

**CHILIBROSTE HACE FOCO EN LO ACTUADO EN 2007**

# Abierto por balance

ENTREVISTA DE JUAN PONCE DE LEÓN Y HÉCTOR LUNA  
EDICIÓN PERIODÍSTICA: HÉCTOR LUNA  
TRANSCRIPCIÓN: GRACIELA GIRIBALDI

**El Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria despliega su Plan Estratégico 2006-2010, denominado "El INIA para el Uruguay Productivo e Innovador". ¿Se cumplieron los objetivos previstos para 2007? Pablo Chilibroste brinda aquí sus respuestas. Pero también anuncia algunas de las metas próximas.**

—**E**stá a *full* la ejecución de lo planificado —*comenzó el presidente del INIA*—. Nos interesa volver a mirar la dirección de algunos proyectos, revisar qué producto tienen definido, si todavía siguen siendo pertinentes, revisar tal vez su política de difusión y comunicación. Pero el 100% de lo planificado está en el terreno. Algunos con 100% de ejecución y otros con atraso.

Creo que avanzamos en el área de la vinculación institucional. Se logró un alto volumen de acuerdos, aunque está en revisión el modelo. Es lo que estamos afinando. Y proponiendo nuevos modelos de articulación.

El INIA está ejecutando 57 proyectos propios y, sólo en 2007, firmamos 55 convenios con empresas para hacer cosas en conjunto, sean públicas o privadas, o acuerdos mixtos. (...)

Durante 2007 el INIA también comenzó a rendir cuentas. El INIA evalúa lo que hace y le pone números a los resultados de la investigación. Se evaluaron dos programas: los de arroz y leche. Los evaluaron consultores externos, reconocidos nacional e internacionalmente. Esto nos permite comunicarnos con la sociedad en general, los productores, las empresas, dando cuenta de la inversión que han hecho en 10 o 15 años, qué retorno obtuvieron en estos programas y discutir si son satisfactorios o

no. Da transparencia al sistema, y permite evaluar la inversión en ciencia y tecnología.

—**¿Cómo se recibió en la interna del INIA la cultura de énfasis en la evaluación?**

—Conceptualmente, cayó muy bien. En términos prácticos, esa cultura no está instalada. La evaluación externa fue un primer ensayo y para 2008 tenemos previsto ponerle un ojo a los proyectos que se están ejecutando. Los miramos al momento de su formulación, les dimos luz verde. Queremos mirarlos ahora —un poco antes del medio término—, para revisar en qué situación están: qué retorno van a dar, qué producto se espera de ellos, en qué áreas van a impactar, qué mecanismos de difusión y comercialización hay —si es un producto comercial—, y los temas de calidad y articulación, que son los dos componentes centrales.

La estrategia está definida. Ahora viene lo más crítico: cómo se gestiona la estrategia. Pero no vemos dificultades. Lo que sigue dando más trabajo es decir qué se deja de hacer. Este análisis nos va a ayudar a lograrlo, porque, si hay proyectos que no tienen un buen estándar de calidad, o no pueden contestar la pregunta que tienen formulada, o que en su formulación original estaban bien pero hoy no tienen posibilidades de arribar a algo que impacte, estaremos en condiciones de decir: "Nos equivocamos.

Hay que parar acá y reorientar esto".

Se trata de mirar críticamente lo que hacemos, en un proceso continuo. No hay que esperar al fin de los proyectos para hacer este ejercicio. Las demandas son rápidas y cambiantes, y hay que tener modelos de seguimiento, de control activo. No definimos en 2005: "Éste es nuestro plan estratégico, ésta es nuestra cartera de proyectos y no se discute más". Se va a discutir. ¿Con qué herramientas? Con una evaluación de este tipo.

La apuesta radical a la calidad es el único camino. Nos orientamos a la demanda, a los productos tecnológicos que sean adaptables y que generen impacto en la economía. No hay otra.

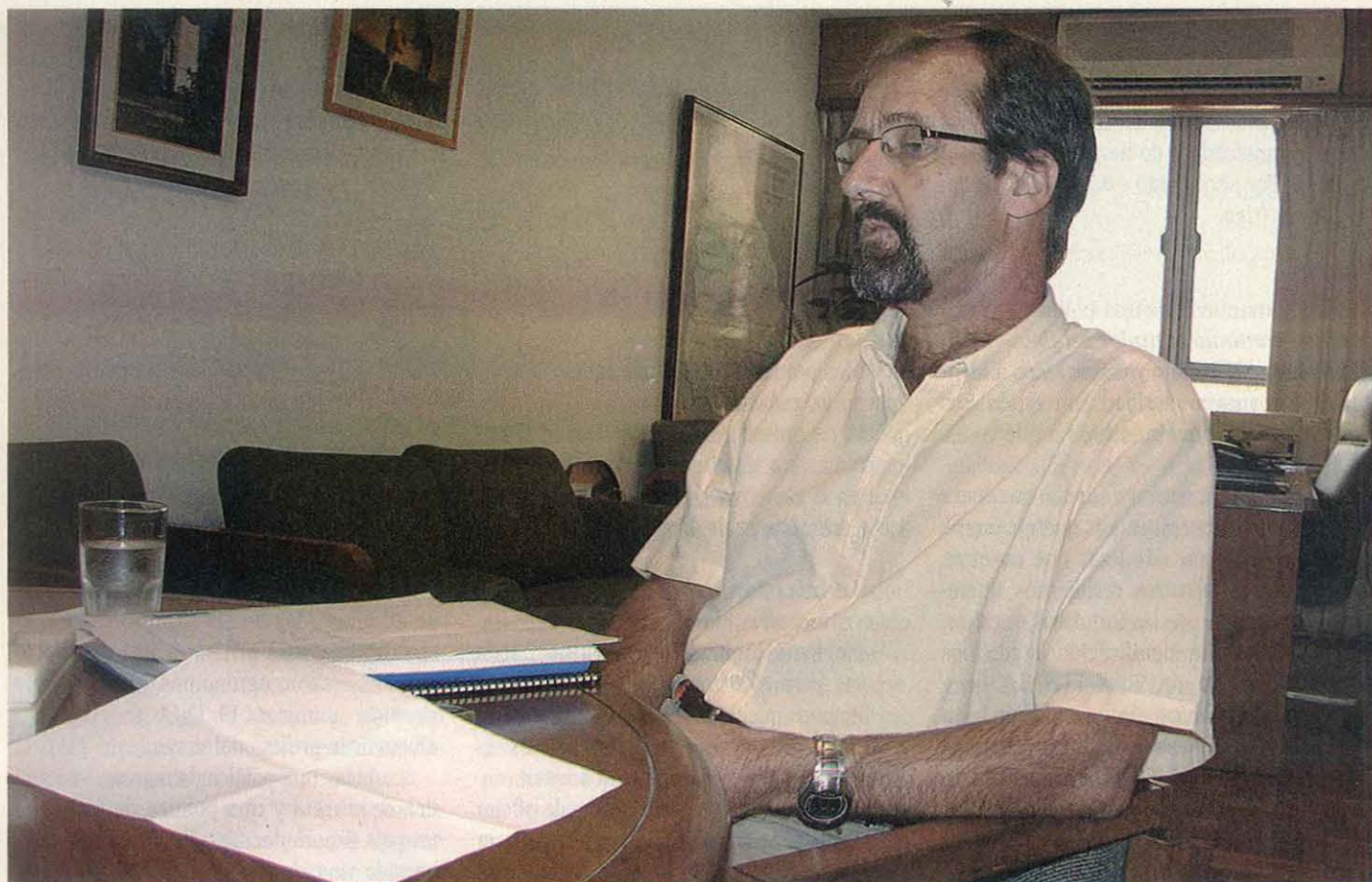
## Semillas for export

—**¿Qué ha ocurrido con la liberación de materiales?**

—Se liberaron cuatro materiales de trigo, materiales de cebada, tres materiales de raigrás, dos de festuca, manzana, frutilla, papa. En general, el esfuerzo en el área de mejoramiento genético está volcando productos al mercado. Obtener un material bueno es una parte del proceso. Multiplicarlo, difundirlo, hacer extensión y la adopción es otra parte del proceso. Si esta parte no funciona bien, todo el primer esfuerzo se pierde.

Cómo hacer esa segunda parte es algo que discutimos mucho y tenemos un menú de opciones. En el resultado de esa discusión se enmarca, por ejemplo, un acuerdo reciente con AgResearch —el "INIA neozelandés", digamos— y la empresa PGG Wrightson, también de Nueva Zelanda. Es un acuerdo de investigación conjunta, y de multiplicación y comercialización de materiales en el área de festuca y raigrás.

—**¿Qué balance hacen del licenciamiento de variedades?**



Chilibroste destacó que en 2007 el INIA profundizó sus vínculos con el Agricultural Research Service (ARS), el brazo de investigación del USDA.

—Los resultados aún no están al nivel que queremos. Es muy heterogéneo el sistema. Los modelos más integrados son arroz y cebada.

En arroz se licita, pero hay un licenciatario único: la conjunción de los molinos y la Asociación Cultivadores de Arroz. Funciona bien. El 95% del arroz que se siembra en Uruguay son materiales del INIA.

En el caso de la cebada, la Mesa sectorial define las características de los materiales y prácticamente van a un proceso de multiplicación, de las empresas involucradas allí.

En trigo mejoramos mucho. Hay una mayor articulación del sistema cooperativo, incluyendo su participación en etapas más tempranas. Cuando tenemos un material que es buen candidato, pero al que aún le faltan dos años y tiene que pasar por el registro, estamos en condiciones de que el sistema cooperativo lo empiece a multiplicar y de que, cuando lo liberemos, tengamos un volumen de semilla para que los productores lo

puedan sembrar. Era imprescindible cambiar la historia en la que el INIA salía a promocionar en tal año un producto espectacular... que el productor no iba a conocer hasta varios años después.

En el área que avanzamos menos —y donde hay un número importante de fracasos en la historia— es en forrajes. Es un mercado más difícil. La multiplicación propia de semillas tiene menos control, es una práctica muy utilizada. Estamos buscando opciones de mejora. Sobre todo en dos aspectos: el nivel de control sobre la genética —que no se pierda la identidad genética, ni que haya deriva genética— y que esté rápidamente disponible en el mercado.

Uruguay es importador neto de semillas forrajeras, en volúmenes muy importantes. Es muy escasa la siembra de semilla forrajera de producción nacional. Si se trabaja en serio en esta área, se puede generar un nuevo producto, con valor agregado, que es la genética, una nueva opción para los productores.

### —¿Incluso para exportar?

—Sí, sí. Hay mercados muy grandes y algunos muy cerca. Hay materiales del INIA que se venden más en Argentina que en Uruguay. El acuerdo con AgResearch y PGG Wrightson busca meterse en este tema. Raigrás y festuca. Necesitamos *input* desde el lado de las capacidades de mejoramiento, nuevas tecnologías, otra masa crítica de investigadores y tener un brazo comercial potente.

Está previsto que toda la semilla que se produzca para consumo nacional sea multiplicada con empresas semilleras nacionales, o sea que hay una salvaguardia que protege a la industria. Si esto funciona bien, la industria va a producir para el mercado interno y la exportación. Y Uruguay se va a mantener en carrera en un mercado global. ¿Dónde se consume raigrás? En EEUU, Europa, Australia, Nueva Zelanda. Con la festuca pasa lo mismo.

En forrajes y trigo, en los nuevos contratos de licenciamiento, se incorpora el concep-

to de regalía extendida, que da cuenta de las regalías que tiene que pagar el productor que se queda con semilla, con genética conocida. Una forma de mantener control sobre ese mercado y de no perder el control genético. Por ahora, esto está operativo solamente en trigo.

## Alianzas

—En 2007 mantuvimos una política... prospectiva —*continuó el titular del INIA*—. Definimos focos de trabajo y empezamos a identificar con mayor claridad con quién nos queremos relacionar y en base a qué cosas. (...)

Buscamos alianzas en áreas que para nosotros son estratégicas. Los que queremos como socios tienen fortalezas que nosotros no tenemos y nosotros resultamos interesantes para ellos, por las fortalezas nuestras.

Una de mucha significación la hicimos con EEUU a fin de 2007. El INIA tiene buenos antecedentes de vinculación con universidades de ese país. Pero teníamos poco vínculo con el USDA y especialmente con el ARS<sup>1</sup>, el brazo de investigación del USDA.

Fuimos al USDA focalizados en el tema carne: calidad, inocuidad. Dada la importancia del mercado americano, hay que estar muy en línea con las nuevas demandas, saber cómo visualizan ellos el desarrollo, conocer las metodologías que usan y aceptar para evaluar el proceso de trazabilidad.

Fuimos al Clay Center, del ARS, una estación experimental de 33.000 acres ubicada en Nebraska, donde está la parte más fuerte de tecnología de la carne. Son referencia a nivel internacional.

### —¿Se firmó un convenio con el ARS?

—De ahí fuimos a Washington y no sólo confirmamos las bases de acuerdo delineadas en el Clay Center, sino que quedó abierta la posibilidad de avanzar en otras áreas: agricultura, producción de pasturas, producción animal, etc.

Nos dieron un mensaje muy interesante. Ellos tenían antes el concepto de control, de disminuir el riesgo. Hoy, el concepto es que no hay margen para el error. El que comete un error se enfrenta a tal nivel de penalización que sale del mercado. Allí, sea con carne de EEUU o de afuera, tienen claro que ese operador sale del mercado.



- Buscar en Publicaciones
- Actividades de Difusión
- Anuario
- Artículos en Revistas Agropecuarias

➤ Ayúdenos a darle la información que usted necesita. Estamos realizando un análisis sobre la página WEB del GRAS, para tratar de mejorar los productos y que sean de mayor utilidad para Uds. Responder la encuesta no le tomará más de 5 minutos, haga clic aquí. Le agradeceremos de su colaboración y ayuda.

➤ 21-01-2008 - Se dieron a conocer por parte del INIA, MAGAP e IPA, publicación y video sobre alternativas para enfrentar crisis forrajera.



La publicación presentada reúne una serie de artículos realizados por técnicos del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y el Instituto Plan Agropecuario (IPA) orientados a brindar información y alternativas tecnológicas para enfrentar situaciones de crisis forrajera. Está dirigida a productores y técnicos que desarrollan su actividad en sistemas ganaderos extensivos y semiextensivos.

En encuestas realizadas por el INIA, los productores reivindicaron mucho las publicaciones, como medio de consulta. Uno de los problemas era el acceso. Se digitalizaron las publicaciones desde 1990 para acá y hoy todo está en la web ([www.inia.org.uy](http://www.inia.org.uy)), con libre acceso. Hay 13.000 usuarios registrados. Hace dos años había aproximadamente un tercio de esa cifra.

### —La inversión para no cometer errores es...

—No tiene límites. Porque ya no queda espacio para cometer un error. (...)

Tenemos que jugar a primer nivel y transmitir el mensaje al resto de los actores: es éste el nivel en el que debemos estar.

Uruguay está bien, pero no puede aflojar un segundo en todo lo que tiene que hacer internamente para que lo de la trazabilidad sea cierto y no un desparramo de caravanas. Y para mantenerse en carrera, porque no se trata de llegar hasta acá y ya está.

## Marzo 2008, Año 1

### —¿Qué cambios se procesaron en el área de recursos humanos?

—Hicimos una inversión importante. El problema que tienen muchas de las instituciones de investigación, especialmente las públicas, es el envejecimiento de su población.

Montamos un plan de retiro incentivado, que permite a la gente —sobre todo a la de mayor edad, con escalón salarial más alto y, muchas veces, menos *aggiornada* con las nuevas tecnologías— retirarse, aunque muchos quedan con un vínculo profesional, de pocas jornadas, para cosas bien específicas. O sea que no se pierde la experiencia acumulada, pero se liberan recursos para que ingrese gente nueva y trabaje sobre otra base, con otras exigencias desde el punto de vista de formación, de manejo de más tecnología, metodologías, etc.

¿Resultado? En 2007 ingresaron 26 jóve-

nes uruguayos, con un promedio de edad de 28 años. Más de 50% con formación en el exterior y más o menos 30% con doctorado. Ingresaron agrónomos, biólogos, veterinarios, químicos. El INIA se empezó a diversificar profesionalmente.

(...) Hay una política de ingreso, una política de carrera y una política de salida. En un país exportador neto de jóvenes, el INIA ha sido una opción de reintegro de gente. Uruguayos que en la crisis salieron a buscar opciones encuentran en el INIA una pista de aterrizaje donde hacer uso de sus conocimientos.

### —¿Cómo "cae" en el elenco del INIA el nuevo concepto de que nadie sienta que está seguro laboralmente para siempre en el Instituto, comparando con la certeza anterior?

—Todavía prima el primer concepto, fuertemente. Para operar el segundo concepto hay que tener herramientas claras, y estas herramientas tienen un período de construcción y maduración.

Redefinir el plan de carrera va atado a un esquema de evaluación de desempeño. Uno de sus resultados puede ser: "No hay más posibilidades de trabajo para este perfil funcional o para este nivel de formación". Esto es muy difícil en la cultura uruguaya, pero es el camino que hay que tomar. Es uno de los temas de 2008.

No se trata de que haya problemas de mala conducta. Hay un lugar que llenar, un perfil, y hay adecuación o no a ese perfil, y hay cumplimiento o no del objetivo traza-

do. Y punto. En marzo será la primera evaluación de desempeño.

Quiero destacar que visualizo un buen compromiso con la idea, conciencia de que hay que moverse en este carril, porque si no va a ser muy difícil mantener competitividad.

La contraparte de esto es premiar la excelencia. Cuando discutimos el tema salarial decimos: "Queremos tener un nivel salarial que sea competitivo masivamente. Ahora, el resto del salario hay que ganárselo. Y tiene que estar vinculado a desempeño".

### **Consortios regionales de innovación**

-El INIA no debería crecer en masa de gente -sentenció-. Sí crecer en especialización, en calidad, en perfiles, pero no en cantidad. Y su crecimiento debe ser en base a articulación.

Por eso yo reviso un poco críticamente el modelo de articulación. El modelo de financiar proyectos en los que el resultado no está involucrado (...) no necesariamente es bueno para garantizar el producto.

Estamos yendo más al concepto de consorcio o de plataforma, donde uno se asocia con gente para brindar un servicio, o resolver un problema, o para obtener un producto, donde tiene que estar muy claro qué pone cada uno y qué productos se van a obtener, y la temporalidad.

(...) Hemos propuesto, entonces, consorcios regionales de innovación. Por ejemplo, se busca desarrollar la lechería. ¿Cómo mejora el INIA su aporte al desarrollo de la lechería en el Este o en el Litoral Oeste, teniendo una sola unidad en INIA La Estanzuela, un equipo chico? La respuesta es la articulación.

Pensamos en un modelo de articulación en el que el INIA sea parte de un consorcio integrado por el sector privado y el público -estatal y no estatal-. Palabras claves son innovación y compromiso en la acción. (...) Para algunas áreas, visualizamos esto. Para otras, otro tipo de acuerdo. Pero los principios son los mismos.

### **Biotechnología en tierra firme**

-Hace un año Ud. dijo que un objetivo para 2007 era "el aterrizaje de la biotecnología dentro del INIA". ¿Se logró?

## *El tiempo es un cuello*

Chilibroste bosquejó otra de las batallas próximas:

"Es difícil de aterrizar: inculcar la importancia de la variable tiempo. Aun sabiendo que hay procesos que toman tiempo, tenemos que ser muy exigentes en los tiempos y hacernos a la idea de que, cada vez más, las necesidades de respuestas son más rápidas y más completas. (...) Uruguay tiene aquí uno de sus cuellos de botella más críticos: tiene muy poca capacidad de dar respuesta en tiempo y forma".

-Sí. La gente que ingresa tiene formación en biotecnología. En Tacuarembó hay un laboratorio en biotecnología. En La Estanzuela hay un laboratorio en biotecnología. Buena parte de lo que era la Unidad de Biotecnología hoy está aterrizada en los programas.

Tenemos participación en una plataforma que se llama Agrobiotec, donde están casi todos los actores a nivel nacional: el LATU, la Universidad, el Clemente Estable, el Instituto Pasteur, etc. Es una plataforma de apoyo al desarrollo de aplicaciones productivas para el sector agrobiotecnológico, en general.

Para este año está previsto el desarrollo de un banco de ADN para los principales reproductores bovinos y ovinos, a nivel central, para hacer selección asistida. Hay un programa específico de desarrollo de biotecnología para selección asistida con marcadores moleculares de enfermedades hereditarias, resistencia genética a enfermedades, y calidad de producto, ya sea temas de terneza o calidad de carne o leche, etc. (...)

También existen otras plataformas. Por ejemplo, con el LATU y el Pasteur, el INIA forma parte de una que permitió comprar un equipamiento que ninguno de los tres,

solos, podríamos comprar. Lo gestiona el Pasteur, le brinda el servicio a todo el sistema y el INIA manda investigadores a hacer análisis allí, a un costo diferencial.

En lo relativo a los transgénicos, mantuvimos activos los convenios que tenemos, que son con Australia básicamente. Obviamente, el decreto (*que impuso una moratoria*) enlenteció algunos procesos, pero solicitamos y obtuvimos autorización para continuar con la investigación sobre los eventos que veníamos trabajando, sin introducir nuevos eventos.

Todo indica que se va a ir a un modelo de convivencia de producción transgénica y no transgénica. Pero, por ahora, no hay líneas de trabajo que tengan previsto volcar materiales transgénicos al mercado. Parece que el Uruguay todavía está muy verde para entrar en ese camino.

Pero el país no debería siquiera haber enlentecido este tema. No teníamos que haber parado nada, porque lo peor que podemos hacer es enfrentar este problema desde la ignorancia, o desde la falta de capacidad, o desde la falta de conocimiento.

Creo que debemos trabajar más en esta área y evaluar hasta dónde podemos llegar. Los países vecinos avanzan y los extra-regionales avanzan mucho más rápido. Australia -que no vende materiales transgénicos forrajeros, ni permite su uso en Australia- invierte brutalmente en la investigación y evalúa materiales a nivel de investigación. Trabajan con hipótesis de mayor aceptación por parte del público de estos materiales en el futuro. Exploran posibilidades de materiales transgénicos con más tolerancia a la sequía, o con mayor capacidad de captación de fósforo en suelos con problemas de fósforo. ●

## *No continuará*

Chilibroste dijo a El País Agropecuario que, una vez vencido su mandato de tres años, no hará uso de la opción para renovar su condición de presidente del INIA. Tras puntualizar que "no se trata de una renuncia", agregó que "seguro" va a reasumir sus tareas de investigador en la Estación Experimental Dr. Mario A. Cassinoni (EEMAC) de la Facultad de Agronomía.

<sup>1</sup> Sigla del Agricultural Research Service.