

ACTA 995

En INIA Treinta y Tres, el martes 28 de julio de 2015 y siendo la hora 09.30 se reúne la Junta Directiva bajo la presidencia del Ing. Agr. Álvaro Roel y con la presencia de los Dres. José Luis Repetto, Álvaro Bentancur y de los Ings. Agrs. Joaquín Mangado, y Pablo Gorriti. Asisten también los Ings. Agrs. Jorge Peñagaricano (por Federación Rural), Diego Payssé (por Asociación Rural del Uruguay) y Fabio Montossi, este último en su carácter de Director Nacional.


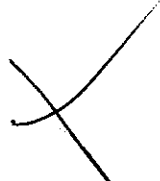


Se incorporan el Ec. Miguel Helou (Sub Director Nacional) y los Ings. Agrs. Jorge Urtiaga (Gerente de Operaciones), Miguel Sierra (Gerente Interino de Innovación y Comunicación) y el Cr. Leonardo Hespanhol (técnico de la Gerencia de Operaciones).

La Junta Directiva de INIA da la bienvenida vía videoconferencia al Ing. Agr. Alberto Bozzo (INIA Salto Grande) quien participa en carácter de invitado y representando a las gremiales de CNFR/FUCREA/CAF en la Junta Directiva del INIA. En dicha instancia se informa al Ing. Bozzo acerca de las prioridades y metas establecidas en el mes de enero, los procesos y acciones relacionadas para este año, su estado de avance, así como el ajuste de la estrategia en lo que queda del mismo.

TEMAS CENTRALES

La actividad del día comienza con una presentación del Director Nacional, Ing. Agr. Fabio Montossi informando el estado de situación de los procesos definidos como estratégicos para este año y acordados en la sesión de Junta Directiva de enero. Entre los temas abordados se informa sobre:

- a) Situación y Fortalecimiento financiero de INIA.
- b) Análisis del Plan Estratégico Institucional 2011-2015.
- c) Plan Estratégico Institucional 2015-2020: Avances realizados y productos obtenidos hasta el momento y próximos pasos a dar.
- d) Situación de cargos gerenciales de la Institución.
- e) Nivelación de Información sobre Convenio INIA-PGGW-GIL y definición de la hoja de ruta para la segunda mitad del año.
- f) Sistema de Indicadores Clave de Desempeño (ICDs).
- g) 3^{era} Comunicación Institucional: Junta Directiva y Comité Gerencial.
- h) Llamado a Concurso de la Dirección de Programa Nacional de Lechería.



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

I. Situación y Fortalecimiento Financiero del INIA.

I.1. Acciones del Comité Gerencial Ampliado.

En la sesión de enero se analizó el cierre financiero del POA 2014 y el POA 2015, acordándose trabajar con el fin de asegurar la conexión de los recursos financieros disponibles con las acciones operativas y programáticas establecidas y priorizadas en el Instituto. Este objetivo necesitó de un análisis exhaustivo de los fondos asignados a proyectos y actividades operativas que deberán seguir ejecutándose y las que se dejarán de ejecutar de acuerdo a las prioridades establecidas. Para ello, el Comité Gerencial Ampliado (Comité Gerencial y Directores Regionales) trabajaron sobre diferentes alternativas de fortalecimiento financiero del Instituto, con el objetivo de mejorar la gestión operativa del Instituto. Se viene cumpliendo la meta establecida de una reducción del orden del 15% en el presupuesto operativo sin afectar sustancialmente las actividades de investigación, innovación y transferencia de tecnología del INIA. También se establecieron un grupo de acciones priorizadas -corto, mediano y largo plazo- de mejora de la gestión del Instituto que estarán a cargo de diferentes grupos de implementación.

El Ing. Agr. Álvaro Roel resalta el valor de este trabajo ya que de este modo, todos los artífices se ven involucrados en el trabajo para que cada uno aporte a la construcción de objetivos claves para abarcar las demandas del Instituto en el territorio nacional, definiendo así la construcción colectiva y priorización de actividades de la agenda del Instituto para el año 2015.

I.2. Proyecciones de diferentes escenarios de ingresos del INIA y proyecciones de niveles de actividad para el período 2015-2020.

El Ec. Miguel Helou (Sub Director Nacional de INIA) presenta las proyecciones de recursos devengados del Instituto para el próximo quinquenio. La presentación muestra la expectativa de recaudación de adicional IMEBA más la correspondiente contrapartida del Poder Ejecutivo para los próximos cinco años a nivel agregado y por rubro/sector de producción.

Los diferentes escenarios de proyecciones de ingresos para INIA en el próximo quinquenio 2015-2020 muestran una reducción potencial en las recaudaciones como consecuencia de la evolución esperada de la actividad agropecuaria, incluyendo la variación proyectada del tipo de cambio.

Se analiza la brecha entre recursos devengados y recursos percibidos por el Instituto que se ha originado como consecuencia de la asignación realizada para INIA en la Ley de Presupuesto 2010-2015.

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

En base a los diferentes escenarios de ingresos simulados para el período 2015-2020, se establecen umbrales de ingresos necesarios para que el INIA pueda cumplir con sus objetivos y potencial agenda de investigación, innovación y transferencia de tecnología.

La Junta Directiva considera que estas herramientas deben ser utilizadas asiduamente en la gestión moderna del Instituto para mejorar los procesos de planificación, priorización e implementación de políticas del Instituto.

1.3. Situación financiera actual, priorización y estrategias de inversiones, compromiso de gestión y acciones tomadas para presupuesto 2015.

El Ing. Agr. Jorge Urtiaga (Gerente de Operaciones de INIA) y el Cr. Leonardo Hespagnol (Técnico Principal de la Gerencia de Operaciones) informan sobre situación y gestión financiera del INIA. Se analizan en detalle los escenarios posibles para el Instituto según los niveles de cobranza de recursos previstos por la Ley y otras fuentes de ingreso (Fondos concursables, Alianzas estratégicas, Regalías, venta de productos y servicios, etc.).

En este contexto se repasan las medidas implementadas para el manejo de presupuesto a nivel de centros de costos regionales con los nuevos procedimientos de asignación de presupuesto y seguimiento de su ejecución, el ajuste propuesto en los presupuestos de ejecución, el trabajo de priorización de inversiones, el acuerdo para identificar e implementar iniciativas de mejora que signifiquen una mayor eficiencia financiera, económica, operativa y programática.

El Ing. Agr. Álvaro Roel insta a analizar los proyectos de la cartera de investigación del Instituto. El nuevo PEI deberá contar con una menor cantidad de proyectos de mayor porte e impacto potencial, que estructuren adecuadamente líneas de investigación potentes con una amplia integración de técnicos de distintos Programas, Unidades y Plataformas de Investigación por proyecto, en coordinación con otras organizaciones nacionales e internacionales de I+D+i.

Paralelamente, es necesario implementar un nuevo modelo de gestión del INIA de mediano plazo. El Instituto deberá concentrar sus esfuerzos en la captación de talentos, fortalecer el liderazgo de los procesos de investigación y desarrollo de tecnologías, trabajo en red con el sector público y privado, cooperación nacional e internacional, y realizar una evaluación sistemática de los resultados obtenidos y su impacto.

Se analizan las medidas de negociación pactadas y las pautas del ajuste salarial a Julio de 2015 según porcentaje de incremento. Se visualizan los compromisos asumidos tanto en el Convenio colectivo con el gremio de APUINIA como con el gremio de FEFUINIA, montos de reconocimientos según evaluaciones de desempeño, momentos de aplicación y las solicitudes de ascensos cursadas tanto de profesionales universitarios como de personal de apoyo 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
iniate@te.inia.org.uy
inia_ib@ib.inia.org.uy
inia_sg@sg.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniati@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY

La Junta Directiva acuerda realizar el pago de los premios correspondientes de acuerdo a los convenios vigentes y las evaluaciones de desempeño realizadas.

II. Visita a obras regionales (INIA/IPA, INIA/Udelar/Cure e INIA/FLAR).

La Junta Directiva realiza un almuerzo de trabajo y una posterior visita organizada por el Director Regional de INIA Treinta y Tres, el Ing. Agr. Walter Ayala para analizar el estado de situación y avance de las obras regionales de INIA/IPA, INIA/Udelar/Cure e INIA/FLAR. La Junta Directiva comprueba con beneplácito el avance de las edificaciones de acuerdo a los planes establecidos, y se resalta el beneficio e impacto que este trabajo interinstitucional tendrá para los diferentes sectores y actores involucrados a nivel regional, nacional e internacional.

III. Análisis del Plan Estratégico Institucional 2011-2015.

En la Junta Directiva de enero de 2015 se acordó 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 Plan Estratégico Institucional (2011-2015) y facilitar el proceso de cierre de estos durante el año 2015.

Para ello, en primera instancia se realizó una revisión técnica y de gestión de los proyectos de investigación, sus productos esperados y los generados, así como las asimetrías existentes de ejecución financiera entre los distintos sistemas de investigación, líneas de investigación y los distintos proyectos. Se puso especial énfasis en exigir los informes de finalización de los proyectos existentes y el grado de avance de los que se encuentran vigentes, para el posterior análisis de los resultados obtenidos y de la viabilidad de continuar con cada línea de trabajo analizada.

El Ec. Miguel Helou realiza una presentación a la Junta Directiva sobre la instancia técnica de revisión de las líneas de investigación y los avances en el proceso, así como el análisis de la situación financiera de las líneas de investigación, proyectos en ejecución, fechas de cierre y productos obtenidos por sistemas.

Desde mediados de junio el Instituto se encuentra realizando una revisión de su cartera de proyectos de investigación a fin de: i) discutir y establecer la situación actual de las grandes líneas de investigación a modo de generar una línea de base y perspectivas de futuro, ii) realizar un análisis crítico de la ejecución del PEI 2011-2015 y iii) identificar contribuciones realizadas por los proyectos a la construcción del paradigma de intensificación sostenible.

El proceso es gestionado por los Coordinadores de Sistema, Directores de Programas Nacionales de Investigación y Coordinadores de Unidades Técnicas en coordinación con los Directores Regionales. La instancia abarca el análisis de cada uno de los proyectos en ejecución, de la cartera de proyectos de cada Programa o Unidad y el nivel 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
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



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY

A partir de este análisis se generarán tres productos claves:

- i) La línea de base respecto al conocimiento generado, la tecnología aplicada y la brecha tecnológica actual a nivel del sector productivo.
- ii) El análisis de las principales líneas de investigación en el área con vistas a alimentar la elaboración del nuevo PEI. En esta línea deberá evaluarse el grado de ajuste de los proyectos en ejecución actualmente frente a esa perspectiva.
- iii) Un ranking de prioridad de los diferentes proyectos actualmente en ejecución a partir de los criterios de análisis propuestos.

El resultado documentado del análisis de la cartera de proyectos a nivel de sistemas brindará un importante insumo para el nuevo PEI a la hora de definir prioridades (Ej.: qué líneas de investigación se sostendrán, cuáles dejarán de seguirse) y permitirá trabajar en la fijación de objetivos, diseñar y proponer proyectos, así como líneas específicas de trabajo.

De acuerdo al cronograma de trabajo los documentos correspondientes al análisis de cada uno de los sistemas y programas deberán estar listos en los meses de septiembre y octubre de 2015.

La Junta Directiva entiende de suma importancia la elaboración profesional de los informes de cierre de proyectos, siendo esta una de las formas de devolver a la sociedad la inversión realizada y además de constituir un documento clave para el PEI 2015-2020, de manera de discutir las oportunidades de mejora, necesidades de continuar o no las líneas de trabajo, etc.

IV. Plan Estratégico Institucional 2015-2020: Avances realizados y productos obtenidos hasta el momento y próximos pasos a dar.

El Ing. Agr. Miguel Sierra (Gerente Interino de Innovación y Comunicación de INIA) informa a la Junta Directiva los procesos trascurridos hasta el momento, la situación actual, los avances logrados y se realiza un análisis del Plan Estratégico Institucional (2011-2015).

En la Junta Directiva de enero se había acordado realizar un proceso de revisión de las lecciones aprendidas en el PEI 2011-2015, a modo de implementar áreas de mejora para la implementación del nuevo PEI. El capitalizar la información y experiencias generadas en el PEI anterior, permitirá implementar un proceso mejorado de construcción del nuevo PEI. La nueva planificación estratégica deberá ser de carácter continuo y dinámico para facilitar la incorporación de nuevas temáticas y áreas de

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

Andes 1366 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@le.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sg@sg.inia.org.uy
iniatho@th.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy




Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY


intervención en la agenda de investigación de INIA junto con la priorización que se realice a lo largo del año 2015. Asimismo, se impartió el lineamiento de diseñar una metodología de planificación estratégica y prospectiva que promueva la articulación del INIA con la institucionalidad pública y privada (nacional e internacional) para generar un nuevo PEI institucional inserto en la estrategia País con medición de resultados y eficiencia de los proyectos de investigación en la ejecución del PEI actual.

A tales efectos, la Dirección Nacional desarrolló modelos de trabajo que permiten evaluar el impacto potencial de los próximos proyectos, en el marco de un reposicionamiento del Instituto y el fomento de la captación de oportunidades externas.

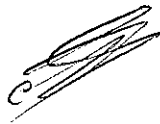
A tales efectos y a modo de cumplir con este nuevo lineamiento, se conformó un equipo de trabajo diverso y amplio que represente los diferentes estamentos del Instituto, el cual elaborará una nueva propuesta estratégica institucional para el INIA, para facilitar la construcción colectiva del nuevo PEI, en base a un proceso participativo interno y consultivo con actores relevantes en materia de investigación, tecnología, y transferencia de tecnología agropecuaria.

Para cumplir con dicho objetivo se deberá:

- 
- **Involucrar estrechamente a los distintos actores internos** en la construcción del nuevo Plan Estratégico del INIA.
 - **Recoger el aporte de actores institucionales externos**, especialmente aquellos con los que el Instituto requerirá articularse para la ejecución del Plan Estratégico.
 - **Diseñar un documento de Plan Estratégico del INIA** con el nivel de desagregación que posibilite a partir del mismo la determinación de implicancias a nivel de estructura programática-operativa y procesos gerenciales del INIA.



A tales fines, se contrató a la Consultora CPA Ferrere para incorporarse al equipo de trabajo y aportar conceptos, facilitar y articular la implementación, seguimiento y documentación de la propuesta que se elaborará y ejecutará en conjunto con el resto del equipo. Este plan de trabajo tendrá un equipo de Coordinación del Proceso de elaboración del Nuevo PEI y estará integrado por personas referentes en las distintas Estaciones Experimentales de INIA para fortalecer un núcleo crítico de trabajo que garantice que los procesos de discusión y elaboración del nuevo PEI, lleguen a todos los ámbitos de INIA, en todo el país; promoviendo instancias colectivas de participación, que fortalezcan a sus participantes por la calidad de los intercambios y por la elaboración de documentos colectivos que tengan claridad conceptual y definan claramente donde concentrar energías y recursos en este nuevo período.



Por tanto, el Cr. Gonzalo Icasuriaga (responsable del Departamento de Estrategia y Capital Humano, a cargo de los servicios de consultoría en análisis, diseño y cambio organizacional, planificación estratégica y consultoría en gestión del capital humano de la Consultora CPA Ferrere), realiza una presentación a la Junta Directiva junto al Ing. Agr. Miguel Sierra donde se describen:

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

- Objetivo y Alcance del Proyecto.
- Estructura de Gobierno del Proyecto.
- Plan de Trabajo y Aspectos Metodológicos.
- Cronograma Previsto.
- Esquema de Pasos a implementar.
- Próximos Pasos a dar.

Cabe destacar que para la implementación del nuevo PEI se deberán consolidar cuatro áreas simultáneas:

1. Desarrollar tecnologías para la intensificación sostenible y la consolidación de la producción agropecuaria de gran escala.
2. Desarrollar tecnologías y competencias de innovación tecnológicas y no tecnológicas que permita incorporar y apropiar valor a la producción familiar.
3. Fortalecer la expansión del conocimiento científico de alta calidad orientado a la solución de problemas y la exploración de oportunidades.
4. Participar activamente en la generación de modelos y herramientas institucionales que favorezcan la innovación a nivel del sector agropecuario

Para ello, se basarán los esfuerzos en:

- Compartir las prioridades y acciones propuestas en el documento "APORTES PARA LA REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA Y FORTALECIMIENTO DEL INIA EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020" generado por la Junta Directiva y el Comité Gerencial.
- Se destacan las temáticas de Campo Natural (CN)/Riego/Biotecnología animal, vegetal y microbiana/ Salud Animal.
- Orientar el nuevo PEI a través de la Prospectiva e Inteligencia Estratégica, Bioeconomía y Modelación.
- Genética Comercial (vegetal y animal).
- Instituto de Estudios Superiores en Producción Vegetal y Animal Sostenible.
- Plataforma de investigación, innovación y competitividad de inocuidad, calidad y tecnología de los alimentos.
- La difusión y transferencia de las tecnologías generadas por el INIA en red con otros actores de I+D+i.

La Junta Directiva aprueba las acciones realizadas para la ejecución e instrumentación del nuevo PEI e insta a la implementación de la "hoja de ruta" propuesta y la comunicación efectiva de la misma a los funcionarios 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@tyt.inia.org.uy



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

V. Situación de cargos gerenciales de la Institución

En su sesión de enero, la Junta Directiva impartió lineamientos al Director Nacional sobre los llamados a realizarse en el año 2015 de los cargos de Directores Regionales, Directores de Programas de Investigación y Coordinadores de Unidades Técnicas cuyos contratos se encuentran vencidos, así como en los llamados de los cargos primordiales para la nueva estructura organizacional (Gerente de Investigación y Gerente de Innovación y Comunicación).

En base a la análisis de la situación contractual de los cargos de Directores Regionales, Directores de Programa y Coordinadores de Unidades Técnicas, el Ing. Agr. Fabio Montossi informa sobre el plan de acción y los avances realizados para implementar los llamados a los cargos establecidos como prioritarios. En el período Julio 2015 – Diciembre 2016, este plan tiene como objetivo –estará condicionado por cambios potenciales en la reestructura organizacional- procesar 7 y 11 llamados para los años 2015 y 2016, respectivamente.

Se destaca que los Ings. Agrs. Fabio Montossi y Jorge Urriaga vienen realizando entrevistas personalizadas con los diferentes directores y coordinadores del INIA que tienen sus contratos vencidos compartiendo el plan de acción previsto para efectivizar la realización de los llamados planificados, intercambiando información, estado de situación en cada caso, expectativas, propuestas, etc.

La Junta Directiva apoya y aprueba el proceso realizado y la implementación del plan de llamados propuestos para el período julio 2015 – diciembre 2016.

VI. Nivelación de información sobre Convenio INIA-PGGW-GIL y definición de la hoja de ruta para la segunda mitad del año.

Los Ings. Agrs. Fabio Montossi y Miguel Sierra realizan junto a la Junta Directiva una nivelación del estado de situación del Convenio INIA-PGGW-GIL.

Se propone una “hoja de ruta”, que contempla los pasos a seguir en el análisis en el marco de la renovación de dicho Convenio. Esta propuesta tiene también como objetivo clave informar a los diferentes actores involucrados sobre los avances realizados y productos logrados.

Siendo las 21.00 hs. finaliza el primer día de 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. 388, 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 INIA Treinta y Tres, el miércoles 29 de julio de 2015 y siendo la hora 08.00 se reúne la Junta Directiva bajo la presidencia del Ing. Agr. Álvaro Roel y con la presencia de los Dres. José Luis Repetto, Álvaro Bentancur y de los Ings. Agrs. Joaquín Mangado, y Pablo Gorriti. Asisten también los Ings. Agrs. Jorge Peñagaricano (por Federación Rural), Diego Payssé (por Asociación Rural del Uruguay) y Fabio Montossi, este último en su carácter de Director Nacional.

Se incorporan el Ec. Miguel Helou (Sub Director Nacional) y los Ings. Agrs. Jorge Urtiaga (Gerente de Operaciones), y Miguel Sierra (Gerente Interino de Innovación y Comunicación)

VII. Sistema de Indicadores Clave de Desempeño (ICDs)

El Ec. Miguel Helou informa a la Junta Directiva sobre el objetivo planteado de desarrollar un sistema de indicadores clave de desempeño como herramientas de gestión y evaluación institucional. Este sistema deberá permitir establecer metas, comparativas y dar seguimientos a los resultados obtenidos, buscando así la mejora de la gestión del Instituto.

La propuesta presentada busca cubrir las áreas clave de la actividad del INIA tales como: Producción Científica, Producción Tecnológica, Transferencia de Tecnología, Gestión de la Investigación y Capacidades del Capital Humano.

Se presentan y definen las actividades claves para implementar los indicadores claves de desempeño (ICDs), lo cual implicará la conformación de equipos de trabajo con diferentes integrantes de la organización para su implementación. Se establecen los criterios para la selección de los diferentes integrantes de los equipos de trabajo, que trabajarán bajo la Dirección del Ec. Miguel Helou y la Coordinación del Cdr. Bruno Ferraro.

La Junta Directiva destaca que los indicadores tienen que ser consistentes con el Instituto que se quiere implementar. Por tanto será necesario que estos indicadores tengan su correspondencia con los distintos ejes estratégicos del nuevo PEI. Dichos indicadores deberán ser simples, sencillos de decodificar y comunicar, permitiendo analizar el desempeño tanto institucional como de diferentes entidades al interior del INIA.

La Junta Directiva insta a la implementación de los equipos de trabajo que generarán las propuestas de indicadores claves de desempeño en las 5 áreas identificadas.

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@te.inia.org.uy
inia_lb@lb.inia.org.uy
inia_sg@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

VIII. Despedida del Dr. Álvaro Bentancur

La Junta Directiva realiza una afectuosa despedida y reconocimiento al Dr. Álvaro Bentancur quien participara tantos años de la Directiva del Instituto. Se resalta la gestión del Dr. Bentancur en las distintas Juntas Directivas de INIA para contribuir a un mejor INIA, abierto, participativo y al servicio del sector agropecuario y al País. Se destaca, después de un período de inducción necesario, que al retirarse el Dr. Bentancur, se integra en forma formal al Ing. Agr. Jorge Peñagaricano a la Directiva del Instituto. Se da la bienvenida formal y apoyo al nuevo integrante en su futuro desempeño en la Junta Directiva. El Ing. Roel como agradecimiento y reconocimiento institucional, procede a la entrega de un obsequio al Dr. Bentancur. Por su parte, el Dr. Bentancur agradece los comentarios recibidos y expresados, destacando que fue un privilegio y honor integrar la Junta Directiva de un Instituto de la relevancia y trascendencia como INIA durante todos estos años.

IX. Consulta a nivel de las Estaciones Experimentales del INIA sobre informe generado por el Comité Asesor Internacional (CAI).

El Ing. Agr. Fabio Montossi informa a la Junta Directiva sobre la devolución del informe de la Comité Asesor Internacional (CAI) a los investigadores de INIA en las 5 experimentales del INIA y en la Dirección Nacional y los resultados obtenidos.

El objetivo fue internalizar este documento en cada Estación Experimental y en la Dirección Nacional de INIA, promoviendo un análisis y discusión de la evaluación sistemática abordada por el Comité Asesor Internacional (CAI). También se analizó por parte de nuestros técnicos, los aportes y sugerencias realizadas por este Comité al Instituto, recibiendo una devolución en los siguientes temas priorizados:

1. La nueva Estructura Organizacional.
2. Definiciones sobre los roles y tareas de los diferentes gerentes incorporados a la nueva estructura.
3. Nuevas áreas de investigación en INIA.
4. Gestión Global del Instituto -Indicadores Claves de Desempeño Institucional
5. Otros temas de interés (tiempos de transición para que operen los cambios, planes de posgrados definidos y niveles de formación en las nuevas contrataciones del Instituto).

Se analizan los aportes de los técnicos del INIA realizados en esta consulta, y se discuten las acciones tomadas con relación a las propuestas que surgieron de dichas reuniones.

La Junta Directiva del INIA analiza los aportes de los técnicos del INIA realizada en esta consulta, y se discuten las acciones tomadas por el Comité Gerencial con relación a las propuestas que surgieron de dichas reuniones.

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_sg@sq.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniati@tyt.inia.org.uy



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY

X. 3^{era} Comunicación Institucional: Junta Directiva y Comité Gerencial.

En la misma se realiza un intercambio comunicacional con los funcionarios de INIA los elementos, conceptos y acciones claves que se vienen realizando a nivel de Junta Directiva y del Comité de Coordinación Ampliado del Instituto. Algunos de los puntos más relevantes que fueron transmitidos por los Gerentes en esta ocasión fueron:

- a) Presentación de nuevos integrantes de la Junta Directiva: En esta oportunidad además del Presidente (Ing. Agr. Álvaro Roel), Vicepresidente (Dr. José Luis Repetto) y representante por CNFR-FUCREA-CAF (Ing. Agr. Joaquín Mangado), el Ing. Agr. Roel presentó a los Ings. Agrs. Jorge Peñagaricano (por Federación Rural) y Diego Payssé (por Asociación Rural del Uruguay) que ocuparan los lugares de los miembros salientes de Junta, los Drs. Álvaro Bentancur y Pablo Zerbino, respectivamente.
- b) Valorar y participar de los espacios de comunicación interna; encuentros virtuales con la Junta Directiva y Comité Gerencial: Este último es un instrumento más de comunicación interna que tiene la organización (se suma a otros como: actas de Junta, carteleras, revista INIA, reuniones organizadas en las Estaciones Experimentales, correos electrónicos, resoluciones del Comité Gerencial, encuentros con funcionarios con diferentes autoridades de la Organización en las Estaciones Experimentales – ej. reuniones con la Junta Directiva y el Comité Gerencial, página web, redes sociales, etc.). La participación de los funcionarios en estos encuentros virtuales debe ser priorizada frente a otras actividades, siendo el desafío el usarlo de manera constructiva y positiva para generar el mejor ambiente de trabajo.
- c) Siempre los valores institucionales primero: El compromiso y dedicación, el superarnos en base al esfuerzo individual y lograr los objetivos institucionales a través de nuestro equipo, generar el mejor lugar para trabajar, son “valores” y “objetivos comunes” que no cambian con el paso de los años o por la impronta que genera cada generación de funcionarios. Respetar, promover y cuidar los valores institucionales es una tarea diaria y responsabilidad de todos.
- d) En tiempos de austeridad, priorizamos el Desarrollo del Capital Humano: Es responsabilidad institucional cuidar siempre los recursos. En ese sentido, el Comité de Coordinación Ampliado (Comité Gerencial + Directores Regionales) se propuso realizar una reducción presupuestaria en los gastos operativos del orden del 15%, ajuste que se realizó en base a las propuestas y prioridades de las Regionales. Ello hace a un estilo de trabajo y forma de conducir la organización al cual no se quiere renunciar, sino más bien promover. A nivel programático, se está analizando la situación también, de acuerdo al

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_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

alineamiento entre objetivos, productos y presupuesto de los proyectos de investigación, donde también existen espacios de mejora de gestión.

Con el fin de promover y priorizar el Capital Humano institucional: 1) se terminó de cumplir con las capacitaciones largas comprometidas (4 posgrados) para este año y que dan cierre a este tema en el contexto de la ejecución del plan estratégico 2011-2015; 2) Se dedicó el mayor presupuesto en la historia de la Organización a las Capacitaciones Cortas y, cambiando en forma global, se propone la gestión de las mismas con criterios y protocolos pre establecidos que nos aseguren la mejor asignación y retorno de esta inversión; 3) las capacitaciones del personal de apoyo, donde serán tomadas las recomendaciones que provengan de la entrega de las evaluaciones. Este proceso también será totalmente descentralizado a nivel de las Estaciones Experimentales, para lo cual resulta fundamental la coordinación entre los Directores Regionales, la Gerencia de Operaciones, y los Comités de Coordinación Regionales; 4) a pesar de las restricciones presupuestarias, se mantuvieron los objetivos establecidos en los convenios con los gremios FEFUINIA y APUINIA en cuanto al cumplimiento de la remuneración por reconocimientos para el período 2014-2015; 5) se está invirtiendo en la capacitación de aquellos integrantes de la Institución que tienen personal a cargo, para que los "jefes se transformen en líderes" en el INIA. No se puede esperar que la gestión del capital humano mejore solo a nivel del "jefe", sino es una tarea de todos y es un cambio cultural, que lleva tiempo y compromiso de todos.; 6) como parte de la estrategia de fortalecimiento presupuestario del INIA y en particular para el desarrollo del Capital Humano y la llegada de los productos del INIA a sus destinatarios, se entiende clave la diversificación de las fuentes de ingreso del INIA y la generación de nuevas propuestas innovadoras. Para ello, se viene generando un documento por parte de la Junta Directiva y del Comité Gerencial. Este será un insumo para el próximo ejercicio de planificación estratégica del INIA; 7) producto de la reestructuración del INIA, nos encontramos con un número importante de contratos de Directores Regionales, Directores de Programas Nacionales de Investigación y Coordinadores de Unidades Técnicas vencidos. En este proceso de fortalecimiento del proceso de liderazgo a nivel de los cargos gerenciales, del cuidado de las "personas" que vienen ejerciendo estos cargos y de recorrer un camino de transición sin efectos adversos, se estableció un plan de llamados para la renovación de estos cargos, desde julio 2015 hasta diciembre del 2016. Se pretende realizar los concursos de un máximo de 7 y 11 cargos durante los años 2015 y 2016, respectivamente. Este proceso que se planificó con los gerentes mencionados y los funcionarios del INIA, será comunicado previamente a la realización de los llamados a los cargos gerenciales que se realizarán en el futuro; 8) se destaca la mejora en el

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. 261, 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

proceso de evaluación de los profesionales universitarios y en particular el proceso de nivelación y calibración. Normalmente este proceso lleva 3 a 4 meses. En el mes de mayo, en Flores, se logró entre los miembros del Comité Gerencial, Directores Regionales, Directores de Programas Nacionales de Investigación y Coordinadores de Unidades Técnicas, realizar esta tarea en tres días. Este proceso logró una mejor nivelación operativa de las evaluaciones y resultó más eficiente, permitiendo mejorar en la definición y alineación de las metas individuales, grupales e institucionales; 9) el nuevo plan estratégico institucional requiere de la participación del personal de apoyo y que éste sea parte de la visión estratégica. Es por ello, que existe un grupo de funcionarios (personal de apoyo y universitarios), donde están representadas todas las Estaciones Experimentales del INIA, que está trabajando para analizar y proponer el perfil de los recursos humanos a nivel del personal de apoyo que necesita el INIA para los próximos 15 años.

- e) Tiempos de alianzas y colaboración estratégica con todos los actores institucionales en investigación, innovación y transferencia de tecnología: El INIA no puede solucionar todos los problemas tecnológicos y aprovechar todas las oportunidades que ofrece el agro nacional. Se debe priorizar, hacer foco y definir qué se va a hacer en el futuro en forma innovadora y con perspectiva estratégica. Esto requiere definir qué dejamos de hacer tomando en cuenta los impactos y consecuencias de esas decisiones. Esto requiere de un INIA que lidere y articule procesos de investigación e innovación a nivel nacional, donde el trabajo en red es parte de una institución abierta y con futuro, que responde a las necesidades del País.
- f) Revisión de cartera de proyectos de investigación del Plan Estratégico 2011-2015: Se está en pleno proceso de revisión de las líneas investigación del INIA a nivel de proyectos, programas y sistemas de producción. El objetivo es realizar una revisión de los productos científicos y tecnológicos generados por nuestros equipos de trabajo y la calidad de los resultados del trabajo, así como evaluar si éstos se alinean con los objetivos y metas estratégicas y prioridades institucionales. Esto generará insumos valiosos para la mejora continua, de cara al nuevo plan estratégico institucional 2016-2020.
- g) Hacia un INIA con una gestión más eficiente y efectiva; desarrollo de indicadores claves de desempeño: Es necesario disponer de una herramienta de gestión y evaluación que permita establecer metas, comparativas (internas y externas) y dar seguimiento a las mismas. En este sentido las áreas claves del Instituto son: producción científica, producción tecnológica, transferencia de tecnología, desarrollo de las capacidades del Capital Humano y gestión de la investigación. Este proceso lleva al Instituto a nivel internacional y permite compararlo 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
iniate@te.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

Institutos reconocidos a nivel internacional. Los indicadores se deben desarrollar contemplando la misión y visión del INIA, lo que lleva a tomar acciones que contemplen esta realidad de la Institución y la visión de sus funcionarios. Con este objetivo, se formaron equipos de trabajo que participarán y asesorarán en la definición de estos indicadores, desde el INIA, para el INIA, pero que nos permitan crecer internamente e internacionalmente.

- h) Planificación Estratégica 2016-2020, con proyección a 15 años. El INIA, apuesta a proyectar su futuro. Ello lleva al planeamiento estratégico, donde debemos optar, focalizar y decidir qué haremos y qué no haremos en términos de investigación, innovación y transferencia de tecnología. Este no es un plan para INIA, es para el sector y para el País, somos una "palanca de desarrollo". El énfasis de esta planificación estratégica del INIA estará alineado al nuevo Sistema de Competitividad y pretende ser un plan que contribuya al planeamiento estratégico del sector agropecuario del Uruguay. Con éste se pretende incorporar las opiniones, demandas y prioridades de los todos los actores internos (INIA) y de los mandantes externos con interés y poder de influencia en el destino de la Institución (gobierno, academia, empresas, actores referentes internos y externos –usinas de pensamiento- otros institutos, etc.) para favorecer la alineación institucional a las tendencias internacionales, nacionales, sectoriales y regionales, proyectándose más allá de las demandas del presente, generando una cultura de anticipación y prospectiva. Este nuevo plan debe contemplar diferentes roles: 1) generación de conocimientos originales alineada a las demandas y oportunidades que sean prioritarias en la búsqueda de soluciones y desarrollo de oportunidades para el agro y el País; 2) catalizar el trabajo en red y complementación, compartiendo riesgos y financiamiento, RRHH, equipos, infraestructura, etc.; 3) aportar a la elaboración de políticas públicas y marcos regulatorios, de un país volcado a la exportación y donde estas políticas tienen que tener un sustento y aval científico y tecnológico. Debemos fomentar los líderes científicos y los productos tecnológicos, y que éstos a su vez cumplan con la misión de generar "no solo semilleros de cultivares, sino también semilleros de talentos, de formación de estudiantes de grado y posgrado - tanto nacionales como extranjeros". Deben participar activamente los funcionarios del INIA. También se promocionará la participación de los Consejos Asesores Regionales y Grupos de Trabajo de las diferentes Estaciones Experimentales del INIA. Este proceso comienza ahora, con talleres en las diferentes Estaciones Experimentales con la participación más amplia posible (funcionarios, CARs, actores claves, sectores, etc.) y el objetivo primario es finalizarlo en diciembre del presente año. A tales efectos, contaremos con el apoyo de la consultora CPA Ferrere, que oficiará de facilitador de todo este proceso, sintetizando documentación de la información generada y realizando

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
iniatho@th.inia.org.uy
iniatt@vt.inia.org.uy



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

más de 70 entrevistas a actores externos. Existen una serie de pautas establecidas por la Junta Directiva y el Comité Gerencial que serán puestas a consideración de todos los actores que participen de este Plan, donde destacamos: 1) promover la excelencia científica, sin perder la cercanía con los problemas del sector y del País; 2) debemos focalizar y discernir qué vamos hacer y qué no hacer; 3) fomentar la articulación y complementación, interdisciplinaria, intersectorial, interinstitucional que abarca todo el territorio nacional; 4) promover la prospección y la cultura de la anticipación; 5) promover una organización que pauté la estrategia ya que la organización define la Institución que queremos; 6) mejorar la comunicación, transferencia y "venta e imagen institucional" de lo que hace el INIA, tanto los bienes públicos como los comercializables; 7) diversificar las fuentes de financiamiento. El Plan tomará en cuenta las actividades emprendidas y decisiones realizadas en el marco del proceso de reestructura comenzado por INIA y se tomarán en cuenta las lecciones aprendidas de procesos anteriores de planeamiento estratégico institucional, facilitando un proceso participativo, donde se involucran todas las visiones del Instituto. En este proceso participativo y desafiante, todos tenemos la oportunidad de orientar a un INIA más comprometido y aportar a los problemas del sector y del País.

Siendo las 20.00 hrs. 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 60 Km. 11, Colonia
Ruta 48 Km. 10, Canelones
Camino al Terrible, Salto
Ruta 6 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

RESOLUCIONES ADOPTADAS

EN SU SESION DEL 28 DE JULIO DE 2015 LA JUNTA DIRECTIVA HA ADOPTADO LAS SIGUIENTES RESOLUCIONES

- 4430/15 Se aprueba la realización de los llamados, a realizarse en los años 2015 y 2016, de los cargos de Directores Regionales, Directores de Programas de Investigación y Coordinadores de Unidades Técnicas cuyos contratos se encuentran vencidos, así como en los llamados de los cargos primordiales para la nueva estructura organizacional (Gerente de Investigación y Gerente de Innovación y Comunicación).
- 4431/15 Se aprueba la "Hoja de Ruta" a seguir en el marco del análisis de la renovación del Convenio INIA-PGGW-GIL.
- 4432/15 Se aprueba la conformación de equipos de trabajo con diferentes integrantes de la organización para definir las actividades claves para implementar los indicadores claves de desempeño (ICDs), y los criterios para la selección de los diferentes integrantes de los equipos de trabajo, que trabajarán bajo la Dirección del Ec. Miguel Helou y la Coordinación del Cdor. Bruno Ferraro.

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