

Desde 2016 el instituto definió seis metas estratégicas y sus respectivos indicadores, que son medidos todos los años para determinar el nivel de cumplimiento de cada objetivo.



**Ing. Agr. (PhD.)  
Fabio Montossi**

Graduado de la UDELAR (1989), con un doctorado en la Massey University (1996) y un año de actualización técnica en la Colorado State University (2012). Es el actual director nacional del INIA, instituto al que ingresó en 1988. Desde entonces ha ocupado roles como investigador en producción animal, jefe del Programa Nacional de Investigación en Ovinos y director del Programa Nacional de Investigación en Carne y Lana.

## INIA RINDE CUENTAS DE SU LABOR MEDIANTE LA MEDICIÓN DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

**Montevideo, 2019** - En 2019 el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) va a completar la tercera medición consecutiva de sus indicadores clave de desempeño (KPIs, por su sigla en inglés). Con metas hacia el 2021 y un punto de partida medido en 2016, la entidad define año a año líneas de acción para acercarse a los objetivos establecidos en su [Plan Estratégico 2016-2020 \(visión 2030\)](#). Para hablar sobre este tema **INIA Informa** recurrió al Ing. Agr. PhD. Fabio Montossi, director nacional del INIA.

### ¿Qué son los KPIs?

Como su nombre en español lo indica, los indicadores clave de desempeño se usan en las organizaciones para definir, alinear, monitorear y evaluar las acciones implementadas y el grado de cumplimiento de cada una en relación con las metas definidas en los planes estratégicos institucionales. Su análisis nos permite evaluar el impacto de nuestros objetivos y establecer un proceso de mejora continua.

---

*En términos generales venimos cumpliendo con los indicadores propuestos para alcanzar las metas 2016-2020. Estamos en el buen camino, más aún en el contexto de restricciones que enfrenta el instituto, el sector y el país.*

---

### ¿Por qué INIA decide comenzar a utilizarlos?

Es importante destacar que desde su creación en los 90', en INIA siempre existieron procesos de medición del impacto del trabajo, particularmente desde la investigación. Cuando festejamos los 20 años, de hecho, se hizo una evaluación global externa e independiente que mostró que por cada peso que invertía la sociedad en INIA, nosotros le devolvíamos de \$16 a \$20.

La tendencia que vimos en los institutos extranjeros de referencia que integran nuestro Consejo Asesor Internacional ([AgResearch](#), [Teagasc](#), [IRTA](#), [Instituto Rothamsted](#)) es a usar esta herramienta, pero ampliar la medición en la producción científico-tecnológica. INIA consideró que era momento de comenzar a medir abarcando a otras áreas sustantivas del instituto. Para la implementación de este proceso jugó un rol clave la consultora [X<sup>n</sup> Partners](#) y la creación de la Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación, que depende del director nacional y se encarga hasta hoy de apoyar este proceso.

Actualmente la incorporación de los KPIs está integrada en el proceso de evaluación de INIA, de la alta gerencia y de los líderes programáticos y operativos, y sigue en efecto “cascada” hacia el resto de los funcionarios de la institución.

### ¿Cuáles son los KPIs que mide INIA actualmente?

Los indicadores que nos marcamos para mejorar fueron la producción científica (>100%), el conocimiento (>70%) y aplicación (>65%) de las tecnologías que generamos por parte de nuestros clientes y la satisfacción de quienes las usan (>85%). También queremos mejorar la gestión de ingresos y procesos, cumpliendo además con los compromisos que asumimos ante nuestro mandante público, y la articulación interinstitucional y captura de fondos

## SABÍAS QUE...

> En la definición del PEI del INIA participaron más de **700 personas** del ámbito público y privado, y representantes de diferentes organizaciones en todos los amplios espacios de consulta que tiene el Instituto.

> INIA cuenta con cinco estaciones experimentales (Canelones, Colonia, Treinta y Tres, Tacuarembó y Salto) y una Dirección Nacional (Montevideo). Los indicadores clave de desempeño se miden horizontal y transversalmente en cada una de ellas.

externos (del 15% al 40%), que sumen valor para desarrollar soluciones y oportunidades para llegar más y mejor al destinatario final.

Para alcanzar esas metas estamos siendo pioneros entre nuestros pares de América Latina en la certificación de la producción tecnológica generada por INIA, que es evaluada por técnicos externos que las utilizan. Hacia 2021 nos propusimos que más del 95% del personal universitario tenga formación de posgrados, y de ellos más del 65% deberá tener doctorado. Apoyando esto definimos el plan de becas INIA para más de 80 estudiantes de posgrado que potencien la labor científica y tecnológica del instituto, a los que se suma la capacitación de nuestro personal de apoyo en temas claves.

En una sociedad que cuestiona cada vez más la sostenibilidad de los sistemas de producción del sector del que proviene más del 70% de lo que exporta el país, la ciencia y tecnología agropecuaria tiene una gran responsabilidad. Por eso también es una meta medir y mejorar nuestra imagen institucional.

---

*Para alcanzar una de sus metas INIA está siendo pionero entre sus pares de América Latina en la certificación de la producción tecnológica que genera, la cual es evaluada por referentes externos que la utilizan.*

---

### **¿Qué tendencias observan desde que comenzaron a medir los KPIs?**

En términos generales, venimos cumpliendo con los indicadores propuestos para alcanzar las metas 2016-2020, tanto en la producción científica y tecnológica, la captura de fondos externos y la formación funcionarios y estudiantes de posgrado. Otros indicadores alentadores son los de eficiencia en la gestión administrativa y la satisfacción entre los participantes de las actividades de difusión y transferencia de tecnología. El crecimiento de redes, alianzas, centros y consorcios público-privados de innovación aumentaron, lo que favorece la llegada de la tecnología INIA a los usuarios. Estamos en el buen camino, más aún en un contexto de restricciones que está enfrentando el instituto, el sector y el país.

### **¿De qué manera entiende que ha favorecido a INIA empezar a medir los KPIs?**

Es como dice el físico y matemático británico conocido como Lord Kelvin, “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. Esto nos define como una institución moderna que rinde cuentas con resultados a sus mandantes, y es parte de un proceso de mejora continua, donde medimos, monitoreamos y nos fijamos si llegamos a las metas que nos propusimos. Y si no es así, corregimos el rumbo en una planificación dinámica.

Como instituto público-privado, el INIA debe rendir cuentas de su impacto. En nuestro caso, trabajamos para ofrecer soluciones a las necesidades de un sector que necesita ser más competitivo y que es cada vez más demandante. La manera de hacerlo siempre es apuntando a la excelencia de nuestros equipos y de los productos y conocimientos que generamos.

La forma más profesional y sólida de medir nuestro avance hacia esas metas es mediante los KPIs, y estos avances son posibles ya que los procesos de mejora están en el ADN del INIA, donde las constantes son el cambio y la necesidad de adaptarse y adelantarse a los retos de cada tiempo. En las diferentes gestiones, el éxito va a estar ligado al capital humano institucional que siempre fue la columna vertebral para cambiar la realidad.