FABIO MONTOSSI, FLAMANTE DIRECTOR NACIONAL DEL INIA

Nuevas dimensiones

Técnico del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) desde su creación –y, en los últimos años, director del Programa Nacional de Investigación en Carne y Lana-, el Ing. Agr. y Ph.D. Fabio Montossi fue presentado el 21 de enero como nuevo director nacional del Instituto, en el marco de un proceso de fortalecimiento organizacional. He aquí sus respuestas a un cuestionario que le envió El País Agropecuario.

/GENTILEZA DEL INIA

"La 'caza de talentos' es clave para una organización agrointeligente como la nuestra", afirma el Ing. Agr. y Ph.D. Fabio Montossi.

–En el marco del cambio en la estructura organizacional del INIA, ¿hay cambios, también, en las funciones del director nacional?

–Dependiente de la Junta Directiva del INIA, las competencias que tiene el Director Nacional, por la ley de creación del INIA, son principalmente ejercer la máxima jerarquía técnica del Instituto, proponer, ejecutar planes y presupuestos, administrar los recursos del Instituto y ordenar el seguimiento y la evaluación de las actividades, el desarrollo y la gestión del capital humano, la administración y organización interna, establecer y fomentar redes de cooperación con entidades nacionales vinculadas a la ciencia, a la tecnología y a la producción agropecuaria, promover el fortalecimiento de la cooperación técnica internacional, instrumentar el sistema de planificación, seguimiento y evaluación de las actividades de la institución, desarrollar la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica, y toda otra función que la Junta Directiva le encomiende o delegue.

Más allá de las responsabilidades que le otorga la ley a la Dirección Nacional, siempre existen improntas que le damos los individuos a los cargos de gestión, así como también debemos ser funcionales a los tiempos y el entorno que viven y vivirán las organizaciones de investigación e innovación.

Algunas de las prioridades a destacar: mejora de la productividad científica y del sentido de pertenencia de los funcionarios, como parte integral del plan de desarrollo del capital humano del Instituto; continuar mejorando la "marca INIA" a nivel del agro y la sociedad; ser un referente por el aporte científico en el desarrollo de políticas públicas (crecimiento sostenible, temas ambientales, consolidación y apertura de mercados, desarrollo de territorios inteligentes, formación de RRHH al más alto nivel, etc.); mejorar la gestión global del INIA, dando cuentas a la sociedad de nuestra gestión; ser plataforma activa para la innovación y generación de polos de competitividad entre actores públicos y privados; llegar más y mejor a nuestros mandantes con nuestros aportes científicos, productos y servicios; y favorecer la internacionalización del INIA en el marco de un modelo agroexportador, agroinnovador y agrointeligente.

–Las oficinas de la Dirección Nacional están en Montevideo. Los directores nacionales siempre han recorrido todo el país. ¿Cuál va a ser su política al respecto?

–Soy un gran agradecido al INIA, que siempre me apoyó y me permitió desarrollarme como profesional. Por eso tomo esta nueva responsabilidad con tanto orgullo y compromiso. Nací técnicamente dentro del Instituto, con su propia creación, hace casi 25 años. (...).

Tenemos un hermoso e inspirador legado de nuestros antecesores, que hicieron un Instituto único y reconocido en toda Latinoamérica, como modelo de cofinanciamiento y gestión entre el sector público y privado. Las usinas de conocimiento e innovación del INIA están en el Interior del país, (...) en lugares físicos de validación, difusión y transferencia, en asociación con actores privados y públicos.

Es allí donde están los problemas y desafíos, y donde las demandas tienen "rostro y voz", pero también son las plataformas de generación de soluciones tecnológicas integrales. Es un Instituto descentralizado desde sus comienzos: tiene más del 90% de sus recursos humanos desplegados en el Interior. (...).

Soy hombre del interior y creo profundamente que el crecimiento sostenible futuro del Uruguay estará dado por el desarrollo de capacidades diferenciales en el interior del país, y en particular en los aspectos de generación de conocimientos, formación de RRHH y fortalecimiento institucional.

Es por ello que solicité mantener mi base operativa en INIA Tacuarembó. La Junta Directiva apoyó mi pedido, movilizándome en el territorio. Ahora "mi casa" está en todo el país. Ello me

estimuló y motivó mucho a tomar esta nueva responsabilidad, porque hace a los valores y a la visión-país.

–Suponemos que no se va a desentender de los programas de carne y lana, que están en su ADN. ¿Cuál es el enfoque que guiará las nuevas investigaciones en carne vacuna, a la luz de los cambios que se han consolidado en estos años –trazabilidad, mercados, calidad, genética, sanidad, etc.–? ¿Adónde hay que apuntar? ¿Más kilos, mejor calidad, mercados más valiosos, menos grasa, más corrales, sanidad?

–Siempre aposté al trabajo en red y en equipo. El equipo de trabajo del Programa Nacional de Carne y Lana está altamente capacitado, es referente, y ha generado muchos productos tecnológicos para beneficio del sector y del país. Existe un estilo de trabajo y compromiso con la responsabilidad que les compete que va más allá del director que los lidere.

El éxito nunca está asegurado, se construye todos los días, pero los profesionales que trabajan en esta repartición del INIA le seguirán aportando al Instituto. Fue para mí un honor ser parte de este grupo y tengo una clara convicción de que el nuevo/a director/a del Programa tiene una base humana excepcional, que le permitirá mejorar lo que hemos hecho hasta la fecha.

El INIA tuvo que repensar el enfoque y actuar proactivamente en el diseño e implementación de sus proyectos de investigación e innovación en carne bovina, ovina y lana, para que estos tuvieran en cuenta el cambio del entorno nacional y mundial, y considerar las profundas transformaciones que se observan en los sistemas productivos del país, así como en las cadenas de valor ganaderas.

Para abordar este desafío para la producción, industrialización y comercialización de productos pecuarios se requiere de un enfoque integral "Del Campo al Plato", considerando el contexto altamente competitivo y cambiante.

Este enfoque nos lleva, necesariamente, a un nuevo plano de intensificación con un uso más eficiente de los recursos (suelo, planta, suplemento, animal, recursos humanos, infraestructura, operacionales), orientación competitiva (sistema de producción-mercado), gerenciamiento eficiente (gestión de todos los recursos disponibles) y conocimiento (capacidades y destrezas de los RRHH) de la mayoría de los componentes que hacen al agronegocio ganadero, así como el manejo de la logística y los servicios asociados a este negocio.

Con esta aproximación, las temáticas y especialidades a abordar son complejas y con un alto grado de dependencia e interconexión. Dentro de ellas se pueden mencionar: cantidad, calidad e inocuidad del producto, genética y biotecnología, nutrición fina, carne y salud humana, bienestar animal, economía, automatización, logística, aceptación del consumidor, sustentabilidad de los recursos naturales, etc.

Los temas vinculados a los procesos de investigación e innovación son cada vez más complejos y dinámicos, por lo cual las soluciones tecnológicas efectivas para enfrentar este desafío deben plantearse como una "visión integral".

Este estilo de trabajo es ineludible e imprescindible, y determina que la investigación se transforme en un eje central de la construcción de la innovación tecnológica, evaluando los impactos económicos, sociales y ambientales de su aplicación.

Se destaca también la proactiva y necesaria relación con el sector privado en el desarrollo de nuestros trabajos de largo plazo, con visión de cadena cárnica y enfocada a satisfacer las exigencias de los consumidores más exigentes. Debemos tener muy presente que no producimos novillos/corderos o carne, sino "alimentos para nutrir a seres humanos", y que somos parte de una sociedad cada vez más informada y sensible sobre aspectos de cómo se producen los alimentos y qué efectos sociales, económicos y ambientales se generan en ese proceso.

Si aceptamos esta concepción, la responsabilidad y el compromiso de los actores involucrados en la cadena cárnica y textil-lanera requiere una nueva dimensión de pensamiento y acción.

–¿Tienen gente para encarar estas tareas? ¿O tienen que ampliar la plantilla y el presupuesto? ¿Traer extranjeros?

–El gran capital del INIA son sus funcionarios, sus conocimientos, saberes, destrezas y compromiso. Apostamos a ellos, en un marco de mejora constante de la productividad y de capacitación continua de nuestros RRHH, en un mundo globalizado que avanza y cambia en forma vertiginosa y disruptiva, y donde los desafíos en ciencia y tecnología son cada vez mayores.

La "caza de talentos" es clave para una organización agrointeligente como la nuestra. No importa donde ellos estén, a nivel nacional o internacional, debemos hacer siempre esfuerzos para incorporar nuevos conocimientos y experiencias, en un marco responsable del manejo de los recursos del Instituto.

Si no ocupamos posiciones de liderazgo, lo harán otros. El "negocio tecnológico" es muy competitivo, no esperan por nosotros, y por ello debemos salir siempre de la "zona de confort" y ser proactivos, para adelantarnos a los problemas y las oportunidades.

Debemos gestionar cada día más y mejor los recursos que la sociedad nos entrega para cumplir nuestra función de innovación y generación de competitividad. El INIA es clave para el futuro del Uruguay. Apostamos a fortalecer presupuestariamente al INIA, en un marco de articulación y cooperación con la institucionalidad agropecuaria y de asociaciones público-privadas de innovación y competitividad.

–Aún no se ha nombrado el nuevo gerente de Investigación. ¿Están buscando en el exterior?

–Compartiendo que la investigación es la función más relevante del Instituto, la Junta Directiva decidió crear una gerencia específica para gestionar esta actividad a nivel de la alta gerencia del INIA.

Bajo esta premisa, reviste fundamental importancia la búsqueda del candidato con el perfil adecuado para asumir este cargo clave en la organización, y tomarse un tiempo razonable para cumplir con éxito este objetivo. Contamos con el apoyo de una consultora especializada en la búsqueda de talentos. Este proceso está abierto a todos los candidatos posibles, no importa dónde estén ubicados en el mundo. ●