

# NUEVO DIRECTOR NACIONAL

El 1° de enero de 2015 se producirá un recambio en la Dirección Nacional de INIA. A través de un concurso abierto a nivel internacional, la Junta Directiva de INIA designó a Fabio Montossi, el que sucederá en el máximo cargo técnico de la institución a José Silva, quien ha venido ocupando ese puesto desde noviembre de 2012.

## Desde la revista INIA dialogamos con José Silva, para conocer las principales acciones realizadas durante su gestión a cargo de la Dirección Nacional

“A poco de iniciar mi trabajo como Director Nacional, a comienzos de 2013, la Junta Directiva (JD) de INIA definió un plan de trabajo con foco en la revisión y análisis de la estructura organizacional, con el objetivo de buscar un mejor alineamiento con la misión de INIA. Allí se definieron objetivos estratégicos y determinados ejes de acción para lograr las metas propuestas. Entre ellos, los de mayor relevancia fueron la orientación del trabajo para implementar la reestructura organizacional, el fortalecimiento de las direcciones regionales y el avance en acuerdos laborales con los gremios.”

“Al momento de buscar algunos ajustes en la estructura de funcionamiento, el primer punto fue trabajar en un proceso participativo con dos componentes: actores externos para tener una referencia de cómo nos ven nuestros clientes (qué perciben que INIA debería mejorar), cómo nos vemos a nosotros mismos y cuáles son los aspectos estructurales a fortalecer. A partir de esos relevamientos se comenzó la implementación del proceso. Se dio una primera etapa en enero 2014, donde luego de una revisión de la estructura organizacional, que contó con amplia participación, se formuló una propuesta de estructura que la JD aprobó para quedar operativa a partir de enero de 2015.”

“Los principales ejes de cambio propuestos por la JD fueron: mejorar los resultados de la investigación en términos de su eficiencia, con la inclusión de cambios institucionales en el enfoque de investigación e innovación; evaluar el impacto del conocimiento y la tecnología generada por INIA sobre el sector productivo; fortalecer la inserción del Instituto a nivel de redes regionales e internacionales de innovación y desarrollo y fortalecer la transferencia de tecnología.

El trabajo en esos ejes de cambio se tradujo básicamente en la estructura en: la creación de una subdirección y el reordenamiento de las gerencias. La subdirección tendrá a su cargo la gestión del capital humano, con una concepción mucho más estratégica en el desarrollo del mismo: capacitaciones, planes de identificación de liderazgo, etc. que es una de las mayores fortalezas que debe tener un instituto generador de conocimiento. En cuanto a las gerencias, se crea una gerencia específica de investigación para fortalecer el área y otra gerencia para uni-



ficar la comunicación y la transferencia de tecnología junto con el concepto de innovación. Por su parte, los aspectos más operacionales que hablan del uso más eficiente de recursos invertidos pasan a la Gerencia de Operaciones: recursos humanos, infraestructura y recursos financieros, que resultan insumos básicos al servicio de la agenda de investigación. Durante 2014 se realizaron comunicaciones en la interna para dar cuenta de estos avances y se procedió a hacer los llamados para la provisión de cargos en la nueva estructura.”

“En cuanto a los acuerdos laborales con los gremios hubo un cambio en el modelo de trabajo, apuntando a un proceso con mayor motivación y ajustando un plan de carrera. Se dio un cambio en la gestión de los recursos humanos buscando una forma más estratégica de promover a las personas en función de su desempeño con los mecanismos de un plan de carrera que está vinculado al desempeño, que incluye también al personal de apoyo. La clave es que la gente es el capital de la institución, y estas acciones están direccionadas a fortalecer el sentido de pertenencia.”

### ¿Qué actividades se realizaron en la interna para apuntalar estos avances?

“Uno de los temas incluidos en la agenda de trabajo fue la realización del IV Encuentro de Profesionales Universitarios de INIA. Eso generó un espacio de amplia participación, tanto en el Encuentro como durante las reuniones preparatorias, que permitió lograr una cantidad de insumos para el proceso de revisión de la estructura. Otro hecho de política institucional importante fue el trabajo con los Consejos Asesores Regionales (CAR) para buscar criterios más homogéneos de funcionamiento entre las regionales y fortalecer la relación con el sector productivo. Se realizó un INTERCAR, coordinando el encuentro de los CAR de las distintas regionales, para

construir una mayor fortaleza de vinculación desde los puntos clave distribuidos en el territorio nacional, que son las fábricas nuestras de generación de conocimiento. Otro tema interesante en este período fue la revitalización de las regionales, a través de la formulación de planes para jerarquizar su posicionamiento en el plano organizacional, sobre todo para la aplicación de las políticas institucionales, la vinculación con el medio y la transferencia de tecnología.”

“Un reciente hecho, muy importante, fue la incorporación en forma estructural de un Comité Internacional de Evaluación Externa, que tiene como objetivo principal identificar, a través de una visión externa de alto nivel, cuáles son las áreas de mejora de la actividad que tiene INIA, analizando procesos de gestión a través de la estructura organizacional. Se piensa que INIA ha tenido una maduración institucional muy fuerte, por lo que está suficientemente preparada para participar más activamente en el ámbito internacional buscando asociaciones y alianzas que permitan potenciar la agenda de investigación, aumentando las capacidades y las masas críticas. La creación de este comité nos permite revisar objetivamente la producción técnico-científica de la institución, cuál es el tipo de productos tecnológicos que genera y su impacto, a través de un monitoreo continuo con indicadores de performance.”

#### **¿Qué otras iniciativas se promovieron en este período?**

“Se ha producido una mejora de la gestión a través de procesos de informatización de las diversas gerencias, para poder tener, por ejemplo, un mejor seguimiento de los proyectos, el nivel de avance, los productos generados. Se está evolucionando a un sistema de informatización general que nos permita cruzar la producción de los distintos programas de investigación, los productos tecnológicos generados, los convenios suscritos, las actividades de divulgación, para tener la posibilidad de generar indicadores que cuantifiquen esos procesos y nos permita saber cómo nos aproximamos a las metas establecidas según los planes estratégicos. Se han venido dando pasos consistentes para consolidar ese soporte de la gestión.

Otro tema a destacar es la puesta en marcha de la plataforma de salud animal. Fue parte de las definiciones estratégicas en la agenda de investigación, que se concretó en estos últimos meses, marcando un punto de inflexión en la institución, al incorporar la investigación veterinaria, en coordinación con el resto de los actores académicos nacionales. En cuanto a las actividades de comunicación y transferencia de tecnología, se incorporó a las actividades tradicionales el ciclo Destacados, una propuesta muy ambiciosa que ha permitido el análisis de diversos rubros con una perspectiva amplia, incorporando la visión de actores externos en aspectos complementarios a los tecnológicos. Este abordaje en profundidad de temas de interés nos ha permitido un análisis de la competitividad de

diversos sectores, anexando insumos para nuestro accionar. Se puso además en funcionamiento en este año el nuevo portal web, lo que constituye una herramienta imprescindible de comunicación.”

#### **DIALOGAMOS, A SU VEZ, CON FABIO MONTOSSI PARA CONOCER SUS PRIORIDADES AL FRENTE DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INIA**

“En el corto plazo, las tareas estarán centradas en implementar y comunicar el nuevo modelo organizacional definido por la JD, designar y formar un equipo gerencial que lleve adelante cambios estratégicos que favorezcan el cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales, sobre la base de las recomendaciones generadas por la evaluación externa de INIA que tuvo lugar recientemente. Otro punto a destacar, es que en el año 2015 debemos culminar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011-2015 y generar el nuevo PEI que nos proyecte hacia una nueva década de acciones, en el marco de un mundo que cambia rápidamente. En ese sentido, es importante involucrar a todos los miembros de la organización para tener una visión prospectiva, con un pensamiento global que se traduzca en acciones locales que terminen en beneficios para los productores y su entorno y por extensión a toda la sociedad.”

#### **¿En qué piensa que están asentadas las bases para la competitividad institucional?**

“Lo primero es propender al desarrollo continuo del capital humano y su motivación, a fomentar el sentido de pertenencia, apuntar a una capacitación permanente. Toda institución debe apostar a mejorar su productividad y proyectar su acción en áreas estratégicas, lo cual redundará seguramente en beneficios para la organización, para el sector y para el país. La consigna básica es contribuir al modelo de país innovador e inclusivo que merecemos tener, que el concepto “agointeligente” se siga consolidando en algo tangible.”

“Otro desafío es dar un salto cualitativo en la mejora de la productividad y calidad científica así como en la generación de productos tecnológicos de impacto, sobre la base de un equipo de trabajo altamente capacitado, reconocido y eficiente. Como comentábamos, la intención es transitar hacia una cultura del cambio mediante una organización abierta y conectada a centros de excelencia científica y tecnológica a nivel mundial, articulando y coordinando cada vez más y mejor con todos los actores del sistema nacional de investigación e innovación y con nuestros mandantes público-privados. Para seguir evolucionando en la mejora de la gestión global del instituto se definirán indicadores y metas claras a nivel de todos los estamentos de la organización, con la implementación de estrategias, herramientas y planes de gestión concretos y que especialmente valoricen las tareas de investigación e innovación, en coherencia con la misión, visión y valores estratégicos de INIA.

Toda la organización debe centrar sus esfuerzos en un modelo de gestión ágil, sencillo, co-innovador, austero, transparente, descentralizador. Una visión de un INIA homogéneo, a pesar de las particularidades regionales, centrado en la definición y cumplimiento de metas y resultados, con evaluación de impacto en todas sus áreas estratégicas (operativas, administrativas, investigación e innovación y transferencia de tecnología)."

## ¿Qué valores básicos de la organización destacaría?

"INIA es una organización descentralizada, más del 90% de sus funcionarios están ubicados en el interior del país. Este es un activo de la organización que debemos cuidar, apoyar y proyectar. Es allí donde están los problemas a resolver, y las oportunidades a capitalizar, allí es donde están las demandas reales, donde ellas "tienen rostro". Debemos profundizar este proceso de descentralización, desde las estaciones experimentales en un marco de coordinación nacional, junto a los programas nacionales y unidades temáticas del INIA, en un trabajo en red con los actores locales, para contribuir de manera efectiva al desarrollo a nivel territorial."

"Pienso que hay que orientarse a la innovación y al desarrollo de agronegocios de alto impacto, implementando modelos y herramientas de co-innovación y con mecanismos modernos de transferencia de tecnología, que nos permitan llegar con productos de excelencia e impacto a nuestros mandantes. Nuestra meta debe ser que la "marca INIA" se consolide como un sello de calidad, seriedad y confianza. Me identifico plenamente con esta organización, donde sus funcionarios y productos son reconocidos a nivel nacional e internacional, soy producto de ella y de los valores que me inculcaron nuestros antecesores, que soñaron y construyeron un INIA al servicio del sector y su gente. Y justamente valorando y



reconociendo ello, debemos ser parte de una nueva cultura del cambio, mediante una superación continua que lleve a la institución a una nueva dimensión, para poder dar respuesta a las nuevas oportunidades y desafíos que nos presenta el siglo XXI. Por ello y siendo dignos de nuestro legado histórico no debemos quedarnos con lo logrado sino mejorarlo, debemos salir de nuestra "zona de confort", es nuestro deber histórico. Ello me motiva a soñar en la consolidación de INIA como una institución moderna de investigación e innovación, al servicio del país, reconocida y valorada por la sociedad que da razón a nuestra existencia.

Creo que la frase de Henry Ford que dice "Llegar juntos es el principio; mantenerse juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito" acuña perfectamente el cómo sentimos a la institución. Vamos hacia nuestros 25 años de existencia, con espíritu renovado y un enorme compromiso. Esta es una tarea de todos, es un camino real y sustentable de construcción y beneficio colectivo."

**José Silva** es Ingeniero Agrónomo, realizó su Maestría en la Universidad Católica de Chile, sobre modelos de simulación en sistemas de producción animal, y obtuvo Diplomas en Derechos de propiedad intelectual en agricultura, en la Michigan State University de EEUU y de Alta Dirección de Agronegocios y Alimentos en la Universidad de Buenos Aires.

Ingresó al CIAAB en 1978, desempeñándose como Jefe regional del proyecto Ovinos y posteriormente como Director de la Estación Experimental del Norte (Tacuarembó). Dentro de INIA ocupó diversos cargos gerenciales, Jefe Nacional del Programa de Ovinos y Caprinos, Director Regional de La Estanzuela entre 1993 y 2000, luego fue Jefe de la Unidad de Agronegocios y Difusión, accediendo en 2006 al cargo de Gerente de Vinculación Tecnológica. Ha integrado distintos grupos técnicos y comités coordinadores en representación de INIA, y ha participado en diversas consultorías en el exterior.

**Fabio Montossi** es Ingeniero Agrónomo y obtuvo su doctorado en temas de relación planta-animal y nutrición animal en la Universidad de Massey, Nueva Zelanda en 1996. Además, realizó estudios de Post Doctorado en la Universidad del Estado de Colorado en Estados Unidos (2012) en el área de nutrición de bovinos, calidad de carne y nutrición humana.

Ingresó a INIA en el año 1990 como investigador asistente en la Unidad de Ovinos de INIA La Estanzuela, accediendo al cargo de Jefe del Programa Nacional de Ovinos y Caprinos (1999-2006) y Director del Programa Nacional de Carne y Lana (2006 al presente). Ha participado en diversos comités técnicos, y ha liderado numerosos proyectos de investigación. Tutor de tesis de grado y posgrado, consultor y expositor en cursos, seminarios y congresos. Autor de más de 850 artículos presentados tanto a nivel nacional como internacional.