



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

ACTA 1029

En el Hotel de Campo San Pedro de Timote, el jueves 15 de febrero de 2018 y siendo la hora 08:00 se reúne la Junta Directiva bajo la presidencia del Dr. José Luis Repetto y con la presencia de los Ings. Agrs. Álvaro Roel, Diego Payssé, Pablo Gorriti, Alberto Bozzo, Jorge Peñaricano y Fabio Montossi, este último en su carácter de Director Nacional.

Se incorporan a la sala los Ings. Agrs. Jorge Urtiaga (Gerente de Operaciones), Miguel Sierra (Gerente de Innovación y Comunicación), Jorge Sawchik (Gerente de Investigación) y José Paruelo (candidato seleccionado a Gerente de Investigación).

Introducción de objetivos de la actividad de San Pedro de Timote 2018 y presentación del Gerente de Investigación.

El Dr. José Luis Repetto introduce los objetivos a abordar en la actividad de San Pedro de Timote 2018.

Seguidamente se le otorga un reconocimiento especial al Ing. Agr. Jorge Sawchik por su alto nivel de dedicación y compromiso como Gerente de Investigación hasta el momento y se da la bienvenida al Ing. Agr. José Paruelo (candidato seleccionado como nuevo Gerente de Investigación de INIA), cuyo inicio de funciones en el cargo será a partir del 2 de abril de 2018, con sede laboral en INIA La Estanzuela.

El proceso de búsqueda contó con el asesoramiento de una consultora internacional especializada en la prospección de recursos humanos para institutos del área científica y tecnológica a nivel mundial. En cuanto a los objetivos estratégicos de la posición se señaló la necesidad de contribuir al fortalecimiento de la agenda de investigación, las contribuciones científicas, los desarrollos tecnológicos, y la formación de excelencia del capital humano del INIA, que impacten directamente en la sostenibilidad socioeconómica y ambiental de los sistemas de producción del país, identificando las demandas más relevantes y priorizadas del sector público y privado, en el marco de una estrategia de coordinación y articulación institucional ampliada (nacional e internacional).

Seguidamente, el Dr. José Luis Repetto informa sobre la trayectoria del Ing. Agr. José Paruelo, y de las expectativas de profundizar el trabajo realizado por el Ing. Sawchik, en términos del fortalecimiento y consolidación de la Gerencia de Investigación de INIA, y del equipo de trabajo que depende de la misma.

El Ing. Agr. José Paruelo agradece al Presidente de INIA sus palabras, a la Junta Directiva por el apoyo recibido en esta nueva etapa personal y profesional y expresa que este cargo lo enfrenta con nuevos desafíos de fortalecer la productividad de los grupos

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

de investigación, apoyar la formación de recursos humanos, dar continuidad a los cambios que se vienen operando en una Institución prestigiosa como el INIA, capitalizando experiencias para beneficio del capital humano institucional, y a su vez, incentivar la generación de conocimientos.

La Junta Directiva y el Comité Gerencial en pleno da la bienvenida al Ing. Agr. José Paruelo y se identifica a este momento institucional dentro de los lineamientos estratégicos impartidos para el plan estratégico del INIA 2016-2020 (visión 2030) de mejora de la "excelencia científica y tecnológica sin perder cercanía y transferencia a la producción". Esta función gerencial es de reciente creación dentro de la estructura organizacional del Instituto y contribuye con la evolución cultural e institucional buscada.

Avances en la rendición de cuentas y grado de cumplimiento de Metas establecidas en la Hoja de Ruta de San Pedro del Timote 2017 e Indicadores Clave de Desempeño (ICDs) del Instituto (período 2017-2018).

1. Rendición de cuentas de "Hoja de Ruta" de San Pedro del Timote 2017.

El Ing. Agr. Fabio Montossi, Director Nacional del Instituto, realiza esta presentación a la Junta Directiva con el objetivo de analizar el estado de situación del grado de cumplimiento de las metas establecidas en la sesión de Junta Directiva en San Pedro de Timote del año pasado para establecer lineamientos sobre potenciales reajustes de temas, prioridades y estrategias para la agenda del año 2018.

En primera instancia se explica el desarrollo del Sistema de Indicadores Institucionales que se implementó en 2017, y la definición de metas a nivel del Plan Estratégico Institucional, realizando un repaso de los objetivos más específicos pautados en aquel momento: i) objetivos del Comité Asesor Institucional y el estado de situación al 2018, ii) situación de cargos gerenciales/estratégicos de la Institución y su evaluación, iii) revisión del cumplimiento de los proyectos del Plan Estratégico Institucional (2011-2015), iv) organización estructural con énfasis en el fortalecimiento de la Gerencia de Investigación, v) plan de trabajo de la Consultora Xn para el año 2017, vi) convenio INIA-APUINIA, vii) plan de retiro, viii) PEI 2016-2020, ix) capacitaciones de largo plazo del personal universitario 2017-2020 con creación de sistemas de mentorías para las mismas, y x) priorización de contratos de personal universitario.

El cumplimiento de estas metas de la "hoja de ruta" de San Pedro del Timote de 2017 fue: total (72%), parcial (22%) y sin cumplir (6%). Se analiza y reflexiona sobre aquellos casos de cumplimiento parciales y/o de no cumplimiento, y cuáles de ellos no estaban al alcance exclusivo de decisiones de tipo gerencial o que dependía del posicionamiento de actores externos. Estos valores superan ampliamente los valores obtenidos de la hoja de ruta del año 2016.

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



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
URUGUAY

Asimismo, se discuten los temas de relevancia que no fueron incluidos o destacados de la agenda de San Pedro de Timote 2017, pero que fueron importantes a lo largo del año en términos cuantitativos y cualitativos, y donde se concretaron logros significativos para la Institución. Entre ellos, se destacan: Convenio Campus "Aprendizaje, Investigación e Innovación" – UDELAR/INIA/MGAP, reuniones de Junta Directiva con las directivas de las cinco gremiales/organizaciones que integran la Junta Directiva del INIA, Convenios Nacionales Estratégicos (INIA-INAC, INIA-SUL-INAC, Comité de Coordinación en Investigación en inocuidad de alimentos -ANII-INIA-MGAP-INAC-LATU), Innovaciones Institucionales (Instituciones en Campus de INIA Tacuarembó e INIA Treinta -INASE, SUL, IPA- y Consorcios Citrícola y Forestal, etc.), Plan de Inversiones 2017-2021, Agenda de Difusión y Transferencia de Tecnología del INIA para 2017, llamados INNOVAGRO (inocuidad/evaluación de riegos y temas agroambientales), consultoría de riego, negociaciones con la Academia de Ciencias de China en el marco de la negociaciones Uruguay-China, Fortalecimiento de las Plataformas Agroambiental, Economía Aplicada y Agro alimentos, Convenios internacionales (INIA-Teagasc-AgResearch-IRTA y JKI-INIA), Conferencias de Prensa INIA, resolución del conflicto generado por el material Geneva entre INIA, Universidad de Cornell+Viverista, INIA Salto Grande (llamado Director Regional y su procesamiento y acciones ligadas al incendio ocurrido), participación del INIA en el Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad, proceso de mejora continua de la agenda difusión y transferencia de tecnología del INIA, consultoría del Dr. Gavin Sheath y avances en las definiciones de roles de UCTT, Técnicos Sectoriales y proyectos de empaquetamiento y validación de tecnologías, y Compromiso de Gestión con el MGAP-OPP 2017.

La Junta Directiva agradece la presentación realizada y destaca los avances y logros alcanzados, y se establecen algunos lineamientos a modo de implementar en la nueva hoja de ruta para el año 2018.

2. Metas e Indicadores Claves de Desempeño Institucional (ICDs): PEI 2016-2020

Se incorporan a la sala las Cras. Victoria Genta (AyF-GO), Gabriela Molina (PSE), la Ing. Agr. Nora Altier (AFDCH-GI), el Ing. Agr. Marcelo Salvagno (PSE) y la Lic. Lorena Clara (RRHH-GO).

En el marco de la mejora del Instituto al servicio del agro y la sociedad, con un INIA orientado y focalizado a satisfacer a sus clientes internos y externos, el Ing. Montossi realiza una presentación introductoria cubriendo las siguientes temáticas: i) objetivos de la implementación de metas e ICDs en la gestión integral del INIA y su alineación con las directrices estratégicas, ii) proceso realizado para alcanzar el punto en donde nos encontramos actualmente (período 2013-2017), iii) definiciones y nivelación de información sobre las metas e indicadores claves de desempeño que se están implementando en la gestión integral del INIA en el marco del nuevo PEI 2016 – 2020

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



(visión 2030), iv) avances logrados durante 2017-2018, y v) análisis y reflexiones de lo logrado, lecciones aprendidas de mejora y futuros pasos a implementar.

Se realiza una presentación a cargo de la Cra. Gabriela Molina y el Ing. Marcelo Salvagno sobre el grado de cumplimiento (a diciembre 2017) de los Indicadores Clave de Desempeño logrados a nivel de estas seis metas institucionales establecidas: mejora de la producción científica y tecnológica; mejora de la transferencia y adopción de tecnología; desarrollo y compromiso del capital humano; mejora de la gestión; mejora de la articulación institucional y captación de fondos externos; y mejora de la imagen Institucional.

El Ing. Agr. Marcelo Salvagno explica el proceso realizado en conjunto con la Cra. Gabriela Molina, para contar con una dinámica de trabajo junto con la Dirección Nacional y el Comité Gerencial Ampliado y los diferentes actores del INIA vinculados directamente con este proceso de gestión. Se señala, en general, el alto grado en el cumplimiento de los ICDs establecidos para 2017-2018, y se realizan análisis y comentarios por parte de los gerentes para los diferentes indicadores que tienen hasta el momento un grado parcial de cumplimiento. Se explica el rol que cumplirá la implementación del uso de la herramienta del datawarehouse por parte del equipo inter-gerencial en facilitar este proceso de gestión de base de datos para el monitoreo de la información y conocimiento.

Seguidamente, la Ing. Agr. Nora Altier informa sobre el plan de formación de estudiantes de posgrado y posdoctorados, exponiendo: i) el grupo de beneficiarios de becas INIA y premios de excelencia académica, ii) resumen de las convocatorias 2017 y iii) cupos quinquenales, y iv) reflexiones, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.

Luego de las presentaciones realizadas, se identifican las siguientes áreas de mejora para el año en curso y futuras instancias: i) con la experiencia adquirida y logros obtenidos, revisión de metas y definición de indicadores para el 2018. Para el caso de los ICDs de transferencia, fijar y ajustar las líneas de base para la futura medición y comparación que se realizará al fin del presente PEI, ii) implementar estrategias de mejora para los ICDs que no se cumplan de acuerdo a lo establecido, iii) para los estudiantes de posgrados, implementar llamados de ventanilla abierta y otros mecanismos facilitadores a modo de fomentar las postulaciones de candidatos a los distintos llamados del Instituto. Profundizar en el análisis de la procedencia y motivaciones de postulación de los candidatos y facilitar el establecimiento de los mismos en las sedes laborales según las necesidades planteadas, particularmente en las estaciones experimentales con menores proporciones de estudiantes de posgrado, iv) para las encuestas de satisfacción a nivel del instituto, profundizar en la estratificación de los diferentes públicos objetivos, que permita que se evalúen los servicios que se brindan mediante las mismas, v) incentivar la postulación de técnicos del Instituto al SNI de la ANII y colegios de posgrado de las universidades, a modo de contar con personal

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



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

capacitado para liderar y dirigir estudiantes de posgrado, y v) mejora en el formato de las presentaciones y procedimientos de comunicación a nivel de Junta Directiva, y apoyo de equipos adecuados para este objetivo.

La Junta Directiva agradece a los participantes el proceso realizado y reconoce el gran esfuerzo vertido para cumplir con las metas e ICDs establecidos. Este trabajo era impensable hace unos años y hoy se muestra satisfacción absoluta por parte de la Junta Directiva acerca del trabajo realizado y la proyección futura que el mismo tiene.

Workshop de análisis de la información generada en las encuestas realizadas a los miembros de los CARs del INIA (INIA - 2016) y al público general y los mandantes del INIA (Equipos Mori - 2017).

Con la presencia de la Junta Directiva, Director Nacional, Gerentes, Directores Regionales, Directores de Programas Nacionales de Investigación, Coordinadores/Directores de Unidades Técnicas y Plataformas, técnicos referentes de la UCTT, representantes de Equipos MORI, Especialista de Imagen Corporativa y Comunicación, y Responsable de la AFCH-GI, se establece el objetivo principal de esta actividad a modo de presentar la información generada en: i) la encuesta de opinión de los CARs realizada por la Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología (2016) y ii) las encuestas de opinión realizadas por Equipos MORI en el año 2017 referentes a nuevos ICDs institucionales relacionados a imagen/reputación institucional en el público general y de conocimiento/aplicación/satisfacción de los mandantes del INIA en investigación/transferencia/adopción de tecnologías, generando un ambiente de análisis y potenciales planes de acción vinculantes.

Entre los objetivos específicos se identifican: a) presentar información generada en tres trabajos de relevamiento de opinión con la finalidad de nivelar conocimientos, y b) recabar ideas destacadas para la implementación de futuros planes de acción en base a la información presentada.

El presidente de INIA introduce la actividad y la Ing. Agr. María Marta Albicette brinda los objetivos del Workshop para luego delinear un plan de acción a futuro.

Presentación Ing. Agr. Ernesto Restaino

Como primera instancia, el Ing. Agr. Ernesto Restaino presenta los resultados de la encuesta realizada (período diciembre 2016-abril 2017) a los integrantes de los Consejos Asesores Regionales (CARs) de la cinco Estaciones Experimentales del INIA y resultados de posteriores análisis, que incluyen líneas de acción. La encuesta se realizó por Survey Monkey con un total de 71 respuestas obtenidas (equivalentes a un 62% de

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



formularios contestados), revelando un nivel de satisfacción con el funcionamiento y desempeño de los CARs con un valor ponderado de 3.63 en un máximo de 5.

Se analizan también las variables socioeconómicas, residencia, edad, antigüedad, nivel de educación de los encuestados, factores de selección de los actores involucrados, así como el proceso de selección y su representatividad (grupo de interés) para participar en los distintos CARs.

Se muestran las debilidades encontradas (operatividad de los consejos, en los procedimientos -previo-durante-posterior- de las reuniones, eficiencia de las reuniones), y las connotaciones positivas (satisfacción sobre posibilidad de interacción, instrucciones y desarrollo de la interacción, valoración de los roles del CAR, importancia que da el INIA a la opinión de los miembros del CAR). Se describieron y analizaron las principales barreras que el CAR debería superar para cumplir sus objetivos. Se presentan las metas y planes de mejora (corto y mediano plazo) para aumentar el grado de satisfacción de los CARs en el año 2018 y próximos años.

Presentación del Dr. Ignacio Zuasnábar; público en general

Seguidamente, el Dr. Ignacio Zuasnábar de Equipos Mori presenta los resultados de la encuesta realizada por Equipos Consultores al público general sobre la imagen institucional y conocimiento del INIA. Se presentan los objetivos, la metodología empleada y los resultados obtenidos de la Encuesta.

En términos generales se resalta que: i) la gran mayoría de los encuestados (77%) no logran recordar espontáneamente ninguna institución vinculada al quehacer agropecuario. Dentro de los que sí conocen, la más mencionada fue el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (9%), seguido por la ARU y el INIA (ambos con 3% en la primera mención). El INIA es la institución más recordada entre los entrevistados en zonas rurales (9%); ii) el conocimiento espontáneo de lo que es el INIA (conocimiento de la sigla) es de 26%, y llega al 31% cuando se describe el nombre completo de la institución. Los datos muestran un incremento de los niveles de conocimiento (tanto espontáneo como guiado) respecto a 2013. El conocimiento de la sigla INIA es significativamente más alto entre los habitantes de las ciudades medianas del interior del país (44%), y todavía más alto entre los habitantes de zonas rurales (55%). Dentro de los encuestados que efectivamente decían conocer el INIA la gran mayoría lo identificó como un instituto dedicado a la investigación agropecuaria, con diferentes formulaciones. De cualquier modo, en 2017 crece la proporción de personas que visualizan al INIA como una institución que “apoya al productor” y que “difunde”. Estas asociaciones de INIA son más fuertes en las localidades medianas del interior del país. También aumenta la proporción de personas que reporta conocer algún centro en particular (38% contra 23% de 2013), siendo el más conocido INIA La Estanzuela. La gran mayoría de los

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



encuestados que conocen al INIA (63%) evalúa positivamente la institución, siendo especialmente bien evaluado en las localidades medianas (10.000 – 20.000 habitantes) y las localidades rurales (82 y 77% respectivamente). A su vez, la evaluación positiva del INIA se incrementó en un 12% en comparación con 2013; iii) los medios tradicionales (TV, radio, prensa) son aquellos a través de los cuales la gente conoció al INIA, y aún los más demandados a la hora de recibir información del INIA. En los segmentos más jóvenes aumenta la importancia de los medios digitales. En públicos específicos como las localidades rurales, destaca la importancia de algunos canales más directos como la revista INIA, o en menor medida la rural del Prado. Dentro de los encuestados que reportó no haber conocido al INIA, el 23% dijo estar interesado en recibir información sobre el mismo, una proporción menor que en ediciones anteriores. Este interés por recibir más información crece significativamente en el público rural, donde alcanza al 39%.

Presentación de Gastón Díaz (Equipos Consultores); productores y referentes

Se presentan los objetivos, la metodología empleada y los resultados obtenidos de la encuesta realizada por Equipos Consultores a productores y referentes del sector, en términos del grado de conocimiento, uso y satisfacción de tecnologías INIA. Se realiza una caracterización de los productores y referentes, en términos de características sociodemográficas, factores de éxito, percepción de la situación del sector.

Se presentan el grado de conocimiento por parte de los productores en general de las instituciones agropecuarias que realizan investigación, donde el INIA es la primera institución mencionada independientemente de la forma de consulta (entre 48 y 56%). Cuando se consulta a nivel de referentes, estos valores aumentan a niveles de 92 y 99%. Se realiza una caracterización sectorial del grado de conocimiento, donde se destacan el arroz y la agricultura de secano.

En términos de utilidad, el INIA logra el valor máximo dentro de las instituciones consideradas con un valor promedio de 32% a nivel de productores generales y de 84% en referentes. En una escala del 1 (mínimo) al 5 (máximo), el grado promedio de conocimiento, cercanía e imagen de los productores fueron 3.1, 2.7 y 3.5, respectivamente. Estos valores son superiores al resto de la institucionalidad ligada a la investigación agropecuaria. Se realiza una caracterización sectorial del grado de conocimiento, cercanía e imagen de los productores, donde se destacan el arroz y la agricultura de secano.

A nivel de los productores referentes se consultó sobre aspectos a destacar del INIA, donde se destacan (>4) infraestructura, capacidad de los RRHH, calidad global de las tecnologías que ofrece y la capacidad de vincularse con otras organizaciones. Para los productores en general y referentes, los canales de comunicación preferidos son la

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

revista y la página web del INIA. La preferencia de la llegada de la información son los correos electrónicos y la revista del INIA.

Aproximadamente el 40% de los productores incorpora tecnología INIA, donde se destacan el arroz (86%) y agricultura de secano (57%). Los productores referentes tienen la percepción que el nivel de adaptación de las tecnológicas que ofrece el INIA son de bastante a mucho (82%). Dentro de este grupo, el 79% destaca que conoce bastante o mucho las tecnologías del INIA, y el 64% declara que las usa bastante o mucho. Y de las que las usan, el grado de satisfacción (satisfechos + muy satisfechos) alcanza el 79%. Estos valores varían sustancialmente entre los diferentes sectores productivos encuestados.

Presentación de los lineamientos estratégicos de INIA con relación a la Transferencia de Tecnología

El Ing. Agr. Miguel Sierra realiza una presentación con respecto al componente de transferencia de tecnología (TT) del nuevo PEI, donde se señala el énfasis en: i) sistematizar, difundir y transferir el conocimiento (productos tecnológicos, prácticas de manejo, etc.) existente en INIA (ejemplo actuales proyectos de “empaquetamiento” de arroz, lechería y ganadería), ii) establecer en los nuevos proyectos de investigación del PEI la estrategia de transferencia de tecnología, ii) articular los actuales proyectos FPTA de TT en nuestra estrategia INIA de TT, y iv) desarrollar nuevos proyectos de TT con foco en validación de tecnologías. Se hace explícita la estrategia de los proyectos de validación de tecnologías del INIA, en términos de objetivos, las responsabilidades y articulación institucional.

La Junta Directiva destaca que esta presentación manifiesta el rol claro que INIA debe cumplir, así como la implementación de un criterio de permanencia en el tiempo. Esto ayudará sin duda a la elección adecuada de los referentes que actuarán en las distintas temáticas que involucran el área de Comunicación y Transferencia de Tecnología en INIA.

Seguidamente se realiza un trabajo en grupos para relevar ideas destacadas a ser tenidas en cuenta en: i) proceso de mejora de los CARs, ii) la estrategia y planes de comunicación institucional para mejorar la imagen de INIA y iii) la estrategia y planes de transferencia de tecnología para mejorar conocimiento, uso y satisfacción de las tecnologías INIA.

Del trabajo de equipos realizados, se destacan, entre otras, las siguientes propuestas a nivel de las 3 temáticas abordadas:

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

- i) Proceso de mejora de los CAR. Se gestionarán reuniones más efectivas, mayor presencia de líderes e integrantes de los Programas; respecto al INTERCAR, se mantendrá una instancia anual y se mejorará la estrategia de comunicación del INTERCAR, se confeccionará un documento borrador con un Plan de Mejora de los CAR con metas incluidas, el cual debe incluir las sugerencias para todas las Regionales. La Gerencia de Innovación y Comunicación, la UCTT y los Directores Regionales serán responsables de implementar estas acciones a nivel global y en cada regional durante este año;
- ii) Estrategia y planes de comunicación institucional para mejorar la imagen de INIA. Se definirán más claramente los objetivos y eficiencias en la inversión para comunicar al público en general, generando estrategias diferenciales para programas para el sector político, medios de comunicación, público agropecuario y la sociedad en general. Para ello, se implementará un proceso donde exista un encargado de las redes sociales para todo INIA, contando con un grupo de apoyo y discusión sobre manejo de redes. Se elaborará un borrador de documento reflejando la estrategia de Comunicación Institucional, la cual deberá considerar los distintos públicos y detallar las actividades previstas para el año en curso. Los encargados de este proceso serán el Lic. Alejandro Horack y el Ing. Agr. Diego Sotelo con el apoyo de integrantes de la UCTT;
- iii) Estrategia y planes de transferencia de tecnología para mejorar conocimiento, uso y satisfacción de las tecnologías INIA. Se elaborará un documento borrador para discutir de acuerdo con la estrategia de transferencia de tecnología institucional, que incluya mejoras en la transferencia de tecnologías existentes y generación de información en los proyectos PEI. Este proceso lo liderarán los Ings. Agrs. Diego Sotelo y Gonzalo Tuñón, con la colaboración de directores de programa, técnicos de la UCTT y técnicos sectoriales.

Producto del análisis y reflexión de la información presentada en las encuestas realizadas por Equipos Mori con apoyo del INIA, del intercambio y priorizaciones del trabajo en grupos y del intercambio realizado en esta actividad en general, se destacan una serie de elementos que deben ser considerados para la mejora del conocimiento, uso y satisfacción de las tecnologías que genera el INIA:

- i) Implementación de la información de investigación ya generada en el PEI 2011-2015:
- Se deberá incluir un análisis económico e implementar un análisis por rubro de la demanda para poder identificar e involucrar a los potenciales socios del Instituto y crear así una estrategia adecuada.
 - Se deberá validar tecnologías que incluyan cambios en las tecnologías -

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

co-innovación.

- Se deberá mejorar la Web y el uso de las redes sociales y tecnologías de la comunicación para fomentar un uso de las TICs en mayor grado.
- ii) Generación de información de Investigación a partir de cada Proyecto del nuevo PEI:
- Involucrar técnicos de la UCTT y los técnicos sectoriales para acompañar los proyectos PEI, así como al CAR en la discusión de la estrategia de TT.
 - Contar con mayor liderazgo e involucramiento de los Directores de Programas de Investigación y Coordinadores de Unidades/Plataformas en la incorporación de la TT en los proyectos de investigación.
 - Incluir la estrategia de transferencia en los Proyectos de investigación como un producto a obtener *per se*.
 - Conformar un equipo integrado por productores referentes, investigadores, socios, comunicación, TICs y usuarios finales que acompañen estos proyectos para favorecer el proceso de TT.
 - Cuantificar el impacto de los proyectos de INIA.
- iii) Para la información generada en los proyectos FPTA de Transferencia de Tecnología en curso:
- Difundir los avances en la interna de la institución, reforzando el vínculo de técnicos sectoriales con los investigadores y los líderes de los proyectos FPTA.
 - Fortalecer la coordinación de FPTA con la Unidad de Economía Aplicada.
 - Destinar fondos económicos y recursos humanos para el “empaquetamiento” de la información tecnología producida por INIA.
 - Difusión de los resultados de los FPTA en el Plan de Actividades de INIA con una nivelación anual.
 - Nivelación transversal entre los distintos FPTA.
 - Mayor uso de las TICs para favorecer la TT.
 - Lograr la mayor integración posible de productores para amplificar el impacto de estos proyectos, fomentando el trabajo de grupos de intercambio con un facilitador.
- iv) Para los nuevos Proyectos de Transferencia de Tecnología, Validación, Co-innovación:
- Fomentar redes de cooperación entre predios de productores, fortaleciendo acciones con otras instituciones que potencien los alcances de la inversión realizada.
 - Armar grupos de trabajo amplios (técnicos sectoriales, investigadores, privados, etc.) para definir las tecnologías a validar.

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@sq.inia.org.uy
iniatbo@tb.inia.org.uy
iniatt@tyt.inia.org.uy



- Incluir técnicos investigadores y directores/coordinadores de programas/unidades/plataformas de Investigación desde el inicio de la discusión de los proyectos de TT.
- Incorporar propuestas tecnológicas novedosas y de alto impacto potencial en los proyectos de validación, implementando las mismas en un proceso de co-innovación, que incluya la opinión y decisiones de los productores y que tenga una valoración económica.

La Junta Directiva agradece la información brindada y realiza una valoración muy positiva de la actividad realizada y de los resultados obtenidos del intercambio logrado entre todos los participantes, donde se destaca:

i) Valoración del Workshop.

- Se valora al Workshop como una modalidad muy positiva ya que se contó con la opinión y experiencia calificada de diferentes especialistas del Instituto en las amplias y diversas temáticas abordadas.

ii) Valoración de las encuestas realizadas.

- Se destaca la disparidad entre los resultados obtenidos del sector productor y el sector de los actores referentes, por tanto, para una mejor comprensión de la información generada, en futuras instancias se sugiere considerar el entorno climático, agroecológico, socioeconómico y financiero para generar líneas de base y comparativa para focalizar y priorizar las acciones de procesos de transferencia de tecnologías.
- Se valoran positivamente a las encuestas realizadas ya que las mismas revelaron patrones y brindan la oportunidad de establecer distintas hipótesis para lograr los resultados esperados, con una agenda de investigación definida (incluso en temáticas de ciencias sociales) y contando con un modelo de gestión (con la potencial búsqueda de socios externos) para mover los indicadores de satisfacción de conocimiento, uso y aplicación de tecnologías INIA. Para ello, se deben promover espacios de interacción y coordinación con grupos de investigadores de otras instituciones (nacionales e internacionales) que aborden en forma articulada con los investigadores del INIA la incorporación de estudios socioeconómico y antropológicos en los procesos de incorporación de transferencia de tecnología. Se destaca que, para futuras oportunidades, se deben fortalecer las estrategias para implementar encuestas de forma presencial.

iii) Estrategia de promoción y reputación de la imagen institucional (marca INIA).

- El Instituto cuenta con insumos para implementar una estrategia de promoción y reputación de la imagen institucional, con la necesidad de una mejor definición y priorización según público objetivo, para alcanzar de la forma más eficiente 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
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



efectiva a la mayor cantidad de mandantes. La labor del referente de imagen corporativa y comunicación es clave en este proceso.

iv) Interacción y articulación con socios del sector.

- Se considera este ítem como clave para la gestión del Instituto y la promoción de la articulación de la institucionalidad agropecuaria, a modo de dar continuidad con los procesos que se vienen gestionando a nivel institucional alineados a los ejes estratégicos PEI 2016-2020 (visión 2030); en particular “Más y mejor articulación, con foco y orientada a la estrategia: interinstitucional e interdisciplinaria”. En un contexto de fortalecer acciones nacionales en transferencia de tecnología, en particular para la ganadería nacional, es necesario que INIA se vincule estratégicamente con otros institutos y organizaciones de I+D+i (nacionales e internacionales) para favorecer la adopción de tecnología en este sector donde existen las mayores brechas tecnológicas, cadenas de valor estratégicas y de exportación y alta generación de valor y de alta prioridad socioeconómica.

v) Proyectos de Validación y Transferencia de Tecnología en la agenda de I+D+i de INIA.

- En un modelo de articulación interinstitucional, a modo de favorecer la presencia de un INIA “con producción científica de excelencia con cercanía a la producción” se considera clave la implementación y ejecución de proyectos de validación y transferencia de tecnología a partir del año 2018. Los mismos brindarán retorno, en un ambiente proactivo y participativo, de demandas de información al Instituto, que servirán para la evaluación y ajuste de las tecnologías que INIA ofrece al sector público y privado, así como la identificación de nuevas demandas de conocimientos y tecnologías. También se considera esta opción para evaluar tecnologías novedosas e inmaduras que requieren un proceso de evaluación a nivel comercial. Para ello, es clave la integración de los equipos de investigación en los proyectos de transferencia de tecnología.
- Se identifican altas expectativas en el sector productivo respecto a la transferencia de tecnología y el rol estratégico que debe jugar en INIA a nivel de los grupos de productores innovadores y proactivos, dispuestos a transferir conocimientos y experiencias a sus pares. En este proceso de transferencia de tecnología, la incorporación de las temáticas socioeconómicas, la evaluación del impacto económico de las tecnologías incorporadas en las propuestas, los aspectos ambientales, el diagnóstico y la fijación de metas claras, adquieren un valor estratégico.
- Se acuerda presentar las propuestas definitivas y específicas para su consideración y aprobación definitiva a nivel de la Junta Directiva.



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

Presentación del Gerente de Investigación

Con la presencia de la Junta Directiva, Director Nacional, Gerentes, Directores Regionales, Directores de Programas Nacionales de Investigación, Coordinadores/Directores de Unidades Técnicas y Plataformas, y técnicos referentes de la UCTT, especialista de Imagen Corporativa y Comunicación, y responsable de la AFCH-GI; el Presidente del INIA presenta al nuevo Gerente de Investigación del Instituto (Ing. Agr. José Paruelo) y realiza un especial agradecimiento al Ing. Agr. Jorge Sawchik por la labor efectuada hasta el momento.

Entrega de placa y reconocimiento al Ing. Agr. Gonzalo Zorrilla (Director del Programa Nacional de Arroz) por su trayectoria en el Instituto.

Se realiza la entrega de una placa al Ing. Agr. Gonzalo Zorrilla (Director del Programa de Arroz de INIA) por parte del Dr. José Luis Repetto y de los Ings. Agrs. Álvaro Roel, Walter Ayala y José Terra, en reconocimiento a su trayectoria tanto en el Instituto como a nivel internacional. El Ing. Agr. Gonzalo Zorrilla agradece el reconocimiento recibido y todo el apoyo que ha logrado de distintos miembros del Instituto para lograr tantos años de trayectoria.

Aprobación de Actas 1027 y 1028.

Se aprueban las actas 1027 y 1028.

Siendo las 21.00 horas finaliza el primer día de 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 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 viernes 16 de febrero de 2018 y siendo la hora 08:00 se reúne la Junta Directiva bajo la presidencia del Dr. José Luis Repetto y con la presencia de los Ings. Agrs. Álvaro Roel, Diego Payssé, Pablo Gorriti, Alberto Bozzo y Fabio Montossi, este último en su carácter de Director Nacional.

Se incorporan a la sala los Ings. Agrs. Jorge Urriaga (Gerente de Operaciones), Miguel Sierra (Gerente de Innovación y Comunicación), Jorge Sawchik (Gerente de Investigación) y José Paruelo (candidato seleccionado a Gerente de Investigación).

Taller de análisis y propuestas de ajustes a la Estructura Organizacional de Investigación del INIA.

Sobre la base de los aportes y sugerencias (internas/externas; ej. Encuentro de Profesionales Universitarios de INIA 2013; Comité Asesor Internacional del INIA -años 2014 y 2016-) así como la reflexión propia realizada por las autoridades y alta gerencia del INIA, se presenta a continuación un cúmulo de información sistematizada que resume el trabajo conjunto realizado entre los meses de noviembre 2017-enero 2018 entre el Equipo de Xn Consultores (Enrique Baliño y Gonzalo Noya) y los miembros del Comité Gerencial. El mismo tiene como cometido realizar un análisis crítico de la estructura organizacional de investigación del INIA y evaluar su mejor ajuste a los lineamientos estratégicos establecidos por la Junta Directiva en el nuevo PEI 2016 – 2020 (visión 2030), proponiendo planes de acción y responsables, para continuar con el proceso de evolución cultural que el Instituto viene implementando hasta el momento.

Tanto el Presidente de INIA como el Director Nacional dan la bienvenida al equipo de Xn Consultores y explican los objetivos de la actividad a los presentes.

Como primera instancia, el Director Nacional realiza una presentación que incluyó: i) una revisión histórica de las estructuras organizacionales que tuvo el INIA desde su creación, ii) la realización de un benchmarking comparativo entre la estructura organizacional del INIA y los miembros de la Alianza Estratégica Internacional con el Teagasc de Irlanda, el IRTA de Cataluña-España, y AgResearch de Nueva Zelanda, iii) la situación contractual de los diferentes cargos gerenciales de investigación del INIA, iv) las recomendaciones de estructura organizacional de investigación propuesta para el INIA por parte del Comité Asesor Internacional (CAI) en el año 2018, v) las lecciones aprendidas hasta el momento de las implicancias que tuvieron los cambios de estructura organizacional del INIA a diferentes escalas a través del tiempo y vi) los factores críticos a tener en cuenta y que siguen permaneciendo como desafíos en una futura implementación de una nueva estructura organizacional de investigación del INIA.

A través de las seis re-estructuras organizacionales realizadas desde 1990 hasta la actualidad en INIA, el Director Nacional presenta y reflexiona sobre los dieciocho factores

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



críticos encontrados que aparecen en forma consistente como limitantes para implementar una re-estructura organizacional exitosa y de amplio consenso.

A continuación, la Dirección Nacional realiza un análisis y reflexiones sobre las estructuras programáticas de cada una de las organizaciones integrantes del Comité Asesor Internacional, con particular énfasis en similitudes/diferencias entre las mismas y las principales diferencias de estas con respecto a la estructura actual de INIA. De este análisis se destacan: i) las estructuras programáticas de cada organización están reflejando las ventajas comparativas y competitivas, prioridades de investigación y el rol que cumple cada institución en el complejo de I+D+i en cada país, ii) las estructuras programáticas están incluidas en institutos que se organizan en forma matricial, iii) todas las organizaciones tienen un equivalente a una gerencia de investigación donde se organiza la investigación de cada instituto, iv) el Teagasc es el único instituto donde la transferencia de tecnología está asociada en la misma estructura de investigación, v) la investigación está organizada en un primer plano de importancia estratégica en (a) "áreas/grupos" (normalmente entre 4 y 5) y en un segundo plano en (b) programas/equipos (normalmente entre 1 a 7/área; totales de 18 a 23 programas/equipos por organización), vi) el criterio de conformación de las áreas está asociado a grandes temáticas: ciencia animal (puede incluir pasturas), ciencia vegetal (o pasturas), recursos naturales/ambiente, economía/desarrollo rural (puede incluir modelos/sistemas de producción) y tecnología de alimentos, vii) el criterio de conformación de los programas o equipos de investigación está principalmente agrupado en función de disciplinas y/o rubros/temáticas de investigación; coexisten ambos criterios en todas las organizaciones, y viii) de las 4 organizaciones estudiadas, el INIA es el único instituto que no tiene un área de investigación en ciencia y tecnología de los alimentos.

También se analiza una nueva estructura programática propuesta por el CAI 2016 para INIA, así como los comentarios recogidos al respecto a nivel de los profesionales universitarios en las cinco estaciones experimental del Instituto durante el año 2017.

Se establecen aportes estratégicos para una estructura organizacional moderna de I+D+i, con especial énfasis en el componente investigación.

También se desarrollan aquellos cambios ejecutados (6 factores) a nivel del INIA desde 2014 a la fecha, que son positivos para la implementación de una nueva estructura de investigación en INIA.

Finalmente, se presentan, en el nuevo contexto institucional, algunos aspectos relevantes (8 factores) a tener en cuenta en el diseño e implementación de la nueva estructura de investigación.

Como segunda etapa de análisis comparativo, el Ing. Enrique Baliño brinda comentarios

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

y sugerencias sobre pros y contras entre el mantenimiento de la estructura actual de investigación del INIA y la implementación de diferentes escenarios propuestos de re-estructura, integrando las dimensiones de alineamiento institucional de: i) la estrategia, ii) la operativa funcional con líneas de reportes simplificadas, iii) los procesos y proyectos especiales, y iv) por sobre todo a los perfiles de las personas que conforman los equipos de alto desempeño que se hacen cargo del funcionamiento de la estructura organizacional.

Seguidamente se realiza un intercambio de opiniones sobre ideas y propuestas de mejoras para la próxima estructura organizacional programática y definir las próximas etapas a abarcar: i) definición del organigrama, roles y perfiles; ii) planificar la transición con cronograma de cambios a implementar, incluyendo la dimensión social del mismo; y iii) implementación de un plan de acción con foco en las personas involucradas en el proceso a nivel de los diferentes estratos institucionales, incluyendo una propuesta comunicacional.

Claramente, se debe diseñar un programa de ajustes al organigrama programático funcional a los lineamientos institucionales, que organice eficientemente la investigación del instituto, que permita una alta flexibilidad del mismo para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y que mantenga y consolide aquellos aspectos propios que hacen a su identidad, misión y visión. Para ello, deben planificarse los cambios a implementar en procesos sucesivos que contemplen decisiones intermedias y participativas, que faciliten los procesos de negociación, cambios sociales y comunicacionales que permitan alcanzar el objetivo deseado. Para ello, se dará participación a los diferentes estamentos de decisión del Instituto con un involucramiento amplio de actores claves del INIA. Las acciones a implementar deben colaborar en la construcción, comprensión e involucramiento con el cambio propuesto y la realización de un proceso eficiente y efectivo.

Los miembros de la Junta Directiva realizan una serie de comentarios sobre los resultados positivos de esta actividad, un acuerdo primario de lo que se pretende de la nueva estructura organizacional programática y las recomendaciones claves que deben ser consideradas para la implementación de un proceso exitoso y lo suficientemente flexible que permita al INIA adaptarse rápidamente a los cambios frecuentes del entorno. Entre los factores claves a considerar en este proceso se destacan, entre otros: flexibilidad de la estructura organizacional, calidad científica, alineamiento del cambio de estructura a la nueva estrategia -simple y regida por el cumplimiento de metas e ICDs-, implementación de tecnologías más orientadas a satisfacer la demanda de los diferentes sectores, mejora de la gestión institucional, liderazgo científico, mejora del clima interno, e integración estratégica de la estructura programática con las acciones de transferencia de tecnología.

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

A partir de la incorporación del nuevo Gerente de Investigación del INIA, se encomienda a la Dirección Nacional y a esta Gerencia la conformación de un grupo de trabajo que permita presentar una propuesta integral contemplando diferentes fases de implementación a la Junta Directiva. Se propone que la misma esté disponible en el periodo mayo-junio.

Introducción, estado de situación y participación/objetivos/metas del INIA en el Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (SNTPC)

Junto al Consultor Ing. Agr. Ignacio Arboleya se presenta a la Junta Directiva una síntesis del avance de estado del arte de la información generada en el marco de la participación del INIA en el SNTPC (Transforma Uruguay -TU-), realizándose una discusión, análisis de desafíos y oportunidades del Instituto al respecto.

El Consultor Ignacio Arboleya agradece la oportunidad de estar presente en la sesión de Junta Directiva para poder presentar la situación actual del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (SNTPC).

El Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad -Transforma Uruguay- fue creado por la Presidencia de la República con la finalidad de promover el desarrollo económico productivo e innovador, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial

Para su desarrollo se cuenta con el primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad, con 57 proyectos ordenados en las Áreas de clima de negocios, internacionalización, innovación, generación de capital humano, generación de capacidades para empresas, y desarrollo de articulación-monitoreo-evaluación para el desarrollo institucional. INIA forma parte de este plan, participando en 14 proyectos, con diferente grado de involucramiento; i) dos proyectos fueron incluidos por sugerencia de INIA y en ellos la institución coordina junto con TU su funcionamiento (C&T en alimentos y Desarrollo de una Plataforma Agroambiental), ii) en cuatro proyectos, el INIA fue incluido como participante por iniciativa del SNTPC, y iii) en ocho proyectos, el INIA participa por interés propio en proyectos planteados por el Plan.

Se presentan las ventajas para INIA en participar de Uruguay Transforma, y como la misma está alineada con el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 (visión 2030). La orientación y compromisos asumidos de articulación institucional no solo es algo deseable sino necesario para el cumplimiento de la misión y visión del INIA.

INIA ha tenido un rol protagónico en la conformación del Primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad. Esto ha sido consecuencia de aplicar una estrategia explícita y activa de participación para incluir, en la agenda del Sistema, aquellas temáticas de interés institucional.

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

A modo de visualizar una implementación del SNTPC en el Instituto, se vincularán las áreas más tradicionales de ciencia y tecnología de alimentos, desarrollo de la Plataforma Agroambiental, con las áreas de salud humana, lo que permitirá a su vez realizar una convergencia de capacidades y recursos con los distintos Institutos vinculados al SNTPC para cosechar importantes resultados a futuro.

La estrategia planteada inicialmente ha alcanzado los resultados esperados. INIA ha incluido o participa en todos los proyectos que le interesa. Esto es especialmente relevante para la temática de los agro- alimentos y la agroambiental.

El SNTPC es un instrumento idóneo para: i) validar la propuesta sobre ciertas temáticas que hace INIA, y ii) generar un ámbito de cooperación interinstitucional más amplio participar/seguir iniciativas que pueden ser de interés institucional.

En este marco, en particular las plataformas agroambientales y de agroalimentos, se pueden beneficiar en la captura de fondos externos al INIA, aunque este proceso tomará un tiempo de consolidación en el plan.

La Junta Directiva agradece la presentación realizada, resaltando las oportunidades futuras para los cometidos y lineamientos estratégicos del INIA por su participación activa en el SNTPC, y la necesidad de integrar la misma a los temas de la hoja de ruta del INIA para el año 2018.

Propuestas de criterios de uso de diferentes alternativas de financiamientos para fortalecer la agenda de I+D+i de INIA 2016-2021 (Visión 2030).

El Gerente de Investigación junto a los Ings. Agrs. Carlos Negro, Marcelo Salvagno y los Cres. Victoria Genta y Leonardo Hespanhol, nivelan la información sobre los criterios de uso de diferentes alternativas de financiamientos para fortalecer la agenda de I+D+i de INIA 2016-2021 (Visión 2030).

Se analiza la ingeniería de los proyectos realizando una priorización de temas con un modelo de financiamiento, a modo de recibir orientaciones de la Junta Directiva en cuanto al uso de recursos de diferentes alternativas potenciales de financiamiento para potencializar la Agenda INIA PEI 2017-2020 en términos de proyectos de investigación y validación/transferencia de tecnología.

Se consideran aspectos de: i) visión global y estratégica; ii) propuestas de criterios de uso de fondos INNOVAGRO para apoyo de proyectos de investigación de la agenda de INIA que precisan un abordaje de articulación con distintos socios del SNI. Asimismo, las acciones en curso (3 llamados INNOVAGRO), están orientados a fortalecer núcleos críticos de investigación, áreas y temáticas estratégicas a nivel país con enfoque

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



regional/territorial, orientar capacidades de investigación, asignar fondos a inocuidad alimentaria, plataformas agroambientales y recursos naturales, gestión de recursos hídricos; iii) propuestas de criterios de uso de fondos para apoyo de investigación en un marco de priorización con la institucionalidad ampliada; iv) propuestas de criterios de uso de fondos para proyecto de fortalecimiento de los “campus interinstitucionales”; v) propuestas de criterios de uso de fondos para llamados abiertos con temas no abordados por la agenda de investigación del INIA y/o novedosos/disruptivos; y vi) propuestas de criterios de uso de fondos para proyectos de fortalecimiento del “empaquetamiento” de tecnologías y “validación de tecnologías” INIA.

Se destaca la necesidad de acelerar la toma de decisiones porque ya se cuenta con un período de ejecución con montos determinados por línea estratégica de investigación, contando ya con los recursos en función del PEI con un modelo de institución expandida.

Se recuerdan los lineamientos de la Junta Directiva en términos de una cantidad acotada de proyectos estratégicos de mayor envergadura y atendiendo líneas de investigación estratégicas y de largo plazo. En este contexto, se utilizarán fuentes de financiamiento propias y externas y el fortalecimiento del equipo de investigación de INIA mediante la articulación con otras instituciones y con la comunidad científica (nacional e internacional), sobre todo con grupos de investigación que están trabajando en Innovación de corte más básico pero que deben orientar su trabajo en temas prioritarios para la solución de problemas y/o desarrollo de oportunidades en temas agropecuarios.

A su vez, seguidamente, se realiza una instancia especial para analizar el punto “Propuestas de criterios de uso de fondos para proyectos de fortalecimiento del “empaquetamiento” de tecnologías y validación de tecnologías INIA”, incorporándose a sala el Director de la UCTT y el Coordinador de los técnicos sectoriales.

Los Ings. Agrs. Diego Sotelo y Gonzalo Tuñón informan a la Junta Directiva sobre el rol de los técnicos sectoriales y las propuestas potenciales para la implementación de proyectos de validación de tecnologías a desarrollarse en 2018, su empaquetamiento como repositorio de información sistematizada y procesada, mejoras del proceso de Transferencia de Tecnología y análisis de la metodología a ser utilizada.

A modo de implementar soluciones tecnológicas con proyectos de validación (que brindarán herramientas para optimizar los sistemas de producción), se analizan: i) el diseño de los proyectos y estrategias para alcanzar los objetivos, ii) los resultados publicables con involucramiento activo de los investigadores en el diseño, iii) cuantificación económica de las tecnologías, y iv) la gobernanza de los mismos.

Se destaca que dichos proyectos deben contar con visión sistémica para definir estrategias que brinden resultados a nivel del sistema productivo (datos obtenidos de la

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

encuesta realizada por Equipos Consultores -teniendo presente las tecnologías conocidas, las utilizadas y su satisfacción-, identificando a su vez, los socios estratégicos (internos, externos y productores referentes - “verdaderos agentes de cambio”-) que el Instituto convocara.

Se intercambia sobre los cuatro proyectos de validación de tecnologías que se están trabajando al momento con sus productos esperados y su diagrama de transferencia de tecnología (investigación-validación-comunicación y extensión): i) Ganadería en 3D: Gestión del pastoreo en campo natural, ii) Cruzando metas: alta eficiencia reproductiva y productos diferenciados en cruzamientos de ovinos, iii) Validación de prácticas de manejo de pastoreo en predios lecheros de cambio de Uruguay, y iv) Aplicación de la normativa de producción integrada para uvas de vino, alineada con exigencias del mercado internacional. Entre otros, durante el año 2018, se tendrían seleccionados los predios para desarrollar este tipo de proyectos, los recursos humanos necesarios para los mismos, y las propuestas concretas con una buena dimensión del tiempo técnico del investigador en cada proceso.

Asimismo, y a continuación, se presentan los proyectos de corto plazo (más vinculados a “empaquetamiento” que a validación), los cuales generan certezas tecnológicas para la toma de decisiones, e integración de información de INIA.

La Junta Directiva agradece la presentación brindada y destaca:

- La necesidad de que este tipo de proyectos combinen en forma integral los procesos de validación y transferencia de tecnología.
- La necesidad de interactuar activamente con los productores para identificar las tecnologías a implementar en los predios, identificando productos que han fracasado en el sector, evitando así gestionar proyectos que tienen las razones de éxito o fracaso durante un periodo de 3 a 5 años.
- La necesidad de contar con presupuestos adecuados para asegurarse un plan de seguimiento integral de calidad y de evaluación de impacto alcanzado sobre la base de una línea de base precisa y confiable.
- La necesidad que los CARs y los Grupos de Trabajo se involucren desde el principio de estos proyectos, a modo de que puedan aportar su opinión, y mejorar los procesos de priorización y evaluación de impacto.

La Junta Directiva da su aprobación para continuar con la lógica de la propuesta que se viene implementando a modo de continuar avanzando en la propuesta presentada para su presentación y consideración en este ámbito de decisión.

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
URUGUAY

Evaluación de la reunión de SPT 2018 y Presentación de “Hoja de Ruta SPT 2018”.

Se realiza una evaluación de la actividad de la Junta Directiva en su sesión de San Pedro de Timote 2018 y se presenta la “Hoja de Ruta 2018” acordada y priorizada de objetivos y metas a alcanzar en 2018.

- a. Evaluación de la actividad por parte de la Junta Directiva.
- Se evalúa la misma muy positivamente con un alto nivel de participación, calidad de información y discusión realizada. Se acotaron los temas abordados y eso impacta en la calidad del trabajo realizado. El contenido de la actividad revela los importantes resultados alcanzados, producto del trabajo realizado por un largo período, lo que finalmente impacta positivamente en INIA y a futuro mejorará seguramente la satisfacción de los mandantes con el Instituto y contribuirá a una mejora en el clima institucional.
 - Como aspectos de mejora se destaca la necesidad de una agenda más concisa y mejorar el formato de las presentaciones orales.
- b. “Hoja de Ruta 2018” acordada y priorizada de objetivos y metas a alcanzar en 2018.

Se analizan los objetivos fijados en el año 2017, los productos logrados, y las acciones propuestas a realizar en el año 2018.

Dichos objetivos abarcan:

- Realización de la tercera visita del CAI.
- Fortalecimiento de las estrategias de I+D+i público-privada en áreas estratégicas.
- Situación de cargos gerenciales estratégicos de INIA e implementación de un sistema de reconocimientos de cargos gerenciales.
- Acciones de fortalecimiento de la investigación en campo natural.
- Organización estructural programática, con especial énfasis en el fortalecimiento de la Gerencia de Investigación y su equipo de trabajo.
- Prioridades de acciones internacionales de I+D+i del INIA.
- Fortalecimiento de la agenda de investigación del INIA en un marco de articulación y cooperación con el SNCyT agropecuario nacional.
- Fortalecimiento de la agenda de difusión y de transferencia de tecnología en un marco de articulación público-privada.
- Plan de acción de mejora en la eficiencia de gestión del INIA.

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

- x) Acciones de la Gerencia de Investigación en el marco del PEI 2016-2020.
- xi) Mejora de satisfacción de los CARs.
- xii) Mejora de la imagen y reputación de INIA a nivel de público en general y de los actores claves, en la formación y toma de decisiones en políticas sectoriales en I+D+i agropecuarias a nivel nacional.
- xiii) Plan de trabajo con Xn.
- xiv) Mejora de gestión de los ICDs.
- xv) Convenio INIA-APUINIA.

Analizados los puntos anteriormente mencionados, se señala:

- En cuanto al punto (ii), contar con una hoja de ruta de acciones para los proyectos que lidera INIA en el SNCyT.
- En cuanto al punto (iii), y en el primer semestre del año en curso, fortalecer el área de agronegocios del INIA contando con especialista en agronegocios.
- En cuanto al punto (iv), destacar como prioridad el desarrollo de cultivares de gramíneas y leguminosas para la ganadería extensiva.
- En cuanto al punto (v), se deberán tomar acciones para su mejor funcionamiento en un plazo máximo de cuatro meses (junio/julio 2018). En cuanto a la figura de "Investigador Asociado" se deberá crear dicha figura en el primer semestre del 2018. Se priorizará la incorporación de esta figura a nivel de los proyectos que se implementen en los "Campus interinstitucionales".
- En cuanto al punto (vi), la Lic. Verónica Musselli, Coordinadora de la Unidad de Cooperación Internacional, realizará una puesta a punto en la Junta Directiva en su sesión de abril o mayo, a modo de reflejar el estado de situación de las acciones internacionales del Instituto y así tomar posición sobre las acciones prioritarias ejes a implementar a futuro.
- En cuanto al punto (vii), en el 2018 se culminará con los 3 llamados INNOVAGRO y al menos un llamado FPTA. Asimismo, se evaluará la realización de otros potenciales apoyos de recursos para investigación y transferencia de tecnología para ser planificados durante el año 2018 para su ejecución durante el año 2019, entre ellos de apoyo de los "campus interinstitucionales".
- En cuanto al punto (ix), el plazo máximo para presentar a la Junta Directiva el Plan de acción de mejora en la eficiencia de gestión del INIA, será abril/mayo 2018.
- En cuanto al punto (xii), se realizará una nueva encuesta, en abril/mayo 2018, de satisfacción de los CARs, la cual deberá tender a un retorno de respuesta de al menos un 90%.
- En cuanto al punto (xiii), se implementará acciones específicas a nivel de la Junta Directiva.
- En cuanto al punto (xv), en el marco de la negociación con APUINIA, la Gerencia de Operaciones presentará a la Junta Directiva en su sesión de abril de 2018, los

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



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

lineamientos de la propuesta de reconocimientos a los profesionales universitarios.

La Junta Directiva toma conocimiento, comparte y felicita por la definición de procesos centrales para el año en curso.

Siendo las 19.00 horas 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 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