



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



## IV ENCUENTRO DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA

Temas Institucionales N° 13  
Octubre 2014

# **IV ENCUENTRO DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA**

Editores: Anahir Benelli\*  
Graciela Nozar\*\*

Equipo de trabajo INIA: María Marta Albicette\*\*\*  
Raúl Gómez Miller\*\*\*\*  
Magdalena Rocanova\*\*\*

\* Directora de Equipos Capital Humano.

\*\* Consultora de Equipos Capital Humano.

\*\*\* Técnicas de la Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología.

\*\*\*\* Coordinador de la Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología.

**Título:** IV ENCUENTRO DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA

Editores: Anahir Benelli  
Graciela Nozar

Equipo de trabajo INIA: María Marta Albicette  
Raúl Gómez Miller  
Magdalena Rocanova

Temas Institucionales N° 13

© 2014, INIA

Editado por la Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología del INIA  
Andes 1365, Piso 12. Montevideo, Uruguay.  
[www.inia.uy](http://www.inia.uy)

Quedan reservados todos los derechos de la presente edición. Esta publicación no se podrá reproducir total o parcialmente sin expreso consentimiento del INIA.

# Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria

## Integración de la Junta Directiva

Ing. Agr., MSc., PhD. Álvaro Roel - Presidente

D.M.T.V., PhD. José Luis Repetto - Vicepresidente



D.M.V. Álvaro Bentancur

D.M.V., MSc. Pablo Zerbino



Ing. Agr. Joaquín Mangado

Ing. Agr. Pablo Gorriti





# CONTENIDO

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| <b>CAPÍTULO I</b>   |               |
| Introducción .....  | 1             |
| <b>CAPÍTULO II</b>  |               |
| El IV Encuentro de Profesionales de INIA: una instancia “convocante”..... | 3             |
| <b>CAPÍTULO III</b>   |               |
| De los Objetivos a los Aportes .....                                      | 5             |
| <b>CAPÍTULO IV</b>  |               |
| El proceso hacia el Encuentro, los comienzos .....                        | 13            |
| <b>CAPÍTULO V</b>   |               |
| El estudio de Imagen y Opinión Interna: un primer eslabón .....           | 19            |
| <b>CAPÍTULO VI</b>  |               |
| La planificación de los talleres preparatorios del Encuentro .....        | 23            |
| <b>CAPÍTULO VII</b>   |               |
| Los talleres en la práctica .....   | 33            |
| <b>CAPÍTULO VIII</b>  |               |
| En la recta final hacia el Encuentro .....                                | 41            |
| <b>CAPÍTULO IX</b>  |               |
| En octubre, tal como fue planificado .....                                | 57            |



# CAPÍTULO I

## Introducción



Junta Directiva de INIA

En octubre de 2013 se realizó el IV Encuentro de Profesionales Universitarios de INIA con el objetivo de generar un ámbito de intercambio en las estrategias para contribuir al fortalecimiento de los valores organizacionales y al cumplimiento de la razón de ser de INIA. Para concretarlo se siguió un proceso de planificación y organización de las actividades preparatorias y del propio desarrollo del evento que, en todos los casos, se alinearon para lograr ese objetivo.

El Encuentro surgió como respuesta de la institución a una solicitud de los propios técnicos que fue contemplada por la Junta Directiva, tal como se expresa en la carta del Presidente y el Director Nacional enviada en el mes de abril del 2013: “(...) *Se está planificando la realización del IV Encuentro Nacional de Profesionales de INIA, actividad solicitada por los propios técnicos de la institución en los ámbitos de interacción que la Junta Directiva mantiene con ellos*”.

La alta priorización asignada al evento revela el compromiso político institucional de establecer una línea de trabajo compartida entre los profesionales y la Junta Directiva para el abordaje de temas estratégicos con una visión amplia y prospectiva.

El proceso previo de preparación y el propio Encuentro se articularon desde una metodología participativa, orientada a promover la realización de aportes y/o sugerencias de mejora para los tomadores de decisión de INIA en la implementación de políticas y prácticas de gestión.

En el Encuentro emergieron una serie de propuestas y planes de acción que contaron con un alto nivel de consenso entre los participantes, por lo cual, las autoridades de INIA entendieron relevante documentar el camino transitado.

El propósito de esta publicación es relatar el proceso de diseño y preparación del Encuentro, su desarrollo, los temas abordados así como los resultados y las propuestas emergentes del mismo, a efectos de que “el cuerpo técnico y los gerentes de hoy y de mañana”<sup>1</sup> cuenten con un documento que sirva de aporte para instancias de similares características, así como para la propia dinámica y gestión institucional.

La publicación comienza con el hito final, el propio Encuentro, del que dan cuenta los capítulos II y III, donde se relatan los objetivos, la convocatoria y los resultados en términos de aportes y planes de acción concretos.

Los siguientes capítulos narran “hacia atrás” las diversas instancias preparatorias con sus correspondientes fundamentaciones metodológicas.

---

<sup>1</sup> Expresiones del Presidente de INIA en referencia a los objetivos de la publicación.



Sesión plenaria

Así, el capítulo IV describe las primeras decisiones y acciones desplegadas en el camino hacia el Encuentro en los primeros meses del 2013, en cuanto a la conformación de ámbitos de planificación mediante la Comisión Organizadora, el inicio de la etapa de diagnóstico y el delineado de la hoja de ruta para todas las actividades futuras.

El capítulo V está exclusivamente destinado al estudio de imagen y opinión interna, diagnóstico que relevó opiniones y perspectivas de los profesionales de INIA sobre aspectos relacionados con los ejes cardinales del Encuentro y que permitió identificar temas relevantes a plantear en el mismo.

El énfasis en la construcción sobre la base de un proceso participativo, que incluyera a todos los profesionales de INIA, comienza a trabajarse con la preparación de dos series de talleres realizados en julio y agosto. Los primeros compartieron los resultados de los estudios y diagnósticos realizados. En los segundos, los profesionales identificaron los ítems o aspectos relevantes de los temas propuestos para el Encuentro.

La preparación y organización de estos talleres integran el contenido del capítulo VI, en tanto el capítulo VII aborda la realización de los mismos, el trabajo en equipo y sus resultados.

De todas las etapas preparatorias solo quedaba organizar el evento final. Sus contenidos, la metodología de trabajo y los aspectos logísticos y organizativos son los grandes títulos bajo los cuales se encuentran múltiples detalles considerados por los organizadores y de los cuales se encarga de revelar el capítulo VIII, de ahí su nombre: “En la recta final hacia el Encuentro”.

El capítulo IX cuenta lo que realmente sucedió: una agenda cuidadosamente confeccionada que se cumplió de acuerdo a las expectativas y los objetivos planteados y que implicó un intenso trabajo en equipo y logró resultados muy satisfactorios con importantes aportes y coincidencias.

Se incluye un dispositivo de almacenamiento (pendrive) con la publicación completa en un archivo formato pdf. En una carpeta se encuentran los Anexos que contienen testimonios y documentos de las instancias narradas. Otra carpeta denominada Fotografías contiene tres sub-carpetas con fotos que describen el día a día del Encuentro a través de imágenes. Asimismo, se incluye un video que se elaboró durante los tres días y que fue presentado al cierre del evento. Dado que lo escrito no permite expresar y describir de forma global lo que se vivió en el proceso, se eligió recurrir a estos recursos gráficos y audiovisuales de modo que las imágenes complementen y aporten al recordatorio institucional y así poder compartir con generaciones futuras el ambiente y las situaciones vividas en el marco de este Encuentro.

## CAPÍTULO II

### El IV Encuentro de Profesionales de INIA: una instancia “convocante”

El IV Encuentro Nacional de Profesionales de INIA se realizó los días 14, 15 y 16 de octubre de 2013 en el Parque de Vacaciones de UTE - ANTEL de Minas, Lavalleja.

La invitación cursada por el Director Nacional que recibieron todos y cada uno de los técnicos de INIA para asistir al mismo da cuenta del propósito y la filosofía con que fue concebida esta instancia: *“Es grato saludarlos con motivo de nuestro IV Encuentro Nacional de Profesionales, que como es de su conocimiento se realizará bajo el lema POR UN INIA DE CARA AL FUTURO... Ciertamente es con ese espíritu y esa mirada puesta en los desafíos que construimos participativamente esta actividad, que pretende generar un ámbito de intercambio en las estrategias para cumplir con la Misión institucional”*.

En efecto, el objetivo del Encuentro apuntó a que los profesionales de INIA realizaran aportes y sugerencias de mejora a implementar en políticas y prácticas de gestión concretas dirigidas a los responsables y tomadores de decisión del Instituto. El relevamiento de estas propuestas se concibió como una contribución al fortalecimiento de los valores organizacionales y al cumplimiento de la razón de ser de INIA.

La invitación a participar del Encuentro no se limitó a los profesionales en actividad en la institución, sino que se extendió además a los técnicos retirados que hoy integran la Fundación Alberto Boerger y a integrantes de los Consejos Asesores Regionales<sup>2</sup> de las cinco Estaciones Experimentales de INIA.

A esta convocatoria respondieron 181 profesionales que llegaron en distintos medios de locomoción desde cada una de las Estaciones Experimentales y Dirección Nacional. También participaron todos los integrantes de la Junta Directiva de INIA, el Director Nacional, 17 técnicos retirados y tres integrantes de los CAR.

Los niveles de participación evidencian que la instancia del Encuentro fue altamente convocante y que los objetivos planteados fueron atractivos.



Arribo al Parque de Vacaciones de UTE - ANTEL

<sup>2</sup> En adelante, CAR.



Camino al mundial - festejos por el triunfo de Uruguay

El diseño de la agenda del Encuentro contempló los objetivos y el espíritu de la convocatoria y se envió de forma previa a los participantes con el detalle de los horarios y las actividades previstas para cada una de las jornadas.

Para el evento se puso especial atención a la generación de ámbitos destinados al intercambio entre los profesionales: actividades de integración, presentaciones previamente elaboradas por los técnicos, trabajos en grupo y exposiciones en sesión plenaria para la puesta en común.

Del total de horas efectivas planificadas, el 80% se asignó a las actividades orientadas a promover este intercambio entre los participantes. Un detalle importante: en forma paralela a los bloques destinados a actividades libres y recreativas, antes de cada cena, los moderadores de los equipos de trabajo<sup>3</sup> en forma conjunta revisaban la planificación de actividades del día siguiente y consensuaban aspectos metodológicos de las dinámicas grupales.

También se incluyeron en el programa del Encuentro espacios destinados a la recreación. Las actividades recreativas desarrolladas durante y en forma posterior a las cenas de cada jornada fueron planificadas con anterioridad por quienes tuvieron a su cargo la organización del evento. Merece mención especial la noche del 15 de octubre en que Uruguay y Argentina se enfrentaron en un partido por las eliminatorias para el Mundial del 2014. En el gran comedor y frente a pantallas gigantes, se compartió el partido y su resultado, Uruguay ganador 3 a 2, lo que motivó un alegre festejo.

El 20% de los tiempos previstos fue destinado a exposiciones y presentaciones. En este marco, se desarrolló la conferencia "No más pálidas" a cargo del Ing. Enrique Baliño<sup>4</sup>, instancia que resultó ser un momento impactante del Encuentro. El mensaje de este expositor estuvo en total consonancia con el espíritu de la actividad y con los temas que los profesionales del Instituto priorizaron a la hora de formular los aportes para mejoras en la gestión.

<sup>3</sup> El equipo de moderadores se conformó con 14 profesionales.

<sup>4</sup> Propuesta por el Ing. Agr. Álvaro Roel, Presidente de INIA.

## CAPÍTULO III

### De los Objetivos a los Aportes

Los objetivos y lineamientos planteados para el Encuentro fueron el puntapié inicial de una hoja de ruta que contempló las múltiples alternativas para llegar mejor a la meta, su priorización y la recepción de las principales inquietudes de los profesionales integrantes de la institución.

En el camino previo al Encuentro se pusieron sobre la mesa una amplísima gama de reflexiones e inquietudes sobre aspectos a considerar para reforzar los valores de INIA y su gestión interna. En esta etapa se perfilaron temas de interés común que convergieron finalmente en la selección de sólo dos bloques temáticos.

Los temas que resultaron de mayor importancia para los técnicos del Instituto y sobre los que se definió centrar las propuestas fueron:

**Tema 1:** El enfoque de investigación que desarrolla INIA / INIA como instituto de investigación orientado a los productores y los empresarios / El rol del investigador en INIA / El alcance de Difusión y Transferencia de Tecnología/ INIA como articulador de entidades de I+D+i.

**Tema 2:** Fortalecimiento de los liderazgos en INIA: Direccionamiento hacia las metas y objetivos institucionales y generación de compromiso con Misión y Valores del Instituto. Compromiso, satisfactores y motivadores en el trabajo: perspectiva de las distintas generaciones.

Muchos temas quedaron por el camino, también muchas discusiones que ya habían sido dadas con anterioridad. De esa forma, todos aquellos profesionales que participaron de los talleres e instancias previas preparatorias, estuvieron al tanto del proceso y del objetivo del evento y sabían en definitiva a qué iban al Parque de Vacaciones de UTE - ANTEL.

En el Encuentro, dos equipos introdujeron con sus presentaciones estas dos líneas temáticas para que de forma participativa y en 14 grupos, todos los técnicos de la institución discutieran a partir de “preguntas disparadoras” previamente elaboradas, intercambiaran opiniones y las transformaran en sostén de propuestas.

¿Cuáles fueron esas “preguntas disparadoras” que focalizaban la discusión en puntos estratégicos de los temas elegidos?:

- ¿Hasta dónde debería llegar el proceso de investigación en INIA?
- ¿Qué perfiles de profesionales universitarios deberían existir en INIA para cumplir con ese proceso de investigación?
- ¿Cómo potenciar los liderazgos en INIA?
- ¿Cómo se logra el compromiso de los profesionales en este proceso?

Si bien, como era esperable de esas discusiones grupales surgieron muchas propuestas, predominó un alto nivel de coincidencias. Y nuevamente se produjo el proceso de consensuar, priorizar y converger hasta llegar a siete propuestas. Estas propuestas se focalizaron en contribuir con aportes concretos para la mejor implementación de las políticas y prácticas de gestión de INIA y su Misión institucional.

**LOS SIETE APORTES PRIORIZADOS EN RELACIÓN A LOS TEMAS:**

1. **PROCESO DE INDUCCIÓN:** Instaurar un sistema de mentores internos y aprovechar capacidades internas de aprendizaje entre pares / Promover planes de entrenamiento y acompañamiento integral transmitiendo los valores y cultura institucional.

2. **TRABAJO EN EQUIPO:** Fortalecerlos-Formarlos-Potenciarlos / Complementar equipos con diferentes perfiles de Profesionales Universitarios<sup>5</sup> / División de tareas / Fomentar equipos multidisciplinarios / Profesionalizar la gestión de equipos / Contemplar la evaluación de desempeño de los equipos.

3. **LIDERAZGO:** Potenciar y formar líderes (Escuela de líderes) / Evaluación de líderes / Evaluación de capacidad de liderazgo / Generar condiciones para su desarrollo / Identificar y fortalecer liderazgos / Valorizar rol de líder de equipos.

4. **PERFILES DE PU:** Definir los diferentes perfiles de PU / Existencia de un sistema de evaluación acorde / Adecuar Planes de Carrera / Valorizar los diferentes perfiles y su complementación.

5. **PLAN DE CARRERA:** Sostener y mantener un Plan de Carrera a largo plazo / Valorar el Plan de Carrera / Hacer extensivo este Plan a todos los PU.

6. **ROL ARTICULADOR DE INIA:** Rol articulador en transferencia de tecnología (teniendo en cuenta la Ley 16065 de creación de INIA) / Definir papel de INIA en la red de instituciones / Mejorar la articulación con los otros actores nacionales promoviendo la adopción de nuevas tecnologías.

7. **PROCESO DE INVESTIGACIÓN:** Llegar hasta la solución de la problemática tecnológica demandada por el sector agropecuario y su industria promoviendo su adopción / Involucrar a los empresarios y demandantes en la investigación / Flexibilizar el alcance / Considerar el proceso hasta la innovación con herramientas adecuadas.

Sin dudas, se llegó a un número de propuestas manejable y pasible de ser transformadas en planes concretos de acción, realistas y objetivos. De hecho ese fue el siguiente paso, plantear opciones de cómo llevar adelante cada una de las propuestas. La consigna fue: *Identificar acciones para implementar los siete aportes priorizados con el objetivo de proponer políticas y/o prácticas de gestión concretas.*

**1. PROCESO DE INDUCCIÓN****Plan de acción:**

- Síntoma: Ya se detectó que el nuevo técnico no se integra fácilmente al funcionamiento de la institución (falta de equipos que los orienten).
- Existe un documento escrito para la inducción: se sugiere su revisión, validación, implementación y seguimiento.

**Aportes generales**

- En la inducción deberían contemplarse dos figuras: Referente técnico e Inductor:
  - Referente Técnico: Es quien guía técnicamente.
  - Inductor: Desempeñaría el rol de "Facilitador" dentro de la institución; sería quien guía al nuevo técnico, lo introduce en temas operativos, valores.
- Debe existir coordinación entre las partes.
- Debe haber plan de trabajo para el técnico nuevo que ingresa.
- Debe existir evaluación de estos roles; incorporar a la planilla anual de actividades.
- Desarrollar proceso para inducción de Personal de Apoyo.

<sup>5</sup> En adelante, PU.



Trabajo en grupos de los profesionales de INIA

## 2. TRABAJO EN EQUIPO

### Plan de acción:

- Abrir canal institucional o mejorar los que hay, de forma tal que la interacción de técnicos de distintos programas “no sea un drama...” y se fomente el trabajo en equipo para resolver problemas. Analizar las estructuras actuales y sincerarnos... más descentralización para toma de decisiones.
- Fomentar el trabajo en equipo. Para detectar integrantes potenciales de los equipos, contemplar instancias que lo faciliten: Encuentro INIA (¿anual?, ¿cada dos años?), café de negocios, otras.
- Equipos con participación de personal de apoyo. Importante formarlos y desarrollarlos.
- Capacitación para definición del equipo con reglas claras en lo que respecta a autores, integrantes, etc.
- Profesionalizar el trabajo en equipo con apoyo metodológico para esto.
- Evaluar y recompensar a los equipos.
- Ver de instrumentar modelo brasileño: si el técnico recibe un reconocimiento, el equipo recibe becas para crecer en formación y masa crítica.
- Formación del líder del equipo y apoyo metodológico. Capacitación a grupos que ya estén trabajando en equipo o que estén en formación. Capacitación en la práctica.
- Los Planes Directrices Regionales<sup>6</sup> podrían trabajarse con esta óptica.

## 3. LIDERAZGO

### Plan de acción:

- Política: El fortalecimiento de liderazgos tiene que ser política institucional de Recursos Humanos<sup>7</sup>.
- Formación en liderazgo: capacitación continua y formal a quienes tengan aptitudes, con evaluación de resultados y calidad del curso. Capacitación a dos niveles:
  - Técnicos con personal a cargo.
  - Cargos de dirección.
- Liderazgo y selección de RR HH: Incluir cualidades de liderazgo como criterio en selección a todo nivel:
  - Directores de Programa, Directores Regionales, Coordinadores de Unidad (excluyente).
  - Gerentes: también deben ser referentes técnicos (excluyente).
  - Inicial (valorado).
- Evaluación de líderes por equipo: Evaluación del equipo para tener referencia del desempeño del líder; de abajo hacia arriba con frecuencia bienal. Cuidar la selección de coordinadores de proyectos.
- Sistema de evaluación de desempeño: Evaluación del equipo y no únicamente del líder.

<sup>6</sup> En adelante, PDR.

<sup>7</sup> En adelante, RRHH.

#### 4. PERFILES DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS

**Objetivo:** Llegar más y mejor a nuestros clientes.

**Plan de acción para lograr este objetivo:**

- Definir nuevos roles, que sean flexibles: gestión de la investigación, articulador, investigador, entre otros, a través de un proceso participativo, liderado por una comisión.
- Detección de las capacidades internas existentes y necesarias.
- Formación y fortalecimiento de las capacidades mencionadas.
- Dimensionar las capacidades requeridas en la institución y su interacción hacia la interna (proyectos, programas, etc.) y la externa.
- Sistema de evaluación que contemple los diferentes perfiles y su complementación. No hay que llenar todos los “casilleros”, sino sólo aquellos que resuelven los problemas que identificamos.

#### 5. PLAN DE CARRERA

**Plan de acción:**

- Incorporar el Plan de Carrera en el Estatuto del funcionario.
- Ascensos con criterio más holístico, que jerarquice el valor agregado que el PU aporta a la institución.
- Mejorar la comunicación del Plan de Carrera, que debería formar parte de la inducción.
- Revisar situación de “No permanentes/Permanententes” y definir cómo encarar su Plan de Carrera.
- En los ascensos y corrimientos no considerar el valor relativo (terciles o combinación de terciles) sino el absoluto de la evaluación.
- Que la evaluación no sea un fin en sí mismo, sino una oportunidad para mejorar los procesos de comunicación y gestión de la investigación.

#### 6. EL ROL ARTICULADOR DE INIA

**Plan de acción:**

Investigación

- El INIA tiene un rol de liderazgo en investigación agropecuaria que lo debe ejercer a través de políticas integradoras y establecimiento de alianzas y usando sus instrumentos de financiamiento (FPTA, Innovagro, financiamiento interno).
- Generar condiciones que promuevan la participación de actores externos públicos o privados (universidades, institutos, empresas, cooperativas agrícolas, etc.) en los proyectos PEI (Plan Estratégico Institucional <sup>8</sup>).

Adopción

- Necesidad de fortalecer la capacidad de INIA para generar sus alianzas a los efectos de promover la adopción de tecnología e innovación.
- Ratificar y aplicar la Política Integrada de Comunicación, Transferencia de Tecnología y Vinculación Tecnológica aprobada en el 2010.

<sup>8</sup> En adelante, PEI.



Delegados de los Consejos Asesores Regionales



Integrantes de la Fundación Alberto Boerger

## 7. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

### Plan de acción:

- A nivel de Proyectos: mejorar las estrategias previstas para generar impactos y con medición económica, social, ambiental, etc.
- Focalizar.
- Selección de proyectos de investigación de gran impacto medido.
- Estrategia integrada por sistema/sector/cadena, etc. (productos estrella).
- Se necesita el respaldo institucional para priorizar proyectos y “poder decir que no”.
- Distintas estrategias para promover la adopción.
- Capacitar recursos que ya se tiene o incorporarlos (evaluar impacto, marketing, transferencia, extensión etc.).
- Trabajo interinstitucional y/o alianzas.
- Tercerización.
- Marketing.
- Reconocer en la evaluación los distintos perfiles para estas tareas.

Ahora sí se transitaba el verdadero camino de las propuestas concretas: la inquietud toma forma y el planteo se acompaña de alternativas para llevarlo adelante.

¡El objetivo estaba cumplido!

Además, el desafío de plantear propuestas concretas para el fortalecimiento institucional se hizo extensivo a quienes habían sido invitados al Encuentro en su calidad de técnicos retirados y en representación de los CAR de la institución.

Así es que se recibe el aporte de otras miradas, miradas de quienes sin pertenecer a la plantilla de personal de INIA conocen a la institución y están vinculados a ella, complementando así los aportes formulados por los profesionales universitarios.

## Aportes de los representantes de los Consejos Asesores Regionales

### Sobre el liderazgo:

√ Fue claramente la mayor preocupación del conjunto de los PU. Los presidentes de los CAR visualizan que hay diferentes tipos o niveles de liderazgo, a saber: entre pares, con el sector privado y con otras instituciones. Es evidente la importancia del tema y se considera que las aptitudes para un buen liderazgo deben ser tenidas en cuenta desde la selección de los PU, especialmente en aquellos cargos de alta exposición. Se hace especial mención a los Directores de Programa, por ser claros referentes de la institución y quienes deben reunir los tres niveles. Se considera que estas habilidades son fundamentales para estas personas, así como también el conocimiento que logren de los referentes de cada sector, tanto a nivel productivo como institucional. Esto es un valor intangible que debe ser transmitido eficientemente a los sucesores del cargo.



### Sobre el proceso de investigación:

√ Está destinado a resolver problemas o evitar posibles problemas para favorecer lo asertivo del proceso de retroalimentación con el sector privado, quienes finalmente son los “clientes” de la institución. En esta retroalimentación se destaca el papel que juegan los Grupos de Trabajo, principalmente, así como también los Consejos Asesores Regionales. Se plantea además como una experiencia positiva el funcionamiento de “Grupos de Apoyo” o “de Referentes” en algunas estaciones experimentales, integrados por técnicos y/o productores que colaboran directamente con los diferentes investigadores durante la ejecución de los proyectos de investigación. Por último, se mencionan los Planes Directrices Regionales (PDR) como una buena herramienta para mejorar el conocimiento integral del territorio de influencia de cada estación.

√ Se entiende que el proceso de investigación tiene recursos escasos, por lo que la institución debe aportar en la priorización de temas estratégicos con visión a mediano y largo plazo ya que muchas veces el sector productivo presiona para solucionar lo inmediato. Para lograr esto, es imprescindible que los investigadores conozcan el sector para el cual están trabajando e interactúen fluidamente con sus referentes, tanto a nivel nacional como internacional.

### Sobre el rol articulador:

√ En el proceso de investigación-innovación es fundamental el rol articulador de INIA para la adopción de la tecnología generada. INIA debe tener un papel protagónico, no tanto ejecutando la extensión directamente, pero sí participando activamente del proceso ya que es donde se genera la mayor parte del conocimiento. En cuanto a la adopción de tecnología, se visualizan dos situaciones diferentes: un grupo compuesto de empresas que disponen de asesoramiento formal donde sus técnicos se nutren directamente del intercambio con los investigadores de INIA y un segundo grupo, seguramente el más numeroso, compuesto de productores sin asesoramiento formal donde la adopción de tecnología puede implicar el levantamiento previo de otras limitantes que exceden las posibilidades de INIA. En este último caso, la extensión necesariamente debe ser articulada entre instituciones vinculadas.

## Aportes de los técnicos retirados integrantes de la Fundación Alberto Boerger

### Plan de acción:

✓ **Sobre los procesos de inducción:** elaborar un plan de trabajo de la Fundación que prevea talleres de formación así como también otras instancias de integración. La Fundación se podrá comprometer a revisar el Plan de Inducción realizando una propuesta al respecto.

✓ **Trabajo en equipo:** procurar una evaluación consistente. Invertir mayor tiempo en la formulación de los proyectos y por lo tanto en la conformación de los equipos a trabajar en cada proyecto. Generar instancias de profundización de los conocimientos por disciplina sin perder de vista la formación de equipos multidisciplinarios al interior y hacia el exterior de la organización. Efectivizar responsabilidades de coordinadores de equipos.

✓ **Sobre liderazgo:** Identificar líderes. La Fundación puede contribuir desde la capacitación y formación de manera anticipada a la asunción de cargos y de manera transversal adecuándose a los nuevos requerimientos del nuevo cargo. Reconocimiento en el avance de carrera y otras formas de retribución. Crear herramientas constantes de apoyo al liderazgo. "No existe la escuela de líderes". Se recomienda que ante la asignación de líderes se verifique que estos sean identificados y reconocidos por los pares.

✓ **Sobre el proceso de investigación:** es un proceso orientado a la comunidad, la localidad, el país y la región atendiendo las necesidades ambientales. El enfoque en innovación debe reconocer las necesidades de productores y otros clientes con visualización de largo plazo. Creación de conocimiento con rigor científico. Implementar menos proyectos procurando mayor priorización. Desarrollar políticas internas de estímulo a la innovación tecnológica.



La lectura de todos aquellos que participaron en la trayectoria de trabajo que culminó con la concreción del Encuentro, es coincidente respecto a que el nivel de consenso de las propuestas de mejora y planes de acción para implementarlas fue en cierta forma reflejo del proceso realizado. Ese proceso se inicia con la decisión de llegar al Encuentro a través de un camino participativo, planificado de manera cuidadosa y con un seguimiento responsable. El proceso del Encuentro contó con un alto nivel de involucramiento y compromiso de los profesionales, sin el cual los resultados no hubieran sido los mismos.

Este amplio consenso y la satisfacción general con los aportes realizados fortaleció el compromiso de continuar trabajando para concretarlos. En los hechos, una vez finalizado el Encuentro se conformaron grupos de apoyo y seguimiento en las áreas de mejora priorizadas.

¿Cómo se llegó a este nivel de consenso en el IV Encuentro Nacional de Profesionales de INIA? De relatar ese proceso, se encargarán los siguientes capítulos.



## CAPÍTULO IV

### El proceso hacia el Encuentro, los comienzos

#### IV.1. Ámbitos de planificación y etapa de diagnósticos

El proceso transitado hacia la preparación del IV Encuentro de Profesionales de INIA se inició en los primeros meses del año 2013 en un contexto de importantes desafíos institucionales: el análisis y revisión organizacional del Instituto, la reunión conjunta de los integrantes de los Consejos Asesores Regionales<sup>9</sup> (InterCAR) y la realización del propio Encuentro. Todas estas actividades fueron concebidas como un espacio interno para la participación de sus técnicos.

En el mes de abril se dieron los primeros pasos y se conformaron la Comisión Organizadora del Encuentro y los Grupos referentes por regional y Dirección Nacional<sup>10</sup>. El propósito fue iniciar el trabajo de definición de los temas que se abordarían, así como iniciar su organización, en la que todos sus integrantes participarían activamente.



Para apoyar a los integrantes de la Comisión Organizadora y Grupos Regionales en la planificación y coordinación de la actividad, las autoridades de INIA contrataron los servicios de una consultora externa: Equipos Capital Humano<sup>11</sup>, cuyos técnicos asumirían además la tarea de facilitación del evento.

<sup>9</sup> Estos Consejos (CAR) funcionan en el ámbito de las Estaciones Experimentales de INIA. La reunión conjunta realizada en el año 2013 tuvo como propósito contribuir al fortalecimiento de estos órganos de apoyo y asesoramiento en el ámbito territorial.

<sup>10</sup> Los Grupos Regionales se integraron en cada Regional y Dirección Nacional por su Director, el Encargado de la UCCT, un técnico senior y un técnico junior.

<sup>11</sup> Equipos Capital Humano es el área de consultoría en Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio del grupo Equipos Consultores. Sus directoras Anahir Benelli y Andrea Dumpiérrez estuvieron directamente a cargo del proceso.

Adicionalmente, la Junta Directiva del Instituto identificó la necesidad de contar con una serie de diagnósticos y estudios que constituyeran insumos para los profesionales a la hora de realizar aportes para el proceso de revisión organizacional y definir los temas centrales del Encuentro.

Con ese propósito, los diagnósticos realizados entre los meses de abril y julio del año 2013 fueron:

- √ El informe del Ec. Mayid Sáder que contempló el análisis de Factores Relevantes del Entorno (Mercado y Políticas Públicas) y Factores Relevantes Internos (Proyectos, Agenda y Stock de Capital Humano de INIA).
- √ Los estudios de Imagen Externa y Conocimiento de INIA, elaborados por Equipos Consultores. Uno de ellos de carácter cualitativo, realizado a nivel de líderes de opinión (periodistas, políticos, productores y académicos) y otro de carácter cuantitativo (Imagen general y Conocimiento de INIA), desarrollado a nivel de público en general a través de la encuesta continua de Opinión Pública<sup>12</sup>.
- √ El estudio de Imagen y Opinión Interna, también a cargo de Equipos Consultores, realizado a nivel de los profesionales del Instituto que incluyó una fase exploratoria cualitativa y la aplicación posterior de una encuesta en la fase cuantitativa.

## IV.2. La hoja de ruta: sus componentes centrales

Quienes fueron gestando el IV Encuentro de Profesionales de INIA, recién comenzado el año, identificaron una serie de etapas e hitos previos, así como componentes y características del evento, todos ellos centrales para cumplir con los objetivos del mismo a través de un proceso de construcción colectiva:

- √ La consulta a los profesionales a través del Estudio de Imagen y Opinión Interna.
- √ La conformación de los Grupos Regionales que apoyarían a la Comisión Organizadora en la planificación y en la predefinición de los temas a abordar.
- √ La difusión de los Estudios y Diagnósticos contratados a Consultores Externos.
- √ La realización de dos talleres en cada regional y Dirección Nacional, convocando a participar a todos sus profesionales:
  - El primer taller tendría como objetivo presentar los Estudios de Diagnóstico sobre entorno, imagen externa e interna de INIA, además de relevar aportes para el proceso de revisión organizacional.
  - El segundo taller se focalizaría en identificar los componentes centrales de las áreas temáticas seleccionadas para el Encuentro.
- √ La conformación de equipos de trabajo para elaborar, sobre los temas priorizados, los documentos a presentar.
- √ El papel relevante de los espacios de intercambio entre los profesionales durante el evento: para facilitar la integración y generar aportes de mejora en los temas priorizados que contribuyeran a fortalecer los valores de la institución y el cumplimiento de su Misión.
- √ La participación de un conferencista para abordar temáticas relacionadas con los objetivos del Encuentro en una dinámica motivante.
- √ La incorporación de herramientas tecnológicas y audiovisuales que contribuyeran a un mejor desarrollo de las actividades.

Desde estas premisas Equipos Capital Humano presentó una propuesta de trabajo. En ella se detallaron las actividades y tareas centrales que asumirían sus técnicos en la planificación y facilitación del proceso hacia el evento de octubre.

<sup>12</sup> El universo considerado para el estudio: las personas mayores de 18 años, residentes en todo el país urbano. El tamaño muestral fue de 700 casos (350 casos en Montevideo y 350 en interior del país).

El diseño de contenidos y metodologías de trabajo para cada taller y el propio Encuentro, la sistematización de los aportes emergentes en cada instancia, el apoyo a la Comisión Organizadora en la elaboración de contenidos y gestión de la comunicación interna y la propia facilitación de los talleres y el Encuentro, fueron las principales actividades desarrolladas por Equipos Capital Humano.

El cronograma de trabajo presentado, detallando las tareas y actividades a cargo de la consultora y aquellas que se abordarían en forma conjunta con la Comisión Organizadora, constituyó de alguna manera la “hoja de ruta” inicial para avanzar en este proceso.

| <b>Cuadro general de actividades propuesto por Equipos Capital Humano</b>   | <b>Abr</b> | <b>May</b> | <b>Jun</b> | <b>Jul</b> | <b>Ago</b> | <b>Set</b> | <b>Oct</b> | <b>Nov</b> |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <i>Participación en reuniones de planificación y coordinación con Comisión Organizadora y Grupos Regionales.</i>  | ■          | ■          | ■          | ■          | ■          | ■          | ■          |            |
| <i>Asesoramiento y apoyo en el diseño de contenidos para gestionar las comunicaciones internas relacionadas con las actividades preparatorias de los Talleres y Encuentro.</i>  | ■          | ■          | ■          | ■          | ■          | ■          | ■          |            |
| <i>Diseño de propuesta para la organización y facilitación de la primera secuencia de Talleres en que se presentarán los resultados de los Estudios de Diagnóstico y relevarán aportes para la revisión organizacional.</i> |            |            | ■          |            |            |            |            |            |
| <i>Facilitación de la primera secuencia de Talleres a realizarse en cada Regional y Dirección Nacional.</i>   |            |            |            | ■          |            |            |            |            |
| <i>Informe de sistematización de los resultados y aportes para el análisis y revisión organizacional, emergentes de la primera secuencia de Talleres.</i>   |            |            |            | ■          | ■          |            |            |            |
| <i>Diseño de propuesta para la organización y facilitación de la segunda secuencia de Talleres en que se discutirán e identificarán los subtemas para los bloques temáticos preseleccionados para el Encuentro.</i>         |            |            |            |            | ■          |            |            |            |
| <i>Informes de sistematización general y específico para cada Regional, sobre los subtemas identificados para el tratamiento de los bloques temáticos centrales del Encuentro.</i>  |            |            |            |            |            | ■          |            |            |
| <i>Apoyo a los equipos de trabajo responsables de preparar los documentos que se presentarán en el Encuentro sobre los temas priorizados.</i>   |            |            |            |            |            | ■          | ■          |            |
| <i>Diseño de propuesta para la organización y realización del IV Encuentro de Profesionales de INIA.</i>  |            |            |            |            |            | ■          |            |            |
| <i>Facilitación del Encuentro de Profesionales.</i>   |            |            |            |            |            |            | ■          |            |
| <i>Informe de cierre y de sistematización de los aportes y planes de acción propuestos por los Profesionales para introducir mejoras en las áreas seleccionadas.</i>  |            |            |            |            |            |            |            | ■          |

A partir de esta agenda inicial, se generó un cronograma de trabajo detallado para cada etapa, donde se identificaron tareas y actividades a asignar a los diferentes actores involucrados, quienes fueron asumiendo progresivamente un rol protagónico en el proceso de preparación del evento.

La Comisión Organizadora fue pieza fundamental para ello.

### IV.3. El Rol de la Comisión Organizadora

Tal como lo expresara el Director Nacional de INIA en una carta enviada a los Directores Regionales, la Comisión Organizadora se conformó “para la organización y definición de las temáticas a abordar en el evento”.

En la misma comunicación, el Ing. Agr. José Silva anunciaba la conformación de Grupos Regionales por Estación Experimental y Dirección Nacional, especificando que “todos ellos se involucrarán en el proceso de diseño, armado y desarrollo del Encuentro junto a la Comisión Organizadora, contando con la asistencia de las empresas y especialistas que se estimen necesarios”.

Liderada por la Ing. Agr. María Marta Albicette, la Comisión Organizadora del IV Encuentro de Profesionales de INIA, asumió a pleno con entusiasmo y responsabilidad el rol asignado, pautando una estructura de funcionamiento planificada y participativa que involucró a los representantes de los Grupos Regionales desde las primeras etapas del proceso.

En efecto, luego de las primeras reuniones de puesta en marcha de la Comisión realizadas en los meses de abril y mayo, la convocatoria se hizo extensiva a los Grupos de cada regional y Dirección Nacional.

A partir de entonces, las reuniones de planificación y coordinación de cada fase preparatoria del Encuentro se realizaron en sesión plenaria en forma presencial y por videoconferencia simultáneamente, contando siempre con representantes de la propia Comisión y los Grupos Regionales. Las reuniones fueron de secuencia mensual entre mayo y agosto y quincenales en setiembre y octubre.

Previo a cada reunión, se definían y circulaban los objetivos y agenda de la misma, especificándose en cada caso los responsables de preparar e informar sobre cada tema. Se llevaron rigurosamente actas de cada sesión que se enviaban a posteriori a los 27 integrantes para su revisión y aprobación.



“Acta de la reunión” utilizada por la Comisión

Para hacer más eficiente y más ágil el proceso de comunicación entre los integrantes de la Comisión y Grupos Regionales, se utilizó una red social corporativa (Yammer) que permitió compartir documentos, realizar anuncios, gestionar mensajes y convocatorias: este software facilitó de forma significativa la planificación y preparación del Encuentro.

Las reuniones tuvieron los objetivos de discutir y definir aspectos centrales de la planificación del evento, sus contenidos y metodología de trabajo: en todas ellas se promovió el intercambio entre todos los participantes, situación que no impidió llegar a definiciones y consensos requeridos para avanzar en el proceso.

El trabajo desarrollado por la Comisión Organizadora y Grupos Regionales abarcó actividades de muy diversa complejidad y relevancia. Las más operativas, como los aspectos logísticos de la actividad (transporte, hospedaje, alimentación). Aquellas orientadas a facilitar la integración de los profesionales provenientes de distintas regionales y sectores (preparación de solaperos, actividades recreativas). Y las estratégicas, como la definición de temas sobre los cuales los profesionales de INIA aportarían sugerencias de mejora.

Existen una serie de factores que caracterizan a los auténticos equipos de trabajo:

- Metas claras y desafiantes.
- Definición y aceptación de normas de funcionamiento.
- Asunción de roles complementarios.
- Comunicación efectiva.
- Compromiso común.

Los integrantes de la Comisión Organizadora y Grupos Regionales lograron funcionar como un equipo de trabajo y este fue seguramente un ingrediente sustancial en un proceso intenso y exitoso que culminó en octubre en el Encuentro de Profesionales de INIA.



Reunión de la Comisión Organizadora y Grupos Regionales por videoconferencia



## CAPÍTULO V

### El estudio de Imagen y Opinión Interna: un primer eslabón

Este diagnóstico constituyó, en los hechos, el primer hito para relevar las opiniones y perspectivas de los profesionales de INIA sobre aspectos estrechamente relacionados con los ejes cardinales del Encuentro: identificar propuestas de mejora para fortalecer la gestión interna, el sentido de pertenencia y el compromiso con la Misión institucional.

Su **objetivo central** fue conocer las percepciones de los profesionales sobre aspectos de funcionamiento, estructura y cultura interna del Instituto que aportaran insumos para la preparación del evento así como para el proceso de análisis y revisión organizacional.

Los **objetivos específicos** fueron los siguientes:

- √ Identificar las percepciones prevalentes entre los profesionales con relación a la eficacia y eficiencia organizacional para alcanzar los cometidos estratégicos de la institución.
- √ Relevar sus opiniones en torno a la eficacia de la estructura organizacional para responder a un entorno caracterizado por importantes cambios y transformaciones.
- √ Conocer sus percepciones en relación a la imagen que proyecta la institución a nivel de sus públicos objetivo y líderes de opinión.
- √ Identificar las valoraciones sobre los ámbitos en que se toman decisiones y la forma en que las mismas logran canalizarse para su posterior implementación.
- √ Evaluar los cambios que debieran introducirse para fortalecer la divulgación de las líneas de investigación y aportes que realiza INIA para el desarrollo del sector agropecuario y la comunidad en su conjunto.
- √ Identificar los niveles de satisfacción laboral<sup>13</sup>, así como aquellos referidos al sentimiento de pertenencia y compromiso con las metas organizacionales.
- √ Contemplar las diferentes perspectivas generacionales referidas a los temas abordados, e identificar aspectos a tener en cuenta para facilitar la integración de dichas perspectivas en la trasmisión y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Para alcanzar estos objetivos, Equipos Consultores diseñó una metodología de trabajo que habilitara la participación de los profesionales de INIA en las diferentes etapas del estudio. El mismo contempló dos fases: una cualitativa de carácter exploratorio y una cuantitativa en la que se aplicó una encuesta autoadministrada presencial a todos los profesionales de INIA disponibles en el momento del relevamiento.

En la fase cualitativa, se realizaron cuatro grupos focales, para los cuales se previó una participación máxima de ocho profesionales en cada grupo. El equipo consultor preparó una pauta de conducción incluyendo los temas de investigación propuestos, que fue revisada y aprobada por la contraparte institucional<sup>14</sup>.

Tres de los cuatro grupos focales se conformaron con integrantes de la Comisión Organizadora del Encuentro y de los Grupos Regionales segmentados por cargo jerárquico y edad. En el primer grupo participaron los Directores de las regionales, en el segundo profesionales principales, mientras que el tercer grupo se conformó con jóvenes profesionales que integraban los Grupos Regionales para la preparación del evento.

<sup>13</sup> Para evaluar estos aspectos y monitorear su evolución, se consideraron dimensiones ya incluidas en el Estudio de Opinión de Personal realizado en el año 2010.

<sup>14</sup> Anexo1: Pauta de conducción de los grupos focales.

Siendo la perspectiva generacional uno de los temas de interés y atención en este proceso, el equipo consultor propuso la realización de una cuarta entrevista colectiva integrada por jóvenes profesionales seleccionados al azar. Operaría como “grupo testigo” y evitaría posibles sesgos asociados al rol de integrante de los Grupos Regionales. En los hechos, las percepciones de unos y otros fueron coincidentes al considerar la perspectiva generacional de los temas abordados.

Las entrevistas realizadas en esta fase generaron un espacio en el que emergieron formas de pensar y actuar frente a diversos aspectos del quehacer institucional y aportaron áreas y problemáticas de interés común:

| <b>Cambios en el entorno</b>   |
|--|
| <i>Nuevos actores en el sector productivo y respuesta de INIA al nuevo contexto.</i> |
| <i>Nuevos actores en investigación y articulación por parte de INIA.</i>             |
| <i>Visualización externa de aportes de INIA (la marca INIA).</i>                     |
| <i>Alcance de cometidos de INIA en investigación aplicada.</i>                       |

| <b>Misión, Visión, Directrices Estratégicas</b>   |
|---|
| <i>El PEI como guía para la gestión por metas y toma de decisiones.</i>                     |
| <i>Aportes de INIA en innovación aplicada: aporte a productores, al sector empresarial.</i> |
| <i>Investigación aplicada: su conceptualización y claridad de trasmisión.</i>               |
| <i>Rol y alcance de INIA en difusión y transferencia de tecnología.</i>                     |

| <b>Estructura Organizacional</b>   |
|--|
| <i>Componentes estructurales que facilitan o dificultan el logro de objetivos.</i> |
| <i>Componentes estructurales que impactan en lentitud en toma de decisiones.</i>   |
| <i>Estructuración en base a sistemas productivos vs. cadenas.</i>                  |

| <b>INIA como lugar de trabajo</b>                           |
|---|
| <i>INIA como opción laboral para jóvenes profesionales.</i> |
| <i>Apoyo y orientación por parte de los jefes directos.</i> |
| <i>Ser líder en INIA.</i>                                   |
| <i>Motivadores y desmotivadores.</i>                        |

Estos aportes sentaban las bases para evaluar cuantitativamente, en la siguiente fase, los temas que los profesionales de INIA seleccionarían como ejes centrales del IV Encuentro de Profesionales.

El formulario de encuesta se diseñó contemplando estas áreas de interés, así como dimensiones ya evaluadas en el Estudio de Opinión de Personal realizado en el año 2010 (satisfacción, pertenencia, compromiso institucional), incluyendo un bloque específico en que se consultó a los profesionales sobre los temas que priorizarían.

Los bloques temáticos abordados en la encuesta<sup>15</sup>, también revisada y aprobada oportunamente por la contraparte institucional, fueron los siguientes:

|  |
|--|
| - La imagen de INIA.   |
| - INIA como lugar de trabajo.  |
| - Logro de objetivos y estructura organizacional.                    |
| - Situación personal actual y futura.                                |
| - Temas para el Encuentro de Profesionales.                          |
| - Ubicación en el Instituto (antigüedad, sector, familia de cargos). |
| - Variables de base.   |

<sup>15</sup> Anexo 2: Formulario de encuesta.

El bloque específico para evaluar la preferencia sobre los temas a abordar en el Encuentro tomó como insumos los aportes emergentes de las entrevistas cualitativas y se formuló a través de la siguiente pregunta:

Pensando en el próximo Encuentro de Profesionales fijado para el mes de octubre, ¿cuáles de los siguientes temas le parecen a Ud. relevantes para ser considerados? Priorice del 1 al 7 siendo 1 el más relevante.

| Temas  | Prioridad |
|--|-----------|
| La visualización de la “marca INIA”.   |           |
| El enfoque de investigación que desarrolla INIA.                                 |           |
| INIA como instituto articulador de entidades de I +D + i.                        |           |
| INIA como instituto de investigación orientado a los productores y las empresas. |           |
| INIA como opción laboral para jóvenes investigadores.                            |           |
| Fortalecimiento de liderazgos en INIA.   |           |
| El alcance de la difusión y transferencia de tecnología.                         |           |
| Otros (especifique)_____   |           |

Desde el punto de vista metodológico, el universo considerado para la realización de la fase cuantitativa del Estudio de Imagen y Opinión Interna fue el conjunto de profesionales que trabajaban en INIA a la fecha de realización del estudio.

La encuesta autoadministrada<sup>16</sup> se aplicó a todos los profesionales disponibles en el momento del relevamiento en las distintas regionales y Dirección Nacional entre el 26 de junio y el 1º de julio de 2013.

La cobertura total de la encuesta de Imagen y Opinión Interna fue del 87% considerando la cantidad de encuestas recepcionadas sobre la cantidad de profesionales disponibles al momento de su aplicación. Su distribución por regional y Dirección Nacional fue la siguiente:

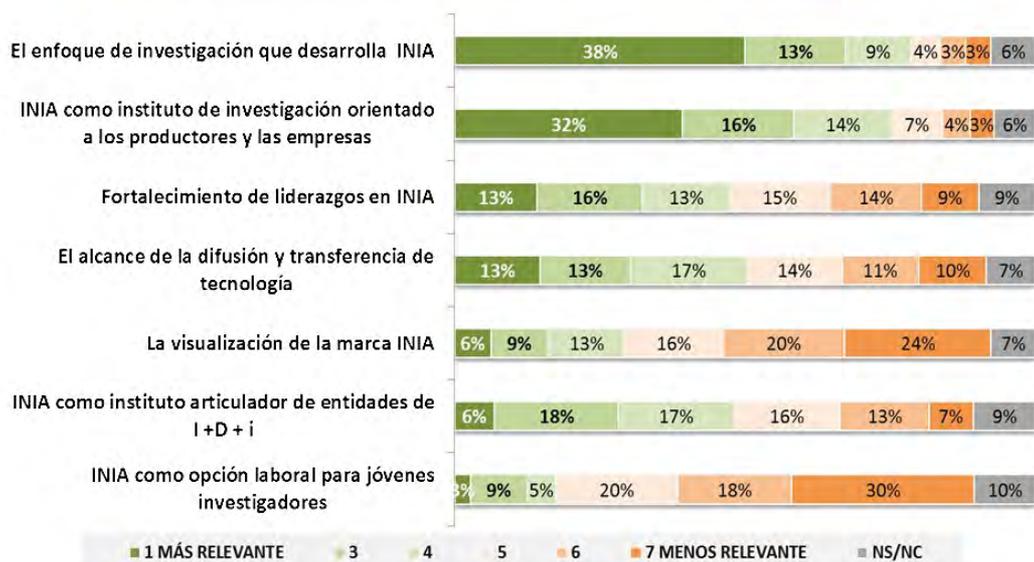
| Regional           | Cantidad de Profesionales totales (máximo) | Cantidad de Profesionales disponibles | Cantidad de encuestas recepcionadas | Cobertura (en %) |
|--------------------|--|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| La Estanzuela      | 51   | 43                                    | 35                                  | <b>81</b>        |
| Dirección Nacional | 21   | 17                                    | 17                                  | <b>100</b>       |
| Salto Grande       | 16   | 15                                    | 12                                  | <b>80</b>        |
| Tacuarembó         | 39   | 31                                    | 26                                  | <b>84</b>        |
| Las Brujas         | 56   | 48                                    | 41                                  | <b>85</b>        |
| Treinta y Tres     | 24   | 21                                    | 21                                  | <b>100</b>       |
| <b>TOTALES</b>     | <b>207</b>                                 | <b>174</b>                            | <b>152</b>                          | <b>87</b>        |

La consulta formulada en la encuesta autoadministrada en relación a los temas a priorizar en el Encuentro, permitió identificar las tendencias predominantes entre los profesionales: *enfoque de investigación que se desarrolla; INIA como instituto orientado a los productores y las empresas; fortalecimiento de liderazgos; alcance de la difusión y transferencia de tecnología; INIA como instituto articulador de entidades de I+D+i.*

<sup>16</sup> La encuesta autoadministrada se aplicó en forma presencial por parte de un equipo de técnicos de Equipos Consultores a los profesionales reunidos en grupos en cada una de las Regionales y Dirección Nacional.

## TEMAS RELEVANTES PARA EL PRÓXIMO ENCUENTRO DE PROFESIONALES

Pensando en el próximo Encuentro de Profesionales, fijado para el mes de octubre, ¿cuáles de los siguientes temas le parecen a Ud. relevantes para ser considerados? Priorice del 1 al 7 siendo 1 el más relevante



Base: total de encuestados (152)

Los resultados del Estudio de Imagen y Opinión Interna fueron presentados en los talleres realizados en las diferentes regionales y Dirección Nacional y se integraron a los intercambios y discusiones realizadas entre los profesionales del Instituto en el proceso de preparación del Encuentro de Profesionales.

## CAPÍTULO VI

### La planificación de los talleres preparatorios del Encuentro

Estas instancias, de singular importancia en la preparación del Encuentro de Profesionales de INIA, se gestaron en el ámbito de la Comisión Organizadora y los Grupos Regionales<sup>17</sup>.

Se planificaron dos series de talleres. Los primeros se realizaron en el mes de julio en cada regional y Dirección Nacional durante una jornada completa con los objetivos de: difundir los resultados de estudios a cargo de consultores externos contratados por INIA y relevar aportes para el proceso de revisión organizacional<sup>18</sup>.

La segunda serie se planificó para el mes de agosto, en modalidad de media jornada. En este caso, los profesionales identificaron los ítems o aspectos relevantes de los temas propuestos para el Encuentro que deberían contemplarse a efectos de facilitar su análisis e intercambio.

Ya en el mes de mayo, la Comisión Organizadora destinó parte de su reunión mensual<sup>19</sup> a la planificación de los talleres, pautando formas de coordinación y comunicación que facilitarían, en forma progresiva, el involucramiento de los actores regionales en el proceso de preparación del evento. Así por ejemplo:

- Para definir los días específicos en que se realizaría cada taller por regional se consultó previamente a los actores locales con el propósito de no interferir con otras actividades programadas. El acta de la reunión que trató el tema es reflejo del procedimiento adoptado: “Se solicitará a los Directores Regionales que fijen fechas en la segunda semana de julio en las EE y DN para los talleres de todo un día y dejen libre la última semana de agosto para los segundos talleres”.
- Para gestionar las comunicaciones se puso especial atención en definir los referentes para la transmisión de los mensajes, por ejemplo, se evaluó si serían las autoridades del Instituto, la Comisión Organizadora o los Directores Regionales.

Finalmente, los talleres fueron convocados directamente por los Directores de cada regional. Para facilitar la homogeneidad de contenidos y mensajes a transmitir, el equipo consultor y la Coordinadora General prepararon un texto que sirvió de base para las invitaciones que cursarían los Directores<sup>20</sup>.

También fueron los Directores Regionales quienes enviaron una nota a los funcionarios no profesionales de INIA<sup>21</sup> para informarlos sobre las actividades relacionadas con el Encuentro de Profesionales.

Los sucesivos avances en la preparación del evento fueron comunicados a todos los profesionales de INIA, con la inclusión de aquellos que se encontraban en el exterior por estudios de postgrado. Ya en el mes de mayo, la Coordinadora General envió una nota con información de los principales componentes del proceso a través del siguiente diagrama<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> En los hechos, a partir del mes de mayo la Comisión Organizadora sesionó en modalidad “ampliada”, con la participación de los Grupos Regionales en todas las reuniones.

<sup>18</sup> El INIA se encontraba realizando el proceso de revisión organizacional en forma simultánea a la preparación del Encuentro. Por este motivo, si bien se trataba de actividades independientes, esta primera serie de talleres fue coordinada con la Comisión de Revisión Organizacional.

<sup>19</sup> En todas estas reuniones participaron los técnicos de Equipos Capital Humano.

<sup>20</sup> Todos los mensajes y convocatorias fueron publicados en Yammer, la red de comunicación virtual seleccionada.

<sup>21</sup> Institucionalmente, a este grupo de funcionarios que representa el 71% del total de la plantilla se le denomina Personal de Apoyo (PA).

<sup>22</sup> El diagrama hace mención a los dos procesos internos que estaban en curso en INIA en ese período: la revisión organizacional y la preparación del Encuentro.



En el período de planificación de los talleres, la Comisión Organizadora fue asumiendo otras tareas, como el diseño del logo, la sistematización de antecedentes sobre Encuentros anteriores, la planificación del soporte audiovisual, entre otras.

En el mes de julio, luego de analizar las distintas propuestas presentadas por los diseñadores y antes de iniciar la primera serie de talleres, los integrantes de la Comisión Organizadora, eligieron, mediante votación electrónica, el logo oficial del IV Encuentro de Profesionales de INIA.



### VI.1. Los talleres de julio

Para la preparación de los talleres de julio se transitó una serie de pasos en los que se definieron y concretaron todos los aspectos para cumplir con el propósito de difundir los estudios realizados.

### √ Cronograma

El cronograma de los talleres para el mes de julio quedó establecido a partir de la coordinación de fechas específicas con cada Director y la definición de horarios de duración de estas jornadas.

| Regional           | Fecha       |
|--------------------|-------------|
| Tacuarembó         | 17 de julio |
| La Estanzuela      | 19 de julio |
| Las Brujas         | 22 de julio |
| Dirección Nacional | 24 de julio |
| Salto Grande       | 26 de julio |
| Treinta y Tres     | 30 de julio |

### √ Agenda

En la planificación de la agenda, así como en la metodología de trabajo, el equipo consultor tuvo en cuenta: los propósitos del Encuentro, los contenidos de los diagnósticos realizados y los tiempos previstos para los distintos bloques. En este sentido, la agenda se constituyó de la siguiente manera:

- La apertura de cada taller a cargo del Director Nacional del Instituto y/o del Director de cada regional.
- La presentación de los diagnósticos y estudios realizados por parte de los consultores externos, actividad que debía concentrarse en el horario matutino.
- El intercambio entre los profesionales para identificar aspectos de la estructura y funcionamiento del Instituto que debieran ser revisados y/o fortalecidos, actividad que se desarrollaría en la tarde<sup>23</sup>.

Con el propósito de que los diagnósticos se presentaran de acuerdo a una secuencia y enfoque sistémico, se acordó comenzar por el Análisis de Entorno<sup>24</sup>, luego presentar los estudios de Imagen Externa de INIA<sup>25</sup> y concluir con el estudio de Opinión Interna<sup>26</sup>.

La agenda de las jornadas a realizarse en julio fue preparada por los técnicos de Equipos Capital Humano y presentada a la Comisión para su revisión y aprobación. Las actividades programadas para la mañana<sup>27</sup> fueron las siguientes:

| Agenda primer taller de Profesionales |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| 09:00 a 09:20                         | Apertura                                 | Director Nacional-Director Regional          |
| 09:20 a 10:00                         | Presentación: Análisis de Entorno        | Ec. Mayid Sáder                              |
| 10:00 a 10:20                         | Ronda de preguntas                       |  |
| 10:20 a 10:30                         | Café                                     |  |
| 10:30 a 11:10                         | Presentación: Estudio de Imagen Externa  | Soc. Ignacio Zuasnábar. Equipos Consultores  |
| 11:10 a 11:30                         | Ronda de preguntas                       |  |
| 11:30 a 12:10                         | Presentación: Estudio de Opinión Interna | Soc. María Julia Acosta. Equipos Consultores |
| 12:10 a 12:30                         | Ronda de preguntas                       |  |
| 12:30 a 13:15                         | Almuerzo                                 |  |

<sup>23</sup> Esta actividad tiene que ver con el proceso de revisión organizacional.

<sup>24</sup> Preparado por el Ec. Mayid Sáder.

<sup>25</sup> Realizados por Equipos Consultores.

<sup>26</sup> Elaborado por Equipos Consultores.

<sup>27</sup> En la tarde, los profesionales trabajarían en grupo realizando aportes y sugerencias para el proceso de revisión organizacional.

Definida la agenda, se coordinó la concurrencia a cada regional de los consultores que tuvieron a su cargo la presentación de los estudios de Imagen Externa y de Opinión Interna, así como los tiempos asignados para la exposición e intercambio de consultas posteriores.

### √ **Manuales, guías y pautas de trabajo**

Equipos Capital Humano preparó una serie de materiales que pautaron la realización de los talleres:

- Un manual que serviría de guía para facilitar los talleres con el detalle de las actividades, las técnicas y las dinámicas a utilizar en cada bloque.
- Una presentación en PowerPoint que se utilizaría en los talleres.
- Una pauta guía para el intercambio de opiniones y aportes de los equipos de trabajo.
- Una guía del moderador para apoyar a quienes asumieran este rol en cada equipo de trabajo y así homogeneizar criterios.

### √ **Evaluación**

Finalmente, se diseñó una encuesta de evaluación del taller<sup>28</sup> orientada a relevar las opiniones de los profesionales en relación con los contenidos y la metodología de trabajo de cada instancia.

### √ **Difusión**

A los efectos de dar una amplia difusión de los estudios entre los profesionales del Instituto, se entregó a todos aquellos que asistieron a los talleres un pendrive con las cuatro presentaciones.

El “pendrive azul”, como pasó a denominarse entre quienes participaron de forma activa en la preparación del Encuentro, se convirtió en un soporte de comunicación e intercambio durante todo el proceso.



### √ **Aspectos metodológicos**

En la preparación de estos talleres, que pautaron también la planificación de los siguientes, se identificaron una serie de componentes metodológicos, que pueden resumirse en:

- Agenda para la jornada en la que se especificaron las actividades, responsables a cargo y horarios.
- Manual del facilitador.
- Pautas que guiarían el trabajo de cada equipo.
- Presentación en PowerPoint que se utilizaría durante la actividad.
- Guía del moderador.
- Encuesta de evaluación de la actividad.

## **VI.2. Los talleres de agosto**

- “Siendo el objetivo central de esta segunda ronda de talleres la definición de temas para el Encuentro, se requerirá profundizar en los componentes de cada bloque temático.
- Será necesario también considerar aspectos de coordinación y organización para la conformación de los grupos que trabajarán en la preparación de los temas a presentar en el Encuentro de octubre.
- Asimismo, comenzar a planificar la agenda del Encuentro para poder definir los tiempos que se dispondrán para la presentación de los temas y el trabajo que desarrollarán los grupos.
- Comencemos por repasar los temas que a partir de la Encuesta de Opinión de Personal, se visualizan como prioritarios para el Encuentro”.

<sup>28</sup> Anexo 3: Formulario de evaluación de los talleres de julio 2013.

El texto anterior corresponde a parte de la presentación que los técnicos de Equipos Capital Humano realizaron en la reunión de la Comisión Organizadora del mes de agosto<sup>29</sup> para abordar algunos de los puntos del orden del día, el que por cierto abarcaba una amplia gama de temas.

En esta reunión, los integrantes de la Comisión y representantes de los Grupos Regionales asumieron uno de los cometidos asignados en su creación: “trabajar en la definición de los temas que se abordarían en el Encuentro”<sup>30</sup>.

Para ello, se tuvieron en cuenta los temas priorizados por los profesionales del Instituto al ser consultados en la encuesta del Estudio de Opinión de Personal, así como los propios objetivos del Encuentro de Profesionales.

Asimismo, entre los asistentes primó el criterio de seleccionar no más de tres o cuatro temas centrales con el propósito de habilitar los tiempos necesarios para el intercambio y la elaboración de propuestas de mejora.

Finalmente, se definieron cuatro temas que serían el eje de discusión en los talleres de agosto:

- **Tema 1:** El enfoque de investigación que desarrolla INIA / INIA como instituto de investigación orientado a los productores y los empresarios / El rol del investigador en INIA / INIA como articulador de entidades de I+D+i.
- **Tema 2:** El alcance de la Difusión y Transferencia de Tecnología / INIA como articulador de entidades de I+D+i.
- **Tema 3:** Fortalecimiento de los liderazgos en INIA: Direccionamiento hacia las metas y objetivos institucionales y generación de compromiso con Misión y Valores institucionales.
- **Tema 4:** Compromiso, satisfactores y motivadores en el trabajo: perspectiva de las distintas generaciones.

Los núcleos temáticos para los talleres de agosto estaban ya definidos así como las fechas para su realización en cada regional.

| Regional                     | Fecha          |
|------------------------------|----------------|
| La Estanzuela                | 22 de agosto   |
| Dirección Nacional           | 23 de agosto   |
| Salto Grande                 | 27 de agosto   |
| Tacuarembó                   | 28 de agosto   |
| Las Brujas                   | 29 de agosto   |
| Treinta y Tres <sup>31</sup> | 3 de setiembre |

Restaba entonces preparar los insumos para su convocatoria y facilitación.

Al igual que en la primera ronda de talleres, los Directores Regionales realizaron la convocatoria a los profesionales. En el mensaje adjuntaron material elaborado por los técnicos de Equipos Capital Humano

<sup>29</sup> Participaron de esta reunión: María Marta Albicette, Ana Arruabarrena, Fernando Carrau, Jesús Castillo, Santiago Cayota, Paula Conde, Enrique Fernández, Gustavo Ferreira, Carmen Goñi, Laura Gutiérrez, Tatiana Morales, Carlos Negro, Flavia Orgambide, Nestor Saldain, Horacio Saravia, Pablo Varela, Daniel Vázquez y Rosina Brasco, nueva integrante del Instituto que fuera contratada -entre otros cometidos- para apoyar en aspectos logísticos del Encuentro.

<sup>30</sup> Texto tomado de la nota enviada por el Director Nacional en el mes de abril a los Directores Regionales, anunciando la conformación de la Comisión Organizadora y Grupos Regionales y sus cometidos.

<sup>31</sup> Por razones de actividades previstas en la Regional, no fue posible realizar el taller en el mes de agosto, trasladándose a los primeros días de setiembre.

que contenía los resultados de la fase cualitativa y cuantitativa del Estudio de Opinión Interna relacionados con los temas elegidos<sup>32</sup>.

El propósito era que los profesionales acudieran a los talleres con la información previa y los insumos necesarios para que, con el trabajo en grupos, identificaran los subtemas a considerar en el tratamiento de los cuatro bloques temáticos seleccionados. Esos mismos subtemas serían tenidos en cuenta en la preparación de las presentaciones que se llevarían al Encuentro.

Asimismo, se pretendía que en estas instancias se postularan los profesionales interesados en elaborar dichas presentaciones.

Con estos insumos, Equipos Capital Humano preparó la agenda de los talleres de agosto, el manual del facilitador<sup>33</sup>, la presentación que se utilizaría, las pautas de trabajo para los grupos, las guías para sus moderadores y la encuesta de evaluación.

### √ **La agenda**

| <b>Agenda segundo taller Profesionales</b> |   |   |
|--|---|---|
| 08:30 a 08:45 hrs.                         | Apertura  | Representantes de los Grupos Regionales                   |
| 08:45 a 09:15 hrs.                         | Objetivos de la jornada y forma de trabajo                                    | Anahir Benelli - Andrea Dumpiérrez Equipos Capital Humano |
| 09:15 a 11:30 hrs.                         | Intercambio e identificación de subtemas para núcleos temáticos del Encuentro | Trabajo en grupos   |
| 11:30 a 12:30 hrs.                         | Puesta en común y cierre  |   |

### √ **La presentación y guía de trabajo para los grupos**

La presentación<sup>34</sup> en cada jornada incluía información sobre el nivel de avance de las actividades preparatorias del Encuentro, los objetivos del taller, la metodología que se utilizaría para la conformación de los grupos e intercambio posterior. En ella se informaba también sobre los materiales que se entregarían a cada grupo para desarrollar la tarea.

Los objetivos del taller se definieron como:

1. Identificar para los cuatro bloques temáticos propuestos los subtemas que debieran contemplarse en cada uno de ellos. Estos serán los insumos para preparar los documentos a presentar en el Encuentro como dinamizadores de una discusión más amplia, que facilite la propuesta de aportes específicos para implementar la Misión institucional y fortalecer el compromiso con sus valores.
2. Sugerir -en caso de ser posible en esta instancia- referencias que puedan ser tenidas en cuenta para la elaboración de los documentos sobre los cuatro temas (como por ej. experiencias de otros Institutos de Investigación Agropecuaria, referencias bibliográficas, encuestas, etc.).
3. Evaluar el interés y la viabilidad de que en la regional se conformen grupos de trabajo para la preparación de los documentos (los que estarán en proceso de elaboración entre setiembre y octubre), identificando a aquellos profesionales que podrían integrar dichos grupos en representación de la regional.

<sup>32</sup> Anexo 4: Preparatorio Temas del Encuentro de Profesionales.

<sup>33</sup> Anexo 5: Manual del facilitador.

<sup>34</sup> Anexo 6: Segundo taller de Profesionales Universitarios.

Para conformar los grupos en cada taller, se tuvo en cuenta la preferencia de los profesionales asistentes respecto a cada uno de los núcleos temáticos propuestos. Si bien las consignas para el trabajo grupal se entregaron impresas a los participantes y estaba prevista la participación de un moderador<sup>35</sup>, esta dinámica fue explicada además en la presentación previa al trabajo grupal.

**¿Cómo nos organizamos?**

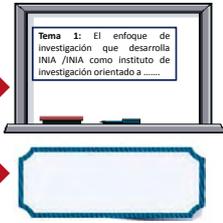
1. En la pizarra están detallados cada uno de los bloques temáticos.
2. La propuesta es que se conformen cuatro (?) grupos para trabajar en los diferentes bloques temáticos. Sería ideal que cada grupo trabaje al menos con UNO de los temas (pudiendo abordar otro si evalúan que el tiempo es suficiente).
3. El tiempo asignado para el trabajo de los grupos es de dos horas y ....
4. Les entregaremos etiquetas para escribir su nombre y pegarlo en el bloque temático de su preferencia (en "primera vuelta" seleccionen el de mayor preferencia)
5. "Procesados los datos", definimos conjuntamente la conformación de los grupos y los bloques temáticos del Encuentro en los que trabajarán.

**¿Cómo nos organizamos? En imágenes**

En la pizarra están detallados cada uno de los bloques temáticos.

Escriba su nombre en la etiqueta y pase a seleccionar el tema de mayor preferencia, pegándola en el mismo.

Definimos luego en conjunto la conformación de grupos por tema/s



**Pauta para el trabajo grupal – Talleres de agosto**

**Bloque temático:** ..... ➔ Indicar el nombre del bloque temático seleccionado

1. *¿Cuáles serían los subtemas que debieran considerarse en el tratamiento de este bloque temático? (Insumo para preparación del documento que se expondrá en el Encuentro)*
2. *¿Sugerirían referencias que puedan ser tenidas en cuenta para la elaboración del documento sobre este tema? (Por ej. antecedentes institucionales, experiencias de otros Institutos de Investigación Agropecuaria, referencias bibliográficas, encuestas, etc.). En caso afirmativo, ¿cuáles?*
3. *¿Les interesaría preparar un pre-documento a nivel de esta Regional? ¿Lo ven viable? (Período de preparación: setiembre). En caso afirmativo, ¿qué integrantes de este subgrupo se postulan para trabajar en la elaboración de dicho pre-documento (\*)?*

(\*) Se hace referencia a "pre-documento" ya que de prepararse el mismo tema en varias Regionales/DN, un responsable temático elaborará un único documento consolidado.

Al finalizar la actividad se realizó una encuesta de evaluación<sup>36</sup> del taller relevando las opiniones de los participantes en relación a los contenidos, la metodología de trabajo y los propios aportes de los consultados.

### √ **La "caja del Encuentrista"**

Además de la presentación en PowerPoint, que en el propio taller fue copiada a los moderadores de los grupos en su "pendrive azul", se entregó a cada equipo una caja identificada con el logo del Encuentro,

<sup>35</sup> Anexo 7: Guía para el Moderador.

<sup>36</sup> Anexo 8: Formulario de evaluación del taller preparatorio de los temas del Encuentro.

que contenía diversos documentos y materiales que podrían resultar de utilidad para el trabajo que desarrollarían los grupos:

- Misión, Visión, Objetivos y Directrices Estratégicas de INIA.
- Antecedentes de Encuentros anteriores.
- Características generacionales de los Profesionales Universitarios.
- Resultados de la Encuesta de Opinión Interna y de las Entrevistas previas.

El detalle de estos materiales se incluyó también en la presentación.



Insumos para el trabajo  
en subgrupos



Les solicitamos que un integrante del subgrupo se acerque con el pendrive del Encuentro, así les copiamos este archivo.

1. Esta presentación, con pauta incluida.
2. La "Caja del Encuentrista", que contiene Misión, Visión, Objetivos y Directrices Estratégicas de INIA/ Insumos de la Encuesta de Opinión y Entrevistas Previas/ Antecedentes de otros Encuentros/ Características generacionales de los PU de INIA.
3. Un sobre con la pauta para el moderador del sub-grupo (así que tienen que designarlo!!)






Trabajo en subgrupo con la "Caja del Encuentrista"

### VI.3. También en agosto

En este mes, los responsables de planificar y organizar el IV Encuentro de Profesionales de INIA asumieron diversas tareas y responsabilidades, pautando un intenso ritmo de trabajo que se extendería hasta octubre.

Al concluir agosto se había avanzado<sup>37</sup> en definiciones y preparativos de componentes centrales del Encuentro:

- Los aspectos locativos para el desarrollo de las sesiones plenarios y grupales del Encuentro, así como los referentes al alojamiento, la alimentación y los espacios de recreación para los participantes.
- Los soportes audiovisuales y tecnológicos con que se contaría: pantallas, audio, sistemas de proyección, conectividad, banners, entre otros.
- Los materiales para entregar a los participantes.
- La contratación del Ing. Enrique Baliño, quien tendría a su cargo la conferencia “No más pálidas”.

También se iniciaba un intenso período de trabajo para los profesionales que tendrían a su cargo la preparación de los documentos y presentaciones sobre los temas priorizados. Como dará cuenta el siguiente capítulo y sus correspondientes anexos, los aportes emergentes de los talleres de agosto fueron relevantes en cantidad y calidad.



Banner del Encuentro

<sup>37</sup> Trabajaron conjuntamente la Coordinadora General con apoyo de Rosina Brasesco y las secretarías de INIA: Analía Grases, María Emilia Guinovart y Laura Gutiérrez.



## CAPÍTULO VII

### Los talleres en la práctica

Los talleres preparatorios del Encuentro de Profesionales se realizaron en las fechas programadas para cada regional.

En la serie realizada en el mes de julio participaron 127 profesionales, mientras que a los talleres de agosto asistieron 131.

| Regional           | Número de participantes |                    |
|--------------------|-------------------------|--------------------|
|                    | Talleres de julio       | Talleres de agosto |
| Las Brujas         | 26                      | 39                 |
| La Estanzuela      | 25                      | 25                 |
| Dirección Nacional | 16                      | 12                 |
| Salto Grande       | 13                      | 14                 |
| Tacuarembó         | 29                      | 23                 |
| Treinta y Tres     | 18                      | 18                 |
| <b>Total</b>       | <b>127</b>              | <b>131</b>         |

Los talleres de julio lograron el objetivo de presentar los diagnósticos de entorno, imagen externa e interna de INIA, aportando información e insumos a tener en cuenta en la identificación de temas relevantes para el quehacer institucional.

La segunda serie de talleres habilitó los espacios para que los profesionales se focalizaran en el análisis de los temas priorizados para el Encuentro e identificaran distintas perspectivas a considerar en la preparación de los documentos y presentaciones que se compartirían en el evento.

#### VII.1. Talleres de julio: los diagnósticos como insumos para los temas del Encuentro

La apertura de los talleres estuvo a cargo del Director Nacional, quién informó sobre el estado de avance y planificación de procesos y actividades relevantes para INIA: la reunión InterCAR, la revisión organizacional, el IV Encuentro de Profesionales y el fortalecimiento estratégico institucional.

En ese contexto, se refirió al Encuentro como una instancia que contribuiría a reforzar el compromiso con la Misión y Valores del Instituto: “Todos los integrantes de la organización, además de conocer, comprender y compartir la estrategia institucional, deben creer en ella”.

Seguidamente, los propios consultores presentaron los diagnósticos y estudios que les fueron contratados, aportando información y análisis sobre diversas áreas y temas.

√ El **diagnóstico de entorno** contempló tres ejes temáticos:

- Contexto macro, que analizó aspectos del marco macroeconómico, las tendencias en Ciencia, Tecnología e Innovación y tendencias domésticas sobre variables claves.
- Políticas Públicas Agropecuarias que presentó las prioridades del quinquenio y las principales intervenciones de política pública.



Presentación de Ignacio Zuasnábar - Equipos Consultores

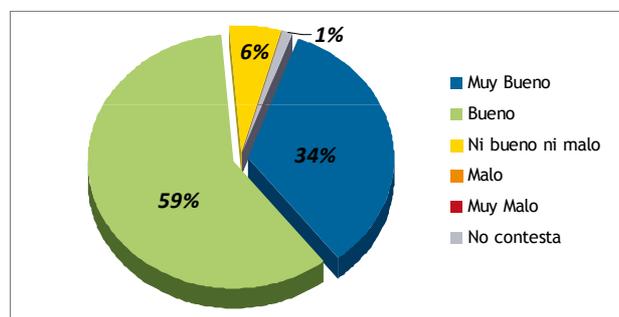
- Los avances respecto al Plan Estratégico Institucional, incluyendo la agenda de investigación y producción científica de INIA así como la composición de su capital humano.
- √ La **investigación cualitativa sobre imagen externa de INIA** realizada a través de entrevistas a líderes de opinión (periodistas, políticos y productores), presentó información sobre las siguientes dimensiones:
- El conocimiento de INIA y sus cometidos.
  - Los atributos “ideales” que debe tener una institución de investigación agropecuaria.
  - Los conceptos asociados a INIA y los conceptos relacionados con la evolución histórica de la institución, su balance y trayectoria.
  - La evaluación de la labor de INIA en cuanto a investigación, innovación y oferta tecnológica.
  - La difusión y transferencia de tecnología y el relacionamiento con los demás actores del sistema de I+D.
  - El rol que desempeña INIA en relación con las principales problemáticas del sector agropecuario.
- √ La **investigación cuantitativa sobre imagen y conocimiento de INIA entre el público general** se realizó a través de una encuesta de 700 casos en todo el territorio nacional. Los temas indagados fueron:
- Conocimiento de INIA a nivel de público en general.
  - Medios de comunicación a través de los cuáles el público conoce o recibe información del Instituto.
  - Conocimiento de los cometidos y servicios que presta INIA.
  - Valoración de dichos servicios.
- √ El **estudio de Opinión de Personal** realizado entre los profesionales del Instituto, aportó opiniones y percepciones sobre:
- La imagen de INIA entre los profesionales: atributos como institución de investigación e innovación agropecuaria.
  - Adaptación de INIA a las demandas de los sectores productivos.
  - Las valoraciones de INIA como lugar de trabajo: satisfactores laborales generales y específicos, sentido de pertenencia y compromiso organizacional, motivadores y desmotivadores.
  - Valores organizacionales y cultura de trabajo: compromiso con los objetivos estratégicos de la institución.
  - La gestión de la comunicación interna.
  - La situación personal actual y futura de los profesionales universitarios.
  - Los temas relevantes para el próximo Encuentro.

Luego de cada presentación se habilitó un espacio para consultas e intercambio entre participantes y expositores. De esta manera, se complementó el análisis e interpretación de los temas expuestos y se levantaron sugerencias a tener en cuenta en caso de realizarse estudios de similares características en el futuro.

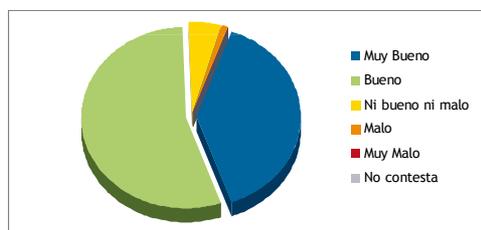
### √ Evaluación

La evaluación global del taller que realizaron los profesionales fue positiva<sup>38</sup>: un 93% de los participantes lo calificó como “bueno” o “muy bueno”. Asimismo, un 94% evaluó también como “buena” o “muy buena” la metodología utilizada para el desarrollo de la actividad.

Evaluación Global del Taller



| Evaluación de la metodología de trabajo: trabajo en equipos y puesta en común... | Muy buena | Buena | Ni buena ni mala | Mala | Muy mala |
|--|-----------|-------|------------------|------|----------|
|  | 39        | 55    | 5                | 1    | 0        |



Además, fueron evaluados los contenidos de las presentaciones realizadas sobre análisis de entorno, imagen externa e interna de INIA, con predominio de valoraciones favorables.

Evaluación de los contenidos de las presentaciones realizadas

| Presentaciones realizadas:                                    | Muy buena | Buena | Ni buena ni mala | Mala | Muy mala | N/C | Total |
|---|-----------|-------|------------------|------|----------|-----|-------|
| Análisis del entorno.   | 38        | 49    | 12               | 0    | 0        | 1   | 100 % |
| Estudio de imagen externa a nivel de informantes calificados. | 20        | 55    | 19               | 4    | 0        | 2   | 100 % |
| Estudio de imagen externa a nivel de población general.       | 19        | 64    | 14               | 1    | 0        | 2   | 100 % |
| Estudio de opinión de personal.                               | 27        | 64    | 5                | 2    | 0        | 2   | 100 % |

En el bloque de aportes complementarios<sup>39</sup> surgieron algunas recomendaciones a tener en cuenta en futuros estudios, en particular en lo referido a los diagnósticos de imagen externa:

*“Estudio de imagen externa no abarcó diferencias entre sectores. Predominó el agrícola-ganadero”.*

*“Entiendo la problemática en la encuesta al público calificado pero entiendo que faltó incluir actores claves como empresas y academia y un número representativo mayor en cada grupo”<sup>40</sup>.*

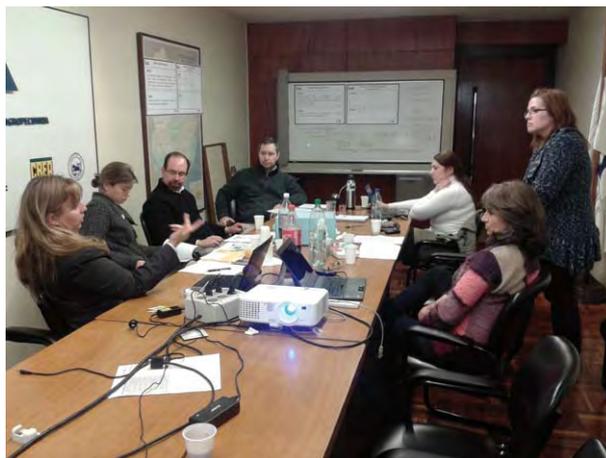
<sup>38</sup> Las 111 encuestas completadas corresponden a los profesionales presentes al momento de su aplicación en el cierre de los talleres.

<sup>39</sup> En cursiva y entre comillas se incluyen citas textuales de comentarios y aportes realizados por participantes.

<sup>40</sup> Finalizados los talleres de julio, las autoridades de INIA solicitaron a Equipos Consultores complementar el diagnóstico de imagen externa relevando opiniones de académicos.



Taller en INIA Tacuarembó



Taller en INIA Dirección Nacional

Surgieron también otras recomendaciones a considerar en la implementación de futuros talleres así como comentarios que dan cuenta del aporte de estas instancias iniciales al proceso de preparación del Encuentro:

*“Más tiempo para elaborar las propuestas, quizá dos instancias”.*

*“Hay propuesta de comunicación, transferencia y comunicación interna disponible como para tomar acciones e intervenir en el medio”.*

*“Debería brindarse la información con anticipación para ser más productiva la reunión (permitiría mayor discusión y preparación de la jornada)”.*

*“Buen clima en la reunión (a pesar del frío afuera) ayudó disposición a participar y compromiso”.*

*“Me gustó, sirvió. Aporta al proceso”.*

## VII.2. Talleres de agosto: aportes específicos para preparar los temas del Encuentro

Los profesionales de INIA habían recibido anticipadamente materiales para el trabajo a realizar en los talleres. Las convocatorias adjuntaron un documento que incluía los temas seleccionados para el Encuentro así como resultados de la fase cualitativa y cuantitativa del Estudio de Opinión Interna relacionados con los mismos<sup>41</sup>.



Taller en INIA La Estanzuela



Taller en INIA Salto Grande

<sup>41</sup> No fue posible enviar las presentaciones previamente a los talleres de julio ya que los diagnósticos y estudios contratados fueron concluidos en los días previos a su realización.

La apertura de estos talleres estuvo a cargo de representantes de los Grupos Regionales quienes informaron a sus colegas sobre los criterios tenidos en cuenta por la Comisión Organizadora para definir los cuatro bloques temáticos.

De acuerdo a la filosofía de “construcción participativa” con que se encaró el proceso hacia octubre, los técnicos del Instituto trabajaron en grupos para identificar los subtemas de cada bloque temático.

En total se conformaron 19 grupos de trabajo que se integraron en función de la preferencia de los profesionales por cada tema.

| Bloque temático  | Cantidad de Grupos | Comentarios  |
|--|--------------------|--|
| <b>Tema 1:</b> El enfoque de investigación que desarrolla INIA / INIA como instituto de investigación orientado a los productores y los empresarios / El rol del investigador en INIA / INIA como articulador de entidades de I+D+i. | 10                 |  |
| <b>Tema 2:</b> El alcance de la difusión y transferencia de tecnología / INIA como articulador de entidades de I+D+i.  | 2                  |  |
| <b>Tema 3:</b> Fortalecimiento de los liderazgos en INIA: Direccionamiento hacia las metas y objetivos institucionales y generación de compromiso con Misión y Valores institucionales.  | 4                  | <i>Quienes integraron estos grupos se propusieron abordar en forma integrada ambos bloques temáticos. Por razones de tiempo, no fue posible implementarlo en la totalidad de los 7 grupos.</i> |
| <b>Tema 4:</b> Compromiso, satisfactores y motivadores en el trabajo: perspectiva de las distintas generaciones.   | 3                  |  |

### √ **Los subtemas propuestos**

Se identificó una amplísima gama de subtemas para cada bloque temático que fueron sistematizados en un reporte una vez culminados los talleres<sup>42</sup>.

El siguiente listado, sin pretender ser exhaustivo, refleja los principales ítems relevados dentro de los cuales se recoge el detalle de los subtemas que aparecen en el anexo.

#### **Tema 1: El enfoque de investigación que desarrolla INIA / INIA como instituto de investigación orientado a los productores y los empresarios / El rol del investigador en INIA / INIA como articulador de entidades de I+D+i.**

- **El enfoque de investigación que desarrolla INIA:** Clarificar el tipo de investigación que desarrolla INIA y su orientación; esclarecer las líneas y políticas de investigación; analizar a nivel de la institución el equilibrio entre las funciones del Instituto y las expectativas de los actores; profundizar en el análisis del sistema SIN<sup>43</sup> y el vínculo de los investigadores de INIA; explicitar las tecnologías y productos INIA.
- **Perfil del investigador / Equipos de trabajo:** Definir los perfiles de investigadores en INIA; analizar la valorización de los equipos de trabajo; esclarecer el rol del investigador en INIA; que exista claridad y mantenimiento de objetivos.

<sup>42</sup> Anexo 9: Subtemas.

<sup>43</sup> SIN: Sistema Nacional de Investigadores.

- **INIA como articulador con “otras instituciones” de I+D+i:** Profundizar en la definición de INIA como articulador; desarrollar las capacidades como articulador; profundizar los vínculos con otras instituciones; formar parte de los procesos de extensión.
- **Otros subtemas:** Profesionalizar el relevamiento de demanda; analizar la forma de incluir el área socioeconómica; profundizar en la mejora de la gestión de las líneas de investigación; realizar propuestas para recuperar el liderazgo tecnológico.

**Tema 2: El alcance de la difusión y transferencia de tecnología / INIA como articulador de entidades de I+D+i.**

- **Difusión y transferencia:** Aclarar el rol de INIA en la difusión y transferencia; realizar una evaluación de la situación actual; analizar nuevas formas de pensar el “hacer”; realizar un estudio de quiénes son los “clientes de INIA”; identificar claramente los actores e instituciones; profesionalizar el relevamiento de la demanda; investigar en nuevas herramientas para el trabajo en el tema; vincular el tema con el perfil del investigador; mejorar en la definición de los contenidos oportunos para la difusión.
- **Otros aspectos asociados a difusión y transferencia:** Analizar la aparente dicotomía de focalización en la gestión operativa o en la generación de conocimiento; analizar una mayor participación y una toma de decisiones más rápida; estudiar si existe una falta de estrategia y debilitamiento de la estructura; analizar la estructura de la UCTT; analizar el enfoque por programa; planificar el desarrollo de habilidades de los comunicadores; se plantea una falta de liderazgo en el nuevo escenario; se diagnostica una pérdida de presencia de INIA en algunas áreas.

**Tema 3: Fortalecimiento de los liderazgos en INIA: Direccionamiento hacia las metas y objetivos institucionales y generación de compromiso con Misión y Valores institucionales.**

**Tema 4: Compromiso, satisfactores y motivadores en el trabajo: perspectiva de las distintas generaciones.**

- Dada la estrecha relación de contenidos de los bloques temáticos 3 y 4, se presenta una agrupación integrada de subtemas: Claridad de definiciones y objetivos; formación de líderes; comunicación interna y mensajes; liderazgo de equipos de trabajo; uso y manejo del tiempo; procesos de trabajo; procesos de inducción del personal; sistema de evaluación de desempeño; valores institucionales; satisfactores y motivadores; compromiso; motivación para líderes; diferencias generacionales; clima laboral.

La versión completa de todos los subtemas emergentes de los talleres de agosto formó parte del librito que se entregó a todos los participantes en el evento, material que además fue utilizado como fuente de consulta en el trabajo de los equipos.

El análisis en detalle de los subtemas propuestos por los profesionales permite identificar aspectos comunes y transversales a los cuatro bloques priorizados para el Encuentro. Por ejemplo:

- Los diferentes perfiles de profesionales universitarios en INIA, temática que se relacionó en más de un caso al rol del investigador.
- Los procesos de inducción.
- El liderazgo y claridad en los objetivos.
- El trabajo en equipo.



Taller en INIA Las Brujas



Taller en INIA Treinta y Tres

Ello explica que precisamente éstos fueran los temas presentes en el trabajo realizado por los profesionales durante el Encuentro y sobre los cuales identificaron aportes y planes de acción para mejorar el funcionamiento institucional y el fortalecimiento de sus valores.

### √ **Conformación de los equipos para preparar los documentos**

En cada taller se consultó sobre el interés de los participantes para conformar equipos por regional para trabajar en los documentos y/o presentaciones que se llevarían al evento de octubre.

Inicialmente fueron 34 los profesionales que se postularon a integrar estos equipos, indicando en cada caso el bloque temático de su preferencia.

A pesar del interés demostrado, en algunas regionales surgieron inquietudes sobre las características y alcance de los productos resultantes de este proceso, sobre el tiempo que insumiría de dedicación y, por lo tanto, acerca de la viabilidad de participar efectivamente.

Estas interrogantes fueron trasladadas a la Comisión Organizadora para su evaluación y dos de ellas fueron especialmente consideradas para decidir los temas en cuestión:

- ¿Qué formato deberían tener los trabajos sobre los temas centrales del Evento: documentos en Word y/o presentaciones en PowerPoint?
- ¿Sería viable agrupar los cuatro bloques temáticos en uno o dos, considerando la estrecha relación entre ellos?

### √ **Referencias**

En respuesta a la consigna planteada para sugerir fuentes bibliográficas, antecedentes y/o experiencias de otras instituciones a ser tenidas en cuenta en la elaboración de los documentos sobre los cuatro temas seleccionados, los técnicos de las distintas regionales identificaron y listaron una serie de referencias<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Anexo 10: Propuestas de Referencias.

## √ Evaluación<sup>45</sup>

La encuesta de evaluación de los talleres de agosto fue completada por los 109 profesionales presentes al momento de su aplicación y, en su gran mayoría, las actividades fueron evaluadas de forma positiva:

- Un 84% de los participantes valoró como “bueno” o “muy bueno” el taller realizado.
- La metodología utilizada para su realización (trabajo en equipos, puesta en común), fue evaluada como “buena” o “muy buena” por el 87%.
- También un 86% valoró como “buenos” o “muy buenos” los aportes de los grupos de trabajo para la preparación de los temas del Encuentro.

Parte de los comentarios adicionales vertidos en las encuestas de evaluación aportaron sugerencias que fueron consideradas en las fases posteriores y dieron cuenta del proceso de avance en la preparación del Encuentro de Profesionales.

*“Es importante sistematizar no sólo lo que se documentó en la ppt sino recopilar la presentación oral porque aclara más los puntos, ya que fue una rica discusión”.*

*“Integrar Dirección Nacional con Las Brujas en estas dinámicas”.*

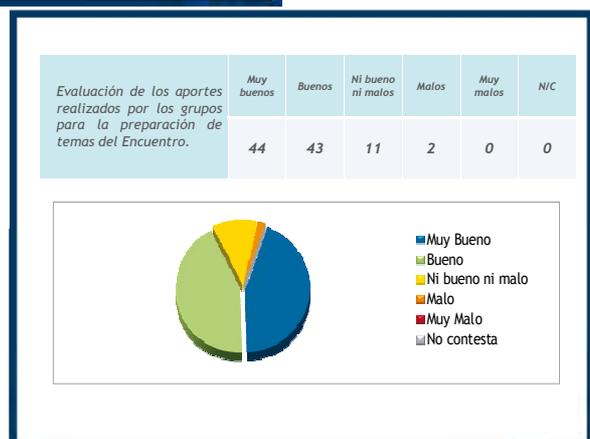
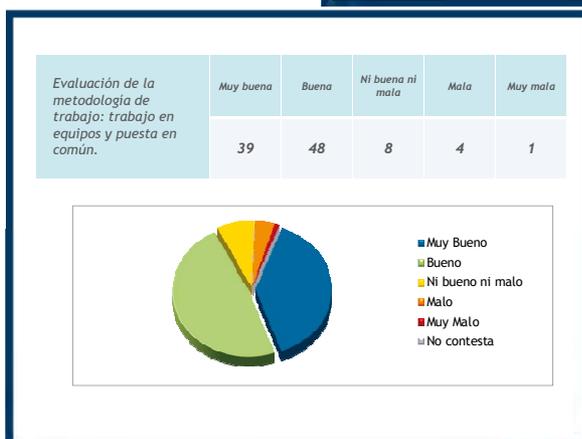
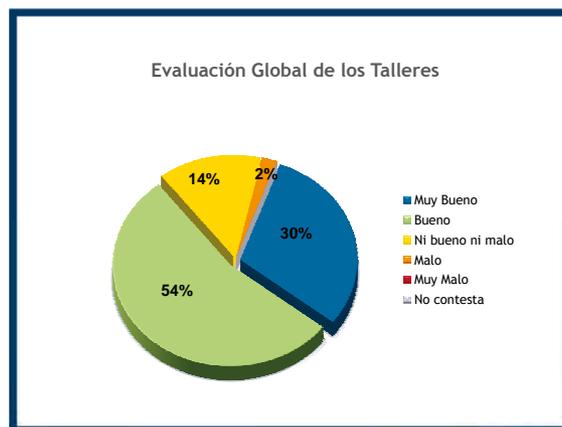
También se recogieron comentarios que pusieron de manifiesto un estado de ánimo positivo y afín hacia la realización de este tipo de actividad institucional.

*“Ojalá esta vez se escuche lo que dicen los técnicos”.*

*“Deben seguirse realizando”.*

*“Hacer de estas instancias un ejercicio institucional”.*

*“Avanzamos mucho”.*



<sup>45</sup> Anexo 11: Evaluación de los participantes de los talleres de agosto.

## CAPÍTULO VIII

### En la recta final hacia el Encuentro

“POR UN INIA DE CARA AL FUTURO” fue el lema elegido para el IV Encuentro de Profesionales. Los integrantes de la Comisión Organizadora y Grupos Regionales evaluaron y sometieron a votación diferentes propuestas, entre las que predominaron las referidas a la proyección futura de INIA y los aportes para su fortalecimiento como instituto de investigación e innovación <sup>46</sup>.

Este espíritu estuvo presente también a la hora de definir los resultados que se esperaban del evento. A principios de setiembre, en la reunión de la Comisión, el Presidente de INIA comentaba:

*“El Encuentro de por sí tiene previstos varios productos y externalidades. Ha desencadenado mucho trabajo. (...), tiene como pilar central la oportunidad de que el cuerpo profesional se encuentre físicamente en un lugar común y eso tiene que ver con la pertenencia a la institución. El profesional de INIA es de INIA, esto genera pertenencia y hay que canalizarla. Ya se hicieron los diagnósticos. El desafío desde hoy al Encuentro consiste en lograr aportes para enriquecer la toma de decisiones”.*

Se trabajó a ritmo intenso pero, a un mes y medio del Encuentro, quedaba aún mucho por hacer.

Las actividades pendientes se focalizaron en tres áreas, todas de singular importancia para alcanzar los objetivos propuestos:

- Los contenidos del Encuentro.
- La metodología de trabajo.
- Los aspectos organizativos y logísticos.

Los protagonistas de esta fase final fueron los integrantes de la Comisión Organizadora y Grupos Regionales, los profesionales que prepararon los temas del Encuentro, los que participaron en la preparación de actividades recreativas y las secretarías del Instituto.

#### VIII.1. Los contenidos del Encuentro

Desde sus inicios, quienes gestaron y trabajaron en la organización de esta actividad, priorizaron los espacios destinados a la generación de propuestas de mejora en los temas seleccionados.

Estos espacios debían articularse con otros contenidos importantes y funcionales a los objetivos del evento como las exposiciones, los mensajes institucionales y las actividades de integración.

Por esta razón, la agenda del Encuentro se procesó en forma colectiva durante varias sesiones de la Comisión hasta definir su versión final que contempló diferentes actividades:

- Actividad de integración.
- Presentaciones temáticas.
- Conferencia del Ing. Enrique Baliño.
- Mensajes desde el exterior.
- Mensajes institucionales.

<sup>46</sup> Los otros lemas más votados fueron: “Aportes para el INIA del Siglo XXI”, “Imaginando juntos un INIA mejor”, “Co-innovando en nuestro Instituto”, “Pasión por la investigación”.

También tuvo en cuenta aspectos más metodológicos, como la presentación de las consignas que orientaron las actividades del trabajo en grupos y de la puesta en común de los aportes grupales.

Todos y cada uno de estos componentes requirieron preparación previa. Sin embargo, la actividad de integración, las presentaciones temáticas y el trabajo en grupos, por ser ejes centrales del evento, demandaron aún mayor planificación.

### √ **Actividad de integración**

La actividad de integración tenía como propósito facilitar el reencuentro entre algunos profesionales y para muchos técnicos jóvenes significaba la posibilidad de contactarse personalmente por primera vez con colegas de otras regionales<sup>47</sup>. Además, constituía el punto de partida para conformar los catorce equipos que trabajarían luego en forma conjunta durante el Encuentro.

Fue cuidadosamente planificada por la Comisión de Recreación<sup>48</sup> y el equipo consultor que entendieron oportuno incorporar en ella algunos elementos relacionados con los objetivos institucionales en un marco distendido y divertido.

A partir de la idea de una cacería que planteara como desafíos identificar elementos de las instalaciones y los jardines del Parque Vacaciones de UTE, se incorporaron consignas referidas a la plantilla de personal de INIA, a sus valores y estrategias institucionales y al proceso de preparación del Encuentro, entre otros temas. Estas consignas no fueron reveladas a los integrantes de la Comisión para que ellos también pudieran participar y disfrutar de la actividad.

Como toda cacería debía tener un ganador, resultado de la asignación de puntajes a las distintas tareas y desafíos y por supuesto se previó una recompensa.

En suma, con esta actividad se daba la bienvenida a los casi 200 profesionales que iban a concurrir al Encuentro, su Encuentro.

También se planificaron actividades recreativas para la noche: además del acceso libre a las instalaciones del Parque de Vacaciones (gimnasios, piscinas, canchas), se previeron otras diversiones que, como el show de karaoke y juegos interactivos, iban a ser dinamizadas por un animador contratado por la Comisión Organizadora.

### √ **Presentaciones temáticas**

“El objetivo del trabajo en las temáticas para el Encuentro será elaborar, en forma coordinada entre los involucrados, una presentación sobre el tema abordado en forma de PowerPoint auto explicativo que será el disparador para el trabajo y la discusión de los subgrupos”.

Estas definiciones, registradas en el Acta de la reunión de la Comisión Organizadora del 13 de setiembre, guiaron el trabajo de los profesionales que asumieron la tarea de preparar las presentaciones.

Luego de analizar los subtemas propuestos por los técnicos en los talleres de agosto, e identificar los puntos comunes a los cuatro bloques temáticos, los integrantes de la Comisión y Grupos Regionales decidieron agruparlos en dos:

<sup>47</sup> Es preciso tener en cuenta que en los últimos años, la planilla de personal universitario de INIA tuvo una importante renovación.

<sup>48</sup> Integraron la Comisión de Recreación: Georget Banchemo, Rosina Brasesco, María Inés Delucchi, Amparo Quiñones, Sara Riccetto, Silvina Stewart.

**Tema 1:** *El enfoque de investigación que desarrolla INIA / INIA como instituto de investigación orientado a los productores y los empresarios / El rol del investigador en INIA / El alcance de difusión y transferencia de tecnología / INIA como articulador de entidades de I+D+i.*

**Tema 2:** *Fortalecimiento de los liderazgos en INIA: Direccionamiento hacia las metas y objetivos institucionales y generación de compromiso con Misión y Valores institucionales. Compromiso, satisfactores y motivadores en el trabajo: perspectiva de las distintas generaciones.*

Se conformaron dos equipos con los técnicos autopostulados para esta tarea, teniendo en cuenta sus intereses temáticos y la representación por regional y se designaron cuatro integrantes de los Grupos Regionales<sup>49</sup> para coordinar el trabajo de cada grupo.

Desde los ámbitos de coordinación se aportaron criterios y sugerencias para guiar el trabajo de los equipos en la elaboración de las presentaciones temáticas. Los pasos y características de este proceso fueron los siguientes:

- En primera instancia, los coordinadores de los grupos temáticos prepararon en PowerPoint una síntesis de los subtemas resultantes de los talleres de agosto. Para ello, tomaron en cuenta recomendaciones específicas realizadas en el ámbito de la Comisión: *“es importante poner foco, preguntándose, ¿cuáles son los puntos más importantes para que luego los técnicos puedan materializar sus aportes a la institución?”*<sup>50</sup>. Este resumen lo enviaron por correo electrónico a los integrantes de cada equipo solicitando que, por regional, los grupos complementaran esta presentación inicial con los conceptos e ideas que les parecían relevantes<sup>51</sup>.
- Los aportes enviados desde cada regional fueron integrados por los coordinadores para generar una segunda versión de la presentación que circuló nuevamente entre los técnicos de cada equipo. En el caso del grupo temático 2, este intercambio se complementó con sesiones de trabajo por videoconferencia hasta lograr una versión consensuada de la presentación.
- El avance de las presentaciones fue enviada por los coordinadores a todos los integrantes de la Comisión y Grupos Regionales para su consideración. Luego de analizar e intercambiar opiniones sobre las mismas, se resolvió que técnicos de Equipos Capital Humano apoyaran a los coordinadores a realizar ajustes finales a los contenidos de ambas presentaciones y a definir las preguntas guía para generar el intercambio durante el Encuentro.
- Los coordinadores y consultores se formularon preguntas para los dos bloques temáticos, integrándolas en una pauta común que resultó la base para el trabajo de los grupos.
- Previo al Encuentro se diseñaron las pautas para las diferentes instancias de trabajo grupal y se incluyeron, junto a las presentaciones temáticas, en el librito que formó parte de los materiales que recibió cada profesional.

### √ **Conferencia del Ing. Enrique Baliño**

Semanas antes del evento, representantes de la dirección de INIA, de la Comisión Organizadora y del grupo consultor mantuvieron una reunión con el Ing. Enrique Baliño a los efectos de aportar al confe-

<sup>49</sup> Bruno Lanfranco y Carlos Negro coordinaron el trabajo del grupo temático 1. Jesús Castillo y Néstor Saldain asumieron este rol en la preparación del tema 2.

<sup>50</sup> El texto que figura entre comillas fue extraído del Acta de la reunión de la Comisión Organizadora del 23 de setiembre de 2013.

<sup>51</sup> En algunas regionales, integrantes de los equipos prepararon documentos complementarios en formato Word, ampliando el análisis y perspectiva de los temas priorizados.

rencista información complementaria<sup>52</sup> sobre la realidad y las estrategias institucionales, el proceso de preparación del Encuentro y sus objetivos así como los temas priorizados por los profesionales.

En esta instancia se compartieron también algunos resultados de la encuesta de Opinión Interna realizada entre los técnicos del Instituto, en particular sobre los temas de liderazgo, valores y compromiso institucional, los motivadores y desmotivadores, todos aspectos relacionados con la temática de la conferencia.

Asimismo, se planificó la entrega a cada participante del libro del Ing. Baliño titulado con el mismo nombre de la conferencia: “No más pálidas”.

### √ **Mensajes desde el exterior**

Desde los comienzos de la preparación del Encuentro, las autoridades de INIA plantearon en la Comisión la inquietud de hacer partícipes en la actividad a los profesionales que se encontraban cursando estudios de postgrado en el exterior.

La Coordinadora General mantuvo contactos con los trece técnicos que estaban fuera del país para informarles sobre los propósitos del evento y las actividades que se venían desarrollando. Se los invitó a enviar un mensaje para ser proyectado durante el Encuentro y responder a las siguientes preguntas y consignas:

- *¿En qué medida tus estudios en el exterior aportan para fortalecer tu rol como investigador en INIA?*
- *Realizar aportes y sugerencias sobre uno de los dos bloques temáticos priorizados por los profesionales.*

En el caso de cuatro de los trece técnicos fue posible filmar su mensaje en las semanas previas al evento, vía Skype, por la empresa responsable del soporte tecnológico.

La agenda definitiva contempló los espacios para proyectar la imagen y los mensajes de estos profesionales.

### √ **Mensajes institucionales**

Se previeron dos instancias centrales para transmitir los mensajes institucionales:

- La apertura a cargo del Director Nacional.
- El cierre a realizarse por el Presidente de la Junta Directiva de INIA.

## **VIII.2. La metodología de trabajo**

Para alcanzar los objetivos del Encuentro y articular sus diferentes contenidos, se requirió contar con una estructura metodológica general y una específica para cada una de las actividades previstas.

Por ello, una vez definida la agenda del evento, se desarrollaron dos herramientas: la Guía de Coordinación Interna<sup>53</sup> y el Manual del Facilitador<sup>54</sup>, que constituyeron el soporte del trabajo de los organizadores en la fase final y de la facilitación del evento respectivamente.

<sup>52</sup> El Presidente de INIA ya había mantenido una reunión previa con el Ing. Baliño.

<sup>53</sup> Anexo 12: Guía de Coordinación Interna.

<sup>54</sup> Anexo 13: Manual del Facilitador.

La Guía de Coordinación Interna se utilizó entre la Coordinadora General y el equipo consultor para chequear y ajustar los detalles finales. Especificaba los horarios de cada actividad, los responsables y/o participantes de las mismas y, a diferencia de la agenda del Encuentro, incorporaba una columna para los detalles organizativos.

Detrás del resumen presentado en esa columna, denominada “Detalles de la Actividad” y desarrollado con mayor profundidad en el Manual del Facilitador, había una planificación específica para cada componente:

- La conformación de los grupos.
- La designación y rol de los moderadores.
- La actividad de integración.
- El trabajo de los grupos y su puesta en común.
- La evaluación del Encuentro.

### √ **La conformación de los grupos**

Para lograr un intercambio profundo y diverso sobre las propuestas de mejora para el fortalecimiento institucional, los integrantes de los ámbitos de coordinación del evento definieron los siguientes criterios:

- Conformar grupos de trabajo integrados por un máximo de catorce profesionales.
- Considerar una distribución por regional, cargo y sexo.

A partir de estos criterios y con el apoyo del área de Recursos Humanos de INIA, integrantes de la Comisión prepararon la lista general de asistentes<sup>55</sup>, incluyendo a los miembros de la Junta Directiva del Instituto. Esta lista, confeccionada en planilla Excel, recogía la información de nombre, apellido, cargo y regional de cada participante.

El equipo consultor trabajó en la conformación de los grupos en dos etapas. Primero distribuyó aleatoriamente en los 14 grupos a los profesionales de cada regional con el mismo cargo. A partir de esta primera conformación, se analizó la representación por sexo y se realizó un ajuste que contempló una distribución equitativa de hombres y mujeres en cada grupo.

De esta forma, quedaron definidos los catorce grupos de profesionales, además del integrado por los miembros de la Junta Directiva, que sesionó en forma paralela durante la realización del Encuentro.

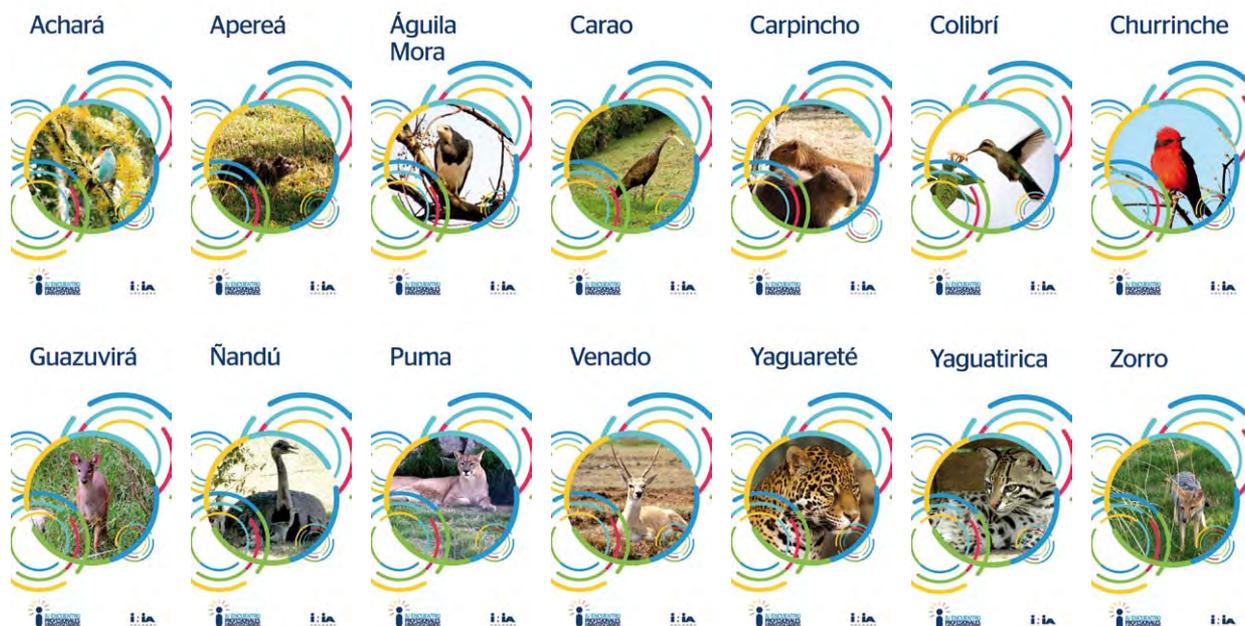
Finalmente, se conformaron dos grupos adicionales con los representantes de los CAR y con los técnicos retirados de la Fundación Alberto Boerger. Como estaba previsto, ambos grupos se sumaron en la última jornada y cada uno trabajó para realizar sus aportes sobre los temas priorizados.

Cada técnico participó en un grupo identificado con el nombre de un animal autóctono. Por ese motivo, se diseñaron solaperos con el nombre de cada participante, el logo del Encuentro y la imagen y nombre de cada equipo: achará, apereá, águila mora, carao, carpincho, colibrí, churrinche, guazubirá, ñandú, puma, venado, yaguararé, yaguaririca y zorro.

La idea de identificar los equipos con animales de la fauna autóctona surgió en la Comisión pero fue desde Las Brujas que llegaron los catorce nombres de la mano de un técnico del Instituto especialista en el tema<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> En la lista se excluyeron únicamente los técnicos en el exterior y los que no asistirían por razones de salud.

<sup>56</sup> Oscar Blumetto fue el técnico que aportó las propuestas de los animales que identificaron a los equipos.



Estos animales formaron parte de la señalética del evento para indicar los espacios físicos asignados para el trabajo de cada equipo. Los carteles con sus nombres e imágenes estaban pegados en las puertas de los salones, pero también se confeccionaron banners transportables con la misma identificación previendo, por ejemplo, que algún grupo trabajara en los jardines del parque.

### √ **La designación y rol de los moderadores**

“Velar, orientar, direccionar a cada subgrupo de trabajo para cumplir los objetivos de cada bloque de actividades, promoviendo y facilitando un buen desarrollo del intercambio de opiniones: lograr la participación de todos los integrantes del grupo y generar la síntesis que mejor represente los aportes grupales del proceso compartido”.

Así fue definido el rol de los técnicos que asumieron esta tarea y planteado en la pauta del moderador<sup>57</sup>.

Para designar los catorce moderadores se consideraron dos criterios: su pertenencia a los ámbitos y equipos que habían participado activamente en la preparación del evento (Comisión Organizadora, Grupos Regionales y Temáticos) y el interés personal en desempeñar esa tarea.

Finalmente, diez técnicos surgieron de los ámbitos de coordinación y grupos temáticos y cuatro fueron sugeridos por miembros de la Comisión<sup>58</sup>.

En la noche de la primera y segunda jornada del Encuentro, se planificaron instancias de trabajo entre los moderadores y facilitadores para revisar en forma conjunta la guía de trabajo, alinear objetivos y homogeneizar criterios.

<sup>57</sup> Anexo 14: Pauta del moderador.

<sup>58</sup> Los catorce moderadores designados fueron: Alfredo Albin, Néstor Saldain, Magdalena Rocanova (sustituida por Gonzalo Zorrilla ya que razones de salud le impidieron asistir al Encuentro), Horacio Saravia, Santiago Cayota, Jesús Castillo, Daniel Vázquez, Bruno Ferraro, Raúl Gómez, Fernando Carrau, Bruno Lanfranco, Gabriel Ciappesoni, Ernesto Restaino, Carlos Negro.

### √ **La actividad de integración**

La actividad de integración comenzaría una vez que todos los profesionales confluyeran en el Parque de Vacaciones según la siguiente secuencia planificada:

- Luego de registrarse en la recepción del hotel, los profesionales debían acreditarse en la mesa de recepción del Encuentro.
- Las secretarías de INIA entregaban a cada técnico la identificación con su nombre, grupo de pertenencia y una cinta de color distintiva de cada equipo.
- Los moderadores de cada grupo recibían el kit de materiales para la actividad de integración y las instrucciones para su desarrollo.

Esta pauta de la actividad de integración<sup>59</sup> contenía las tareas y desafíos definidos previamente<sup>60</sup>. Por ejemplo: “¿cuál es el nombre del PU más joven de INIA?”, “nombre cuatro distinciones obtenidas por investigaciones realizadas por INIA”, “detalle los valores institucionales de INIA”, “enumere la mayor cantidad de instalaciones deportivas que dispone el Parque”.

#### 1. Contesten las siguientes preguntas sobre información y características de profesionales universitarios de INIA de acuerdo a:

| Preguntas  | Respuestas              | Puntaje  | Asignación puntaje Final |
|--|-------------------------|----------|--------------------------|
| 1.1. Nombre del PU más joven de INIA.  | -----                   | 2 puntos | <input type="text"/>     |
| 1.2. Nombre del PU más “veterano” de INIA.   | -----                   | 2 puntos | <input type="text"/>     |
| 1.3. Mencione dos colaboradores PU con la mayor diferencia de edad posible.  | -----<br>-----          | 4 puntos | <input type="text"/>     |
| 1.4. Nombre 6 PU con más de 15 años de trabajo en INIA (indicando la cantidad de años de trabajo en la institución). | -----<br>-----<br>----- | 6 puntos | <input type="text"/>     |
| 1.5. ¿Qué Profesional de INIA tiene el segundo nombre más largo? ¿Cuáles?  | -----<br>-----          | 6 puntos | <input type="text"/>     |

Total puntaje asignado en estas respuestas:



La actividad comenzó con la entrega de mochilas (uno de los obsequios distintivos del Encuentro) y culminó con un registro fotográfico de cada equipo en el que se apostaba a la creatividad.

<sup>59</sup> Anexo 15: Desafíos para el grupo.

<sup>60</sup> La pauta final de la actividad de integración fue diseñada por el equipo consultor y no se circuló entre los integrantes de los órganos de coordinación y recreación del Encuentro para habilitar su participación en la actividad.

### 5. A PREPARARSE PA LA FOTO...!! :

Tendrán el desafío de diseñar, confeccionar y armar una foto del grupo que contenga un mensaje para el resto de los Profesionales relativo al lema del Encuentro.

Lema: “Por un INIA de cara al futuro”.

Contarán con materiales, que podrán utilizar si lo desean, y que deberán retirar por las bases. Se les entregará una bolsa con: papel blanco, papeles de colores, tijera, cintas de pegar y marcadores.

Una vez diseñada la idea de la foto tendrán que armarla en los alrededores de la plaza principal (detalle de base 3). Una vez armada habrá que sacar la foto. Para ello deberán localizar al «fotógrafo oficial» de esta actividad, que estará en los alrededores de la plaza.

El grupo contará con 10 puntos por la fotografía tomada y 2 puntos por cada profesional incluido en la misma.



Se buscó que ningún detalle quedara librado al azar atendiendo particularmente:

- Los lugares de acreditación y entrega de materiales.
- La entrega de identificaciones personales y grupales.
- La pauta “Desafíos para el Grupo”.
- El kit de materiales con: hojas de diferentes colores y texturas, marcadores, brillantina, tijeras, sprays de distintas tonalidades, cintas de pegar, entre otros.
- Documentos institucionales: Misión, Visión, Valores, Plan Estratégico Institucional.
- Las mochilas con los nombres de cada uno de los técnicos.
- El fotógrafo.

### √ **El trabajo de los grupos y su puesta en común**

Se planificaron seis bloques de la agenda formal del Encuentro<sup>61</sup> para el trabajo de los grupos de profesionales y las posteriores sesiones de puesta en común: tres de ellos destinados al intercambio y elaboración de propuestas en el ámbito de los equipos y los tres restantes para compartir en plenaria los resultados obtenidos.

Las pautas diseñadas tenían como propósito guiar la tarea de los equipos hacia la elaboración de propuestas y aportes para “cumplir con la Misión de INIA y el logro de sus objetivos estratégicos así como para fortalecer el compromiso de sus integrantes con los valores organizacionales”<sup>62</sup>.

Para confluir en planes de acción específicos a sugerir a los tomadores de decisión del Instituto, se contempló la siguiente secuencia de trabajo:

- En el primer bloque, previsto para la tarde del martes luego de las presentaciones temáticas, cada equipo se reunió para intercambiar opiniones sobre las mismas y responder a las preguntas planteadas en cada caso. En la agenda y en las pautas estaba especificado el tiempo para realizar la tarea de cada bloque.

<sup>61</sup> Se excluye la jornada del lunes en que se realizó la actividad de integración.

<sup>62</sup> Tomado de la pauta de trabajo grupal.

## Pautas del trabajo grupal – Bloque 1

(Previsto en la Agenda: de 14:20 a 16:30)



**Objetivos:** Generar un intercambio a partir de las presentaciones realizadas en torno a los dos temas priorizados para este Encuentro, tomando como guía las preguntas propuestas y orientándose a generar APORTES a partir de las mismas.

**Tema 1:** El enfoque de investigación que desarrolla INIA / INIA como instituto de investigación orientado a los productores y los empresarios / El rol del investigador en INIA / El alcance de difusión y transferencia de tecnología / INIA como articulador de entidades de I+D+i.

**Tema 2:** Fortalecimiento de los liderazgos en INIA: Direccionamiento hacia las metas y objetivos institucionales y generación de compromiso con misión y valores institucionales. Compromiso, satisfactores y motivadores en el trabajo: perspectiva de las distintas generaciones.



- En el segundo bloque, también planificado para la tarde del martes, cada equipo debió priorizar un máximo de tres aportes, entre todos los propuestos al responder las cuatro preguntas.
- En el tercer bloque y como última actividad de la jornada, los representantes de los catorce equipos presentaron en sesión plenaria sus tres aportes priorizados, totalizándose 42 aportes.

En la noche estaba planificada una reunión de moderadores y facilitadores para sistematizar los aportes y sintetizarlos y así facilitar la identificación de planes de acción específicos.

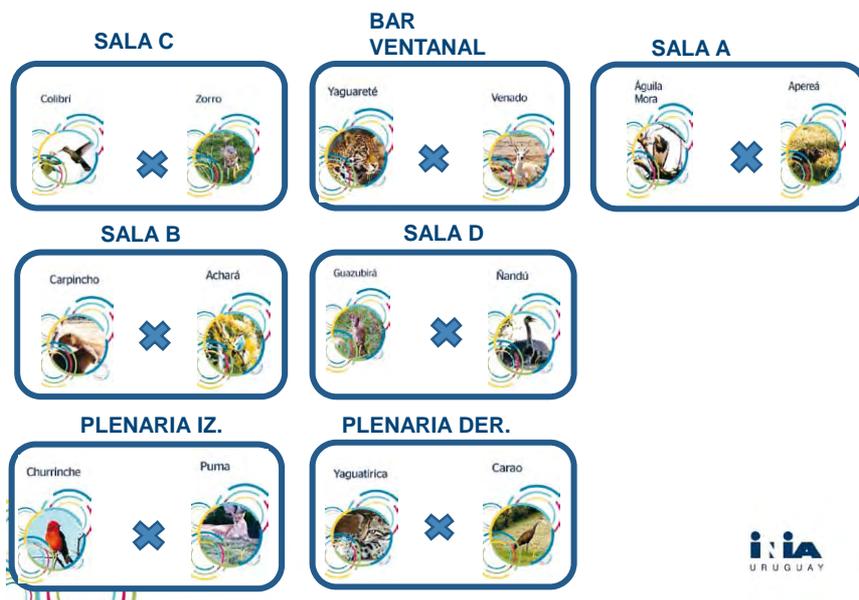
La consigna planteada en la pauta-guía de los moderadores hacía referencia a esta tarea:

*“En la noche del día martes (¡antes del partido!), los moderadores y facilitadores trabajaremos sistematizando las propuestas comunes surgidas de los tres aportes por subgrupo: o sea de los 42 aportes, surgirán xx comunes (reduciéndose el número). Esta actividad se realizará en el Salón A del subsuelo”.*

- El cuarto bloque se planificó para la mañana del día miércoles con el objetivo de que los moderadores presentaran en sesión plenaria los resultados de la sistematización y luego cada profesional seleccionara los siete aportes que consideraba más relevantes. Para implementar esta selección se contempló el uso de un soporte tecnológico (“el pulsador”) que mecanizara la votación.

*A través de un pulsador (una especie de control remoto) cada técnico indicará los resultados de su selección. Esta herramienta agilizará el proceso de votación, visualizándose los resultados en pantalla en forma inmediata: los siete aportes “más votados”, insumo para el bloque siguiente del trabajo grupal en el que cada equipo trabajará identificando acciones concretas para implementar uno de los siete aportes.*

- En el quinto bloque y como surge del recuadro que formaba parte de la pauta del moderador, los profesionales debían proponer acciones concretas para poner en práctica los siete aportes priorizados. Para esta tarea serían siete los equipos trabajando, luego de reagrupar los catorce iniciales, generando un híbrido de fauna autóctona de lo más original: colibrí-zorro, yaguareté-venado, águila mora-apereá, carpincho-achará, guazubirá-ñandú, churrinche-puma, yaguaritica-carao.



- En el sexto bloque, los representantes de los siete equipos debían reagruparse y presentar el producto final del trabajo realizado: sus siete planes de acción.

En forma paralela, se había planificado el trabajo de dos equipos más que contaban con sus propias pautas de trabajo:

- El grupo tero, equipo formado por los técnicos retirados, integrantes de la Fundación Alberto Boerger

### Pauta del trabajo grupal Técnicos Retirados y de la Fundación Alberto Boerger

Les proponemos una pauta de trabajo para que reunidos puedan realizar sus sugerencias en relación a los aportes priorizados por los PU para contribuir al cumplimiento de la Misión de INIA y sus objetivos estratégicos, así como para fortalecer el compromiso de sus profesionales con los valores organizacionales.

En la sesión Plenaria, contarán con 10 minutos para presentar dichos aportes. Les sugerimos designar uno o dos representantes para dicha exposición.

Teniendo en cuenta vuestra experiencia en INIA,  
¿qué sugerencias realizarían para avanzar en los temas priorizados por los profesionales en este Encuentro?



- El grupo gavián, integrado por los presidentes de los Consejos Asesores Regionales.

### Pauta del trabajo grupal Consejos Asesores Regionales

Les proponemos una pauta de trabajo para que reunidos puedan realizar sus sugerencias en relación a los aportes priorizados por los PU para contribuir al cumplimiento de la Misión de INIA y sus objetivos estratégicos, así como para fortalecer el compromiso de sus profesionales con los valores organizacionales.

En la sesión Plenaria, contarán con 10 minutos para presentar dichos aportes. Les sugerimos designar uno o dos representantes para dicha exposición.

Teniendo en cuenta vuestra experiencia en INIA, ¿qué sugerencias realizarían para avanzar en los temas priorizados por los profesionales en este Encuentro?



### √ La evaluación del Encuentro

Entre las tareas preparatorias del evento no podía faltar el diseño del formulario de encuesta para evaluar la actividad<sup>63</sup>. En esta ocasión se recurrió a la tecnología para obtener los resultados en tiempo real proyectándose en la pantalla las tendencias a medida que cada profesional emitía su voto. El “pulsador” fue la herramienta al servicio de la medición.

#### VIII.3. Los aspectos logísticos y organizativos

Difícilmente se hubiera logrado la implementación de las actividades previstas para cumplir con los objetivos del Encuentro sin una cuidadosa planificación de los aspectos logísticos y organizativos.

Este proceso fue liderado por la Coordinadora General de la Comisión de Organización y la técnica responsable de esta tarea asistidas por las secretarías de INIA<sup>64</sup>.

Algunos fragmentos del “check list” que prepararon días antes del evento dan cuenta de los múltiples aspectos a los que dieron seguimiento en esta fase final.



Evaluación del Encuentro

<sup>63</sup> Anexo 16: Formulario de Evaluación del Encuentro.

<sup>64</sup> Ya mencionadas: María Marta Albicette, Rosina Brasesco y las secretarías de INIA.

**Para coordinar con Audiovisión:**

- Gestionar materiales con logo que se entregarán a los participantes: 270 mochilas, 270 blocks, 270 tablillas, 270 pins, 270 tarjetas para nombres de las mochilas y 270 solaperos).
- Instalar micrófonos para la cacería.
- Instalar bases para las 11 fotos con el nombre de cada grupo y su respectivo color.
- Preparación de fotos tomadas para proyectar en las pantallas durante la cena.
- Preparación de fotos de los talleres previos al Encuentro para ser exhibidas en el tótem del hall y en la presentación a realizarse el día martes.
- Preparar la canción “Descolgando el cielo” para pasar cada vez que haya un corte en el evento (de esta manera la gente sabe que al escuchar la canción es la hora del corte).
- Preparar fotos de los expositores y los distintos grupos de trabajo.
- Preparar video final del evento.

**Para coordinar con Secretarías:**

- Preparar librito que servirá de insumo en el evento. Mandarlo a imprimir.
- Comprar materiales de secretaría para el evento y materiales de la cacería.
- Atención de los integrantes de la Junta Directiva, arribos, salones para las reuniones.
- Atención a técnicos retirados y presidentes de los CAR (arribo, entrega de materiales, mostrar salones, contactarlos con Equipos para el trabajo)
- Gestionar la llegada y regreso del Ing. Baliño.
- Gestionar materiales para Baliño: rotafolio, hojas blancas, marcadores, micrófono-solapero, circuito cerrado para la conferencia.
- Gestionar con Gustavo, del Parque, la presentación de los participantes que requieren dieta especial.
- Asegurarse que todos los moderadores tienen laptops para el trabajo en los equipos.
- Comunicar y poner en cartelera lo relacionado a aspectos deportivos con el Comité de Recreación.

Pero el trabajo había comenzado muchos meses antes.

### √ **Un Encuentro “tecnológicamente desafiante”**

Esta fue una de las consignas que el Presidente de INIA planteó a la Coordinadora General cuando se decidió realizar este evento a principios de año.

Ya en el mes de mayo se contrató una empresa de audio, sonido y diseño y se comenzaron a planificar los requerimientos necesarios para dar soporte al evento.

- El diseño de los formatos para las presentaciones con el logo y lema del Encuentro.
- El diseño y realización de la señalética: los roll-ups, carteles, banners, solaperos.
- La filmación de los mensajes de los técnicos en el exterior.
- Los equipos audiovisuales requeridos en la sala de sesiones y la sala comedor así como para la actividad de integración y la cena<sup>65</sup>.
- La adaptación de la sala de sesiones: entelado de las paredes e iluminación<sup>66</sup>.
- El registro fotográfico y filmación de todas las actividades del evento.



El entorno especialmente preparado



Tecnológicamente desafiante

<sup>65</sup> En la sala principal se instalaron tres plasmas para facilitar la proyección en pantalla gigante. La conferencia del Ing. Baliño fue filmada en circuito cerrado.

<sup>66</sup> En la iluminación contemplaron que las luces proyectadas tuvieran las mismas tonalidades de la señalética del evento.

- La edición de clips resumiendo las principales actividades de cada jornada a proyectar durante la cena, las sesiones en plenaria y los tótems dispuestos en la recepción del Encuentro<sup>67</sup>.
- El diseño e instalación del tótem donde se presentaba la nueva Web de INIA<sup>68</sup>.
- La utilización del pulsador en la votación de aportes y en la encuesta de evaluación de la actividad.
- La coordinación para contar con acceso a wifi en todas las instalaciones y acceder a una carpeta Dropbox para subir los productos resultantes del trabajo de cada equipo.
- La contratación del presentador y animador del Encuentro.

Fueron 17 los técnicos de la empresa de audio y sonido que asistieron a los organizadores y participantes durante el Encuentro.

### √ **El alojamiento y el registro de los participantes**

Definido el lugar de realización del Encuentro<sup>69</sup>, las responsables de su organización acudieron en tres oportunidades al Parque de Vacaciones de UTE-ANTEL<sup>70</sup> para coordinar aspectos relacionados con el alojamiento de los participantes, el menú, la selección de las salas de trabajo, entre otros tantos detalles.

En función de las características del hotel, se decidió que, salvo excepciones, se alojaran dos técnicos por habitación. La distribución para el alojamiento fue delegada a cada regional así como los medios que se utilizarían para llegar al Parque.

Las organizadoras gestionaron en el hotel un pre-registro de los asistentes para agilizar este trámite.

La cita fue a las cinco de la tarde del lunes 14 de octubre de 2013.

Se llegaba así a una actividad central en la agenda de INIA del año 2013: el IV Encuentro de Profesionales. Todo estaba listo y su agenda daba cuenta de ello.



Preparando la logística del Encuentro

<sup>67</sup> En el tótem ubicado en la entrada de la sala principal se proyectaron además las fotos registradas en los talleres preparatorios y durante el propio Encuentro.

<sup>68</sup> A la fecha de realización del evento, estaba pronta la sección de Capital Humano de la nueva Web del Instituto con las fichas de cada profesional, su foto, estudios, experiencia, entre otros datos. Se visualizó al Encuentro como una oportunidad para presentar esta sección y recibir aportes o inquietudes por parte de los profesionales de INIA.

<sup>69</sup> La selección del lugar tuvo en cuenta que: su ubicación geográfica fuera equidistante de las regionales; contara con espacios abiertos, salas multifuncionales e instalaciones recreativas.

<sup>70</sup> En una de las oportunidades acompañadas por las secretarías de INIA y por los directores de la empresa de audio y sonido.



## MINAS OCTUBRE 2013

### AGENDA

POR UN INIA DE CARA AL FUTURO

Lunes 14 de Octubre

| Horario       | Actividad  | Expositores/Participantes   |
|---------------|--|---|
| 17:00 - 18:30 | Llegada al Parque de Vacaciones de la UTE  |   |
| 18:30 - 20:00 | Actividad de Integración   | Equipos Consultores - Capital Humano y Comisión de Recreación               |
| 20:00 - 21:00 | Libre / Actividades Recreativas  |   |
|               | En paralelo: Reunión preparatoria de las actividades grupales                          | Moderadores de los grupos de trabajo y Equipos Consultores - Capital Humano |
| 21:00 - 22:30 | Cena  |   |

Martes 15 de Octubre (mañana)

|                |  |  |
|----------------|--|--|
| 07:00 - 08 :00 | Desayuno   |  |
| 08:00 - 08:15  | Apertura del Encuentro   | Presidente de INIA: Ing. Agr. Álvaro Roel e integrantes de la Junta Directiva                          |
| 08:15 - 09:00  | El proceso transitado hacia el Encuentro   | Director Nacional: Ing. Agr. José Silva e integrantes de la Comisión y Grupos Regionales organizadores |
| 09:00 - 09:15  | La agenda del Encuentro  | Equipos Consultores - Capital Humano   |
| 09:15 - 10:00  | Los temas del Encuentro  | Integrantes de Grupos Temáticos a cargo de la elaboración de las presentaciones                        |
| 10:00 - 10:10  | Desde el exterior llegan noticias  |  |
| 10:00 - 10:45  |           |  |
| 10:45 - 12:15  | Cuatro actitudes para el éxito   | Conferencia a cargo del Ing. Enrique Baliño  |
| 12.30 - 14.00  | Almuerzo  |  |

| Martes 15 de Octubre (tarde) |   |  |
|------------------------------|---|--|
| Horario                      | Actividad   | Expositores/ Participantes   |
| 14:00 - 14:20                | La hora de las consignas  | Coordinadores de los grupos que elaboraron presentaciones y Equipos Consultores - Capital Humano |
| 14:20 - 16:30                | Trabajo en equipo: Primer bloque  | Trabajo en 14 sub-grupos de profesionales  |
| 16:30 - 17:00                |              |  |
| 17:00 - 18:30                | Trabajo en equipo: Segundo bloque   | Trabajo en 14 sub-grupos de profesionales  |
| 18:30 - 18:40                | Del exterior llegan noticias  |  |
| 18:40 - 19:30                | La hora de los aportes  | Presentación de los aportes de los grupos  |
| 19:30 - 21:00                | La hora de la recreación  |  |
|                              | En paralelo: Elaboración de síntesis de aportes de los grupos                                 | Equipos Consultores - Capital Humano y Moderadores   |
| 21:00 - 23:30                | Cena y ....  |  |
| Miércoles 16 de Octubre      |   |  |
| 07:00 - 08:00                | Desayuno  |  |
| 08:00 - 08:15                | Del exterior llegan noticias  |  |
| 08:15 - 09:00                | Puesta en común de los resultados de síntesis del trabajo grupal y priorización de aportes    | Equipos Consultores - Capital Humano y Moderadores   |
| 09:00 - 10:30                | Identificando acciones de mejora<br>Trabajo en equipo: Tercer bloque                          | Trabajo en 7 sub-grupos de profesionales   |
| 10:30 - 11:00                |            |  |
| 11:00 - 11:10                | Aportes de los Presidentes de los Consejos Asesores Regionales                                | Integrante de los CAR  |
| 11:10 - 11:25                | Aportes de los técnicos retirados y de la Fundación Alberto Boerger                           | Profesional retirado   |
| 11:25 - 12:25                | Puesta en común del trabajo de los subgrupos  | Presentación de los aportes de los subgrupos.  |
| 12:25 - 13:25                | Mensaje de la Junta Directiva de INIA   | Integrantes de la Junta Directiva  |
| 13:25 - 13:40                | Cierre del Encuentro y Evaluación   |  |
| 13:40 - 15:40                | Almuerzo  |  |
| Hasta las 18:00              | Actividades libres y entrega de habitaciones  |  |



## CAPÍTULO IX

### En octubre, tal como fue planificado

El lunes 14 de octubre, sobre las 17 horas, los técnicos de INIA fueron llegando al Parque de Vacaciones de UTE - ANTEL en Minas.

Luego de gestionar el check-in en el hotel, todos y cada uno de los profesionales acudieron a la mesa de recepción del Encuentro, donde las secretarías de INIA les entregaron sus identificaciones, además de una cinta de colores.

En un ambiente alegre y distendido, los técnicos de las distintas regionales y Dirección Nacional se saludaban, mientras compartían un café y crecían las expectativas sobre la actividad programada para esa tarde, ya que además de las cintas recibidas, algunos colegas circulaban con cajas que contenían diversos materiales: sprays, brillantinas, marcadores y papeles de colores.

La incógnita no demoró en develarse. A la hora programada, los facilitadores<sup>71</sup> y el animador<sup>72</sup>, desde la escalinata de recepción del hotel y micrófono en mano, convocaron a los casi 180 profesionales presentes en ese momento. El mensaje era reunirse al pie de la escalera, frente a los amplios jardines del parque, para dar inicio a la actividad de integración.

El clima no podía ser más propicio para realizar la actividad al aire libre, una jornada primaveral a pleno, que se repitió en los días sucesivos.

Poco a poco se fueron agrupando los 14 equipos, guiados por el animal de fauna autóctona común que figuraba en sus solaperos.

Los facilitadores explicaron las consignas para alcanzar los desafíos de la gran cacería, mientras los moderadores de cada grupo compartían la misma información con sus compañeros a través de la pauta que habían recibido. En ella se indicaban los puestos instalados (las “bases”) para gestionar algunas de las tareas asignadas.

#### LUGAR DE LAS BASES PREVISTAS PARA LA ACTIVIDAD

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <p><b>BASE 1</b><br/>Entrega de Pauta de la Actividad / Entrega de kit de materiales / Consultas varias / Entrega de Resultados</p> | Puerta Principal                     |
| <p><b>BASE 2</b><br/>Entrega de «mochilas»</p>  | Subsuelo – Centro de Conferencias    |
| <p><b>BASE 3</b><br/>En búsqueda del «fotógrafo oficial»</p>  | Plaza Principal<br>Frente Escalinata |



<sup>71</sup> Anahir Benelli, Andrea Dumpiérrez, Juan Ignacio Dorrego y Graciela Nozar, equipo técnico de Equipos Capital Humano que tuvo a su cargo la facilitación del Encuentro.

<sup>72</sup> David Ozzimo, el animador de la empresa Audiovisión, contratado por los organizadores para desempeñar también el rol de presentador durante el Encuentro.



Actividad de integración

En pocos minutos, los jardines e instalaciones del Parque se poblaron de técnicos de INIA que iban y venían para cumplir con la primera consigna, planificada para que cada uno diera la bienvenida al Encuentro a otro colega a quien debía identificar y entregarle su mochila.

#### 4. EN ÉSTA HAY QUE MOVERSE UN POQUITO...!! :

El próximo desafío que tienen como Grupo es lograr entregar los materiales para el Encuentro a sus «verdaderos» propietarios!!!

Para lograr este objetivo cada integrante del Grupo deberá retirar de la Base ubicada en la Sala de Conferencias (subsuelo) «la mochila» del Encuentro y deberá entregarla a su correspondiente destinatario final (que conocerá al retirarla).

Se asignarán 2 puntos por cada mochila entregada de forma correcta a su destinatario final antes que finalice la actividad a las 20 hs. (en caso de que no se encuentre al destinatario, presentarse en la base para entregarla y se tendrá en cuenta para el puntaje correspondiente).

|  |                      |                          |
|--|----------------------|--------------------------|
| Número de mochilas entregadas en total por el grupo: | <input type="text"/> | Asignación puntaje Final |
|--|----------------------|--------------------------|



No fue casual la elección de una mochila para iniciar la actividad de integración. Había toda una simbología detrás de cada una de ellas<sup>73</sup>.

### Mochilas “de cara al futuro”

*Según parece, la palabra Mochila es de origen vasco: “motxil”, y significa «mozo de recados». Denominaba a los jóvenes que traían recados y cargaban el apero en los campos españoles.*

Recados



Mensajes

**Mensajes con aportes/sugerencias** a quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones para el desarrollo del quehacer institucional sobre los temas, que en este proceso hacia el Encuentro, Uds. como protagonistas han identificado relevantes.



<sup>73</sup> Esta imagen forma parte de la presentación realizada por los facilitadores de ECH al comienzo del Encuentro.

Las mochilas contenían el librito<sup>74</sup> del Encuentro, tablillas, hojas impresas con el logo y lapiceras. Pero no era momento para revisar su contenido, ya que quedaban muchos desafíos por cumplir para obtener buenos puntajes en la actividad de integración.

Así<sup>75</sup>, mientras algunos de los integrantes de los equipos acudían a la “base 1” para solicitar el libro del Plan Estratégico de INIA y contar sus páginas, otros preguntaban a sus colegas cuántos matrimonios de profesionales estaban participando en el evento, o se trasladaban a la sala de conferencias a contar las sillas que se habían dispuesto.

En la fase final, los 14 equipos recurrieron a la creatividad para diseñar la foto del grupo con un mensaje alusivo al lema del Encuentro: *“Por un INIA de cara al futuro”*.

Hubo un grupo ganador, que se anunció en la cena de la jornada, recibiendo como premio la “caja del hincha” que contenía una gran bandera de Uruguay, pelucas celestes, matracas y serranitos de Minas. Como premio consuelo, todos los participantes recibieron también banderas y otros elementos que animaron la noche en que se compartió el partido por las eliminatorias.

Esta “gran cacería” que incluyó componentes orientados a crear desde el inicio un clima de integración, confraternidad, participación y diversión, marcó la tónica general del Encuentro.

Algunos de los comentarios de la encuesta final de evaluación del evento, se alinean con estas afirmaciones: *“Buen espíritu logrado en el Encuentro”*. *“Felicitaciones por incluir diversión”*. *“Buena participación y ambiente”*.



Metodología - Facilitadoras

<sup>74</sup> El librito del Encuentro incluía: la agenda, un mapa con la ubicación del Parque de Vacaciones, información sobre el acceso a los estacionamientos, habitaciones e instalaciones de recreación, las presentaciones temáticas, la sistematización de resultados del Taller de Agosto, las listas de integrantes de cada equipo de trabajo.

<sup>75</sup> Los ejemplos que se citan a continuación formaban parte de las consignas de la “gran cacería” prevista en la actividad de integración.

## IX.1. Martes 15, por la mañana

### √ *Apertura y presentaciones*

“Bien, buen trabajo y compromiso de los equipos, el éxito se construyó antes, en la previa, el Encuentro fue la frutilla de la torta”<sup>76</sup>. Precisamente, el mensaje de apertura, a cargo del Director Nacional del Instituto, fue “El proceso transitado hacia el Encuentro”<sup>77</sup>.



Mensaje del Director Nacional

En esta presentación se hizo referencia a los antecedentes del Encuentro, a sus principales objetivos y se describió en forma sintética, en una línea de tiempo, las actividades que confluyeron e hicieron posible el evento<sup>78</sup>.

#### LINEA DEL TIEMPO Acciones realizadas



1 2 3 4 5 6 7



7 – Seis talleres internos para avanzar en la definición de los temas a ser tratados en el IV Encuentro de profesionales de INIA.

#### LINEA DEL TIEMPO Acciones realizadas

1 2 3 4 5 6 7 8



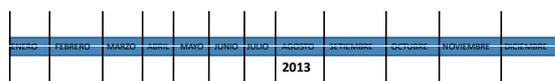
8 - Síntesis de la información relevada y conformación de dos grupos. Preparación de temas para tratar en el IV Encuentro: 1) Proceso de investigación en INIA y 2) Fortalecimiento de los liderazgos en INIA: compromiso, satisfactores y motivadores en el trabajo.



#### LINEA DEL TIEMPO HOY



1 2 3 4 5 6 7 8 9



9 - Preparación de temas para el Encuentro.  
- Hoy y mañana se realiza el IV Encuentro.



#### Objetivos del IV Encuentro

*“Generar un ámbito de intercambio en las estrategias para cumplir con la Misión Institucional”*

En el Encuentro se aspira que los profesionales realicen aportes y/o sugerencias de mejora concretas a los tomadores de decisión de la Institución para la implementación de políticas y prácticas de gestión.



<sup>76</sup> Frase extraída de los comentarios que los técnicos realizaron al evaluar el Encuentro y depositaron en un buzón para esos efectos.

<sup>77</sup> Anexo 17: El Proceso transitado hacia el Encuentro.

<sup>78</sup> También se incluyeron referencias a las actividades preparatorias del proceso de revisión organizacional.

Luego, se expusieron las dos presentaciones temáticas por parte de los coordinadores y representantes de los equipos que habían trabajado en su preparación<sup>79</sup>.

- **Tema 1<sup>80</sup>:** El enfoque de investigación que desarrolla INIA / INIA como instituto de investigación orientado a los productores y los empresarios / El rol del investigador en INIA / El alcance de difusión y transferencia de tecnología / INIA como articulador de entidades de I+D+i.

Esta presentación incluyó como referencias la ley de creación del Instituto, su Misión y Visión y los principales subtemas que los profesionales identificaron relevantes para analizar diversas perspectivas.

#### Ley de INIA Artículo 2°

El Instituto tendrá los siguientes objetivos:

**A)** Formular y ejecutar los programas de investigación agropecuaria tendientes a generar y adaptar tecnologías adecuadas a las necesidades del país y a las condiciones socio-económicas de la producción agropecuaria.

**B)** Participar en el desarrollo de un acervo científico y tecnológico nacional en el área agropecuaria a través de su propia actividad o de una eficiente coordinación con otros programas de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria que se lleven a cabo a niveles público o privado.

**C)** Articular una efectiva transferencia de la tecnología generada con las organizaciones de asistencia técnica y extensión que funcionan a niveles público o privado.



## MISIÓN

Generar y adaptar conocimientos y tecnologías para contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país, teniendo en cuenta las políticas de Estado, la inclusión social y las demandas de los mercados y de los consumidores.



## VISIÓN

Ser una organización reconocida, a nivel nacional y regional, por la excelencia de sus logros científico-técnicos al servicio del desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país, desempeñando un papel relevante en los procesos de innovación, propendiendo a la articulación con los demás actores del sistema de ciencia, tecnología e innovación y comprometida con la calidad de su capital humano y de sus procesos y productos.



<sup>79</sup> Bruno Lanfranco, Jesús Castillo, Carlos Negro, Néstor Saldain y Sheila Vique tuvieron a su cargo la exposición de las presentaciones temáticas.

<sup>80</sup> Anexo 18: Presentación Tema 1.

En ese marco la presentación finalizó poniendo sobre la mesa las preguntas disparadoras para que los catorce equipos de trabajo realizaran sus aportes.

### Proceso de investigación en INIA

1. ¿Hasta dónde llega el proceso de investigación en INIA?

- Equilibrio investigación básica / aplicada
- Documentación / difusión / validación / adopción / innovación
- El INIA como articulador del sistema nacional de I+D+i



### Proceso de investigación en INIA

2. ¿Que perfiles de PU deberían existir en INIA para cumplir con ese proceso de investigación?

- Investigación propiamente dicha
- Articulación & Validación
- Gestión de la investigación



- **Tema 2<sup>81</sup>:** Fortalecimiento de los liderazgos en INIA: Direccionamiento hacia las metas y objetivos institucionales y generación de compromiso con Misión y Valores institucionales. Compromiso, satisfactores y motivadores en el trabajo: perspectiva de las distintas generaciones

Los técnicos que trabajaron en esta presentación tomaron como insumos algunos resultados de la encuesta de Opinión Interna aplicada a los profesionales universitarios.

Incorporaron conceptos de diferenciación entre los roles de liderazgo y jefatura como sustento de reflexión sobre el tipo de líderes a potenciar en INIA. También consideraron, entre otros aspectos, la perspectiva generacional y los diferentes motivadores y satisfactores laborales asociados.

### Resultados de la encuesta a PU

La encuesta realizada detectó lo siguiente:

- Ausencia de liderazgo asociado al proceso de inducción (5/6)
- Falta de formación de líderes (4/6)
- Falta de liderazgos asociados a equipos de trabajo (3/6)
- Falta de claridad en objetivos y definiciones (3/6)
- Diversidad de motivadores y satisfactores asociados a cada generación (4/6)
- Ineficiencia en el uso de los "tiempos" (3/6)



### Líderes con capacidad de adaptarse a distintos escenarios y contemplen diferentes motivadores, satisfactores y compromisos...



<sup>81</sup> Anexo 19: Presentación Tema 2.

## Jefe = Líder ??



## Necesitamos movernos desde Jefes a Líderes



## Líderes y Liderazgo

¿Cómo potenciar los liderazgos en INIA?

- Detección, selección y formación de Liderazgos
- Liderazgo para los Cargos Gerenciales / Para los Procesos de Investigación
- Liderazgo de equipos de trabajo en INIA



## Motivadores, satisfactores y compromiso

¿Cómo se logra el compromiso de los PU en este proceso?

- Procesos de Inducción
- Alineación con los objetivos institucionales
- Desarrollo Profesional



Por último plantearon las preguntas disparadoras que guiaron el trabajo y los aportes de los grupos en relación al liderazgo y el compromiso institucional.

### √ Desde el exterior llegan noticias

De esta forma se identificaron en la agenda del Encuentro los espacios destinados a la proyección de los mensajes enviados por técnicos de INIA que se encontraban cursando estudios de postgrado en el exterior. El primer mensaje se proyectó a media mañana del día martes.

La calidad de la imagen y el audio no resultaron con la definición necesaria para facilitar un buen nivel de comprensión por parte de la audiencia. Por esta razón, los organizadores del evento decidieron suprimir de la agenda los bloques destinados a la proyección de los siguientes tres mensajes.

## √ No más pálidas

*“Destaco el espíritu y ganas con las que presentó Baliño su conferencia. Debemos intentarlo e imitarlo”<sup>82</sup>.*

Esta frase refleja fielmente la valoración que hicieron los técnicos de INIA sobre la conferencia que realizó el Ing. Enrique Baliño para cerrar la sesión matinal del martes: el 85,6% de los asistentes al Encuentro la evaluaron como “muy buena”.

Efectivamente, fue una presentación entusiasta que generó mucha empatía en la audiencia, tanto por sus contenidos como por el estilo y la capacidad de comunicación del expositor.

Los temas abordados por el Ing. Baliño en la conferencia están incluidos en el libro de su autoría<sup>83</sup>, titulado con el mismo nombre. En el prólogo, el Cr. Enrique Iglesias comenta en algunos pasajes:

*“Antes que nada, permítanme que intente aclarar qué significa el título del libro de Enrique Baliño: ‘No más pálidas’. Porque esta expresión solo la entienden ciertos hablantes (no todos) del espacio lingüístico uruguayo-argentino. Tan jerga es, que ni aparece en el Diccionario Panhispánico de Dudas. ‘No más pálidas’ es algo así como ‘dejen de hablar siempre de lo que está mal’; no estén... todo el rato quejándose’; ‘ya está bien de mala onda o de mal rollo’. La pálida implica, en suma, una actitud pesimista y negativa. Y a combatir esta actitud ha dedicado su libro mi compatriota y tocayo Enrique Baliño junto con el escritor y periodista Carlos Pacheco.*



Conferencia del Ing. Enrique Baliño

*El subtítulo es, en cambio, meridianamente claro: ‘Cuatro actitudes para el éxito en las organizaciones y en la vida personal’. Porque Baliño ‘cree que el éxito requiere una actitud positiva (...)’.*

*“Con esta motivación, la búsqueda de la excelencia, Baliño escribe una obra que pretende mejorar el sistema organizativo en Uruguay y América Latina. El libro arranca proponiéndonos que el ‘éxito es un viaje, no un destino’ y de inmediato, nos invita a adoptar cuatro tipos de actitud: la Positiva, la de Equipo, la de Mejora Continua y la de Responsabilidad. Se trata de actitudes que él asocia, respectivamente, al futuro, a la fuerza, a la evolución y al hecho de ‘sentirse dueño’; esto es comprometido con el trabajo del que eres responsable”.*

Estos fueron algunos de los contenidos centrales de la conferencia que el Ing. Baliño compartió con los profesionales de INIA.

Teniendo como único soporte un rotafolio y marcadores de colores y citando ejemplos de sus propias experiencias en diversas organizaciones, el expositor hizo mención a las características de las personas que demuestran estas actitudes:

<sup>82</sup> Frase extraída de los comentarios técnicos realizaron al evaluar el Encuentro y que depositaron en el buzón destinado a esos efectos.

<sup>83</sup> Baliño, Enrique, Pacheco, Carlos. (2013). No más pálidas, cuatro actitudes para el éxito. (14ª.ed). Uruguay, Xn Publishing.

**Actitud positiva**

- Los positivos tienen un lenguaje positivo.
- Los positivos viven en el presente y en el futuro.
- Los positivos son empáticos.
- Los positivos inyectan esperanza.
- Los positivos crean valor económico.
- Los positivos concentran sus energías en los problemas que tienen solución.

**Actitud de equipo**

- Disfrutan con el logro del equipo.
- Se sacrifican por el equipo.
- Dan aliento.
- Saben que ningún individuo es mejor que el equipo.

**Actitud de mejora continua**

- Se preguntan: ¿no habrá una mejor manera de hacer esto?
- Aceptan y buscan el cambio porque lo consideran una oportunidad.
- Cuestionan todo.
- Se cuestionan a sí mismos.
- Saben que la prosperidad no se hereda.
- Mejoran sus habilidades, se desarrollan a sí mismos.
- Son responsables de su superación personal.

**Actitud de responsabilidad**

- Aceptan sus errores.
- Contagian energía.
- Se preguntan: si no somos nosotros, ¿quiénes?
- Se involucran.
- Expresan de forma verbal y clara su responsabilidad.
- Creen firmemente en la frase “no hay peor gestión que la que no se hace”.
- Se sienten parte, se sienten dueños.

La conferencia cerró con un aplauso cerrado de la audiencia, e inmediatamente el presentador del Encuentro anunció que debajo de las sillas dispuestas en la punta de cada fila de la sala, se encontraban apilados los libros del Ing. Enrique Baliño para ser distribuidos entre todos los presentes.

Muchos de los técnicos acudieron a saludar al conferencista y a solicitar su autógrafo en el libro que habían recibido de regalo.

Culminaba así la agenda del martes por la mañana, luego de compartir temáticas y reflexiones estrechamente relacionadas con el propósito y el sentido del Encuentro, que seguramente contribuyeron en la tarea “de aportar” que asumieron los equipos de trabajo a partir de ese momento.

**IX.2. Martes 15, por la tarde****√ La hora de los aportes**

Luego del almuerzo, todos los asistentes se reunieron en la sala de sesiones, donde las facilitadoras plantearon las consignas que iban a guiar el trabajo para que los catorce equipos realizaran aportes en base a las preguntas planteadas en las presentaciones temáticas.

Estamos aquí



| Horario       | Actividad                         | Participantes   |
|---------------|-----------------------------------|---|
| 14:20 a 16:30 | Trabajo en equipo: primer bloque. | Trabajo en 14 subgrupos, conformados de acuerdo a identificación. |
|               |                                   |   |

Los técnicos se trasladaron a las salas dispuestas para el trabajo en equipo, señalizadas con el animal de fauna autóctona de cada uno de ellos. Algunos grupos prefirieron reunirse en los jardines del parque y allí acudieron portando los carteles transportables con su identificación y su notebook.

Durante dos horas, cada grupo intercambió opiniones sobre las presentaciones temáticas y se identificaron muchos aportes focalizados en inquietudes con elevado nivel de coincidencia<sup>84</sup>.

### ¿Hasta dónde llega el proceso de investigación en INIA?

Ante esta pregunta surgieron consistentemente referencias a:

- Los “clientes de INIA”, el “dar respuesta” a sus demandas y necesidades y adecuar en función de ello el proceso y el alcance de la investigación (dicotomía ¿básica/aplicada?).
- Anticiparse a la demanda.
- Flexibilizar el alcance del quehacer institucional en función del tipo de demandas y clientes.
- INIA como actor relevante en el sistema de investigación y la mejora en la articulación con otras instituciones.
- Las estructuras gerenciales deben conocer el “negocio” de la investigación.

### ¿Qué perfiles de PU deberían existir en INIA para cumplir con ese proceso de investigación?

Prevalcieron aportes y comentarios referidos a:

- Revisar y flexibilizar los perfiles de cargo, contemplando los diferentes roles que demanda el actual contexto; tomarlo en cuenta en los procesos de selección, formación, Planes de Carrera y evaluación de desempeño.
- Identificar y fortalecer perfiles con potencialidad de liderazgo y habilidades para el trabajo en equipo, que trasciendan la capacidad y solvencia técnica.
- Fortalecer la carrera de gestión de la investigación y los perfiles “integradores”.
- El trabajo en equipo y la conveniencia de conformar equipos con perfiles complementarios.

### ¿Cómo potenciar los liderazgos en INIA?

Mayoritariamente las menciones refirieron a:

- Identificar, buscar, detectar y formar líderes; atender el tema en la elección de determinados cargos.
- Contextuar el ejercicio del liderazgo en los equipos de trabajo, avanzar en procesos de descentralización y empoderamiento que habiliten el surgimiento de líderes, contemplar la competencia liderazgo en la evaluación del desempeño.

<sup>84</sup> Anexo 20: Listado total de aportes.

## ¿Cómo se logra el compromiso de los PU en este proceso?

Las propuestas atendieron a:

- Procesos de inducción.
- Políticas y prácticas que motiven al personal a “sentirse parte” de los procesos clave.
- Definir y comunicar objetivos y metas de forma clara.
- Mejorar los procesos de sucesión para contribuir al compromiso y la trasmisión de valores.

Luego, cada grupo trabajó en identificar, del total de aportes emergentes de la primera fase, aquellos tres que entendieran de mayor prioridad. La pauta de los moderadores especificaba los objetivos y lineamientos para esta tarea.

### Pautas del trabajo grupal – Bloque 2

(Previsto en la Agenda: de 17:00 a 18:30 hs.)



Objetivo: Seleccionar tres de los aportes resultantes del intercambio grupal del primer bloque, considerando aquellos que debieran priorizarse en INIA para cumplir con su misión y el logro de sus objetivos estratégicos, así como para fortalecer el compromiso de sus integrantes con los valores organizacionales.

LOS TRES APORTES PRIORIZADOS SON :

- 1.
- 2.
- 3.



### Aportes para lograr la priorización

Se recomienda que la tarea de priorización de tres aportes surgidos del intercambio se realice a través de un proceso que permita lograr y generar acuerdos o grados de consenso que permita, a todos los integrantes del equipo, sentirse reflejados en los resultados alcanzados.

De no llegar a estos grados de acuerdo se sugiere la metodología de votación que permita arribar a la consigna propuesta.



Para agilizar el envío de los resultados de cada grupo a la mesa de proyecciones de la sala de sesiones, se había planificado que los moderadores subieran el trabajo de su equipo a la carpeta Dropbox compartida. Dado que el acceso a la red wifi resultó malo en muchas de las instalaciones del Parque previstas para el evento, se recurrió al “pendrive azul” que había acompañado a los técnicos de INIA desde los talleres de julio<sup>85</sup>.

Una vez que las catorce presentaciones fueron copiadas en la computadora de la mesa de proyecciones y todos los profesionales volvieron a reunirse en la sala de sesiones, se dio inicio al bloque previsto en la agenda como “la hora de los aportes”.

Los representantes de cada grupo pasaron al frente para compartir sus tres aportes a los temas priorizados para el Encuentro, totalizando cuarenta y dos, como estaba previsto.

Para la mayoría de los participantes llegaba “la hora de la recreación” en la que se podía hacer uso de las instalaciones del Parque, para luego reunirse en la cena y compartir el partido de fútbol.

A los moderadores de los equipos y los facilitadores les restaba una instancia de trabajo en esta jornada: analizar los cuarenta y dos aportes, identificar sus aspectos comunes y lograr un número más reducido. De esta manera, al día siguiente y en sesión plenaria iba a ser posible seleccionar aquellos siete aportes que iban a ser objeto de planes de acción específicos<sup>86</sup>.



Grupo de moderadores

### IX.3. Martes 15, por la noche

#### √ *Un gran nivel de consenso*

El análisis de los cuarenta y dos aportes emergentes del trabajo realizado por los grupos, que los moderadores y facilitadores realizaron durante la noche del martes, mostró un gran nivel de coincidencias.

Al sistematizarlos en una planilla Excel, resultó evidente que era posible sintetizar la totalidad de aportes en siete, sin necesidad de recurrir a la instancia de votación en sesión plenaria mediante el “pulsador” previsto para agilizar el proceso.

<sup>85</sup> Previamente, se había solicitado a los moderadores que llevaran este dispositivo al Encuentro.

<sup>86</sup> El proceso de selección de siete aportes estaba previsto para el día siguiente en sesión plenaria, con participación de todos los profesionales.

El alto nivel de consenso en los aportes y sugerencias se explicaba, en opinión de los participantes de esa reunión, por el trabajo previo realizado en las etapas preparatorias del Encuentro, caracterizado por un alto nivel de participación de los profesionales en las diferentes fases.

### √ **Uruguay 3 - Argentina 2**

Mientras los moderadores y facilitadores culminaban su trabajo, en la sala comedor ya estaba todo dispuesto para la cena y la proyección del partido por las eliminatorias.

La velada fue matizada, al igual que la noche anterior, por la proyección de imágenes que los técnicos de la empresa de audio y sonido habían seleccionado de fotografías y de un video que registró momentos de las jornadas compartidas.

Las estrofas de “Descolgando el cielo”, canción de Edú ‘Pitufo’ Lombardo<sup>87</sup>, alusiva a la pasión de los uruguayos por el fútbol, sonaban en los parlantes de la sala comedor para reforzar el clima de expectativa ante el partido, mientras los comensales desplegaban las banderas para alentar a la selección del maestro Tabárez.

La noche deparaba más momentos de recreación y diversión, ya que muchos de los participantes se sumaron a las actividades programadas por la Comisión Organizadora, como el show de karaoke y los juegos interactivos.



Actividad de recreación

## **IX.4. Miércoles 16, por la mañana**

### √ **Siete aportes para los planes de acción**

*“Muy bueno el evento y sus productos”. “Agradecer que INIA escuche opiniones y sugerencias”<sup>88</sup>.*

Los moderadores de los catorce equipos tuvieron a su cargo la apertura de la última jornada: presentaron la síntesis de los cuarenta y dos aportes resultantes de su trabajo y explicaron que el gran nivel de coincidencias había hecho posible identificar siete, sin necesidad de recurrir a un proceso de votación.

Este hecho generó cierta sorpresa a nivel de los participantes, así como satisfacción con el trabajo realizado en el día previo y con el proceso transitado en las diversas etapas de preparación del Encuentro.

<sup>87</sup> Anexo 21: Descolgando el cielo. Esta canción se utilizó durante todo el evento como recordatorio de los cortes para el almuerzo o coffee-break previstos en la agenda.

<sup>88</sup> Frase extraída de los comentarios que los técnicos realizaron al evaluar el Encuentro y depositaron en el buzón a esos efectos.

Los siete aportes<sup>89</sup> referían en su mayoría a temas que, efectivamente, los profesionales de INIA habían identificado como relevantes en la encuesta de Opinión Interna, en los talleres de agosto y en las preparaciones temáticas:

- El proceso de inducción.
- El trabajo en equipo.
- El liderazgo.
- Los perfiles de PU.
- El Plan de Carrera.
- El rol articulador de INIA.
- El proceso de investigación.

Se contaba entonces con los insumos necesarios para el último tramo de trabajo de los equipos, orientado a materializar uno de los objetivos centrales del Encuentro: obtener propuestas concretas para llevar adelante los aportes sugeridos. Las pautas que sirvieron de guía para desarrollar esta tarea dan cuenta de ello.

### Pauta del trabajo grupal – Bloque 3

(Previsto en la Agenda para el miércoles: de 09:00 a 10:30)



**Objetivos:** Identificar acciones para implementar uno de los siete aportes priorizados. Se aspira a que los mismos se orienten a proponer políticas y/o prácticas de gestión concretas, que de implementarse sean verificables a través de “hitos” y/o indicadores.

- ¿Qué acciones concretas sugiere el grupo para implementar el aporte asignado?

**PLANES DE ACCIÓN:**

- ....
- ....





En este bloque, de una hora y media de duración, los catorce equipos se reagruparon en siete a los efectos de que cada grupo se hiciera cargo de proponer planes de acción para un único aporte: siete aportes, siete equipos.

El reagrupamiento se realizó a partir del híbrido de fauna autóctona que estaba planificado.

### √ **Los invitados especiales**

Los técnicos retirados pertenecientes a la Fundación Alberto Boerger y representantes de los Presidentes de los CAR se incorporaron a esta jornada cuando los voceros de los equipos expusieron los siete aportes priorizados.

A partir de ese momento trabajaron en dos grupos (tero y gavián) para también realizar, desde otras miradas, sugerencias de planes de acción que permitieran caminar hacia la solución de las inquietudes generadas.

<sup>89</sup> Los contenidos de cada aporte se presentaron en el capítulo III de esta publicación.



Sesión Plenaria

### √ **La puesta en común**

*“Muy buena puesta en común y conocimiento de otros investigadores”<sup>90</sup>.*

Estaba llegando a su fin la etapa de trabajo de todos los participantes al Encuentro.

Nuevamente se movilizaron los pendrives azules a la mesa de proyecciones, transportando los resultados logrados en cada equipo y la presentación a compartir en una puesta en común.

Cada equipo presentó los resultados de esta última instancia de trabajo: los planes de acción concretos para cada uno de los siete aportes priorizados<sup>91</sup>.

El objetivo del Encuentro estaba cumplido: las autoridades de INIA recibían las sugerencias y propuestas que los profesionales habían consensuado para avanzar en la implementación de mejoras en los temas priorizados y fortalecer el compromiso con la Misión institucional.

### √ **El mensaje final**

Al cerrar el Encuentro, el presidente de la institución, dejó en el ambiente los conceptos que las autoridades de INIA querían hacer llegar a todos los presentes.

Además de expresar la satisfacción por el trabajo realizado y el agradecimiento y felicitación a todos los que hicieron posible la realización del Encuentro, en especial a la Comisión, compartió algunos conceptos que coincidían plenamente con los manejados por los participantes y otros de proyección institucional hacia el futuro.

Cerró su exposición con una fuerte y desafiante propuesta: *“Involúcrense, sean partícipes de su propio destino, el futuro no viene, lo hacemos nosotros”.*



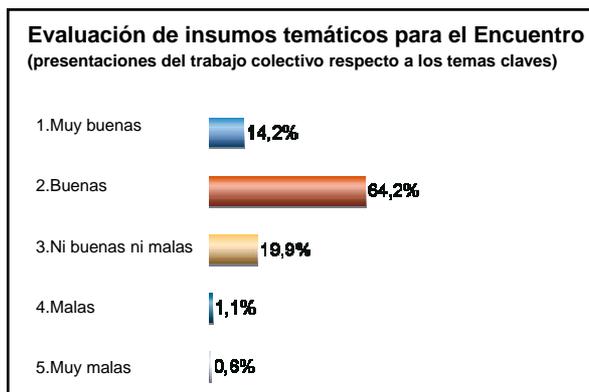
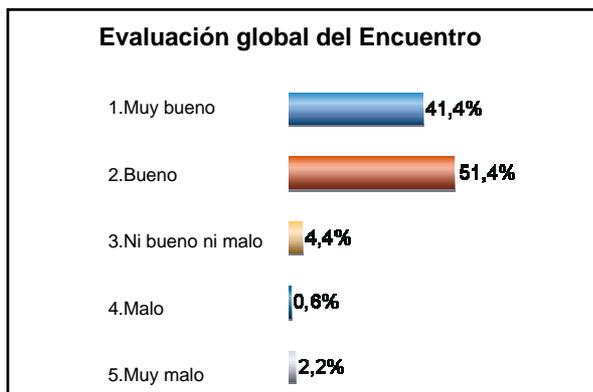
Mensaje del Presidente de INIA Ing. Agr. Alvaro Roel

<sup>90</sup> Frase extraída de los comentarios que los técnicos realizaron al evaluar el Encuentro.

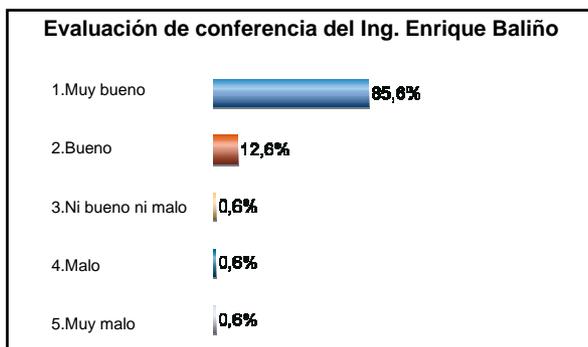
<sup>91</sup> El contenido de los planes de acción se encuentra en el Capítulo III de esta publicación.

### √ Evaluación del Encuentro

La evaluación global del Encuentro fue positiva: el 93% del total de 181 participantes lo calificó como “bueno” o “muy bueno”. Exactamente con el mismo guarismo fue evaluada la organización general.



Con excelente valoración fue puntuada la conferencia del Ing. Baliño.



También fueron evaluados los insumos temáticos contenidos en las presentaciones, así como los aportes realizados por los grupos y en ambos casos las valoraciones fueron favorables. La sumatoria de calificaciones “buenas” y “muy buenas” resultó en 78% y 86% respectivamente.



Además, el 32% de los asistentes (59 técnicos) entregaron formularios en los que expresaron comentarios complementarios a la evaluación. El 81% de los formularios recogidos contenían opiniones muy favorables o favorables respecto a distintos aspectos del Encuentro.

Una síntesis de ellos registra claramente el sentir de los participantes:

#### Opiniones Muy favorables : 59% del total de formularios completos

##### Síntesis de principales comentarios de opiniones Muy Favorables

Superando expectativas/Excelentes/Agradecimientos:

“Superó ampliamente mis expectativas”, “Espectacular”, “Agradecer a INIA hacernos partícipes de los cambios”, “Excelente organización”, “Felicitaciones...” “Fue participativo, comprometido, jugado, movilizador”, “Muchas gracias”, “Gracias INIA por trabajar en tu Institución”, “Destaco el espíritu y ganas con las que presentó Baliño su conferencia. Debemos intentarlo/imitarlo”, “Aprendimos mucho en el proceso...” “Felicitaciones por incluir diversión”.

Comentarios de perfil muy buenos/buenos:

“Fue muy productivo”, “Es fundamental el seguimiento posterior”, “Muy bien dirigido para los objetivos deseados”, “Divertido, interesante y muy útil”, “Muy bueno el evento y sus productos”, “Muy bien organizado en todas las etapas”, “Muy buena puesta en común y conocimiento de otros investigadores”.

“Buena organización previa”, “Buena participación y ambiente”, “Generar compromisos”, “Buen espíritu logrado en el Encuentro”.

#### Opiniones Favorables: 22% del total de formularios completos

##### Síntesis de opiniones de perfil favorable

“Bien, buen trabajo y compromiso de los equipos, el éxito se construyó antes, en la previa, el Encuentro fue la frutilla de la torta”.

“Convendría que la información de los grupos se difundiera en INIA así como la de la Fundación Alberto Böerger y demás”.

“Se podría realizar aportes a través de internet (web específica) o mails o insumos más de reflexión individual o colectiva”.

“El Encuentro fue excelente en términos de organización y confraternidad. De todas formas los temas discutidos eran amplios, quizás muy amplios, para el tiempo”.

“Para integrarnos aún más podríamos tener una noche de salida o baile y al comenzar una plenaria a las 10 a.m. De esa manera no sería tan pesado”.

Aunque minoritarios, se relevaron también comentarios con algunas observaciones (un 19% del total de 59 formularios), referidas a aspectos locativos, a la duración de las jornadas, así como sugerencias para que en próximas instancias se priorice aún más la integración entre los participantes<sup>92</sup>.

#### √ **De aquí en más**

*“El INIA está vivo!!, por los de antes, por los de hoy y por los de mañana”.*

*“Muy bueno. Es fundamental el seguimiento posterior. Ahora a trabajar y a construir nuestro destino juntos!!”*

Estos comentarios, también relevados entre los complementarios a la evaluación de la actividad, dan cuenta del espíritu que predominó al cierre del Encuentro y que en los hechos, la institución comenzó a transitar.

<sup>92</sup> Anexo 22: Listado total de comentarios complementarios a las evaluaciones.

En la reunión de la Comisión Organizadora y Grupos Regionales, realizada a fines de octubre<sup>93</sup> para evaluar y dar cierre al ciclo de trabajo desarrollado en estos ámbitos, se abrió en los hechos una nueva etapa.

En esa reunión, en la que participó también el Presidente del Instituto, se decidió crear un Comité de Seguimiento<sup>94</sup>, integrado por representantes de quienes habían conformado los órganos de preparación del Encuentro, con el propósito de apoyar en la planificación e implementación de los planes de mejora propuestos por los técnicos y avalados por las autoridades de INIA.



Plenaria final



Finalizando el Encuentro

Además, se resolvió elaborar una publicación que describiera el proceso transitado hacia el IV Encuentro de Profesionales y plasmará sus resultados, con el propósito de dejar un aporte para próximas instancias y futuras generaciones.

Esta es la publicación que llega ahora hasta Ustedes, que concluye de la misma forma en que cerró el Encuentro: con el discurso de su Presidente, Ing. Agr. Álvaro Roel.

***Estimados,***

*Estamos llegando al fin de esta actividad, pero no de este proceso que debe continuar retroalimentando los próximos pasos de definiciones. Esto es un continuo, nunca debe terminar.*

*Estamos enormemente satisfechos por el trabajo que realizaron, sobre todo de los aportes comprometidos. Tenemos enormes coincidencias y algunas diferencias.*

*Estamos en un proceso de cambio, en el cual optamos por un enfoque minimalista y gradual en vez de maximalista y de choque. Pero sobre todo participativo.*

*Por qué elegimos este camino?*

*Porque los cambios no se decretan, se construyen, lo hacen las personas. El capital humano es capital estratégico, no pueden ser meros espectadores de los procesos institucionales sino que deben ser activos partícipes de los mismos.*

<sup>93</sup> La reunión final de la Comisión Organizadora y Grupos Regionales se realizó el 31 de octubre de 2013.

<sup>94</sup> El Comité de Seguimiento fue integrado por María Marta Albicette, Bruno Lanfranco, Marina Castro, Carmen Goñi, Carlos Negro, Magdalena Rocanova.

*La visión que tenemos del capital humano quedó claramente planteada por el Ing. Baliño. De la visión a la realidad hay un largo camino, pero cuando tengan dudas de la visión, volvamos al libro "No Más Pálidas".*

*Voy a dividir este mensaje final en dos temas: Cambio y Capital Humano.*

### **CAMBIO**

*Las cosas no empiezan ni terminan con esta Junta Directiva. Hay un largo camino andado (100 años La Estanzuela), en el cual el país ha aprendido. Sobre todo a adaptarnos a contextos y circunstancias cambiantes. Continuar este proceso de adaptación es el principal objetivo de esta Junta Directiva para seguir construyendo el INIA que el país necesita.*

*Un instituto de investigación tiene que tener permanentemente la capacidad para repensarse y adaptarse al entorno cambiante, entendiendo que el futuro no es la proyección del pasado.*

*Porque hay que cambiar y reorganizarse, porque los cambios que han operado en el país son muy grandes y porque el sistema de ciencia y tecnología ha cambiado enormemente (UDELAR, ANII, Maestrías). Hoy tenemos un sector privado invirtiendo fuertemente en investigación y desarrollo.*

*Hoy tenemos un marco de revalorización de los recursos que determina la incorporación del conocimiento como necesidad no como opción: este es el INIA que necesita el país.*

*Avizoramos un INIA trabajando porteras adentro y porteras afuera de las cadenas productivas, con una clara respuesta a la demanda actual pero también con capacidad prospectiva para adelantarse a los problemas, sobre todo a las oportunidades futuras. Resolviendo problemas complejos que necesitan enfoques multidisciplinarios y multiinstitucionales. Trabajando en red, definiendo claramente qué rol quiere jugar, en cuál debe ser el nodo central de esa red y en cuál debe ser un nodo periférico.*

*INIA debe incidir en la definición de las políticas públicas aportando a los productores y a la sociedad toda.*

*Quiero por lo tanto compartir con ustedes algo que seguramente no tendré otra oportunidad como ésta para hacerlo, con este público tan amplio y selecto:*

*Ojo con pensar que se alcanzó el éxito. Al éxito nunca se llega, el éxito es un camino. El éxito visto como destino es el peor enemigo del progreso. El éxito como destino y no como viaje genera complacencia, zona de confort, reduce la visión crítica, atenta contra las nuevas ideas, esto es lo que vemos en muchos estamentos de esta institución.*

*Entendemos que la innovación institucional que fue la creación de INIA, fue exitosa. Pero la innovación institucional no puede ser el fin. El éxito como destino se transforma en somnolencia, arrogancia. La peor combinación para el contexto actual que lo único que genera frente a situaciones cambiantes es temor y luego derrota.*

*No confundamos incertidumbre con riesgo, tenemos la certidumbre del contexto positivo que vive el país y el riesgo de no adaptarnos al mismo.*

*Continuidad en los valores: excelencia en la calidad científica, ética, transparencia, rendición de cuentas, pertinencia, estrecho vínculo con la demanda.*

**CAPITAL HUMANO: Profesionales Universitarios y Personal de Apoyo**

*INIA tiene que ser más que la suma de sus individuos, ese adicional es lo que nos hace diferentes. Son los valores, la cultura, la Misión, la Visión, los que nos dan el **sentido de pertenencia**.*

*Por lo tanto hablemos de lo que es INIA. Es una institución cuyo objetivo es generar y adaptar conocimiento, para contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país.*

*No es lo mismo trabajar en una fábrica o en una empresa que trabajar en una institución generadora de conocimiento, esto no es un juicio de valor, aquí está el desafío.*

*En este marco, es cada vez más real que lo producido por una institución nunca va ser más que la calidad de su gente.*

*Este proceso de generación de conocimiento es un proceso altamente demandante de intelecto humano, materia gris, que interaccionado con el capital emocional es el combustible que mueve la institución y su éxito es altamente dependiente de éste.*

*Por lo tanto, debemos ser lo suficientemente inteligentes para generar las condiciones de motivación y actitudes que promuevan la generación de ideas. Aquí tiene que estar el cerno de la energía de esta institución. Esto es por lo que debería vibrar esta institución, todo lo otro es funcional a esto. De lo que habla la gente es de lo que se preocupa la gente. Por lo tanto el desafío es seguir consolidando una institución que respire innovación. Y esto, como se hace?*

*-Por un lado generando una institución cuya cultura organizacional, cuya actitud promueva y valore la generación del conocimiento, promueva la creatividad.*

*-Por otro lado, generando líderes a todos los niveles de la institución.*

*La generación del conocimiento surge en procesos interactivos (equipo) donde la clave es la confianza entre el conjunto de actores.*

**Pero volvamos a la complejidad de INIA:**

*Estamos en un INIA que ha tenido una transformación y crecimiento desde sus orígenes, en donde conviven una serie de procesos (desarrollo, investigación, empresa de mejoramiento genético) pero en toda esta multiplicidad de procesos no debemos de perder el cerno: la investigación.*

*Muchas veces nos preguntan: ¿cuál debe ser la trayectoria o perfil "carrera" del técnico de INIA?*

*Entendemos que debe haber más de una trayectoria. No debemos mezclar quienes están en la investigación, con los que están en comunicación y/o transferencia, o los que están en los programas de mejoramiento genético. Si intentamos medir todo con una misma vara vamos a tener un promedio que no es bueno en nada. Esto no quiere decir que sean carriles independientes, que solo comunica el transferencista. En esto nos falta innovación, nos falta introducir aún más complejidad.*

*Somos de los que creemos que la gente es la gran responsable de la construcción de su destino. No hay que ponerle techos, hay que ponerle pisos claros y la institución debe ser una promotora del desarrollo de su gente.*

*¿Cuál es el primer piso? La gente funcional a la institución y no la institución funcional a su gente.*

*Para un investigador, ¿cómo seguimos construyendo los siguientes pisos?: la calidad de la investigación tiene que ser un claro objetivo. Esto se mide a través de la publicación de artículos científicos en revistas arbitradas. Ahora, este no es ni debe ser el único atributo.*

*Existen otros productos y procesos de enorme importancia a lo largo de un año/periodo que deben ser correctamente jerarquizados, pero siguiendo los mismos principios que los trabajos científicos, objetivamente evaluados por pares.*

*INIA está inserto en un sistema nacional de ciencia y tecnología, en el cual está activamente trabajando conjuntamente con la Universidad y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación para avanzar en un sistema de evaluación de profesionales que sea más convergente.*

*Ahora, aquí hay un tema: el individuo y el equipo. Si queremos que la institución sea más que la suma de sus individuos, tenemos que ir por la valoración del equipo. Difícil tema de actual discusión a nivel mundial.*

*Por otro lado, la carrera del mejorador tiene que estar estrechamente relacionada al uso de los materiales genéticos desarrollados y deberían de compartir los beneficios obtenidos.*

### **REVISIÓN ORGANIZACIONAL**

***No importan los organigramas, los que hacen los cambios son las personas.***

*Ustedes se preguntarán ¿somos nosotros los que tenemos que definir la estrategia? Pero es importante que ustedes comprendan el porqué de los cambios y de la revisión organizacional.*

*Hay que verticalizar las definiciones operativas y horizontalizar las discusiones técnicas.*

*Necesitamos un modelo/estructura que se condiga con el cerno institucional.*

***Es tiempo de implementar los cambios. Como todo proceso de cambio genera incertidumbres y consume mucha energía, pero son necesarios en esta adaptación continua al medio.***

*Por último el reconocimiento y las felicitaciones a todos los que han trabajado para que este Encuentro sea posible, en especial a la Comisión por el proceso llevado adelante a lo largo de todos estos meses, desde aquellas primeras reuniones en marzo, donde solo había ideas a esta realidad.*

*Cuáles fueron las claves: Plan consensuado, metas claras, trabajo en equipo, compromiso y trabajo, mucho trabajo.*

***Un mensaje final: Involúcrense, sean partícipes de su propio destino, el futuro no viene, lo hacemos nosotros.***

Impreso en Octubre de 2014  
en PRONTOGRÁFICA  
Cerro Largo 850 - Tel.: 2902 3172  
Montevideo Uruguay  
E-mail: [pgrafica@adinet.com.uy](mailto:pgrafica@adinet.com.uy)  
Dep. Legal 361.761

---