (alineado con la estrategia institucional) y roles-responsabilidades de los actores para lograr alcanzar altos estándares de satisfacción de los clientes del Instituto. Se debe implementar un sistema de monitoreo y acción para llegar a una evaluación por cumplimiento, mediante una continua gestión del desempeño. Para ello, los líderes deberán ser el ejemplo y custodios de la misión, visión y valores de la Institución, a través de la gestión por objetivos y competencias lo que lleva a una gestión del desempeño, generando un legajo que redundará en la compensación del personal y su carrera dentro del Instituto.

Como segunda etapa se analiza el plan de trabajo y los avances logrados. En cuanto al sistema de metas para la alineación con los indicadores clave de desempeño y estrategia del Instituto, se realizó un seguimiento de los objetivos en el Comité Gerencial Ampliado (CGA) en el año 2016, para lo cual se obtuvo un borrador del tablero de metas de cada uno de los integrantes del Comité Gerencial Ampliado para el año 2017.

En cuanto a la gestión de desempeño, se avanzó en la evaluación de 360 grados y en los planes de desarrollo personal de cada integrante del CGA y en la clarificación de los valores institucionales. Asimismo, se avanzó en la realización de la encuesta de clima para medir el grado de satisfacción y compromiso del personal con el Instituto, con su debida comunicación a la interna del mismo una vez obtenidos los resultados.

A modo de gestionar el clima de la Institución, se desarrolló un plan de acción para obtener en los meses de marzo y abril de 2017 las iniciativas clave para la mejora de la gestión del mismo.

La Junta Directiva toma conocimiento de la propuesta y apoya el cumplimiento dela misma. Se agradece y valora positivamente el trabajo que viene realizando la Consultora Xn con el INIA.



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

10. Definición Integral de Contratación de Técnicos Sectoriales Referentes (TSR)

El Ing. Agr. Miguel Sierra, Gerente de Innovación y Comunicación, realiza una presentación y análisis a la Junta Directiva sobre la propuesta integral de contratación de los TSR, incluyendo: i) los resultados de los tribunales a nivel de cada Estación Experimental y ii) la propuesta integral para potencializar el impacto de la incorporación de este nuevo cargo a nivel de la estructura organizacional y en los resultados esperados de esta decisión estratégica.

De acuerdo a lo oportunamente aprobado, se llevaron a cabo los cinco llamados para cubrir en modalidad de contrato temporal, el cargo de Técnico Sectorial Referente para las cinco Estaciones Experimentales de INIA. La fuente de financiación de dichos contratos será el Fondo de Promoción de Tecnología Agropecuaria (FPTA).

Se analizan las responsabilidades del Instituto en cuanto al enfoque en la transferencia de tecnología a nivel (investigación aplicada, transferencia de tecnología, co-innovación, etc.), el foco del INIA en el área, así como la interacción de los futuros técnicos sectoriales referentes con los investigadores de INIA, los socios de la Institución y los productores referentes.

Asimismo, se intercambia sobre los resultados esperados y las capacidades requeridas respecto a estos cargos visualizados por la Junta Directiva como necesidad prioritaria, así como las conclusiones vertidas del análisis realizado por el Comité Gerencial Ampliado sobre los candidatos sugeridos para el cargo de Técnico Sectorial Referente, tiempos técnicos y sus respectivas áreas de acción y perfiles para el cargo, contando con contrapartes técnicas referentes en la Institución y en sus respectivas áreas de acción (Director del Programa Nacional de Pasturas, Director del Programa Nacional de Carne y Lana, Responsable del Área de Economía o quienes ellos designen).

Como aspectos a resolver, resta definir el responsable que coordinará a los TSR, y su nexa en la Coordinación con la UCTT. El objetivo es conformar un equipo de trabajo e incluirlo en el organigrama de la Gerencia de Innovación y Comunicación.

A los TSR se le deberán infundir metas bien concretas y herramientas para cumplir con las mismas, a modo de alimentar los procesos de investigación y obtener resultados que contribuyan a cumplir con las metas institucionales en transferencia de tecnología en coordinación con los socios institucionales y productores referentes. Con la cooperación de los Directores Regionales, estas definiciones serán comunicadas de manera debida a los Consejos Asesores Regionales de cada

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
injale@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

Estación Experimental, ya que los TSR estarán vinculados al sector productivo y las organizaciones de I+D+i con base en cada experimental, a través de estos Consejos como agentes de comunicación y transmisores de la visión Institucional. Con la próxima visita en abril del Dr. Gavin Sheath (experto neozelandés en transferencia de tecnología) se prepararán las metas, estrategias de fortalecimiento grupal y entrenamiento específicos como facilitadores para los TSR.

En este marco, se aprueban los candidatos sugeridos por los 5 Tribunales a nivel de cada Estación Experimental. En cuatro casos se propone la contratación del primer candidato propuesto y en el caso de INIA Salto Grande se sugiere contemplar el segundo propuesto (con igual puntaje al primero) pero con la condición que dedique tres días al cargo por semana. Los candidatos seleccionados son: Gonzalo Tuñón (INIA La Estanzuela), Carolina Fasiolo (INIA Las Brujas), Virginia Porcile (INIA Tacuarembó), Andrés Vázquez (INIA Treinta y Tres), y Federico de Brum (INIA Salto Grande). Asimismo, el Comité Gerencial Ampliado sugiere la contratación de los profesionales Esteban Carriquiry e Ignacio Buffa para trabajar transversalmente apoyando las acciones de los técnicos sectoriales con foco en la ganadería y pasturas con base en las Estaciones Experimentales de INIA Treinta y Tres, INIA Tacuarembó e INIA Salto Grande. Estos últimos técnicos serán contratados por jornadas mensuales ligadas al logro de resultados acordados con las contrapartes del INIA. De esta manera, se fortalece un sub-grupo con alta dedicación en un área estratégica con necesidad de acciones específicas, particularmente de manejo del campo natural, pasturas mejoradas, modelación y evaluación bio-económica de las tecnologías, etc., con foco en sistemas ganaderos semi-extensivos y extensivos, donde la brecha tecnológica entre la investigación y los sistemas comerciales es alta. Estos técnicos serán contratados por producto logrado. (La expresión de motivo sobre los candidatos seleccionados se encuentra al final de la presente Acta).

La Junta Directiva felicita al Comité Gerencial Ampliado por las propuestas recibidas, haciendo hincapié en la consolidación del trabajo de equipo de la alta gerencia de INIA y de la consolidación de una propuesta integral sobre la base de definiciones tomadas en etapas sucesivas que culminan con una propuesta con valor agregado para la Junta Directiva.

Finaliza la participación de los Directores Regionales en la sesión de Junta Directiva.

11. Presentación de Hoja de Ruta San Pedro del Timote 2017.

El Director Nacional presenta la "Hoja de Ruta" priorizada de objetivos y metas a alcanzar en 2017.

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
injale@le.inia.org.uy
inja_lb@lb.inia.org.uy
inja_sg@sg.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy

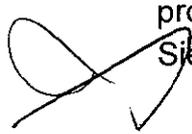
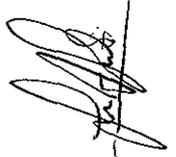
Se analizan los objetivos fijados en el año 2016, las acciones realizadas y las que se realizarán en el año 2017 al respecto. Dichos objetivos abarcan: i) Desarrollo del Sistema de Indicadores Institucionales (ICD), ii) Comité Asesor Internacional (2016), iii) Espacios y mecanismos de coordinación del INIA, iv) Situación de cargos gerenciales/estratégicos de la Institución y su evaluación, v) Evaluación de resultados del Plan Estratégico Institucional (2011-2015), vi) Organización Estructural, con especial énfasis en el fortalecimiento de la Gerencia de Investigación, vii) Plan de Trabajo 2017 con Xn; Metas, Evaluación 360 grados, valores, encuestas, etc., viii) Convenio INIA – APUINIA, ix) Plan de Retiro, x) PEI 2016-2020, xi) Capacitaciones de Largo Plazo de PU 2017-2020, y xii) Priorización de contratos de Profesionales Universitarios

Analizados los puntos anteriormente mencionados, se resuelve:

- En cuanto al punto (vi), crear en el mes de abril-mayo el Comité Ad-Hoc que apoyará a la Gerencia de Investigación,
- En cuanto al punto (vii), realizar la devolución de resultados de la Encuesta de Clima en el mes de marzo-abril de 2017.
- En cuanto al punto (x), generar dos documentos al respecto; uno extenso que describa y desarrolle la política institucional para el nuevo PEI y otro documento de comunicación para el público general.
- En cuanto al punto (xi), se insta a disponer del monto de inversiones en cada una de las capacitaciones de los profesionales universitarios que se efectúen en el período 2017-2020.

La Junta Directiva toma conocimiento, comparte y felicita por la definición de procesos centrales para el año en curso.

Siendo las 19.30 finaliza la 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

RESOLUCIONES ADOPTADAS

EN SU SESIÓN DEL DÍA 21 DE FEBRERO DE 2017
LA JUNTA DIRECTIVA DE INIA HA ADOPTADO LAS SIGUIENTES
RESOLUCIONES:

Se fija la próxima sesión de Junta Directiva, el día 7 de marzo de 2017 en INIA
Dirección Nacional.

4637/17 Se aprueban los ajustes propuestos a nivel de la nueva estructura organizacional, enfatizando la necesidad de consolidar en una primera etapa los cambios a nivel de la alta gerencia para luego abarcar cambios a nivel de otros estamentos del Instituto.

4638/17 Se aprueba la propuesta de fortalecimiento y consolidación de la Gerencia de Investigación, mediante la conformación de un Comité Asesor Ad-Hoc de la misma. Se deberán definir con mayor detalle; objetivos generales y específicos, roles, integración, instrumentación, procedimientos, etc.

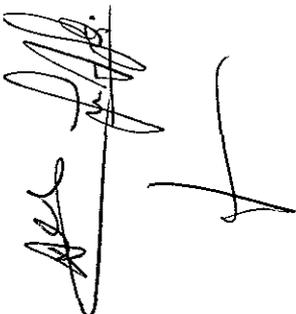
4639/17 Se aprueba la propuesta inicial de fortalecimiento y consolidación del área de Planificación, Seguimiento y Evaluación del INIA, la cual será desarrollada con mayor especificidad y profundidad en etapas sucesivas.



4640/17 Se aprueba la propuesta inicial para la conformación de un espacio institucional que tiene como objetivo el fortalecimiento de la imagen corporativa y comunicacional del INIA.



4641/17 Se aprueba la propuesta inicial para la conformación de un espacio institucional que tiene como objetivo el fortalecimiento de la articulación interinstitucional.



4642/17 Se resuelve aprobar la propuesta de metas e Indicadores Claves de Desempeño para el PEI 2016-2020 para las siguientes áreas estratégicas: a) Mejora de la producción científica y tecnológica, b) Mejora de la transferencia y adopción de tecnología, y c) Desarrollo y compromiso del Capital Humano. Estas deberán ser complementadas con el aporte adicional de: a) Mejora de la articulación institucional y la captura de fondos externos, b) Mejora de la gestión, y c) Mejora de la imagen institucional.

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

- 4643/17 Se resuelve que el PEI 2016-2020 contenga dos publicaciones; un documento institucional extenso y otro de divulgación general al público.
- 4644/11 Se resuelve aprobar la propuesta de Plan de Acción y Resultados Esperados para INIA presentado por la consultora Xn Partners en el año 2017.
- 4645/17 Se aprueba la contratación de los Técnicos Sectoriales Referentes, basado en la evaluación realizada por cada uno de los 5 Tribunales a nivel de cada Estación Experimental. Los candidatos seleccionados son: Gonzalo Tuñon (INIA La Estanzuela), Carolina Fasiolo y Erika Martínez (INIA Las Brujas), Virginia Porcile (INIA Tacuarembó), Andrés Vázquez (INIA Treinta y Tres), y Federico de Brum (INIA Salto Grande). Asimismo, el Comité Gerencial Ampliado sugiere la contratación de los profesionales Esteban Carriquiry e Ignacio Buffa para trabajar transversalmente apoyando las acciones de los técnicos sectoriales con foco en la ganadería y pasturas con base en las Estaciones Experimentales de INIA Treinta y Tres, INIA Tacuarembó e INIA Salto Grande. Estos últimos técnicos serán contratados por jornadas mensuales ligadas al logro de resultados acordados con las contrapartes del INIA.

(La expresión de motivo sobre los candidatos seleccionados se encuentra al final de la presente Acta).

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