

Plan Estratégico Institucional



Visión
2030

Resumen
Ejecutivo

	PRESENTACIÓN	04
1.	INTRODUCCIÓN	05
2.	ENFOQUE METODOLÓGICO	06
3.	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	08
	3.1. Visión, Misión, Valores y Principios	09
	3.2. Socios/as estratégicos/as	11
	3.3. Macrozonas	12

4.	EJES ESTRATÉGICOS	14
	4.1. Liderar	15
	4.2. Innovar	16
	4.3. Modernizar	17

6.	PLANES DE ACCIÓN	20
	6.1. Eje Estratégico Liderar	21
	6.2. Eje Estratégico Innovar	26
	6.3. Eje Estratégico Modernizar	28

5.	MAPA ESTRATÉGICO	18
-----------	-----------------------------	-----------

7.	IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO	33
-----------	--	-----------

8.	GLOSARIO	35
-----------	-----------------	-----------

PRESENTACIÓN

Desde su creación en 1964, el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) ha buscado proyectar su quehacer con el fin de contribuir a la sociedad, por medio de la investigación y desarrollo, innovación, extensión y transferencia de tecnologías al servicio del sector agroalimentario de Chile. Actualmente, INIA aspira a continuar liderando el desarrollo agroalimentario, dando respuesta a los desafíos actuales y futuros, comprendiendo que el entorno es crecientemente competitivo, cambiante, dinámico y complejo y que, por tanto, obliga a las organizaciones a estar permanentemente revisando la forma de lograr sus objetivos. Hoy, la agilidad para la adaptación a los cambios es un factor clave para toda organización que desee conservar o alcanzar posiciones de liderazgo en su ámbito.

Durante el año 2018 se realizó un diagnóstico institucional que abordó a las distintas áreas de trabajo del INIA. A partir de este diagnóstico, se estableció la necesidad de actualizar el Plan Estratégico Institucional vigente desde el año 2014 y la necesidad de reducir brechas en dos ámbitos priorizados: Fortalecimiento en I+D+i y Modernización Institucional. Así se elaboró un plan de trabajo que permitió la actualización del Plan Estratégico de INIA con visión al año 2030, y un plan de acción para el periodo 2018-2022 que contempla los ámbitos priorizados.

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer las organizaciones en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

A continuación, presentamos el Plan Estratégico de INIA con visión 2030, aprobado por el Consejo del Instituto en la sesión N° 349 del 24 junio de 2020, el cual refleja la proyección de un INIA líder, innovador, preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros, y así contribuir con éxito al desarrollo de un sector agroalimentario sostenible.

La presente actualización del Plan Estratégico Institucional es el resultado de un proceso analítico y constructivo con la plana directiva regional y nacional de INIA, guiado por la Dirección Nacional como responsable de la administración del Instituto, y que busca dar sostenibilidad financiera y proyectar a la institución como una organización moderna, innovadora y líder en los ámbitos de su quehacer. De este modo, en el proceso de elaboración de esta actualización se considera una serie de aspectos, entre los que destacan:

- Dotar a INIA de una visión al año 2030, para dar continuidad a la gestión de la organización. De esta forma, la actualización de las acciones a implementar en el período 2018-2022 corresponde a un primer esfuerzo en esa dirección y que a su vez considera los aspectos relevantes del Plan Estratégico Institucional 2008 – 2021, y la actualización realizada para el período 2013 - 2017. De esta forma, se levantaron los desafíos y objetivos estratégicos orientados a modernizar y dinamizar la organización.
- Enfocar la gestión de largo plazo de INIA en la creación de valor, buscando establecer relaciones sólidas, fructíferas y que den respuesta a problemas y necesidades de sus socios/as estratégicos/as como son los agricultores/as y productores/as ganaderos/as, industrias alimentarias, tomadores de decisiones, instituciones públicas y privadas vinculadas al sector agroalimentario, al desarrollo del sector rural, y a la sociedad en general, permitiendo fortalecer su contribución al desarrollo agroalimentario sostenible, que a la fecha presenta una rentabilidad social que varía entre el 15 y 25 %¹.
- Responder a los principales desafíos del entorno como son la creciente competencia, la intensificación de las condiciones de aridez y el cambio climático, incorporando el desarrollo agroalimentario sostenible como parte de la misión institucional, y la innovación como parte de las actividades centrales de INIA, en complementariedad con la investigación y desarrollo, extensión y transferencia tecnológica.

En las secciones siguientes se presentan el Enfoque Metodológico de la actualización del Plan Estratégico Institucional Visión 2030 y las acciones a implementar en el período 2018-2022, el Marco Estratégico de la Planificación, los Ejes Estratégicos, Mapa Estratégico y Planes de Acción.

¹ Evaluación de Impacto INIA, elaborada el año 2020 por el CREDA (Centro de Investigación en Economía y Desarrollo Agroalimentario de España).

La actualización del Plan Estratégico Institucional de INIA con Visión 2030, y el plan de acción para el período 2018-2022, consideran una aproximación desde la perspectiva de la administración estratégica (Figura 1). Definida esta última como un proceso sistemático de formular, implementar y evaluar decisiones que permitan a una organización alcanzar sus objetivos de largo plazo, considerando la configuración de sus recursos y capacidades insertos en un entorno dinámico y complejo, esperando satisfacer las necesidades de su público directo, así como las expectativas de sus partes interesadas y comunidad, que se denominan “socios/as estratégicos/as”.

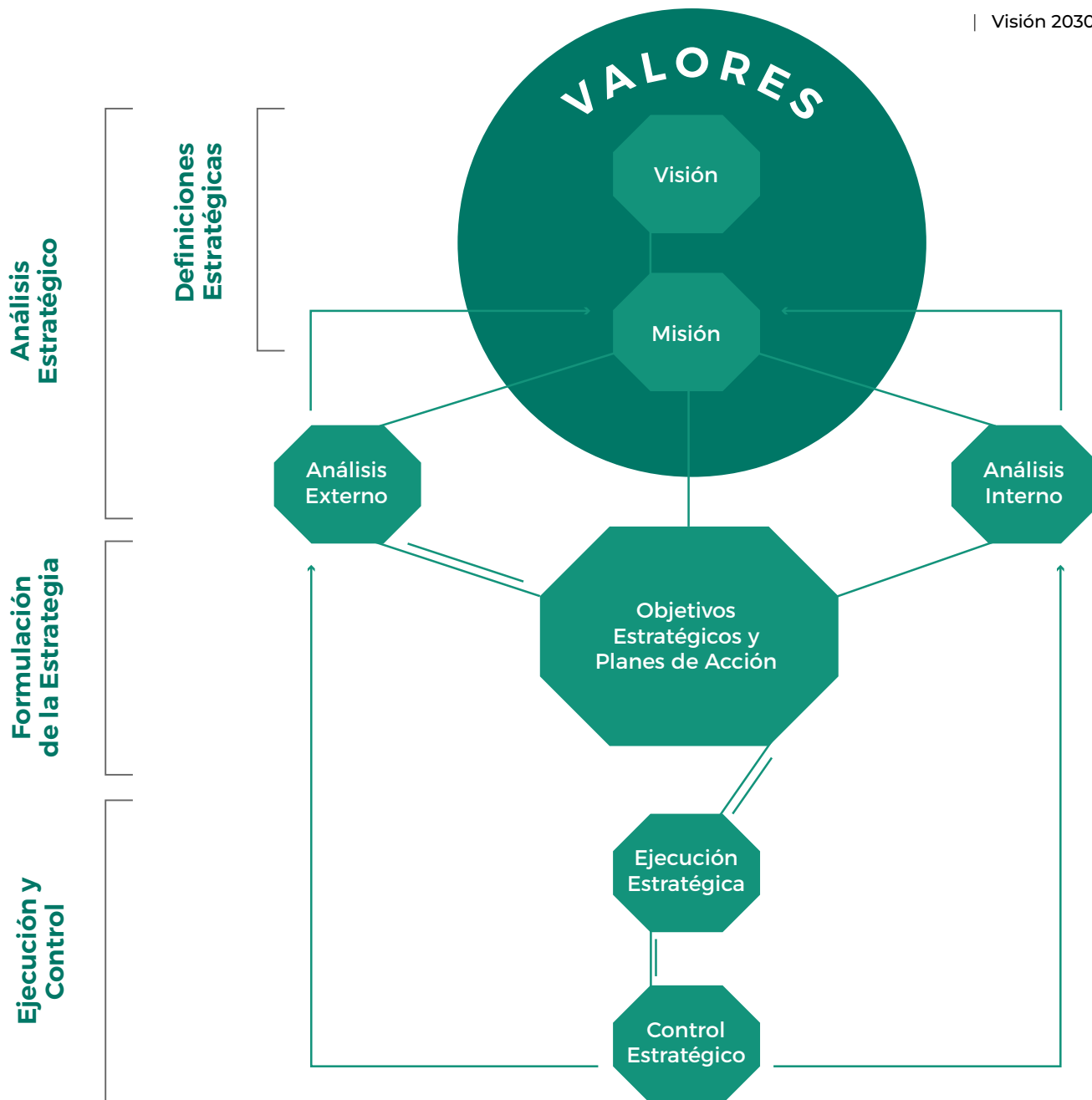


Figura 1. Modelo de administración estratégica para elaborar la actualización.

Considerando el modelo de administración estratégica se definieron tres etapas para la Actualización del Plan Estratégico Institucional: 1) Análisis Estratégico, 2) Formulación de la Estrategia y 3) Ejecución y Control.

La Etapa 1 consideró el análisis de antecedentes relevantes como los planes estratégicos institucionales previos y lineamientos del Ministerio de Agricultura, análisis externo incluyendo factores políticos, económicos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales, análisis interno y benchmarking con otros organismos internacionales, análisis FODA, revisión de definiciones estratégicas (misión, visión, valores), y determinación de socios/as estratégicos/as. Para realizar este trabajo, se contó con la activa participación de directivos nacionales y regionales. Se realizaron talleres de discusión y validación, entrevistas y análisis de las realidades regionales.

En la Etapa 2, de Formulación de la Estrategia, se identificaron los principales desafíos de la organización, se discutieron estrategias, se definieron los ejes estratégicos y sus correspondientes objetivos estratégicos y planes de acción. Las definiciones se validaron con directivos nacionales y regionales, mediante talleres, entrevistas y revisión de los avances.

Para la Etapa 3 se presentaron los planes de acción con indicadores, metas, fechas y responsables, lo que permitirá darle seguimiento y mejora a la ejecución del plan. La propuesta final fue validada por los equipos directivos nacionales y regionales luego de revisiones y comentarios a la propuesta inicial.

Este proceso contó con el apoyo y asesoría de profesionales expertos en la materia, y como parte del proceso descrito, la Dirección de INIA fue presentando de forma periódica los avances de este desarrollo al Consejo para sus comentarios y validaciones.

3 | DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Como parte del proceso de planificación estratégica, se establecieron las siguientes definiciones de largo plazo de cara al año 2030, luego de analizada la situación actual del Instituto, los nuevos escenarios del entorno y los desafíos de largo plazo para el sector agroalimentario a nivel mundial.

3.1 | Visión, Misión, Valores y Principios

MISIÓN

Contribuir a la sostenibilidad del sector agroalimentario a nivel global, creando valor y soluciones innovadoras para los agricultores/as, socios/as estratégicos/as² y sociedad, por medio de la investigación y desarrollo, la innovación, extensión y la transferencia tecnológica.

VISIÓN

Ser una institución líder en investigación y desarrollo, innovación, extensión y transferencia tecnológica para el desarrollo agroalimentario sostenible a escala global.

VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales de INIA fueron elaborados en el marco del Plan Estratégico y plan de acción para el periodo 2013 -2017, a través de actividades participativas realizadas con los trabajadores y trabajadoras del Instituto en las distintas dependencias regionales. Estos valores se mantienen hasta la fecha, sin embargo, de acuerdo con la visión y misión actuales, se refrescaron algunas definiciones, las cuales están en sintonía con las competencias transversales definidas para la gestión de personas del Instituto, en el marco del proceso de actualización de perfiles de cargo³:

Compromiso, con nuestras personas, agricultores/as, socios/as estratégicos y con la sociedad para contribuir a la sostenibilidad del sector agroalimentario.

Excelencia, nos esforzamos por hacer las cosas de la mejor forma, de manera eficiente, con integridad, respeto e imparcialidad.

Trabajo en equipo, entre nosotros y con nuestros socios/as estratégicos/as para desarrollar en conjunto una organización que nos enorgullezca y contribuya con soluciones innovadoras, basadas en nuestras capacidades de I+D+i, extensión y transferencia tecnológica.

Innovación, buscamos contribuir a la sociedad con nuevos productos y servicios, mediante una organización dinámica que permita hacer frente a cambios de un entorno complejo.

² Socio/a estratégico/a son los denominados grupos de interés o partes interesadas desde la perspectiva de los stakeholders de INIA. Llamarles, "socios/as" le da una connotación de relación de largo plazo. En la actualización anterior se hablaba de "clientes".

³ A partir de agosto de 2019, INIA ha estado trabajando en la elaboración de un Modelo de Competencias y Descripción de Cargos para la institución. En este contexto, como actividad inicial, se definieron las Competencias Transversales de INIA, conectadas a los lineamientos estratégicos de la Institución, para poder contribuir a la gestión de personas. Estas competencias se levantaron junto a los representantes de los trabajadores/as y el equipo directivo nacional.

PRINCIPIOS

INIA cuenta con un Código de Ética y Conducta, en el que se establecen los principios éticos y realzan las conductas esperadas para que todos sus trabajadores y trabajadoras, y quienes se vinculan al Instituto, actúen correctamente dentro y fuera de la institución.

Los principios guían la forma en cómo realizamos las actividades en INIA, a través de conductas aceptadas, éticas y respetando la normativa institucional y las leyes.

Los principios que inspiran nuestro actuar en el día a día son los siguientes:

Integridad: mantenemos incólume la altura moral, cualquiera que fuere el área en que se ejerza la función o cargo dentro de INIA, y cualesquiera sean las presiones externas que se experimenten. Conforme con ello, se espera de la persona rectitud, probidad, dignidad y sinceridad, en cualquier circunstancia.

Probidad: observamos una conducta intachable y un desempeño honesto y leal de la función y el cargo que ejercemos en la institución, con preeminencia del interés general por sobre el particular.

Respeto: promovemos una convivencia positiva y cordial basada en el respeto entre trabajadores y trabajadoras, hacia y desde las autoridades, y con terceras personas, organizaciones usuarias y proveedoras que se vinculan con nuestra institución.

Imparcialidad y Objetividad: actuamos con la neutralidad necesaria en la toma de decisiones y resolución de conflictos, así como también actuamos desprovistos de cualquier sesgo.

Eficacia y Eficiencia: velamos por la realización eficiente y eficaz de nuestro trabajo, logrando las metas y resultados esperados, con el estándar deseado y cuidando los recursos institucionales.

3.2 |

Socios/as estratégicos/as

De acuerdo con el enfoque centrado en la creación de valor, la identificación de los socios/as estratégicos/as (o partes interesadas) es fundamental, ya que se busca establecer relaciones funcionales y de largo plazo, con el fin de desarrollar I+D+i, extensión y transferencia tecnológica por parte INIA, que responda a las necesidades actuales y futuras del desarrollo agroalimentario sostenible.

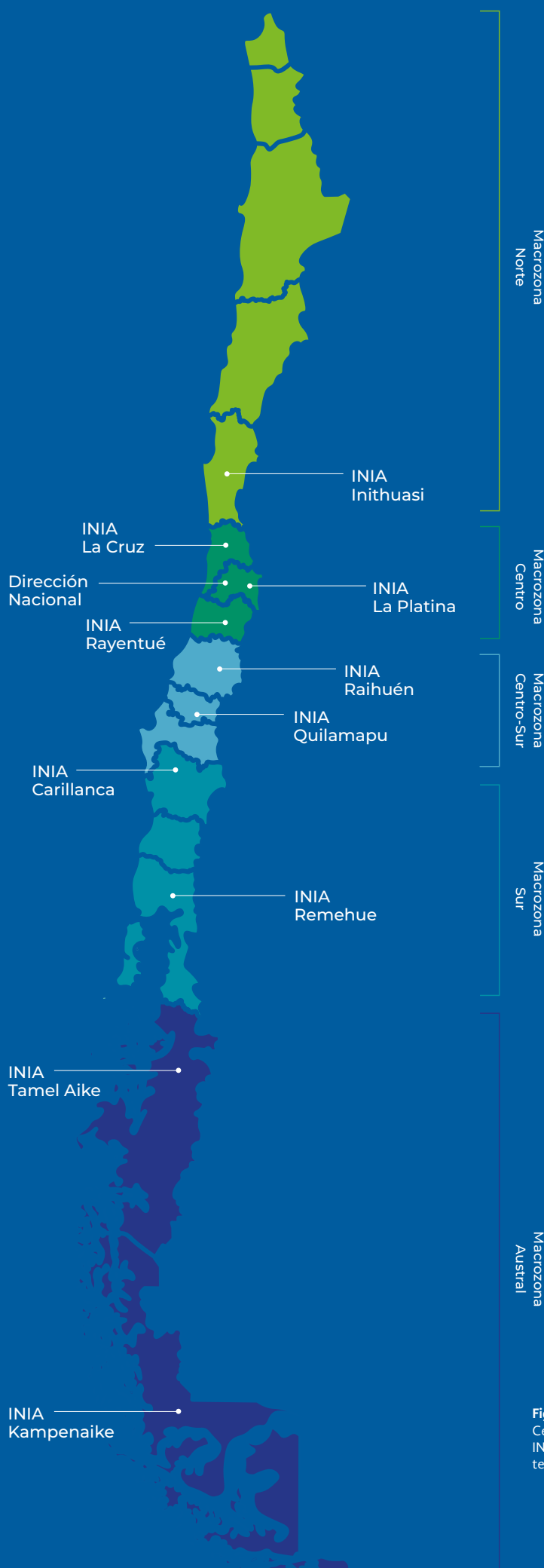
En síntesis, INIA identifica los siguientes grupos de socios/as estratégicos/as, con alcance nacional e internacional:

- **Productores/as agrícolas y pecuarios. Gremios y asociaciones de distinto tipo.**
 - **Industrias agroalimentarias y de agregación de valor a materias primas.**
 - **Industrias y/o rubros vinculados a la agricultura.**
 - **Comunidad científica, tecnológica y académica.**
 - **Fuentes de financiamiento, públicas y privadas.**
 - **Redes de Innovación.**
 - **Líderes de opinión y tomadores de decisión, públicos y privados.**
 - **Socios/as fundadores.**
 - **Comunidad y sociedad.**
-

3.3

Macrozonas

Para potenciar la presencia nacional del INIA, se organizó a la institución en macrozonas. Esta mirada macrozonal nos permite enfrentar variados desafíos en I+D+i con una visión del territorio que es integrada, con múltiples unidades de investigación y considerando los talentos disponibles en toda la institución.



● **MACROZONA NORTE**

Incluye las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo. El Centro Regional que integra esta macrozona es INIA Intihuasi.

● **MACROZONA CENTRO**

Incluye las regiones de Valparaíso, Metropolitana y del Libertador General Bernardo O'Higgins. Los centros regionales que conforman esta macrozona son INIA La Cruz, INIA La Platina e INIA Rayentué.

● **MACROZONA CENTRO-SUR**

Incluye las regiones de Maule, Ñuble y Biobío. Los Centros Regionales que integran esta macrozona son INIA Quilamapu e INIA Raihuén.

● **MACROZONA SUR**

Incluye las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos. Los centros regionales que conforman esta macrozona son INIA Carillanca e INIA Remehue.

● **MACROZONA AUSTRAL**

Incluye las regiones de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y Magallanes y la Antártica Chilena. Los centros regionales que conforman esta macrozona son INIA Tamel Aike e INIA Kampenaike.

Figura 2. Distribución de Centros Regionales de INIA Chile por macrozonas territoriales.

EJES ESTRATÉGICOS

La actualización del Plan Estratégico Institucional incluye tres Ejes Estratégicos. Estos nacen del análisis e identificación de los desafíos centrales de INIA con un horizonte al año 2030.

De dicho análisis surge la proyección de un INIA líder, innovador, preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros, que contribuye al desarrollo sostenible del sector agroalimentario.

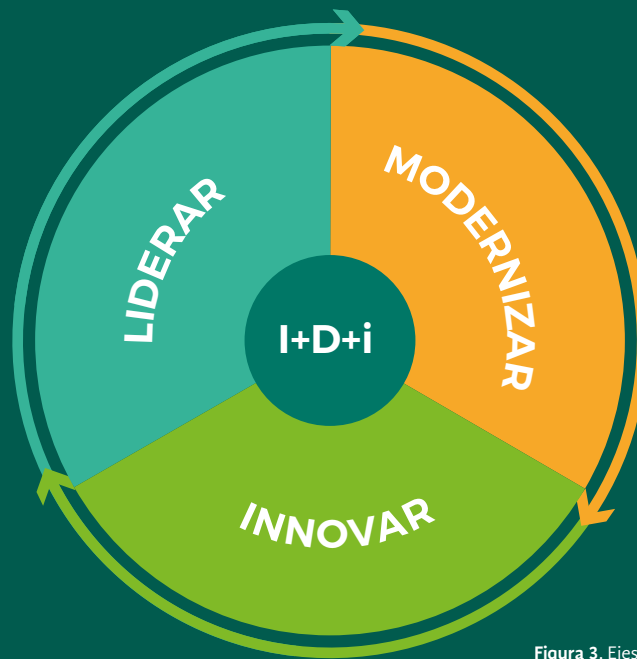


Figura 3. Ejes Estratégicos de INIA.

LIDERAR

Liderar el desarrollo agroalimentario sostenible de Chile. Ser referentes, proactivos y protagonistas.

MODERNIZAR

Consolidar una organización de excelencia, dinámica, eficiente y referente.

INNOVAR

Explicitar la innovación en nuestro quehacer. Poner en valor la I+D+i, alineado con la Transferencia Tecnológica y la Extensión.

EJE ESTRATÉGICO **LIDERAR**

Liderar el desarrollo agroalimentario sostenible de Chile, creando valor a los socios/as estratégicos/as y sociedad.

¿QUÉ SIGNIFICA?

- ¡Ser referentes! Proponer temas y acciones en temas de corto, mediano y largo plazo vinculados al desarrollo agroalimentario sostenible.
- ¡Una organización protagonista! Focalizar la gestión de INIA en la creación de valor en cooperación con sus socios/as estratégicos/as y sociedad mediante la I+D+i, extensión y transferencia tecnológica.
- ¡Ser proactivos! Responder a las demandas presentes y futuras de los socios/as estratégicos/as y la sociedad en temas de desarrollo agroalimentario sostenible.
- En general, se busca trabajar bajo el concepto de creación de valor, es decir, entregar “bienes y servicios” en conexión y cooperación con los problemas y las necesidades actuales y futuras de los socios/as estratégicos/as.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fortalecer la I+D+i para consolidar la actividad central de INIA.
- Administrar relaciones con socios/as estratégicos/as basadas en la creación de valor. Establecer relaciones sólidas, fructíferas y que den respuesta a problemas y necesidades de socios/as estratégicos/as.
- Fortalecer las comunicaciones corporativas, internas y externas.
- Consolidar Negocios Tecnológicos del Instituto.
- Desarrollar nuevos negocios. Promover crecimiento y desarrollo institucional por medio de capturar valor de los socios/as estratégicos/as.
- Potenciar relaciones con el Ministerio de Agricultura, líderes de opinión y socios/as estratégicos/as.

EJE ESTRATÉGICO **INNOVAR**

Innovar como eje central del quehacer de INIA, alineado con la Investigación y Desarrollo, Extensión y Transferencia Tecnológica.

¿QUÉ SIGNIFICA?

- Incorporar explícitamente la innovación en el quehacer de INIA, con el fin de poner en valor la investigación y desarrollo, alineado y unido con la transferencia tecnológica y extensión, para contribuir al desarrollo agroalimentario sostenible y la creación de valor de los socios/as estratégicos/as.
- Dar sostenibilidad financiera a INIA generando productos y servicios innovadores. Apoyar una mayor obtención de ingresos para INIA, permitiéndole contribuir a su misión, y entregándole una mayor autonomía y flexibilidad financiera.
- Elaborar y consensuar un modelo de gestión del INIA estableciendo los lineamientos entre I+D, innovación, transferencia tecnológica y extensión.
- Generar una cultura de la innovación al interior del INIA, en todos los ámbitos de la organización y de las personas de la organización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Implementar el proceso de gestión de la innovación en INIA.
- Consolidar una cultura de innovación y transferencia tecnológica dentro de la institución.
- Fomentar y promover la generación de productos, servicios y procedimientos a partir de investigación generada en INIA.
- Consolidar un sistema integrado de Investigación y Desarrollo, Innovación, Extensión y Transferencia Tecnológica.
- Comercialización de productos y servicios innovadores.

4.3

Modernizar

EJE ESTRATÉGICO **MODERNIZAR**

Consolidar una organización de excelencia, dinámica, eficiente y referente entre sus pares.

¿QUÉ SIGNIFICA?

- Incorporar mejoras permanentes en los procesos de gestión de alta dirección, administración y estructura organizacional, con el fin de consolidar una organización moderna, de excelencia, dinámica, eficiente y referente entre sus pares.
- Modernizar la infraestructura y rediseño de los sistemas de soporte institucional, con el fin de entregar un servicio acorde a las necesidades de I+D+i, transferencia tecnológica, extensión, y negocios tecnológicos.
- Contribuir con la sostenibilidad financiera de INIA a través de la implementación, control y seguimiento de procesos eficientes, que favorezcan la reducción de costos y gastos de la gestión organizacional.
- Una organización moderna permite responder con mayor facilidad a las necesidades actuales y futuras de los socios/as estratégicos/as y sociedad, contribuyendo a la obtención de recursos financieros.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Reforzar y actualizar procesos de dirección institucional.
- Optimizar y mantener actualizados los procesos y sistemas de soporte.
- Modernizar la gestión de personas.
- Implementar procesos de transformación digital.
- Fortalecer la cultura organizacional alineada con la misión de INIA y la creación de valor.
- Gestionar el conocimiento de INIA.

De acuerdo con el Mapa Estratégico desarrollado en este proceso de planificación estratégica, los Ejes Estratégicos y sus Objetivos Estratégicos agrupan cuatro perspectivas que permiten comprender la lógica, complementariedad y coherencia de lo propuesto.

Básicamente, con este Mapa Estratégico se propone que, para llegar a ser institución líder, primero se debe abordar la perspectiva de **Aprendizaje y Capacidades Organizacionales**, la cual busca fortalecer las bases de las funciones institucionales, para luego abarcar la siguiente perspectiva de **Procesos Internos**, que hacen referencia a permitir mayores niveles de eficiencia y calidad del quehacer INIA. Luego, la perspectiva de **Relación con los Socios/as Estratégicos/as**, referido a la forma de entregar valor y establecer relaciones de largo plazo con los socios/as estratégicos/as.

Finalmente, se abarca la perspectiva **Proyección institucional**, referida a los objetivos necesarios para crear una posición de liderazgo mediante la generación de redes funcionales y de largo plazo con los socios/as estratégicos/as, basadas en la creación de valor y por medio de promover el crecimiento y desarrollo institucional para contribuir a la misión de INIA. Hace referencia a la generación de ingresos necesarios para proyectar el quehacer institucional (Figura 4).

- Eje Estratégico Liderar
- Eje Estratégico Innovar
- Eje Estratégico Modernizar

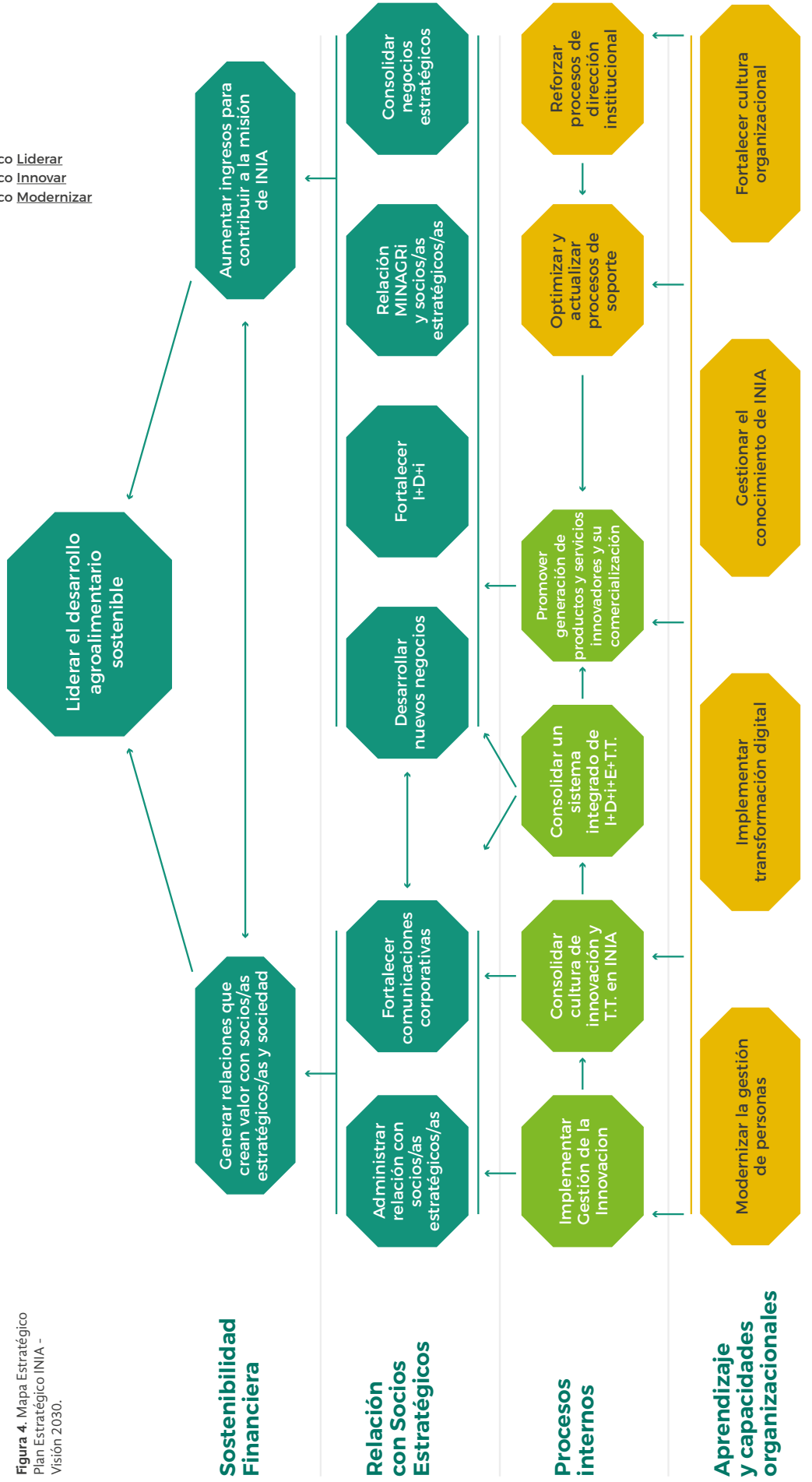


Figura 4. Mapa Estratégico
Plan Estratégico INIA -
Visión 2030.

6

PLANES DE ACCIÓN

El Plan de Acción considera los tres Ejes Estratégicos definidos, sus objetivos y actividades. Así, como los indicadores, metas, plazos y responsables para su gestión.

Las particulares y excepcionales circunstancias asociadas a la crisis sanitaria mundial por COVID-19, han generado efectos económicos severos en todo el mundo. El INIA y su socios/as estratégicos/as no han quedado ajenos al negativo impacto económico que ha generado esta pandemia, por tanto, los indicadores establecidos en este plan deberán ser revisados y ajustados en la revisión anual de cumplimiento de metas.

6.1 Eje Estratégico Liderar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Fortalecer la I+D+i para consolidar la actividad central de INIA.	% variación anual de indicadores de productividad de I+D+i, extensión y T.T.	100 % indicadores levantados al año. 100 % indicadores levantados al año por Centro Regional.	Diagnóstico interno I+D+i. Generación de indicadores de productividad I+D+i, extensión y T.T. Focalización y priorización temática y territorial (macrozonas).	Subdirección Nacional de I+D+i	2018
			Benchmarking y evaluación externa. Incorporación de nuevos talentos. Creación de Comité Científico Asesor (CCA). Definición de planes de trabajo y metas.	Subdirección Nacional de I+D+i	2019
	% aumento de indicadores de Evaluación de Desempeño Individual en el área de I+D+i.	100% indicadores levantados al año por Centro Regional por Investigador.	Implementación de nueva estructura para I+D+i. Estrategia de I+D+i actualizada. Estrategia de Extensión y Transferencia Tecnológica actualizada. Implementación Sistema de Control de Gestión I+D+i.	Subdirección Nacional de I+D+i	2020
			Optimización de procesos de proyectos (idea, perfil, formulación, ejecución y cierre). Ampliar a nivel internacional el alcance de las fuentes de financiamiento a las que postula INIA.	Unidad de Planificación Seguimiento y Evaluación (UPSE)	2021

6.1 Eje Estratégico Liderar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Administrar relaciones con socios/as estratégicos/as basadas en la creación de valor.	Nº Consejos Asesores Externos (CAE) constituidos.	1 por Centro Regional.	Instalación de Consejos Asesores Externos en cada Centro Regional.	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2019
	Nº sesiones de Consejos Asesores Externos (CAE).	Al menos, 2 al año por Centro Regional.	Consejos con rol estratégico para mejorar vinculación de INIA con socios/as estratégicos/as en los territorios.	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2019
	Nº actividades técnicas para levantar demanda del territorio.	2 al año.	Realización de actividades con público externo tipo IdeaLab INIA.	Subdirección Nacional de I+D+i y Direcciones Regionales	2021
	Nº de proyectos con socios/as estratégicos/as/año.	10 proyectos al año.	Elaborar propuestas de valor para cada tipo de socio/a estratégico/a. Generar estructura organizacional y sistemas de apoyo para establecer relaciones con socios/as estratégicos/as. Diseñar estrategia de cooperación internacional.	Dirección Nacional y Subdirección Nacional de I+D+i	2022

6.1 Eje Estratégico Liderar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Fortalecer comunicaciones corporativas, internas y externas.	% aumento del impacto en comunicaciones externas.	30 % incremento al año.	Grilla mensual de comunicaciones.	Unidad de Comunicaciones	2019
			Línea base de comunicaciones internas y externas.		
			Matriz de comunicaciones internas.		
			Talleres de entrenamiento para vocerías.		
			Actualización y estandarización de imagen corporativa.		
			Estrategia Comunicaciones.		
			Actualización Política de Comunicaciones Corporativas.	Unidad de Comunicaciones	2020
			Manual de Crisis Institucional.		
			Comunicación Digital.		
			Indicadores percepción interna.		
			Slogan institucional.		
	% aumento de la percepción de comunicaciones internas.	50 % incremento al año.	Plan de Relacionamento Institucional (Asuntos Públicos).	Unidad de Comunicaciones	2021
			Modernización web INIA.		
			Reporte semestral y/o anual.	Unidad de Comunicaciones	Anualmente

6.1 Eje Estratégico Liderar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Consolidar Negocios Tecnológicos.	Margen operacional Negocios Tecnológicos.	15 % margen al año.	Estructura organizacional para el área. Implementar sistema de control de gestión para Negocios Tecnológicos.	Unidad de Negocios Tecnológicos	2019
			Diagnóstico por unidad productiva. Plan de mejoras por unidad productiva.	Unidad de Negocios Tecnológicos	2019
			Reglamento de Incentivos de Producción 2.0.	Unidad de Negocios Tecnológicos	2020
			Elaborar e implementar planes de negocios para cada unidad de negocio.	Unidad de Negocios Tecnológicos	Anualmente
			Diseñar estrategia internacionalización de venta de productos tecnológicos.	Unidad de Negocios Tecnológicos	2021

6.1 Eje Estratégico Liderar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Desarrollar nuevos negocios.	Margen operacional nuevos negocios.	5 % margen al año.	Diseñar sistema para apoyar el emprendimiento corporativo.	Subdirección Nacional de Administración y Finanzas	2022
Potenciar relaciones con MINAGRI, Líderes de Opinión y socios/as estratégicos/as.	% aumento de recursos colocados en INIA para I+D+i.	5 % incremento al año.	Evaluación de Impacto de Tecnologías INIA.	Subdirección Nacional de I+D+i	2019
			Evaluación de Impacto Institucional histórico.	Subdirección Nacional de I+D+i	2020
			Desarrollar plan de trabajo conjunto con MINAGRI e instituciones vinculadas.		
			Implementar evaluaciones de impacto de directa relación con MINAGRI.	Subdirección Nacional de I+D+i	2022

6.2 Eje Estratégico Innovar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Implementar el proceso de gestión de la innovación en INIA.	Nº de convenios asociados a empresas con énfasis en innovación.	10 al año.	<p>Generación de la institucionalidad necesaria para el funcionamiento de la gestión de la innovación.</p> <p>Poner en marcha la Unidad de Gestión de la Innovación.</p> <p>Elaborar Política de Innovación y actualizar Política de Propiedad Intelectual y documentos afines.</p>	Subdirección Nacional de I+D+i	2020
	Nº de convenios marcos con instituciones externas en el área de innovación.	8 al año.	<p>Implementación de sistema de Vigilancia e Inteligencia Competitiva 2.0.</p>		
	Nº de requerimientos de protección de la propiedad industrial.	Al menos 8 al año.	<p>Diseñar, implementar y evaluar modelo de gestión de la innovación de INIA.</p> <p>Actualización estratégica de la Oficina de Transferencia y Licenciamiento (OTL).</p>	Unidad de Gestión de la Innovación	2021
Nº de investigadores/as capacitados/as en tópicos de innovación y propiedad industrial.	Al menos 30 al año.	<p>Promover el uso continuo del sistema de vigilancia tecnológica.</p> <p>Mantener actualizado y dar a conocer el Portafolio de Tecnologías INIA y su valorización.</p>			
Consolidar una cultura de innovación y transferencia tecnológica dentro de la institución	Nº de investigadores/as o asistentes a la capacitación en PI e innovación y transferencia tecnológica que será impartida en INIA.	Al menos 30 al año.	<p>Capacitar a investigadores/as y profesionales de UPSE en tópicos de propiedad intelectual, modelo de negocios, sustentabilidad, análisis de mercado, otros.</p>	Unidad de Gestión de la Innovación	2020
	Nº de solicitudes de protección intelectual e industrial de INIA	Al menos 8 al año.	<p>Fomentar que los investigadores/as sean capaces de proteger los productos de investigación generados en sus investigaciones.</p>		

6.2 Eje Estratégico Innovar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Fomentar y promover la generación de productos, servicios y procedimientos a partir de investigación generada en INIA.	Nº de servicios o convenios de I+D implementados por los Centros Regionales a partir de la investigación generada en ellos.	4 al año.	<p>Promover la vinculación de los investigadores/as con las empresas del rubro.</p> <p>Generar convenios/contratos de I+D con empresas del rubro.</p>	Unidad de Gestión de la Innovación	2021
Consolidar un sistema integrado de Investigación y Desarrollo, Innovación, Extensión y Transferencia Tecnológica (I+D+i, extensión y T.T).	Nº de proyectos integrados/ número de proyectos totales.	Al menos 3 por año.	<p>Diseñar modelo de gestión integrador de I+D+i + Extensión + Transferencia Tecnológica.</p> <p>Definir recursos y capacidades necesarias para gestión integradora de I+D+i + Extensión + Transferencia Tecnológica.</p>	Subdirección Nacional de I+D+i	2020
			<p>Implementar modelo de gestión integrador de I+D+i + Extensión + Transferencia Tecnológica.</p> <p>Evaluar modelo de gestión integrador de I+D+i + Extensión + Transferencia Tecnológica.</p>	Subdirección Nacional de I+D+i	2021
Comercialización de productos y servicios innovadores	<p>Nº de productos y servicios innovadores desarrollados por INIA con contrato de licencias.</p> <p>Nº de nuevos servicios, convenios I+D o asesorías con externos implementados por los Centros Regionales al servicio del agro.</p>	2 productos y servicios innovadores/año.	<p>Diseñar estrategia y política de relación con terceros sobre generación de servicios y asesorías en I+D.</p> <p>Elaborar estrategia e implementar planes de negocios para cada producto y servicio innovador desarrollado por INIA.</p> <p>Implementar sistema de control de gestión para productos y servicios innovadores.</p>	Unidad de Gestión de la Innovación y Negocios Tecnológicos	2021

6.3 Eje Estratégico Modernizar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO	
Reforzar y actualizar procesos de dirección institucional.	Logros institucionales al año.	1 cuenta pública anual nacional y 1 por Centro Regional.	Diagnóstico de Gestión Institucional.	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2018	
			Plan de Acción 2018 – 2022.			
			Memoria Institucional.			
				Plan anual de Auditorías Internas.	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2019
				Actualización Reglamento Interno.		
				Actualización definiciones estratégicas.		
	% Avance del Plan de Acción.	Al menos 80 % avance del Plan de Acción/año.		Actividades de alineamiento estratégico.	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2019
				Comité de apoyo a la Gestión Directiva Regional – Externo (CAE).		
	% Cumplimiento de las metas.	Al menos 80 % cumplimiento de metas.		Comité de apoyo a la Gestión Directiva Regional – Interno (CAI).	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2020
	% Desviación del cumplimiento de metas.	A lo más un 20 % de desviación de cumplimiento de metas.		Plan de trabajo anual con metas del ámbito técnico, administrativo y producción.	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	Anualmente
			Taller anual de análisis y evaluación estratégica.	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	Anualmente	
			Implementar control estratégico (cuadro de mando).	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2020	
			Política de Equidad de Género.			
			Código de Ética y Conducta.			
			Política de Inclusión Laboral para personas con discapacidad.			
			Modelo de Prevención del Delito.			
			Certificación de Calidad Internacional para el área de Contraloría Interna.	Dirección Nacional	2022	

6.3 Eje Estratégico Modernizar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Optimizar y mantener actualizados los procesos y sistemas de soporte.	Nº de procesos levantados al año. Tasa de procesos implementados por año. Nº de Mesas de Procesos operativas en cada Centro Regional y DN.	10/año. 10 % tasa procesos. 1 Mesa de Procesos por Centro Regional y 1 mesa en DN.	Establecer Mesa de Procesos.	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2019
			Elaborar mapa de procesos institucionales.	Unidad de Planificación Seguimiento y Evaluación (UPSE)	2019
			Levantar y documentar procesos claves. Implementación de procesos (piloto y plena implementación). Mejora continua a los procesos implementados.	Unidad de Planificación Seguimiento y Evaluación (UPSE)	Anualmente
			Mejorar gestión de inventarios.	Subdirección Nacional de Administración y Finanzas, y Negocios Tecnológicos.	2021
			Mejorar procesos de adquisiciones.	Subdirección Nacional de Administración y Finanzas	2021

6.3 Eje Estratégico Modernizar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Modernizar la Gestión de Personas.	Tasa de reclamos vinculados a procesos de gestión de personas/año.	Disminución de un 10 % al año.	Diagnóstico institucional en Gestión de Personas y Bienestar.	Unidad de Gestión de Personas	2018
			Implementación de mejoras básicas (mutualidad, seguros, roles y funciones, otros).	Unidad de Gestión de Personas	Anualmente
			Implementar procesos críticos de gestión de personas.	Unidad de Gestión de Personas y Direcciones Regionales	2020
			Plan para disminución tasa de siniestralidad.	Unidad de Gestión de Personas	2019
			Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional.		
	% disminución de gastos por multas y demandas laborales.	Disminución de un 10 % al año.	Programa de Calidad de Vida (Bienestar).	Unidad de Gestión de Personas	2020
			Plan de inducción para nuevos trabajadores/as.		
			Actualizar perfiles de cargo y definición de competencias.		
			Definición de estructura para Centros Regionales.		
			Medición de Clima Laboral.		
Actualizar políticas del área.	Desarrollar sistema de evaluación de desempeño.	Plan de Capacitación.	Unidad de Gestión de Personas	2021	

6.3 Eje Estratégico Modernizar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Implementar procesos de transformación digital.	Nº de procesos de tecnologías de la información implementados.	2 procesos implementados al año.	Diagnóstico de tecnologías de información. Levantamiento de requerimientos para mejorar seguridad de la información.	Unidad de Tecnologías de Información	2019
			Implementación de herramientas de soporte para la gestión institucional Apoyo a proyectos de I+D+i	Unidad de Tecnologías de Información	2020
			Incorporación de Procesos de Transformación digital.	Unidad de Tecnologías de Información	2021

6.3 Eje Estratégico Modernizar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO
Fortalecer la cultura organizacional alineada con la misión de INIA y la creación de valor.	Nº de premios externos otorgados a INIA y equipos.	2 al año.	<p>Campañas de difusión a los talentos y equipos de trabajo de INIA.</p> <p>Difusión de premios externos otorgados a INIA, talentos y/o equipos de trabajo del instituto.</p>	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2019
	Nº de actividades internas de trabajo en equipo y diálogo.	2 por Centro Regional y Dirección Nacional al año.	Actividades internas para propiciar la vinculación, diálogo, trabajo en equipo, entre otros.	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2020
	Nº de reconocimientos internos.	10 al año.	<p>Implementar reconocimientos a trabajadores/as de INIA.</p> <p>Implementar reconocimientos a equipos de trabajo que representen espíritu INIA.</p>	Dirección Nacional y Direcciones Regionales	2021
Gestionar el conocimiento de INIA.	Tasa de proyectos que registran su conocimiento en sistema INIA.	60 %	<p>Diseñar e implementar sistema de gestión del conocimiento de INIA.</p> <p>Formar investigadores/as jóvenes.</p>	Subdirección Nacional de I+D+i	2022

IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO

Un aspecto fundamental para la implementación exitosa del Plan Estratégico es un sistema de monitoreo para el control y seguimiento de las actividades que permitirán el cumplimiento de las metas establecidas, en tiempo y forma.

La implementación de este Plan Estratégico requiere ejercer el liderazgo para movilizar a los equipos de trabajo. Si bien todo trabajador/a INIA está llamado/a a ejercer liderazgo para el cumplimiento de sus funciones, la responsabilidad recae, en este caso, sobre los niveles de Dirección Nacional y Regional, y Jefaturas de Área. Quiénes se desempeñan en estos cargos deben de priorizar, motivar y facilitar el desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la institución en su conjunto, para generar finalmente el resultado e impacto esperado. A su vez, son los equipos de trabajo tanto de I+D+i como de las áreas de soporte, quienes cumplen la labor de ejecutar, aprender, retroalimentar y hacer llegar propuestas hacia los equipos directivos (Figura 5)⁴.

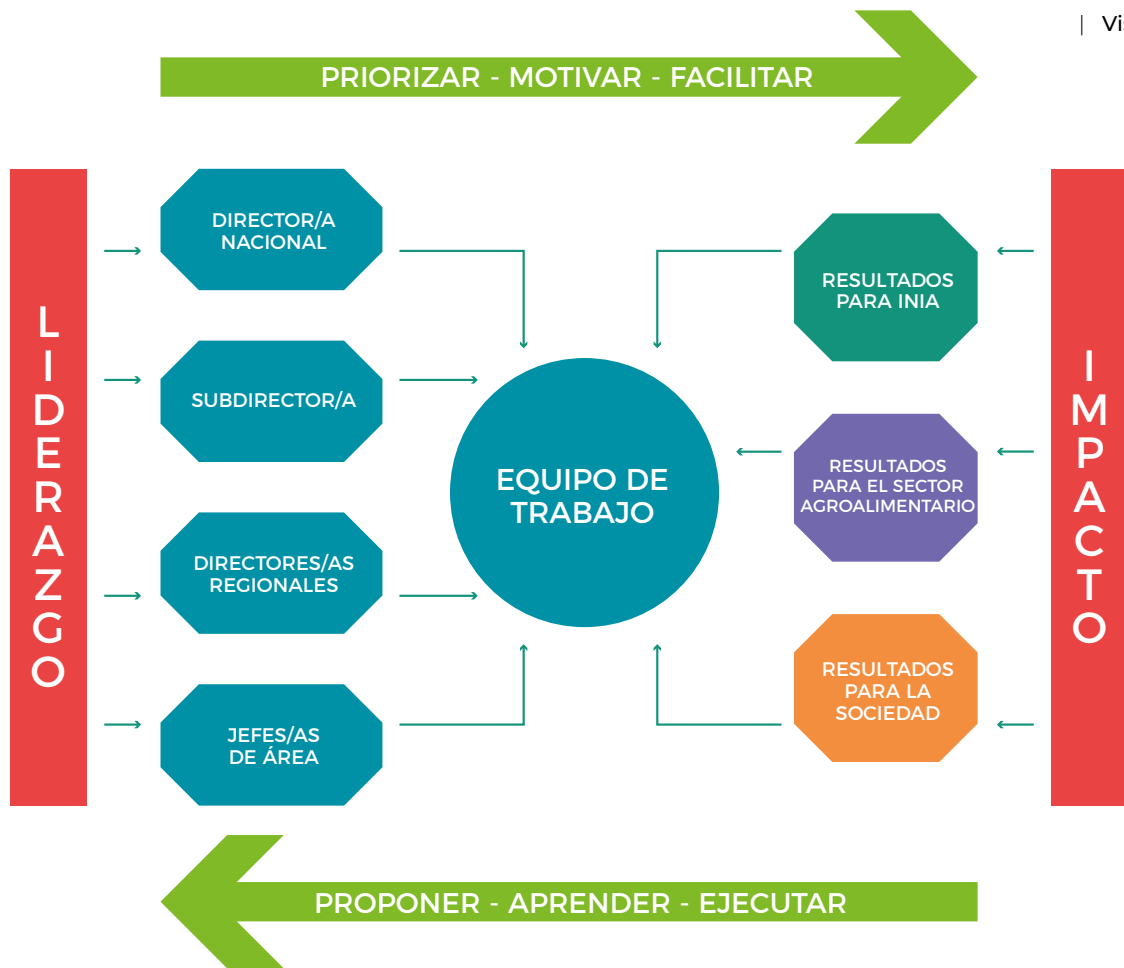


Figura 5. Mapa Estratégico Plan Estratégico INIA - Visión 2030.

Los planes de acción presentados en el capítulo anterior poseen indicadores, metas, plazos y áreas responsables de cumplir los objetivos. La medición de los indicadores deberá llevarse a cabo de forma periódica, para que la Alta Dirección del Instituto pueda tener información fidedigna previo a una toma de decisión importante, o bien, frente a cambios de escenario internos o externos que ameriten la necesidad de revisar y/o modificar lo establecido en este Plan Estratégico.

El control y seguimiento de los planes de acción estará a cargo de la Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación (UPSE) de la Dirección Nacional. Esta Unidad hará seguimiento de las actividades para el cumplimiento de las metas en los plazos establecidos. Para ello, se apoyará en los Encargados/as de UPSE de los Centros Regionales. Asimismo, la Unidad de Contraloría Interna, incorporará en su plan anual de auditorías, lo correspondiente al presente Plan Estratégico y sus Planes de Acción.

Con esta información, semestralmente la Dirección del Instituto reportará al Consejo de INIA los avances en la implementación de este plan, así como también las medidas tomadas para corregir desviaciones a las metas propuestas.

Finalmente, como parte del proceso de retroalimentación interna y de mejora continua, al final de cada año se realizará un taller anual de revisión estratégica con los equipos directivos, con el propósito de identificar y analizar las mejoras que se requieran implementar, ya sea por factores internos y/o externos que pongan en riesgo el cumplimiento del plan y su propósito.

Agricultura:

hace referencia a la producción primaria vinculada a la producción agrícola, frutícola y pecuaria.

Creación de valor:

es la capacidad que tienen las organizaciones para responder a las necesidades y problemas de la sociedad, generando riqueza por medio de su actividad económica. Dice relación con las actividades de transformación para generar un nuevo producto o servicios, o readecuar existentes con miras a satisfacer las necesidades de agricultores/as, empresas agroalimentarias y socios/as estratégicos/as de forma eficiente. Hoy la creación de valor se vincula con conceptos de valor compartido y de investigación e innovación responsable (sigla RRI del inglés Responsible Research and Innovation).

Desarrollo agroalimentario sostenible:

el desarrollo del sector agroalimentario que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

Estrategia:

conjunto de acciones coordinadas diseñadas para superar uno o más desafíos centrales que crean valor.

Extensión:

se entiende por extensión a los sistemas que han de facilitar el acceso a los agricultores/as, sus organizaciones y otros agentes del mercado a conocimientos, tecnologías e información; fomentar su interacción con asociados/as en la investigación, la enseñanza, la agroindustria y otras instituciones pertinentes; coadyuvar en el diseño de prácticas y habilidades técnicas, de gestión y organización.

Gestión de la innovación:

se refiere al proceso de organizar y dirigir recursos y capacidades con la finalidad de facilitar y fomentar el desarrollo de innovaciones por parte de una organización.

Gestión del conocimiento:

está relacionado al proceso que permite transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras dentro de la misma organización o hacia sus partes interesadas.

Innovación:

una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Investigación y Desarrollo:

trabajo creativo llevado a cabo en forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones.

Mapa estratégico:

herramienta cuyo objetivo es proporcionar a las organizaciones un sistema que les permita medir y controlar su desempeño. Su papel es mostrar una visión general de la estrategia y tener una ruta a seguir para la ejecución de la estrategia.

Planificación Estratégica:

herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Principio:

norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Sector agroalimentario:

hace referencia a la producción de la agricultura y la elaboración y producción industrial derivada de la agricultura.

Socios/as estratégicos/as:

corresponden a todos los agentes con los que se relaciona INIA, y que son claves para su desarrollo, ya sea como proveedores, socios fundadores, gobierno, sector financiero, destinatarios directos de sus servicios y quehacer, así como las sociedades locales que se benefician de los impactos de las actividades de INIA. Corresponden a la denominación de “stakeholders” del ámbito de la estrategia.

Transferencia tecnológica:

traspaso de conocimientos, técnicas y/o tecnologías desde un proveedor de la misma (universidad, instituto de investigación, centro tecnológico, etc.) hacia un receptor que la adopta y la utiliza para obtener mejores resultados.

Transformación digital:

es la aplicación de capacidades y recursos digitales a procesos y productos para mejorar la eficiencia y creación de valor para los stakeholders. Implica un cambio cultural y operacional en el marco de una estrategia organizacional.

Valor compartido:

el concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.

Valores:

conjunto de virtudes que posee una persona u organización, que determinan el comportamiento e interacción con otros individuos y el espacio.



Plan
Estratégico
Institucional

Visión
2030

Resumen
Ejecutivo