

REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE INIA

INIA está llevando adelante una reestructura organizacional para continuar potencializando el desarrollo de capital humano y el proceso de planificación y gestión global. El objetivo es promover al más alto nivel institucional un trabajo en red con la institucionalidad pública y privada, a nivel nacional e internacional, para posicionar mejor al Uruguay agropecuario.

Una institución como INIA tiene como prioridad analizar estratégica y continuamente su posicionamiento, para continuar siendo reconocida por los productos generados y por adelantarse a los acontecimientos.

Basados en el rico legado que nos han dejado nuestros antecesores, en casi 25 años de historia institucional, los procesos de re-ingeniería institucional son parte de la realidad que tienen que enfrentar institutos como INIA. En ese sentido, la implementación de la nueva estructura organizacional es parte de ese proceso, para seguir construyendo un mejor INIA para todos.

En la nueva estructura, que tiene a su frente a la Junta Directiva, acompañan al director nacional un subdirector nacional y tres nuevas gerencias: la de operaciones, la de innovación y comunicación y la de investigación.

La nueva gerencia de operaciones juega un rol fundamental en la gestión del INIA, en sus aspectos económicos y financieros, para gestionar mejor al instituto, dando cuenta del uso eficiente de los recursos, como respuesta al apoyo recibido de los sectores público y privado.

En cuanto a la gerencia de investigación, es una clara apuesta al desafío de mejorar la productividad, calidad científica y desarrollo de las capacidades del capital humano de la institución.

Por su parte, la gerencia de innovación y comunicación tiene como cometido la llegada al cliente final, productor o técnico, de productos innovadores a través de la articulación entre lo público y lo privado, intentando difundir cada día mejor lo que se genera.

El nombramiento del nuevo cuerpo gerencial es el primer avance de uno de los ejes estratégicos priorizados por la actual Junta Directiva del INIA, en referencia a la necesidad de abordar un proceso de fortalecimiento organizacional tendiente a potenciar, dentro del Instituto, los aspectos vinculados a la investigación, la transferencia y comunicación, el desarrollo del capital humano, el trabajo en red con actores públicos y privados, el desarrollo territorial y la evaluación permanente. La intención es, además, generar la capacidad de medir estos procesos a través de indicadores globales de gestión, para dar cuenta a la sociedad del uso e impacto de los recursos que INIA recibe de la misma.

En esa línea, se ha hecho hincapié en la necesidad de seguir estimulando áreas susceptibles de mejora en las actividades del Instituto, tales como el fortalecimiento de la cuantificación y monitoreo de la producción y calidad técnico/científica a nivel general, de manera de lograr la paridad de resultados con instituciones similares a nivel internacional, en concordancia con la aplicación



de recursos, los procedimientos de gestión y la articulación interinstitucional. Esto es parte de un proceso de un INIA abierto al mundo y creciendo junto al resto del país en los distintos mercados de exportación.

La posibilidad de que Uruguay pueda mejorar su competitividad e inserción internacional, está fuertemente ligada al concepto de “intensificación sosteni-

nible”, multiplicando sus exportaciones, agregando más valor y conocimiento a los productos, procesos y servicios que nuestro país ofrece al mundo. Este crecimiento genuino del Uruguay tiene claras repercusiones estratégicas en lo productivo, económico, social y ambiental, donde la excelencia de la ciencia y tecnología es la “llave” para un Uruguay innovador y agroexportador.

En la ocasión presentamos a dos nuevos integrantes del comité gerencial de INIA: el Subdirector, Ec. Miguel Helou y el Gerente de Operaciones, Ing. Agr. Jorge Urtiaga.

EC. MIGUEL HELOU - SUB DIRECTOR NACIONAL

Miguel Helou se graduó como Economista en la Universidad de la República, posee una Maestría en Economía y un Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA).

Hasta su ingreso a INIA se desempeñó como responsable de la Unidad de Desarrollo de Proyectos de ANII (2012-2014) y previamente como Sub-Gerente de Operaciones de la misma Agencia (2008-2012).

Entre 2007 y 2008 trabajó como consultor asesor en inversiones para el Instituto Uruguay XXI. Ha sido consultor y director de diversos proyectos en las áreas de estrategia, finanzas y operaciones.

¿Qué lo inspiró a postularse al llamado de INIA?

El hecho de que INIA es un instituto trascendente para la vida del país, lo veo como un estandarte en la generación y aplicación de conocimiento en un sector clave de la economía. Además tiene un enorme capital humano, destacado por su calidad científica y técnica, lo que en el contexto de Sudamérica es algo muy peculiar. Sumado a esas fortalezas de la institución, el desafío personal para poder aportar desde mi experiencia en el cumplimiento y la consolidación de la misión institucional.

¿Cuáles son los roles del nuevo cargo y las áreas en las cuáles reforzar el trabajo?

El rol del subdirector es netamente estratégico, el foco es la mirada de largo plazo y el seguimiento de procesos para lograr las metas trazadas. En grandes líneas, es el diseño de estrategias y la elaboración de un sistema de seguimiento y monitoreo de la misma. Al inicio de un nuevo plan estratégico institucional, que se iniciará este año, la mirada será con una visión de más largo plazo, con eje fundamental en el desarrollo de capital humano, tratando de capitalizar las fortalezas que el país tiene en la mejora de productividad y desempeño del sector. En ese contexto el capital humano es esencial, para un instituto cuyo producto gira alrededor del intelecto, que produce conocimientos de alta calidad.



El seguimiento de la estrategia institucional se hará a través del desarrollo de indicadores de gestión, lo que fue marcado como un punto fundamental por el Comité Asesor Internacional, convocado en el año 2014. Toda gestión debe apoyarse en la medición para orientar el rumbo y tomar decisiones oportunas, es una efectiva herramienta para la institución en todos sus estamentos. Este es un trabajo amplio que llevará al involucramiento de diversas áreas, que debe consolidarse en permanente consulta, auscultando dificultades, necesidades, tratando en definitiva, de que la institución haga propio ese sistema de indicadores, en una lógica de gestión por resultados.

Otra área de acción desde la subdirección será apoyar al diseño institucional para la gestión del importante acervo de activos que se generan, en términos de productos y servicios, en temas de propiedad intelectual, la intención es ir buscando una arquitectura más adecuada para esa gestión.

¿Cómo ve posicionado al INIA en la institucionalidad agropecuaria y su futura proyección?

Considero que INIA tiene un enorme potencial y precisamente los indicadores pueden ser una buena herramienta para la toma temprana de decisiones, con una hoja de ruta clara que permita reaccionar ante cambios

del entorno. Para eso se necesita un equipo de gente motivada, un plan bien trazado con líneas básicas e información oportuna. Desde lo conceptual, la detección de las variables claras del entorno, las posibles tácticas emergentes y un sistema de medición en ámbitos que afectan el desempeño institucional son fundamentales para consolidar ese crecimiento.

ING. AGR. JORGE URTIAGA - GERENTE DE OPERACIONES

Jorge Urtiaga es Ingeniero Agrónomo, con estudios de posgrado en administración y alta dirección. Ha desarrollado su carrera profesional actuando en áreas técnicas y de dirección, en empresas nacionales y multinacionales. Con una reconocida trayectoria en la industria citrícola en una de las empresas líderes de la misma, fundamentalmente en áreas de gestión desde cargos de responsabilidad. Con una vasta experiencia en la elaboración, implementación y gestión de proyectos, negociación, formación y liderazgo de equipos humanos.

¿Qué lo inspiró a postularse al llamado de INIA?

Para alguien que ha estado trabajando siempre en la actividad agropecuaria, y específicamente en el agro-negocio, resulta muy motivador poder incorporarse a formar parte de INIA, por su gran prestigio y por el papel fundamental que juega en el desarrollo del sector. Además el perfil del cargo está muy adaptado a mi formación y experiencia, que ha estado siempre vinculada a la gestión de recursos, una carrera dedicada a la gestión.

¿Cuáles son los roles del nuevo cargo y las áreas en las cuáles reforzar el trabajo?

No se trata de fundar o refundar nada sino que la expectativa es integrarme a un equipo de trabajo que ya está funcionando desde hace un buen tiempo, con la idea de manejar los recursos de la institución del modo más eficiente para alcanzar sus objetivos.

La intención es colaborar en el ordenamiento del uso de recursos financieros y de infraestructura y en la gestión de recursos humanos, para cumplir con los fines últimos que tiene el Instituto como son la generación de conocimientos y su transferencia. El cometido es trabajar en esos tres pilares básicos para conseguir el funcionamiento más eficiente; desde la Gerencia de Operaciones se consolida la base de administración de recursos para el logro del mejor desempeño institucional. A eso se agrega el desarrollo de plataformas para Tecnologías de la Información y Comunicación (Tic) coordinando desde la gerencia el equipamiento o la estructura requerida para el desarrollo de aquellas aplicaciones necesarias.



¿Cómo ve posicionado al INIA en la institucionalidad agropecuaria y su futura proyección?

Veo al Instituto muy bien, en un momento de cambios me sumo a integrarme en un equipo humano que ya venía trabajando de muy buena forma y sigue aportando. Concibo a INIA con una visión prospectiva, de más largo aliento, que lo ayudará a ordenarse para el cumplimiento de sus objetivos, acoplándose a una visión país que tiene como bandera la intensificación sostenible, para proveer de alimentos a 50 millones de personas en más de 100 mercados.

INIA está maduro para lograr articulaciones dentro del engranaje agropecuario, asociándose con otros o liderando procesos, compartiendo plataformas e inversiones para un uso más razonable de recursos e infraestructuras, escalando las necesidades de forma armónica. El Instituto hoy está en condiciones de operar para ver donde aportar recursos de mejor forma; en un sector con una visión común, jugando en equipo.

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA: Capacitación

INIA tiene entre sus directrices estratégicas la de “incentivar el desarrollo integral de los colaboradores, para gestionar la estrategia de la organización y adaptarse a los cambios del entorno”. Esto determina que la profundización de los planes de capacitación y formación continua sea uno de los ejes de la acción institucional. El instrumento para lograr este objetivo es el plan de capacitación de largo plazo, el que permite administrar la planificación y actualizar a los profesionales universitarios en centros de referencia internacional. Para ello se ha creado un fondo especial para el periodo 2010-2015 con el fin de financiar las capacitaciones de posgrado y actualizaciones técnicas de los profesionales que revistan en la institución, como parte de una política consistente y sistemática de desarrollo del capital humano. En base a esta política institucional resumimos la experiencia de tres investigadores de INIA.

Ing. Agr. Joanna Lado



Desde el año 2008 la Ing. Agr. Joanna Lado se desempeña como Investigador Asistente en INIA Salto Grande, formando parte de los Programas Nacionales de Investigación en Producción Citrícola, Frutícola y Hortícola.

En el año 2010 obtuvo una beca financiada por la Junta Nacional de Estudios (JAE) del CSIC Español para realizar sus estudios de maestría y doctorado en Valencia, España. En el año 2011 la Ing. Agr. Joanna Lado logró su título de Master en Calidad y Seguridad Alimentaria en la Universidad de Valencia y continuó con sus es-

tudios de Doctorado en Ciencias de la Alimentación en la Universidad de Valencia, los cuales finalizan en este año 2015. Su trabajo de tesis, titulado “Biosíntesis de carotenoides y su implicación en la calidad postcosecha de frutos cítricos”, dirigido por el Dr. Lorenzo Zacarías y la Dra. María Jesús Rodrigo, investigadores del Instituto de Agroquímica y Tecnología de Alimentos, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (IATA-CSIC), se ha centrado en el estudio de la fisiología postcosecha de los frutos cítricos, enfocándose en los mecanismos de acumulación de carotenoides y su posible papel como antioxidantes protectores frente al desarrollo de desórdenes fisiológicos durante el almacenamiento refrigerado.

El objetivo a nivel nacional es profundizar en el estudio de la calidad y diferenciación de distintos frutos, en coordinación con los programas de mejoramiento nacionales, principalmente cítricos, frutos nativos, arándanos, frutilla, tomate y boniato, con énfasis en calidad nutricional, propiedades organolépticas y sensoriales.

También se pretende aportar a la industria citrícola nacional con el fin de desarrollar estrategias para minimizar la aparición de daño por frío y otros desórdenes fisiológicos durante el transporte refrigerado a los diferentes mercados y favorecer la calidad e inocuidad del producto final.

Ing. Agr. Santiago Luzardo



La carne fresca es un producto altamente perecible debido a su condición de producto biológico. Muchos factores interrelacionan e influyen en la vida útil y frescura de la carne, tales como la temperatura, el oxígeno atmosférico, las enzimas endógenas, la humedad, la luz y los microorganismos.

Existen actualmente una gran variedad de materiales de envasado y metodologías para la preservación de la carne fresca y de productos cárnicos procesados. La calidad de los productos cárnicos es afectada significativamente por las propiedades de los materiales de envasado. La elección de un sistema de envasado apropiado debería basarse en características que influyen la calidad del producto, la vida útil y la seguridad alimentaria desde el momento de su procesamiento, pasando por la cadena de distribución y almacenamiento, hasta llegar al consumidor.

Los sistemas de envasado más innovadores tienden a incrementar los costos, lo cual restringe las opciones de comercialización del producto. Sin embargo, estos costos incrementales son de alguna manera contrarrestados por las reducciones en las pérdidas de producto al mejorar su calidad y la vida útil. Por otra parte, la tendencia mundial de comercialización de carne fresca a

nivel de los supermercados ha mostrado un crecimiento sostenido de los productos envasados, en pequeñas porciones y prontos para vender.

Teniendo en consideración la importancia que la producción de carne representa para el país y la necesidad de agregar valor a la cadena cárnica, es que el INIA ha propiciado y apoyado la capacitación de Santiago Luzardo a nivel de doctorado. El Ing. Agr. Santiago Luzardo ha venido desarrollando sus estudios en el Center for Meat Safety and Quality del Departamento de Ciencia Animal de Colorado State University, bajo la supervisión del Dr. Keith Belk.

La tesis de su doctorado tiene por objetivo evaluar cuatro diferentes sistemas de envasado en carne fresca, aplica-

dos durante el almacenamiento de la misma, y su posterior impacto en la vida útil de la carne a nivel de góndola de supermercado. La tesis de doctorado es financiada por el propio INIA y cuenta con el apoyo de Marfrig – Frigorífico Tacuarembó, que ha donado las muestras de carne uruguaya producida bajo sistemas pastoriles intensivos, para su evaluación en el proyecto de tesis. Asimismo, también se evalúa bajo los cuatro sistemas de envasado, carne americana producida en confinamiento.

La evaluación de la vida útil de la carne abarca diferentes aspectos como su color, parámetros microbiológicos y nutricionales, de manera de generar una base científica que contribuya a mejorar la competitividad de la industria cárnica uruguaya, considerando las tendencias mundiales en el consumo de carnes rojas frescas.

Ing. Agr. Stella Zerbino



En el marco de la agricultura sostenible, los problemas entomológicos deben ser abordados desde el manejo integrado de plagas (MIP), el cual se apoya en que la decisión de control se basa en el conocimiento de los niveles de daño y es el resultado de un seguimiento, integrando diferentes tácticas de control, y en caso de necesidad de control químico se seleccionan aquellos productos que, por sus características, tengan efectos colaterales negativos menores.

Para su implementación es fundamental que se entienda y planifique el agroecosistema, que se conozca la tolerancia de los cultivos al daño de los insectos y que se comprenda cómo los factores bióticos y abióticos determinan la estacionalidad de los insectos plaga.

Siempre fue un objetivo de INIA el desarrollo de programas de manejo de insectos plaga holísticos, eficientes y ecológicamente compatibles, que integren armónicamente diversas tácticas de control.

Es así que el instituto apoyó los estudios de la Ing. Agr. Stella Zerbino a nivel de Doctorado en la Facultad de Agronomía (UdelaR). En el período 2011-2014 realizó su tesis doctoral, que fue supervisada por el Ing. Agr. (PhD) Antônio Panizzi de EMBRAPA Trigo, reconocido

especialista a nivel mundial en bioecología y nutrición de heterópteros y la Ing. Agr. (PhD) Nora Altier de INIA Las Brujas.

El tema de estudio de la tesis fue “Adaptaciones y respuestas inducidas de *Piezodorus guildinii* (Westwood, 1837) (Hemiptera: Pentatomidae) a las variaciones estacionales del ambiente: Efecto del fotoperíodo, de la temperatura y del alimento en la biología, fisiología y fenología”.

Este es uno de los insectos plaga de la soja con mayor potencial de causar pérdidas en el cultivo en nuestra región, y del cual, el conocimiento nacional e internacional es reducido. Algunas consecuencias de su alimentación incluyen la inutilización de semillas, o reducción de la viabilidad de las mismas dando origen a plántulas de escaso vigor. También afectan la producción de grano, el contenido de aceite y proteína, y el metabolismo de las plantas impidiendo una maduración adecuada del cultivo.

A través de la información obtenida en el marco de esta tesis doctoral, fue posible comprender cómo los factores bióticos y abióticos están involucrados en la estacionalidad de este insecto. Se logró determinar la estrategia de supervivencia durante el período en que los factores bióticos (escasez de alimento) y abióticos (horas de luz y temperatura) son desfavorables y la secuencia de especies vegetales y sitios de hibernación que son utilizados por las diferentes generaciones, así como también el rol que cumplen las distintas especies vegetales. Además, se pudo definir cuál es el huésped alternativo más importante en la historia de vida del insecto.

Estos resultados son un aporte relevante para diseñar tácticas de manejo a ser aplicadas durante la primavera en las leguminosas forrajeras, previo a que este insecto colonice el cultivo de soja. Se plantea ahora el desafío de profundizar en el conocimiento en aspectos de la ecología de la plaga y sus enemigos naturales a escala de predio y de paisaje.