



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

ACTA 990

En el Hotel de Campo San Pedro de Timote, el lunes 12 de enero de 2015 y siendo la hora 13.00 se reúne la Junta Directiva bajo la presidencia del Ing. Agr. Álvaro Roel, con la presencia de los Dres. José Luis Repetto y Álvaro Bentancur, y los Ings. Agrs. Joaquín Mangado y Pablo Gorriti. Asiste también el Ing. Agr. Fabio Montossi.

Se incorporan a la sala el Ec. Miguel Helou, y los Ings. Agrs. Jorge Urriaga, Miguel Sierra y José Silva.

TEMAS CENTRALES

RENDICIÓN DE CUENTAS: Informa Ing. Agr. Álvaro Roel

El Ing. Roel transmite a los presentes la priorización de temas estratégicos realizada en los últimos dos años y desarrolla una revisión del proceso de fortalecimiento de la estructura organizacional del INIA según los lineamientos impartidos por la Junta Directiva en sus sesiones correspondientes al mes de enero de los años 2013 y 2014 efectuadas en San Pedro de Timote (Cerro Colorado, Florida), cuyos objetivos fueron el diseño e implementación de este cambio estratégico a nivel del Instituto. La reunión anual de enero tiene como objetivo principal priorizar y agendar los temas estratégicos del Instituto y la definición de la "hoja de ruta" de estos a lo largo del año. Asimismo, se presenta al nuevo equipo gerencial del Instituto: Ing. Agr. Fabio Montossi (Director Nacional), Ec. Miguel Helou (Sub Director Nacional) e Ing. Agr. Jorge Urriaga (Gerente de Operaciones).

FORTALECIMIENTO DE LA GESTION GLOBAL DEL INSTITUTO

I. Indicadores Institucionales: Informa Ing. Agr. José Silva

Se realizó un intercambio de ideas para identificar objetivos y metas para el nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020, a fin de que INIA cuente con indicadores claves de desempeño (ICD) que le permitan compararse con otros Institutos de Investigación similares y reconocidos a nivel mundial.

Se acuerda:

- a. Generar un sistema de ICD para el Instituto.
- b. Generar indicadores con una visión integral del Instituto, incluyendo la visión de la inclusión de productos científicos, tecnológicos, desarrollo del capital humano, de transferencia y comunicación y los aspectos administrativos, económicos y financieros.

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@lc.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

- c. Hacer foco en la gestión eficiente de los recursos disponibles para alcanzar las metas del nuevo PEI.
- d. Continuar el tratamiento de este tema en próximas sesiones de Junta Directiva para analizar un informe de situación actual del Instituto y el diseño de estrategias a futuro (incluyendo fechas, responsables y productos entregables) para alcanzar la implementación de los ICD institucionales en los diferentes niveles jerárquicos de la Institución durante el año 2015.

Acciones Vinculantes

Definir una "hoja de ruta" con fechas, responsables y productos entregables para alcanzar la implementación de ICD institucionales en los diferentes niveles jerárquicos de la Institución durante el año 2015: Responsable de liderar este proceso: Sub Director Nacional.

II. Informe de la consultoría realizada por los integrantes del Comité Asesor Internacional (CAI): Informa Ing. Agr. Fabio Montossi.

Se presenta a la Junta Directiva el informe final de la consultoría realizada por el CAI, del cual surgen las fortalezas y áreas de mejora del Instituto y las recomendaciones para la gestión global del INIA.

Se acuerda:

- a. Definir la/las persona/personas responsables de gestionar los puntos de mejoras plasmados en el contexto de la Evaluación Externa realizada por el CAI al Instituto y de planificar los pasos futuros a implementar ("hoja de ruta")¹.
- b. Difundir la evaluación del CAI a nivel de las Estaciones Experimentales del INIA y documentar los aportes de los profesionales del Instituto.

Acciones Vinculantes

Definir un plan de acción que tenga como objetivo realizar un seguimiento y evaluación de la implementación de las recomendaciones establecidas por el CAI. Responsables de liderar este proceso: Comité Gerencial.

¹ En el 2016 se operará otra consultoría para la cual se entregará un informe de avance de las recomendaciones recibidas por el CAI en diciembre 2014.

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

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

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

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

iniadn@dn.inia.org.uy
inialc@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

III. Espacios y mecanismos de coordinación del INIA: Informa Ing. Agr. Fabio Montossi

En el marco de la nueva estructura y reglamento aprobado, se analizan junto a la Junta Directiva los espacios de coordinación existentes (técnicos, operativos, regionales, gerenciales, etc.) para la mejora de la gestión global del Instituto.

Se realizó un análisis crítico y reflexiones de la pertinencia de los actuales espacios y mecanismos de coordinación del Instituto en cuanto a su funcionalidad, a la nueva estructura organizacional y los objetivos estratégicos establecidos por la Junta Directiva, incluyendo la discusión de roles y responsabilidades de cada área. Se destaca que los espacios de coordinación deben favorecer la generación e implementación de nuevas ideas y temáticas en el nuevo PEI.

Se acuerda:

- a. Elaborar un informe a la Junta Directiva del Comité Gerencial ampliado con una visión global y crítica de los actuales mecanismos de coordinación existentes y estudiar la necesidad y pertinencia de nuevos espacios de coordinación.
- b. Aumentar la frecuencia de jornadas de trabajo del Comité Gerencial en las Estaciones Experimentales del Instituto para estar más en contacto con las problemáticas regionales y nacionales.

Acciones Vinculantes

Desarrollar una propuesta de mecanismos de coordinación institucionales en el marco del desarrollo del nuevo PEI y que sean funcionales a la nueva estructura y estrategia de la Junta Directiva. Responsables de liderar este proceso: Comité Gerencial.

IV. Situación de cargos gerenciales de la Institución: Informa Ing. Agr. Fabio Montossi.

Se analiza la situación contractual de los Cargos Gerenciales (Directores Regionales, Directores de Programas y Coordinadores de Unidades Técnicas) y de los llamados a los nuevos Cargos Gerenciales generados en la nueva estructura organizacional.

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 acuerda:

- a. A nivel de los Directores Regionales, Directores de Programas y Coordinadores de Unidades Técnicas, priorizar los llamados a realizarse en el año 2015 y la evaluación de dichos cargos gerenciales.
- b. Avanzar en llamados considerados como primordiales para la nueva estructura organizacional (Gerente de Investigación, y Gerente de Innovación y Comunicación).
- c. Realizar el llamado al cargo del Director del Programa Nacional de Carne y Lana.
- d. Analizar el estado de situación del modelo contractual actual de los Directores Regionales.

Acciones Vinculantes

Desarrollar un plan de acción para implementar las acciones establecidas como prioritarias. Responsable de liderar este proceso: Director Nacional.

V. Plan de Carrera de Profesionales Universitarios y Personal de Apoyo: Informa Ing. Agr. Miguel Sierra.

Se presenta el informe realizado en coordinación con las Licenciadas Mónica Cantileno y Flavia Orgambide, el cual analiza el actual régimen de promociones, incentivos y ascensos, así como criterios y herramientas actuales de desarrollo del capital humano y su convergencia con la nueva estrategia organizacional.

Se debe contemplar a futuro: (i) tener una visión global del actual régimen de promociones, incentivos y ascensos, (ii) criterios y herramientas actuales y su convergencia con la estrategia, y (iii) iniciar una discusión acerca del modelo actual y definir hoja de ruta para elaborar una propuesta alternativa.

Acciones Vinculantes

Generar un grupo de trabajo que desarrolle propuestas para los temas identificados y priorizados. Responsable de liderar este proceso: Comité Gerencial.

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@lc.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

VI. Plan de Retiro: Informa Ing. Agr. José Silva.

Se analizan los lineamientos institucionales que fueron impartidos originariamente en la implementación del Plan de Retiro, el modelo actual, su funcionamiento, sus fortalezas, sus debilidades y aspectos para su mejora.

Se acuerda:

Estudiar y analizar las implicancias que tendría en el mediano y largo plazo el mantenimiento de este Plan en el desarrollo del capital humano del Instituto.

Acciones Vinculantes

Generar un grupo de trabajo que genere un informe evaluando el impacto presente y futuro de la aplicación de este Plan. Responsable de liderar este proceso: Comité Gerencial.

Siendo las 21.00 hs. finaliza la sesión del día lunes de Junta Directiva.

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

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

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

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

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



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

En el Hotel de Campo San Pedro de Timote, el martes 13 de enero de 2015 y siendo la hora 8.00 continúa la sesión de Junta Directiva bajo la presidencia del Ing. Agr. Álvaro Roel, con la presencia de los Dres. José Luis Repetto y Álvaro Bentancur, y de los Ings. Agrs. Joaquín Mangado y Pablo Gorriti. Asiste también el Ing. Agr. Fabio Montossi.

Se incorporan a la sala el Ec. Miguel Helou, los Ings. Agrs. Jorge Urtiaga, Miguel Sierra, José Silva y Carlos Negro, los Crs. Leonardo Hespanhol, Victoria Genta y Bruno Ferraro, y la Lic. Verónica Musselli.

TEMAS CENTRALES

I. Situación actual y análisis del Plan Estratégico Institucional (2011-2015): Informa Cr. Bruno Ferraro.

Se analiza el estado de situación de los proyectos ejecutados dentro del PEI 2011-2015, sus avances de ejecución y discusión sobre los delineamientos y estrategias a seguir para el proceso de cierre del mismo. Para ello se presentó y discutió información de: situación presupuestaria, las convocatorias realizadas, estado de las diferentes líneas (L1, L2, L3 y L4) de aplicación para fondos de investigación, la producción tecnológica y no tecnológica, y finalmente la productividad de los sistemas (7) de investigación.

Se acuerda:

- a. Realizar una revisión técnica y de la gestión de los proyectos de investigación y la eficiencia de los mismos en cuanto a los productos esperados y efectivamente logrados y a obtener.
- b. Analizar las causas en las asimetrías existentes de ejecución financiera entre sistemas, líneas de investigación y proyectos, definir estrategias de corrección y establecer áreas de mejora a futuro.
- c. Poner especial énfasis en la elaboración de los informes de finalización de los proyectos existentes, promoviendo la discusión y análisis técnico de los resultados obtenidos así como la conveniencia de continuar la línea de trabajo.
- d. Realizar una rendición de cuentas a la Sociedad y a los mandantes de INIA, de los proyectos ejecutados y en ejecución para tener oportunidades de mejora.
- e. Para el próximo PEI, entre otros, promover un menor número de proyectos de investigación e innovación que atiendan en forma sistémica y con mayor foco los grandes problemas y oportunidades (presentes y futuros) del sector agropecuario, que faciliten la integración entre regiones, cadenas de valor, disciplinas, que motiven el trabajo en grupo, promuevan el liderazgo y la trasmisión de conocimiento y

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
inialc@lc.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

experiencias intergeneracional entre los investigadores, mejora de la producción y calidad científica, mayor formación de estudiantes de grado y posgrado, estimular el trabajo en red con instituciones públicas y privadas, estimular la captación de fondos externos, favorecer la transferencia de tecnología e innovación e internacionalización del INIA. El esfuerzo debe estar focalizado en generar proyectos innovadores y de mayor impacto institucional.

- f. Para el nuevo PEI, entre otros, revisar las metodologías, sistemas y criterios que se están utilizando para favorecer la identificación de temas prioritarios de investigación e innovación y la asignación de recursos. Desarrollar indicadores que permitan medir impacto (productos y servicios) del INIA, que promuevan la producción científica, impacto económico, social y ambiental.

Acciones Vinculantes

Establecer un plan de acción que promueva el análisis crítico, revisión y medición de resultados y eficiencia de los proyectos de investigación en ejecución del actual PEI (2011-2015) y facilitar el proceso de cierre de estos durante el año 2015. Responsable de liderar este proceso: Dirección Nacional.

II. Presentación PEI 2016-2020: Los énfasis y la estrategia a seguir: Informa Ing. Agr. Miguel Sierra.

Se realiza una primera aproximación de pautas para el desarrollo del próximo PEI (2016-2020), su contenido, énfasis y estrategia de construcción. Se discuten los conceptos básicos, actualización metodológica, el proceso de construcción, las lecciones aprendidas del PEI anterior, y una revisión preliminar de los lineamientos y áreas que el mismo abarcará.

Se acuerda:

- Realizar un proceso de revisión de las lecciones aprendidas PEI 2011-2015 e identificar áreas de mejora para su implementación en el próximo PEI.
- Capitalizar la información y experiencias generadas en el PEI anterior, que permitan ser más eficientes y ágiles en todo el proceso de construcción colectivo del nuevo PEI.
- Se buscará transitar hacia un modelo de planificación estratégica de carácter continuo y dinámico para orientar la construcción y seguimiento de la estrategia del Instituto para facilitar la incorporación de nuevas temáticas y áreas de intervención en la agenda de investigación del INIA más allá de la priorización que se realice durante el año 2015.

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

- d. Diseñar una metodología de planificación estratégica y prospectiva que promueva la consulta y articulación del INIA con la institucionalidad pública y privada (nacional e internacional) para generar un nuevo PEI institucional inserto en la estrategia País.
- e. Desarrollar modelos de trabajo que permitan evaluar el impacto potencial que tendrá la implementación de nuevos proyectos, en el reposicionamiento del Instituto y el fomento de la captación de oportunidades externas.
- f. Designar y conformar equipos que contemplen la mayor diversidad de opiniones y orientaciones que faciliten la innovación en la construcción del nuevo PEI.
- g. El nuevo PEI debe incorporar el diseño e implementación de estrategia que favorezcan el fortalecimiento financiero del INIA en el corto, mediano y largo plazo.
- h. Definir la hoja de ruta (agenda, responsables, productos) para dar cumplimiento a la meta de llegar a fin de año con un nuevo PEI formulado.

Acciones Vinculantes

Designar y conformar un equipo de trabajo que facilite la construcción colectiva del nuevo PEI, definiendo una "hoja de ruta" (agenda, responsables, productos) para dar cumplimiento a la meta de llegar a fin de año con un nuevo PEI. Responsable de liderar este proceso: Dirección Nacional.

III. Cierre financiero 2014 y POA 2015: Informan Cres. Leonardo Hespanhol y Victoria Genta

Se realiza un análisis del cierre económico y financiero del año 2014 como insumo para comenzar a definir la estrategia para el año 2015 y las acciones a tomar para el fortalecimiento financiero del Instituto. La presentación analiza: (i) el uso de fondos del Instituto, (ii) el financiamiento externo obtenido, (iii) el nivel de ejecución de actividades, (iv) la aplicación y ejecución de recursos financieros ejecutados por Regionales, Programas y Unidades, (v) el flujo de fondos proyectado, (vi) una proyección del POA 2015-2016 con las disponibilidades actuales y las inversiones temporarias requeridas y (vii) discusión de diferentes alternativas que favorezcan financieramente al Instituto y asegurar su sostenibilidad futura.

Se acuerda trabajar con el fin de asegurar la conexión de los recursos financieros disponibles con los PDR, realizando un análisis de proyectos e iniciativas que deberán seguir ejecutándose y de las que se dejarán de ejecutar.

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

Acciones Vinculantes

Se acuerda trabajar en diferentes alternativas de fortalecimiento financiero del Instituto: Responsable de liderar este proceso: Comité Gerencial Ampliado.

IV. Compromiso de Gestión 2015: Informa Ing. Agr. José Silva.

Se realiza un informe de avance del Compromiso de Gestión asumido con el MGAP en el 2014, en base al Plan Estratégico Institucional 2011-2015. Se analizan los distintos objetivos asumidos, sus indicadores, metas, plazos, grado de cumplimiento de los mismos e informes emitidos por la Comisión de Seguimiento (INIA y MGAP) al respecto.

Se acuerda:

- a. Analizar los productos obtenidos al momento con el presupuesto asignado y las oportunidades de mejoras a futuro.
- b. Culminar el proceso de Compromiso de Gestión 2014.
- c. Gestionar el nuevo Compromiso de Gestión 2015.
- d. Formular un documento institucional para ser presentado al MGAP que analice las acciones realizadas en el período 2011-2015 y explorar oportunidades de cambio y mejora en el marco del diseño del nuevo PEI, para luego ser utilizadas como base para discutir el nuevo plan presupuestal quinquenal del país y el fortalecimiento financiero institucional.

Acciones Vinculantes

Se propone trabajar en el cierre del Compromiso de Gestión 2014, elaboración del Compromiso de Gestión 2015 y elaborar un documento con análisis y propuestas de fortalecimiento institucional para el próximo quinquenio. Responsable de liderar este proceso: Comité Gerencial.

PENDIENTES

I. FPTAs 2009, 2012 y 2014: Informa Ing. Agr. Carlos Negro.

Se analizan: (i) los productos obtenidos en los proyectos ejecutados de la Convocatoria 2009, (ii) los indicadores, procedimientos de seguimiento y estrategia de comunicación de los productos a generar en la Convocatoria 2012 y (iii) una evaluación preliminar de la propuesta de la Convocatoria 2014.

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

Se acuerda:

- a. Poner especial énfasis en la gestión de la Convocatoria FPTA 2014, siendo clave la definición de las líneas temáticas, objetivo, estrategias y el procedimiento de esta Convocatoria.
- b. La Convocatoria FPTA 2014 estará orientada a fomentar la transferencia de tecnología y la co-innovación, con particular énfasis en la reducción de brechas tecnológicas en los sistemas de producción familiar, valorando el trabajo en grupos y en red, el apoyo institucional y el desarrollo territorial.
- c. En esta Convocatoria FPTA 2014, como parte del fortalecimiento de la estrategia de difusión y transferencia de tecnología del INIA y de promover la articulación del Instituto con productores, gremiales rurales, instituciones de I+D+i, MGAP, otros organismos vinculados, se propone la creación de la figura del técnico de enlace entre el INIA y estos actores.
- d. Previo al lanzamiento de la Convocatoria FPTA 2014 y sobre la base del trabajo realizado por los CARs a nivel de las diferentes Estaciones Experimentales del INIA, realizar una reunión INTERCAR. Esta reunión tendrá por objetivo el análisis y discusión colectiva del diseño y los criterios establecidos en esta nueva Convocatoria y la exploración de oportunidades de avanzar en el proceso de priorización de los temas identificados a nivel de cada CAR.
- e. Instrumentar un mecanismo para que los resultados de la actual cartera de proyectos FPTA en ejecución (Convocatoria 2012) sean difundidos y articulados con el Plan de Actividades de Difusión del Instituto.
- f. Se propone realizar una propuesta de evaluación de los resultados e impacto de la Convocatoria FPTA 2012. Esta será la base a considerar para implementar en la evaluación de futuras convocatorias.
- g. Establecer mecanismos que promuevan activamente la comunicación de los productos y procesos tecnológicos generados por las diferentes convocatorias de los FPTAs, siendo estos, parte de la estrategia global de difusión y transferencia de tecnología 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
iniatt@tyl.inia.org.uy



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

Acciones Vinculantes

Durante el año 2015, se debe proceder a cumplir con todas las etapas establecidas para realizar la nueva Convocatoria FPTA con el objetivo de priorizar y seleccionar los proyectos presentados en la misma. También se debe disponer de un sistema de evaluación de los resultados e impactos de los proyectos de investigación seleccionados en la Convocatoria FPTA 2012 y de un plan de comunicación de los productos y procesos tecnológicos generados por los FPTAs. Esta última acción se debe implementar como parte de la estrategia global de difusión y transferencia del INIA. Responsable de liderar este proceso: Comité Gerencial Ampliado.

II. Definir estrategias de fortalecimiento de las acciones de Difusión y Transferencia de Tecnología del INIA - Agenda 2015: Informa Ing. Agr. Fabio Montossi.

A partir de los productos y procesos tecnológicos generados por el INIA durante el PEI 2011-2015, se presenta a la Junta Directiva una propuesta de fortalecimiento de las acciones de difusión y transferencia de tecnología del Instituto. Estas deben llevar a la formulación de un Plan de Difusión y Transferencia de Tecnología del INIA – Agenda 2015.

Esta propuesta se presenta en un contexto propicio asociado al cierre de parte de la cartera de los proyectos de investigación del PEI (2011-2015) durante el año 2015 y la necesidad de fortalecer, focalizar y articular las acciones de difusión y transferencia del Instituto a nivel regional y nacional.

Se acuerda:

- a. Realizar a nivel de los COCOREs de las 5 Estaciones Experimentales del INIA, un análisis vinculante de las demandas de los mandantes del INIA y de los resultados de investigación generados en marco del PEI 2011-2015. Ello permitirá la priorización de las temáticas a ser difundidas, teniendo en cuenta público objetivo, ofertas integrales, definición de herramientas y estrategias de difusión y de transferencia de tecnología, contemplar demandas a nivel regional y nacional, establecer cronograma de actividades a lo largo del año, etc.
- b. Incorporar en forma más integral en las acciones de difusión y transferencias de tecnología del INIA, la información científica y tecnológica generada por los FPTAs e INNOVAGRO. Previo al lanzamiento del Plan de Difusión y Transferencia de Tecnología del INIA – Agenda 2015 y sobre la base del trabajo realizado por los COCOREs a nivel de las diferentes Estaciones Experimentales del INIA, realizar una reunión INTERCAR para el análisis y discusión colectiva de priorización de los temas identificados (o nuevas temáticas) para ser incluidos en dicho Plan sobre la base del cumplimiento y evaluación del proceso mencionado. El Comité Gerencial realizará una propuesta final a ser considerada por la Junta Directiva.

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

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

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

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

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



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

- c. Desarrollar una estrategia de comunicación y marketing para el Plan de Difusión y Transferencia de Tecnología INIA 2015.

Acciones Vinculantes

Implementación y evaluación del Plan de Difusión y Transferencia de Tecnología del INIA – Agenda 2015. Responsable de liderar este proceso: Comité Gerencial Ampliado.

III. Actas de sesiones de Junta Directiva

Se intercambian ideas para acelerar la confección y firma de las actas resultantes de cada sesión de Junta Directiva.

Se acuerda que:

- El Ing. Agr. José Silva revise las actas pendientes de firma del 2014 para llevarlas a la firma en la segunda sesión del año (marzo 2015) o en alguna sesión extraordinaria de Junta Directiva.
- Las Gerencias deben aportar comentarios y sugerencias en tiempo y forma para acelerar el proceso de aprobación y firma de actas.
- Elaborar una propuesta de mejora en el proceso de elaboración y aprobación de actas (personas encargadas, procedimientos, cronograma, responsables) para el año 2015.

Acciones Vinculantes

- Revisar y firmar actas faltantes de sesiones de Junta Directiva del año 2014. Responsable de liderar el proceso: Ing. Agr. José Silva.
- Disponer de una estrategia de mejora de elaboración de actas para el año 2015. Responsable de liderar el proceso: Dirección Nacional.

OTROS TEMAS:

I. Respuestas a preguntas de técnicos de la 2ª Jornada de Comunicación Institucional.

Está pendiente la elaboración de respuestas a las preguntas realizadas por los técnicos del Instituto surgidas en la 2ª Jornada de Comunicación Institucional (realizada en la Estación Experimental de INIA Las Brujas).

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

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

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

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

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



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

Acciones Vinculantes

Responder las preguntas realizadas por los técnicos del Instituto en la 2ª Jornada de Comunicación Institucional. Responsables de liderar este proceso: Ings. Agrs. José Silva, Fabio Montossi y Junta Directiva.

II. Plan de inducción a los nuevos Gerentes de la Institución: Informa Ing. Agr. Álvaro Roel

La Junta Directiva define los elementos y acciones esenciales en los primeros 100 días de trabajo del Comité Gerencial.

Se acuerda:

- a. Brindar todo el apoyo de la Junta Directiva para que los nuevos Gerentes se integren rápidamente al Instituto y que sean actores claves y participes activos de los procesos claves de planificación y definiciones estratégicas del INIA.
- b. Brindar todo el apoyo para que en los primeros meses de trabajo el nuevo Equipo Gerencial pueda estrechar vínculos con las estaciones Experimentales del INIA.
- c. En las visitas a las Estaciones Experimentales de INIA, los Gerentes deberán brindar especial atención al análisis de las problemáticas regionales para incentivar su discusión y búsqueda de soluciones.
- d. Realizar un Plan de Inducción a los nuevos Gerentes 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
inialc@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

Acciones Vinculantes

- a. Realizar un Plan de Inducción a los nuevos Gerentes del Instituto. Responsables de liderar este proceso: Director Nacional y Junta Directiva.
- b. Establecer procedimientos y procesos para la mejora de la gestión del Comité Gerencial. Responsable de liderar este proceso: Director Nacional.
- c. Establecer objetivos, cronograma y programa de actividades para la realización de una gira inicial (enero y febrero 2015) del nuevo Comité Gerencial a todas las Estaciones Experimentales del INIA. Responsable de liderar este proceso: Director Nacional.

Siendo las 18.30 hs., el Ing. Agr. Álvaro Roel agradece la presencia de todo el equipo Gerencial del Instituto y da por terminada la sesión de Junta Directiva. Se fija la próxima sesión de Junta Directiva los días 4 y 5 de marzo de 2015, en INIA Treinta y Tres.

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
inialc@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