

ENFOQUES

CONSTRUYENDO EL INIA QUE NECESITA EL PAÍS

Cinco desafíos

POR ÁLVARO ROEL

Ing. Agr., M.Sc. y Ph.D.
Presidente de la Junta Directiva del Instituto
Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA)

Las innovaciones organizacionales/institucionales, como es el caso del INIA, que ya llevan más de 25 años de existencia, tienen el enorme desafío, al igual que otras, de no quedarse paralizadas únicamente en el contexto en el que fueron creadas.

Normalmente la creación de una nueva organización, sea un instituto, una empresa, un ministerio, etc., necesitan de un gran esfuerzo colectivo, dedicación y liderazgo de muchos actores, que de acuerdo a las determinantes políticas, económicas, sociales del contexto de ese momento, "lucharon" por la creación de algo. Sin duda, estos esfuerzos fundacionales y sobre todo cuando son tan exitosos, como es el caso del INIA, determinan una fuerte impronta, que trasciende a lo largo de los años.

Analizando el actual escenario, y para continuar solidificando este proceso, la institución se enfrenta a una serie de desafíos.

Primer desafío: cambio

Las necesidades y las oportunidades cambian en forma muy rápida y dinámica, cada vez a mayor velocidad. Los que no se adaptan pierden necesidad de existencia,

por lo que quienes conducimos este tipo de organizaciones debemos cuidar que esa impronta institucional no se transforme en algo paralizante.

Es por esto que entendemos que instituciones como el INIA deben tener la flexibilidad necesaria para poder adaptarse a estos nuevos contextos. En esto estamos, construyendo el INIA que necesita el país, buscando permanentemente ir ajustando el Instituto a las nuevas realidades por las que transita el Uruguay.

La definición estratégica del INIA que necesita el país ha sido claramente concebida como palanca científica de un sector agropecuario que requiere seguir diferenciándose en el mundo como proveedor confiable de alimentos, fibra y biomateriales, en busca de conquistar, cada vez más, los mercados más exigentes.

Ello determina claramente la necesidad de consolidar un Instituto que sea referente a nivel regional y mundial, lo que en la jerga futbolística significa jugar en las "grandes ligas" y, en términos de investigación, implica tener una presencia estratégica en las publicaciones científicas arbitradas a nivel mundial. Esto nos cambia el modelo central de cómo hacemos investigación.

El foco de las transformaciones se orienta a la generación de conocimiento que nos permita una mayor productividad en el marco de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Estas necesidades determinan un uso más eficiente de los recursos naturales, pero sobre todo, un mayor requerimiento de conocimientos científico-tecnológicos de los procesos productivos. El desafío es realizar un desarrollo basado en los recursos naturales, pero como plataforma sostenible de agregado y captura de valor, que incorpore cada vez más ciencia y tecnología en su desarrollo.

Segundo desafío: excelencia científica con cercanía al productor

Las preguntas, las oportunidades, las necesidades de investigación, necesitan asociarse cada vez más a otras fases de las cadenas de valor más cercanas a los consumidores, trascendiendo las porteras del predio del productor (salud, certificación, normas de calidad, producción integrada, inocuidad, bioseguridad, etc.) o a consideraciones ambientales a escalas mayores que las del predio, como pueden ser una cuenca o una región (erosión, calidad del agua, emisiones de



Consolidar "plataformas integradoras de disciplinas, con un enfoque amplio y prospectivo", en el marco conceptual de "un modelo mucho más sistémico/holístico de la investigación, necesario para afrontar los desafíos del hoy y del futuro", es uno de los desafíos expuestos por el presidente del INIA.

/GENTILEZA DEL INIA (HORACIO SARAVIA)

talizar las oportunidades de la realidad agropecuaria de hoy. Esto son las actividades en las Estaciones Experimentales, los Programas Nacionales de Investigación, los Consejos Asesores Regionales, los Grupos de Trabajo, la interacción constante de nuestros técnicos con la demanda, el asesoramiento y la contribución permanente a la definición de las políticas agropecuarias.

Por lo tanto, éste es otro desafío central: resolver adecuadamente la tensión

La definición estratégica del INIA que necesita el país es la de palanca científica de un sector agropecuario que necesita seguir diferenciándose en el mundo como proveedor confiable de alimentos, fibra y biomateriales, en busca de conquistar, cada vez más, los mercados más exigentes

entre realizar investigaciones de medio y largo término, y, a su vez, responder a las necesidades y demandas actuales.

Cuarto desafío: abierto pero focalizado

Tener un Instituto de puertas abiertas, en estrecha interacción con los sectores productivos, con un accionar permanente de comunicación que permite, por un lado, transferir lo generado y rendir cuentas, y, por otro, chequear las necesidades/problemas/oportunidades es, sin duda, una de las fortalezas centrales del INIA. Un Instituto con un fuerte cable a tierra, orientado por la demanda.

Si bien es muy positivo generar ese músculo de continua "interpelación", es un gran desafío de gestión que esta permanente apertura no nos paralice.

En este contexto, es muy fácil caer en la tentación de salirle a todo, pero no ser robusto en nada. Por eso es clave el trabajo en red, apoyando a otros, delegando y

definiendo en qué cosas queremos ser el nodo central de estas redes.

Quinto desafío: concentrar materia gris en forma descentralizada

El INIA es un Instituto altamente descentralizado, con 90% de sus recursos desplegados en el territorio, a través de sus cinco Estaciones Experimentales. La inserción en los sistemas reales de producción es una gran fortaleza.

Sin embargo, hoy más que nunca el conocimiento no avanza con investigadores aislados, trabajando solos. Es necesario seguir fortaleciendo una estrategia de trabajo sistémica, consolidando plataformas integradoras de disciplinas, con un enfoque amplio y prospectivo que refleje y acompañe esta transformación de un enfoque reduccionista a un modelo mucho más sistémico/holístico de la investigación, necesario para afrontar los desafíos del hoy y del futuro.

Por lo tanto, ahora no se trata de la ubicación en el territorio de un investigador, se trata de construir a lo largo del país plataformas que integren materia gris altamente especializada y calificada, trabajando en red, formando recursos humanos y con proyección internacional.

Uno de los desafíos centrales es continuar estableciendo en el territorio grupos multidisciplinarios que den respuestas a los desafíos y las oportunidades actuales, trabajando en forma articulada con el resto de las capacidades científicas que tiene el país, sin perder cercanía con el productor.

El INIA está en un proceso de transformación que requiere establecer los correctos equilibrios. A eso estamos abocados, con la visión de que es un proceso donde lo más importante es que cada definición y cada acción que tomemos converjan con esta óptica, aunque todavía falte mucho para alcanzar el objetivo.

Tenemos muy claro que es la gente la que hace las transformaciones, por lo que en el fondo son culturales, y no son necesariamente las más publicitadas o las que más llamen la atención, y no se logran con el cambio de un nombre. Es un proceso, que es necesario mantener y que alcanza su objetivo cuando ya no son más visualizados como cambios, y sí como parte orgánica y funcional de las instituciones.

Lo más alentador es que esto no es un sueño. Ya lo estamos haciendo. ●

gases de efecto invernadero, biodiversidad).

Todo ello determina la necesidad de seguir especializándonos, conformando equipos de alta ciencia, trabajando en un contexto más amplio, pero sin perder la cercanía con el productor. O sea, excelencia científica con cercanía al productor.

Tercer desafío: balance entre el corto-medio y el largo plazo

El riesgo está en que por solo mirar el hoy nos perdamos de construir un futuro mejor. Este es el año donde definiremos los énfasis de los temas en los cuales trabajar en el próximo quinquenio. Entendemos necesario fortalecer la mirada de largo plazo. Esto tiene que ver con qué queremos ser, que es muy diferente a solo dejar operar la trayectoria de la evolución más o menos positiva de cada uno de los sectores de la agropecuaria nacional.

Esta necesidad de mirar más lejos y definir dónde uno quiere estar dentro de 10 o 15 años es un gran desafío de equilibrios. Es como una antena: cuanto más alta la queremos colocar para mirar más lejos, mejor tiene que ser su anclaje.

Y ese anclaje implica tener capacidad para resolver los temas actuales y capi-