



**Propuesta para un nuevo FORAGRO:  
Plan de Reestructuración**

**Secretaría de FORAGRO  
Febrero 2017**

## Tabla de Contenido

Antecedentes .....	1
Introducción .....	2
Rol Institucional de FORAGRO en el hemisferio .....	3
Nuevas directrices y funciones .....	4
Misión y visión .....	6
Acciones estratégicas .....	6
Identificación y análisis de <i>stakeholders</i> .....	9
Institucionalidad de mecanismos análogos .....	11
Sobre el nivel de actividad de los foros .....	11
Sobre los modelos de gobierno .....	11
Sobre las formas de acción .....	12
Sobre formas de financiamiento .....	12
Lecciones útiles:.....	13
Más allá de los foros agrícolas: institucionalidad y membresía .....	13
Resultado consolidado del análisis institucional.....	14
Síntesis e implicaciones .....	19
Nueva gobernanza.....	20
a. Asamblea de Miembros .....	20
b. Comité Directivo.....	21
c. Secretaría Ejecutiva .....	22
d. Grupo Técnico Asesor de FORAGRO .....	23
Mecanismo de representación institucional de los grupos de <i>stakeholders</i> .....	23
Agenda de reuniones.....	23
Modelo de financiamiento .....	24
Estimación de presupuesto.....	26
Estrategia de comunicación .....	27
Cronograma de transición .....	30

## Antecedentes

El presente documento presenta una propuesta de Plan de Reestructuración para el Foro de las Américas para la Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FORAGRO), con miras a posicionar el foro como organización singular y complementaria en el mundo de la investigación e innovación agrícola y para fortalecer su institucionalidad.

La propuesta de reestructuración ha sido elaborada a partir de los insumos siguientes:

- La evaluación prospectiva del FORAGRO realizada entre agosto y noviembre del 2015.
- Encuentros, entrevistas y discusiones conducidas desde que se inició el proceso de revisión del modelo institucional del Foro en 2015.
- Los resultados y deliberaciones de la XV Reunión del Comité Ejecutivo (CE) Ampliado del FORAGRO realizada 10 y 11 de noviembre de 2015 en Brasilia.
- Los resultados del taller del Grupo de Trabajo de Apoyo a la Transición del Foro<sup>1</sup> realizado en la Oficina del IICA en Washington, los días 7 y 8 de marzo de 2016.
- Una extensa búsqueda de información sobre organizaciones e iniciativas cercanas a la misión de FORAGRO.
- Los resultados de la XVI Reunión del CE de FORAGRO realizada en Turrialba, Costa Rica 16-17 de noviembre, 2016.

Existe consenso entre los actores del hemisferio sobre la importancia de FORAGRO como instancia de debate y representación multi-*stakeholder* de las temáticas de investigación, desarrollo y de innovación agrícola (I+D+i). Al mismo tiempo que se corroboró su importancia, se solicitó también una revisión de objetivos y acciones del Foro para mejorar su posicionamiento frente a los cambios regionales y globales en esas temáticas. En este proceso de revisión quedó clara la necesidad de reestructuración de sus mecanismos de gobierno, representatividad, formas de acción y sustentabilidad financiera.

La presente propuesta consolida todas las contribuciones obtenidas hasta el momento y establece un cronograma tentativo para el período de transición.

---

<sup>1</sup> El grupo de trabajo estuvo conformado por los siguientes representantes:

- Secretaria Técnica del FORAGRO
- Coordinadora Técnica del FORAGRO
- Tres Representantes de institutos nacionales y regionales: (a) CENTA- El Salvador; (b) CARDI –Región Caribe, y (c) AAFC-Science and Technology Branch- Canadá.
- Las Secretarías Ejecutivas de PROCINORTE y PROCISUR.
- Consultor contratado para elaborar la propuesta de la reestructuración del FORAGRO y el plan de Transición.

## **Introducción**

El Foro de las Américas para la Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FORAGRO) fue establecido en 1997 por medio de la Resolución No. 327 de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) como un espacio de diálogo entre actores de los sistemas de innovación agrícola de los países del hemisferio americano. En la misma resolución, la JIA le encomendó al IICA la constitución de una secretaría técnica para apoyar al Foro. En el 2003, por medio de su resolución No. 398, la JIA de nuevo confirmó su respaldo a FORAGRO.

FORAGRO se constituyó también como representante del hemisferio americano en el Foro Global para Investigación Agrícola (GFAR).

En su trayectoria de casi veinte años, FORAGRO promovió numerosas iniciativas en diferentes líneas de actuación, particularmente en las siguientes áreas:

- Diálogo hemisférico.
- Agenda regional de investigación y desarrollo.
- Estudios prospectivos.
- Desarrollo de capacidades e intercambio de experiencias.
- Gestión de información para la investigación y desarrollo tecnológico.
- Presencia política y técnica: “lobbying”.
- Apoyo al desarrollo de sistemas regionales.

FORAGRO no nació con todos esos frentes de actuación. Muchos se fueron incorporando a lo largo del tiempo como demandas validadas por su CE. La extensa lista de contribuciones y frentes de actuación, reflejo de las demandas de los actores en distintos momentos, debe ser reevaluada y revisada para responder a futuro a la evolución del entorno regional y global de los sistemas de I+D+i agropecuaria.

En el 2015 se llevó a cabo una evaluación externa de FORAGRO con visión prospectiva cuyos resultados se presentaron en una reunión del CE Ampliado en Brasilia en noviembre del 2015. Dicha evaluación delineó los puntos críticos y funciones que debería tener el Foro, y el CE definió un período de transición para la formulación de un nuevo FORAGRO, a raíz del cual se desarrolló una propuesta para fortalecer el Foro y hacerlo más eficaz, sostenible e inclusivo.

El proceso de revisión y de reestructuración de FORAGRO respondió a un conjunto de motivaciones que plantearon nuevas demandas por:

- Espacios activos de interacción entre actores de sistemas de I+D+i.
- Una mayor focalización de las acciones del FORAGRO.
- Representatividad y participación que correspondan al nuevo protagonismo de una diversidad de actores públicos y, especialmente, privados en los sistemas de I+D+i.
- Mayor eficacia y efectividad de las acciones de FORAGRO en línea con las nuevas demandas de interacción y representatividad.
- Fortalecimiento de los sistemas de I+D+i agropecuaria en el hemisferio.
- Mecanismos de gobierno actualizados, abiertos y ampliamente comunicados.
- Rendición de cuentas de las acciones del FORAGRO.

- Necesidad de sustentabilidad institucional, incluyendo la sustentabilidad financiera del Foro.

La presente propuesta de reestructuración se sometió a la consideración del CE para su discusión y validación en la XVI Reunión Anual que tuvo lugar en Turrialba el 16 y 17 de noviembre del 2016. En esa reunión se decidió proseguir y consolidar el proceso de reestructuración y el IICA se comprometió a brindar su apoyo, tanto desde el punto de vista técnico como financiero, por medio de la Secretaría Técnica.

El Plan de Reestructuración actualizado del FORAGRO está compuesto por los capítulos siguientes:

1. Rol institucional de FORAGRO en el hemisferio.
2. Identificación y análisis de *stakeholders*.
3. Institucionalidad de mecanismos análogos.
4. Más allá de los foros agrícolas: institucionalidad y membresía
5. Mecanismo de representación institucional de los grupos de *stakeholders*.
6. Agenda de reuniones.
7. Modelo de financiamiento.
8. Estrategia de comunicación.
9. Cronograma de transición.

### **Rol Institucional de FORAGRO en el hemisferio**

FORAGRO fue una iniciativa importante en un momento histórico en el cual las temáticas de políticas y estrategias, planificación y organización de la investigación y desarrollo (I+D) empezaba a recibir mayor atención por parte de actores públicos y privados.

La década de los 90 fue particularmente importante en estos temas al reconocerse la relevancia creciente de la innovación como medio de promoción del desarrollo económico, social y ambiental, lo que generó un movimiento global de revisión de políticas y estrategias de investigación y desarrollo en numerosas jurisdicciones. Los institutos nacionales de investigación agrícola (INIA) promovieron cambios internos para compartir roles en un sistema que evolucionó de un enfoque basado en la investigación para abarcar todo el sistema de innovación.

Las organizaciones de I+D fueron llamadas a revisar sus papeles institucionales, misiones y capacidades, para compartir el protagonismo con otros actores en un mundo que exige cada vez más efectividad de las inversiones en I+D, justamente por su importancia como fuente que alimenta innovaciones y, por lo tanto, crecimiento y desarrollo. Por ello, la “i” se añade hoy día al acrónimo I+D, redefiniéndose esta función como I+D+i.

Una consecuencia inmediata fue la necesidad de crear una visión sistémica, en la cual distintos actores deberían interactuar redefiniendo sus papeles y capacidades. Nuevos actores emergieron y actores tradicionales se reposicionaron.

Asimismo, las economías de escala y alcance se ampliaron y con ellas el interés por mayor integración organizacional y temática. Es en este escenario que iniciativas como la de FORAGRO fueron planteadas y avanzaron en su consolidación.

Al inicio el rol institucional del FORAGRO se enfocó en acciones de cooperación para fortalecer la investigación agrícola en el hemisferio. Aunque el concepto de ‘innovación’ ya se había incorporado en las políticas de muchos países desarrollados, particularmente en la Unión Europea, en América Latina dicho movimiento tardó por lo menos media década en adoptarse en forma amplia.

FORAGRO fue creado para fortalecer el sistema de investigación y a pesar de haber incorporado el tema de la innovación en sus acciones, permaneció como una organización enfocada en I+D y regida fundamentalmente por los INIA de los países latinoamericanos. Pese a los esfuerzos por ampliar las representaciones hay demanda por una mayor representación y participación efectiva de los actores. Al ampliar sus horizontes en ese contexto, FORAGRO ha diversificado sus líneas de acción, abriendo su abanico de actividades y responsabilidades.

En la actualidad FORAGRO necesita una nueva institucionalidad y gobernanza para tener una posición de referencia para los sistemas de I+D+i agrícola del continente. Es un hecho que hay múltiples organizaciones con misiones relacionadas a FORAGRO, lo que invita a revisar el rol y establecer su espacio propio en un escenario institucional crecientemente complejo.

### **Nuevas directrices y funciones**

Como resultado de consultas con *stakeholders* de la región se concluyó que el punto de partida de la revisión de FORAGRO debía basarse sobre las siguientes directrices:

- i. Reforzar su **naturaleza de Foro**, lo que implica que su institucionalidad debe estar dirigida a la agregación y combinación de personas y organizaciones competentes en temas de I+D+i para debatir asuntos de interés común.

Tener **naturaleza de Foro** presenta las siguientes consecuencias para el nuevo modelo:

- Asumir función de *Ágora*, construyendo espacios de interacción donde diferentes *stakeholders* y representaciones encuentren resonancia y convergencia.
  - Tener capacidad de identificar y atraer públicos relevantes.
  - Crear oportunidades permanentes para proposición de temas contemporáneos y emergentes.
  - No repetir lo que otras organizaciones ya hacen.
  - Tener capacidad de priorizar temas relevantes y de interés común para la mayoría.
  - Tener mecanismos de tratamiento, seguimiento y conclusión de los temas priorizados.
- ii. Constituirse en una **organización singular**, al mismo tiempo no sustituible, no redundante y útil a sus *stakeholders*.

La capacidad de postularse como una **organización singular** implica:

- Identificar y ocupar espacios que los *stakeholders* consideran críticos porque no están debidamente tratados o necesitan de tratamiento plural de distintos socios-regiones del continente.
- Tener capacidad de reunir piezas complementarias y organizar un espacio colectivo que otras organizaciones no van a proveer.
- Asegurar que los mecanismos existentes de cooperación y aquellos para construir alianzas sean complementarios, pero no sustitutivos de FORAGRO.
- Proponer temáticas con abordaje y forma de tratamiento únicos.

iii. Tener **representatividad y participación activa** del conjunto relevante de *stakeholders* de I+D+i del hemisferio.

La **representatividad y participación** implican:

- Identificar y tratar de incluir grupos de interés, atribuirles responsabilidades y empoderarlos.
- Lograr representatividad de los principales grupos de *stakeholders* y tener alcance efectivamente hemisférico.
- Reconocer y potenciar la existencia de otros espacios regionales cuyos mecanismos facilitan los procesos de identificación y priorización de las temáticas y garantizan la representatividad de *stakeholders*.
- Instituir gobernanza que garantice legitimidad de representaciones.
- Lograr externalidades positivas identificables y medibles.<sup>2</sup>
- Tener un mecanismo vivo de comunicación y rendición de cuentas hacia adentro y afuera del Foro.
- Ser reconocido por los miembros y *stakeholders* como el principal Foro de I+D+i para la agricultura del Continente.

iv. Consolidar un **vínculo institucional fuerte** con alguna organización técnica y políticamente reconocida y con alcance pan-regional.

Este vínculo **institucional fuerte** significa:

- Tener base organizacional establecida en una organización capaz de darle legitimidad institucional y soporte operativo estable.
- Tener un presupuesto mínimo garantizado para el ejercicio de las funciones básicas.
- Buscar constantemente sustentabilidad financiera de mediano y largo plazo.
- Consolidar vínculos institucionales complementarios dentro y fuera del hemisferio.

En resumen, estas cuatro directrices indican que el nuevo FORAGRO debe tener una institucionalidad que le permita actuar como Foro para el debate y proposición de

---

<sup>2</sup> Externalidades positivas medibles son los resultados concretos y positivos de las acciones de FORAGRO que deben ser comunicados a los *stakeholders*.

temas de interés común para distintos *stakeholders*. Además, su éxito será una consecuencia de la capacidad para crear espacios únicos de representatividad y participación cuyas externalidades se puedan verificar por medio de rendición de cuentas y continua comunicación hacia adentro y hacia afuera.

Las tres funciones básicas de FORAGRO son:

1. Catalizar y promover mejoras, sensibilizar, informar e intercambiar información entre sus mandantes y con otros actores en apoyo a la investigación, desarrollo tecnológico e innovación agropecuarias (I+D+i) y acceso justo a sus beneficios a fin de responder a las necesidades del sector y de los territorios en las Américas.
2. Generar información y conocimiento relevantes en los temas prioritarios de I+D+i para contribuir a la toma de decisiones de los actores políticos y el sector productivo.
3. Facilitar mecanismos incluyentes para mejorar la representación de sus grupos de *stakeholders*.

### **Misión y visión**

Bajo esas directrices se vuelve necesario revisar la misión y la visión de FORAGRO.

Se propone como Misión revisada de FORAGRO:

*Servir de foro para promover el diálogo, discutir activamente las necesidades y oportunidades, generar análisis y propuestas, y robustecer alianzas que fortalezcan los sistemas de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo sostenible de la agricultura de las Américas.*

Se propone como visión revisada de FORAGRO:

*Ser reconocido como el principal Foro de las Américas donde se debate y comparte el futuro de los sistemas de ciencia, tecnología e innovación agropecuarias.*

Esta misión y visión orientarán el desarrollo de un Plan de Mediano Plazo (PMP) que planteará los objetivos estratégicos y planes de acción para poner en marcha el nuevo FORAGRO.

### **Acciones estratégicas**

Teniendo en cuenta las directrices, la misión y visión presentadas, se proponen a continuación las acciones estratégicas de actuación del Foro. Para cada acción estratégica FORAGRO deberá contar con un plan de acción dentro de su PMP.

**Acción estratégica 1 (AE1) – Ideación** (*intercambio, discusión y síntesis de estudios, opiniones y reflexiones*), FORAGRO deberá:

- a) Construir acción sistemática de búsqueda y tratamiento de temas de interés de sus *stakeholders*. Dicha búsqueda debe apoyarse en tres fuentes complementarias:
- Consultas sistemáticas con los representantes de las categorías de *stakeholders*, particularmente de aquellos entendidos como centrales para el cumplimiento de su misión;<sup>3</sup>
  - Puerta abierta en sitio web específico para recibir sugerencias de *stakeholders* o individuos que se interesen por las temáticas relacionadas al desarrollo de los sistemas de I+D+i en las Américas;
  - Búsqueda interna por la SE del Foro de estudios, temas, datos e informaciones sobre desarrollo de sistemas de I+D+i que puedan ser de interés del Foro y construcción de un “observatorio” para capturar ideas y enfoques para alimentar la construcción de agendas. La búsqueda debe incluir las temáticas priorizadas por otros foros de I+D+i en agricultura y otros sectores similares.
- b) Establecer comunicación permanente con los *stakeholders* para recibir y diseminar temas de interés que van alimentar el análisis y la elaboración de agendas comunes:
- Actuar muy de cerca a la JIA por su importancia política e institucional en la agricultura de las Américas.
  - Coordinar e intervenir en conjunto con organizaciones regionales que definen prioridades de acción en I+D+i agrícola, como el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), el Sistema de INIA de Iberoamérica, los PROCIS y la Red Innovagro en la Región, y con los Foros de Investigación/Innovación Agrícola, el Tropical Agriculture Platform (TAP) y el GFAR en el mundo.
  - Tener interacción proactiva con otras organizaciones y fuentes de ideación como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Comisión Europea (CE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- c) Elaborar síntesis sobre los temas y consultar periódicamente a los *stakeholders* para obtener validación y retroalimentación conceptual y operativa.

Productos esperados de la AE1:

- Un observatorio permanente y operativo como mecanismo de búsqueda de temas establecido.
- Sistema de comunicación implementado y operativo.

---

<sup>3</sup> Es importante que esa búsqueda tome en cuenta los esfuerzos hechos por algunos de los *stakeholders* en sus bases. Por ejemplo, algunos PROCIS han implementado sistemas de identificación de prioridades desde los países, comúnmente llamados Mesas-País. Los representantes de diversos actores deberían traer sus prioridades ya consolidadas de modo de facilitar el buy-in en acciones futuras y, al mismo tiempo, diseminar prioridades regionales para el continente.

- Síntesis de temáticas prioritarias elaboradas periódicamente (se sugiere una síntesis temática cada 3 meses).

**Acción estratégica 2 (AE2) – Construcción de agendas, FORAGRO deberá:**

- a) Elaborar propuestas de agendas a partir de la AE1 para debate, validación y alineamiento.
- b) Organizar eventos virtuales o presenciales (reunión del CE, talleres, conferencias) para construcción de agendas y toma de decisiones.
- c) Construir sistemas de seguimiento y evaluación de las decisiones tomadas, con particular énfasis en el monitoreo de las acciones validadas y encaminadas.

Productos esperados de la AE2:

- *Templates* de agendas temáticas definidos, validados y operativos.
- Calendario anual de eventos en general y de la reunión del CE definido y validado.
- Sistema de seguimiento, evaluación y comunicación definido y validado.
- Mecanismo de comunicación establecido.

**Acción estratégica 3 (AE3) – Representación Institucional, FORAGRO deberá:**

- a) Definir e implementar estrategias de comunicación con distintos *stakeholders* externos, especialmente en el ámbito global (Foros similares de agricultura y de otros sectores incluso con comunidades que desarrollan políticas de I+D+i en general, tales como OECD, FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-UNIDO, la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología- RICyT, entre otras), incluyendo acciones para sensibilizar y/o influenciar otras agencias y organismos, además de la JIA, en temas de importancia para el hemisferio. Mantener calendario anual de eventos relacionados con la temática de I+D+i con propuesta de participación selectiva y activa de FORAGRO. Dicho calendario deberá aprovechar las fechas de priorización de ciertos subgrupos de *stakeholders* más próximos de FORAGRO, como los PROCI y otros a identificar.
- b) Participar de eventos internacionales y nacionales representando a FORAGRO.
- c) Retroalimentar a los miembros de FORAGRO sobre los temas desarrollados en los eventos en que participa.

Productos esperados de la AE3:

- Plan de comunicación externo definido y validado.
- Calendario anual de eventos internacionales y globales mapeado y con propuesta de participación de FORAGRO.
- Sistemática de retroalimentación incorporada al mecanismo prospectivo de búsqueda de temáticas de la AE1.

## **Identificación y análisis de *stakeholders***

El Cuadro 1 presenta los grupos y subgrupos de *stakeholders* de FORAGRO. Actualmente, FORAGRO cuenta con representantes de todos los grupos listados en la primera columna. Sin embargo, la participación a nivel de subgrupos ha sido asimétrica y desbalanceada. Además, es necesario expandir y revisar las representaciones actuales.

En la última columna del cuadro 1 se hace un balance del esfuerzo necesario de acercamiento o incorporación de los distintos subgrupos de *stakeholders*. Como se evidencia en dicha columna, todavía hay un trabajo relativamente intenso de articulación por desarrollar.

Con la excepción de los programas cooperativos regionales (PROCI y otros mecanismos similares) los demás subgrupos ameritan nuevo esfuerzo de articulación. Incluso el grupo de las organizaciones de I+D+i necesita complementarse con, por ejemplo, los centros internacionales de investigación de adentro y afuera del continente.

El reto es construir un ambiente abierto y plural, esencial para la naturaleza de foro y también para darle un sentido sistémico, según propuesto más arriba en este documento.

Esto se explica por varias razones complementarias: a) los sistemas de I+D+i son diversos y heterogéneos; b) los foros son espacios de intercambio y comunicación de temas comunes que deben estar abiertos a los interesados; b) en el caso de FORAGRO, la composición compleja y diversificada de actores implica capacidad de darle voz a un conjunto igualmente complejo y diverso de expectativas.

Cuadro 1 – Grupos y tipos de stakeholders: situación presente y futura en FORAGRO

GRUPOS DE STAKEHOLDERS DE FORAGRO	SUBGRUPOS DE STAKEHOLDER	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	BALANCE (B/A)
		Ha estado efectivamente involucrado en las actividades del Foro? (A)	Qué tipo de participación es deseada? (B)	
		1- No participó o lo hace de forma esporádica y no representativa 2- Sí, pero sin regularidad de forma insatisfactoria 3- Sí, con regularidad de forma satisfactoria	1- No actuar 2- Actuar en casos especiales 3- Actuar para complementar o pasar a tener 4- Actuar para incorporar y/o ampliar de forma importante	1- Esfuerzo puntual 2- Esfuerzo elemental 3- Esfuerzo sistémico 4- Esfuerzo mayor
Instituciones de I+D+I y extensión	Centros nacionales/regionales de investigación del continente americano	participación de INIAS es clave en FORAGRO, pero restringida a organizaciones de Latinoamérica y del Caribe	Complementar con las instituciones nacionales de países que no han participado, particularmente de América del Norte	2
	Centros internacionales de investigación agrícola	Los Centros Internacionales han participado de forma esporádica en los últimos años	es necesario incorporar formalmente los Centros de la Región como miembros de la Asamblea del Foro	4
	Universidades del continente	Hay representación en FORAGRO pero sin representatividad al alcance continental	es necesario incorporar formalmente representaciones de universidades como miembros de la Asamblea del Foro	3
	Instituciones de otros continentes	no hay participación cuando hay de forma puntual	es necesario incorporar formalmente instituciones de otros continentes como miembros de la Asamblea del Foro	3
	Instituciones de extensión y servicios rurales y agrícolas	no hay	es necesario incluir representación de organizaciones de extensión y servicios rurales	3
Cooperación para I+D+I y extensión	Programas y organizaciones cooperativas de la Región (PROCIS, Red Innovagro, Sistema Iberoamericano de INIAS, RELASER)	no hay	no hay	3
	Programas y organizaciones de otros continentes	no hay	Hay un conjunto importante de organizaciones de cooperación de otras regiones globales que deben ser llamadas a tomar parte en FORAGRO	3
Foro de discusión	Foros de I+D+I agrícola análogos a FORAGRO de otras regiones y continentes	no hay	Hay un conjunto importante de Foros análogos de cooperación de otras regiones globales que deben ser llamados a tomar parte en FORAGRO	3
	Foros de temáticas complementarias a la I+D+I agrícola dentro y fuera del continente	no hay	Hay un conjunto importante de Foros de cooperación en temáticas complementarias de otras regiones globales que deben ser llamados a tomar parte en FORAGRO	3
Fomento de la investigación e innovación	Fondos y fundaciones privadas y mixtas de apoyo a investigación y a innovación agrícola del continente	A la excepción de FONTAGRO y de CEDAF, que participan de forma activa, pero no en el centro de decisiones de FORAGRO, no se encuentran fondos y fundaciones de alcance regional o continental	es estratégicamente necesario incorporar Fondos y Fundaciones con experiencia en apoyo a iniciativas como FORAGRO	4
	Fondos y fundaciones privadas y mixtas de temáticas complementarias a la I+D+I agrícola del continente	no hay	es estratégicamente necesario incorporar Fondos y Fundaciones con experiencia en apoyo a iniciativas como FORAGRO	3
	Fondos y fundaciones privadas y mixtas de otros continentes	no hay	es estratégicamente necesario incorporar Fondos y Fundaciones con experiencia en apoyo a iniciativas como FORAGRO	3
Agentes de los sistemas productivos	Organizaciones de productores (asociaciones, cooperativas)	Hay representación en FORAGRO pero sin representatividad al alcance continental	es necesario ampliar y instituir mecanismo formal de representación de productores	4
	Representación de transformadores, distribuidores	no hay	es necesario incluir representación de transformadores y distribuidores	3
	Foros de empresas y asociaciones de empresas, proveedores de insumos y servicios	no hay	es necesario incluir representación de proveedores de insumos y servicios	3
Representantes de la sociedad civil	Representación de grupos sociales específicos (jóvenes, mujeres, etc.)	hay representación de jóvenes	se debe complementar con representaciones de mujeres y otros posibles segmentos sociales	3
	Asociaciones e iniciativas de apoyo para temas específicos (hambre, acceso a información, etc.)	no hay	Hay un conjunto importante de organizaciones internacionales en temas cercanos a los de FORAGRO que deben ser llamados a tomar parte en FORAGRO	3
Instancias políticas	Instancias políticas de agricultura en las Américas	no hay	Hay un conjunto de organizaciones con elevado peso político en el continente que necesitan incorporar a FORAGRO y que FORAGRO necesita interactuar, con particular énfasis en la IA, entre otros	4
	Instancias políticas de agricultura de otros continentes	no hay	Hay un conjunto de organizaciones con elevado peso político internacional y global que FORAGRO necesita interactuar	3

Se debe considerar siempre el rol transversal del IICA porque es la institución avaladora de FORAGRO y además juega un papel en el funcionamiento de otros *stakeholders* claves para FORAGRO, tales como los PROCI, FONTAGRO y la Red Innovagro. No menos importante es su relación institucional con la JIA.

A continuación, se presenta un análisis de organizaciones que podrían potencialmente interactuar con FORAGRO ya sea como miembros de la Asamblea o como invitados para temas específicos.

### **Institucionalidad de mecanismos análogos**

Estas organizaciones son los cinco Foros Regionales de I+D+i Agrícola: FARA (África), CACAARI (Central Asia), AARINENA (Near East and North Africa), APAARI (Asia Pacific) y EFARD (Europe), el GFAR y la Tropical Agriculture Platform (TAP). Se analizan en forma resumida: a) los respectivos niveles de actividades; b) las formas de acción; c) los modelos de gobernanza; y d) las formas de financiamiento.

### **Sobre el nivel de actividad de los foros**

El APAARI y el FARA presentan los niveles más elevados y actualizados de actividad. CACAARI tiene un nivel moderado, sostenido por su estrecho vínculo con Centros Internacionales de Investigación del CGIAR, particularmente el ICARDA (donde incluso se ubica la Secretaría Ejecutiva de CACAARI). AARINENA se encuentra con un nivel de actividad relativamente bajo. El Foro Europeo, EFARD, también presenta bajo nivel de actualización de información en su sitio web y en sus documentos, pero como forma parte de un conjunto de iniciativas de la Comisión Europea para investigación, innovación y desarrollo agrícola, es un Foro con facilidad operativa para ejecutar acciones de intercambio y cooperación.

Respecto al GFAR, se han producido cambios estructurales y de gobierno importantes. El Global Forum está preocupado en erigir un modelo más abierto y participativo y por lo tanto inició un nuevo camino institucional con miras a fortalecer su relevancia como punto focal de las temáticas de investigación e innovación agrícola en el mundo; desafío difícil debido al creciente movimiento de organizaciones involucradas en esta temática en todo el mundo.

La TAP es una iniciativa muy reciente pero que nace con el respaldo de la FAO. Su misión se intersecta con la de otros foros, incluso del GFAR, como por ejemplo en el tema de educación y capacitación.

### **Sobre los modelos de gobierno**

Los Foros se estructuran de manera muy similar. En general hay una Asamblea, un Comité Directivo (CD)- o *Steering Committee* - y una Secretaría Ejecutiva. En todos los casos están presentes en el CD representantes de donantes o de organizaciones de fomento. El GFAR también está presente como miembro del CD en tres de los foros regionales. Otro punto a resaltar es la participación frecuente de instancias políticas o con fuerte influencia política en los CD.

Todos los foros regionales tienen esquemas de membresías que pueden estar divididos en categorías (como Plenos y Asociados) En el caso de APAARI, tiene seis diferentes tipos de membresías).

El GFAR adoptó muy recientemente (2015) un modelo de gobierno con una Asamblea de Socios abierta y un *Steering Committee*.<sup>4</sup> La motivación de cambio ha sido la búsqueda por diversidad e intensidad de participación de *stakeholders* y una visión de mayor apertura institucional.

La TAP adopta un modelo similar, con una Asamblea y un *Steering Committee* además de una Secretaría Ejecutiva.

Un punto común, cada vez más destacado en esas organizaciones es la diversidad de *stakeholders* representados en los Comités Directivos, inclusive con participación de agentes y organizaciones de fomento y financiamiento u organizaciones con presencia política importante.

### **Sobre las formas de acción**

Las formas comunes de acción de todos los foros son las siguientes:

- Definir una visión estratégica convergente entre los grupos de *stakeholders*.
- Compartir conocimientos e información entre los miembros.
- Ampliar capacidades técnicas de los *stakeholders*.
- Promover inversiones en investigación e innovación.

Además de esas formas comunes de acción también cabe mencionar:

- Prospección de temas prioritarios.
- Definición y puesta en marcha de programas, redes y proyectos específicos.
- Promoción de la transferencia de tecnología y servicios de asesoría técnica.
- Producir y disseminar estudios y otras publicaciones.
- Búsqueda de financiamiento para los miembros.
- Rendición de cuentas.

### **Sobre formas de financiamiento**

- i. Aportes de donantes y cuotas de miembros son las dos formas predominantes de financiamiento de los foros regionales. Los donantes tienen distintos perfiles, pero casi todos son organizaciones multilaterales o regionales con capacidad de aporte en acciones colectivas.
- ii. El Banco Mundial y la FAO, además de los Centros Internacionales de Investigación Agrícola y el propio GFAR aparecen como donantes importantes de estos foros.
- iii. En el caso del FARA hay también programas regionales con presupuestos muy elevados, del orden de millones de dólares.
- iv. El EFARD tiene una situación particular porque es financiado por la iniciativa Europea de Investigación Agrícola para el Desarrollo.

---

<sup>4</sup> El *Steering Committee* del GFAR se renovó recientemente. FORAGRO es uno de sus miembros

- v. El GFAR también se apoya fuertemente en la Comisión Europea y en agencias ministeriales de cooperación y asuntos internacionales.
- vi. La TAP es financiada por la FAO y otras fuentes, principalmente de gobiernos y agencias gubernamentales.
- vii. La mayoría de los Foros utilizan cuotas o aportes de membresía, con montos variables. Se encuentran valores desde US\$ 100 hasta US\$ 5000 / año.
- viii. A excepción del FARA, cuyo presupuesto es mucho mayor que el de los demás Foros regionales (aparte del EFARD), los montos presupuestarios se sitúan en un rango entre US\$ 20 mil (CACAARI) y US\$ 200 mil (APAARI), pasando por US\$ 100 mil (AARINENA).
- ix. Es importante notar que varios de estos foros tienen aporte del CGIAR o directamente de Centros Internacionales de Investigación que financian las SE.
- x. Los presupuestos del GFAR, EFARD y la TAP son de magnitud mucho mayor que los foros regionales y sus fuentes son donantes con gran poder de intervención (Comisión Europea para GFAR y EFARD y FAO para la TAP).

#### **Lecciones útiles:**

- Los niveles de actividad de los Foros Regionales son variables, siendo algunos muy activos y otros con reducida acción. Los más activos son los que tienen un CD con representación de instancias de fomento y políticas importantes.
- Los tipos de actividades conducidas por los Foros Regionales se limitan a un conjunto relativamente restringido, con poca acción directa por medio de proyectos y con énfasis en visión estratégica compartida. Los modelos de gobernanza son cada vez más abiertos y estructurados en dos niveles: un amplio y abierto organizado en Asamblea y otro más restricto de dirección, pero con representación de los principales grupos de *stakeholders*.
- Las fuentes de financiamiento son básicamente de tres tipos: donantes; cuotas de los miembros; y apoyo de infraestructura de alguna organización ancla, como los Centros Internacionales. De esas tres fuentes siempre por lo menos dos actúan simultáneamente.

#### **Más allá de los foros agrícolas: institucionalidad y membresía**

El análisis que se presenta a continuación se dedica a la identificación e indicación del potencial de contribución de diferentes actores para FORAGRO, separándolos en dos tipos: a) organizaciones que deberían ser incorporadas como miembros; y b) organizaciones a considerar en temáticas específicas, pero no necesariamente como miembros del Foro.

Se identificaron unas 75 organizaciones divididas en seis grupos de *stakeholders* para integrar la Asamblea de FORAGRO. Cada grupo de *stakeholders* contiene subgrupos

como ha sido presentado en el cuadro 1. El anexo 2 incluye un listado completo de las organizaciones identificadas<sup>5</sup>.

Los grupos de *stakeholders* utilizados en esta búsqueda fueran los siguientes:

- Cooperación en I+D+i para el desarrollo.
- Fomento.
- Foros.
- Instancias políticas.
- Sistemas productivos.
- Representantes de la sociedad civil.

## Resultado consolidado del Análisis institucional Cooperación en I+D+i

En este grupo fueron seleccionadas 22 organizaciones de 13 países. De esas instituciones se sugiere que 10 sean consideradas para la membresía permanente de FORAGRO con participación en la Asamblea. Las demás se proponen como invitadas esporádicamente para tomar parte de actividades específicas del Foro. Los cuadros 2 y 3 presentan las organizaciones de este grupo separadas entre Miembros e Invitados, respectivamente.

Cuadro 2 – Organizaciones de Cooperación en I+D+i a considerar para Membresía en la Asamblea General de FORAGRO

COOPERACIÓN PARA I+D+i MIEMBROS DE LA ASAMBLEA			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
UNESCO Oficina de la UNESCO en MONTEVIDEO Oficina Regional de Ciencia para América Latina y el Caribe	URUGUAY	Referencia para política científica de las Naciones Unidas	
AGROPOLIS Agropolis International	FRANCIA	Experiencia de coordinación de organizaciones de investigación e innovación	
RELASER Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural	CHILE	Referencia de cooperación para servicios de extensión, difusión e innovación	
AGRINATURA The European Alliance on Agricultural Knowledge for Development	REPUBLICA CHECA	Experiencia de cooperación para investigación e innovación entre universidades y centros de investigación de 27 países con acciones de capacitación en temas de interés de las Américas	
TAA Tropical Agriculture Association	REINO UNIDO	Experiencia de cooperación en investigación y educación agrícola y alimentario para el desarrollo	
GODAN Global Open Data for Agriculture and Nutrition Initiative	REINO UNIDO	Experiencia de plataforma global de información tecnológica, de innovación, comercial con más de 200 organizaciones	
CABI Centre for Agriculture and Biosciences International	REINO UNIDO	Experiencia de cooperación para investigación e innovación en temas de agricultura y ciencias biológicas	
GCHERA Global Confederation of Higher Education Associations for the Agricultural and Life Science	FRANCIA	Experiencia global de asociación académica en ciencias agrarias con presencia en las Américas	
TAP Tropical Agriculture Platform	ITALIA	Set de herramientas reciente mecanismo de cooperación direccionado para cooperación para construcción de capacidades para innovación en agricultura	
CGIAR Consultative Group on International Agriculture Research	FRANCIA	El CGIAR es una instancia de coordinación e influencia en las agendas de investigación agrícola no solamente de los Centros sino que también de otras organizaciones internacionales	

El cuadro 3 presenta un conjunto de organizaciones con presencia internacional o global. Son organizaciones que desarrollan actividades relacionadas con la agricultura desde distintas perspectivas:

- Enseñanza superior que permitiría interactuar con redes académicas de alcance global.

<sup>5</sup> En el listado no se elabora sobre los INIA, el IICA y los PROCIS porque constituyen el núcleo del Foro.

- Investigación de alto nivel en ámbito internacional.
- Definición y coordinación de agendas globales y regionales, insertando FORAGRO en instancias de decisión de grandes temas de investigación.
- Plataformas y asociaciones de agricultura tropical y plataformas de datos globales sobre agricultura permitiendo el acceso a bases ampliadas de información y análisis sobre agricultura, alimentación e investigación.

El cuadro 3 a su vez presenta organizaciones con características distintas. Hay tres tipos básicos: a) organizaciones de cooperación más localizada que puede aportar experiencias específicas interesantes para FORAGRO; b) organizaciones que representan investigación en países que pueden ser de interés para el Foro como Japón y China y, c) organizaciones para cooperación en temas específicos. Así se propone que esos *stakeholders* sean parte del conjunto de instituciones de cooperación de interés eventual de FORAGRO.

Cuadro 3 – Organizaciones de Cooperación en I+D+i a considerar para invitación a temas específicos

COOPERACIÓN PARA I+D+i POR INVITACIÓN			
ORGANIZACIÓN	PAIS	APORTE PARA FORAGRO	
COLEACP	The Europe-Africa-Caribbean-Pacific Liaison Committee	FRANCIA	Experiencia global de cooperación para desarrollo agrícola y alimentario, particularmente de PYMES agrícolas, seguridad e inocuidad alimentaria
CTA	Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation	HOLANDA	Experiencia de cooperación para desarrollo agrícola y rural incluyendo África, El Caribe y el Grupo Pacífico
CENIREC	Corporación Red Especializada de Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Agropecuario de Colombia	COLOMBIA	Experiencia de cooperación para investigación e innovación
CIDENAM	Coordinación de Innovación y Desarrollo	MEXICO	Experiencia de asociación academia y sector productivo
PROLINNOVA	Promoting Local Innovation	HOLANDA (SECRETARIA)	Experiencia de cooperación para investigación e innovación inclusiva y participativa
Global Plant Council	Global Plant Council	EUA	Experiencia de cooperación internacional en ciencias agrarias reuniendo importantes sociedades científicas de las Américas
ceiA3	Campus de Excelencia Internacional en Agroalimentación	ESPAÑA	Experiencia de cooperación para investigación e innovación
PROINPA	Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos	BOLIVIA	Experiencia de cooperación para investigación e innovación
BIODIVERSITY INTERNACIONAL	Biodiversity International: research for development in agricultural and tree biodiversity	ITALIA	Experiencia de cooperación para desarrollo agrícola y alimentario
CATAS	Chinese Academy of Tropical Agricultural Sciences (CATAS)	CHINA	Un puente con la investigación en China
CIRAD	Centro de Cooperación Internacional e Investigación Agrícola para el Desarrollo	FRANCIA	Es una organización tradicional de cooperación agrícola, con actividades en muchos países latinoamericanos y caribeños. Es un puente con Francia
JIRCAS	International Research Center for Agricultural Sciences	JAPON	Igual que la CATAS de China, actuaría como puente con la investigación de Japón

## Fomento

Se identifican 15 organizaciones de 13 países con actividades de promoción y financiamiento de investigación, innovación y producción sostenible que pueden interesar a FORAGRO.

En el cuadro 4 se presentan cinco organizaciones seleccionadas para un acercamiento inmediato al Foro, incluyendo tanto instituciones financieras para el desarrollo de AL como organizaciones que actúan muy de cerca al financiamiento de la I+D+i agropecuaria en el continente americano. Hay también organizaciones con tradición de financiamiento de proyectos de innovación e inclusión en el ámbito global. Se recomienda que FORAGRO haga un acercamiento formal para incluir algunas o todas estas organizaciones como miembros permanentes y activos del Foro.

Cuadro 4 – Organizaciones de Fomento a considerar para la Membresía en la Asamblea General de FORAGRO

FOMENTO MIEMBROS			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
ALIDE	PERU	Referencia de financiamiento del desarrollo nacional	
CAF	VENEZUELA	Experiencia de fomento regional	
FONTAGRO	EUA	Experiencia de fomento regional y cooperación para investigación e innovación	
FIDA	ITALIA	Experiencia de fomento y cooperación para desarrollo agrícola	
IDRC	Canada	Experiencia internacional de fomento y cooperación para desarrollo agrícola	

El cuadro 5 presenta un conjunto adicional de organizaciones de fomento de carácter más nacional que pueden aportar experiencia e información importante a FORAGRO. Asimismo se incluyen organizaciones con actuación regional y global que pueden participar de acciones específicas del Foro.

Cuadro 5 – Organizaciones de Fomento a considerar para invitación a temas específicos

FOMENTO INVITADOS			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
FUNDACIÓN TRIPTOLEMOS	ESPAÑA	Experiencia nacional de fomento del sector agroalimentario	
FUNICA	NICARÁGUA	Experiencia nacional de fomento y cooperación para desarrollo agrícola	
FITTACORI	COSTA RICA	Experiencia nacional de fomento	
Fundación PIEAES	MÉXICO	Experiencia de fomento y cooperación para desarrollo agrícola	
FIAGRO	EL SALVADOR	Experiencia local de asociación de productores para desarrollo agrícola regional	
FIA	CHILE	Experiencia nacional de fomento y cooperación para desarrollo agrícola	
EDF	BÉLGICA	Experiencia regional de fomento	
CRAWFORD FUND	AUSTRALIA	Experiencia internacional de fomento y cooperación para investigación e innovación	
McKnight Foundation	EUA	Experiencia internacional de fomento y cooperación para desarrollo agrícola	
The Rockefeller Foundation	EUA	Experiencia internacional de fomento y cooperación para desarrollo agrícola	

## Foros

En este grupo se incluyen foros e instancias afines con experiencia en intercambio, difusión, promoción y construcción de agendas de investigación, extensión, innovación y desarrollo económico y social. Se identificaron 10 organizaciones de nueve países, entre las cuales se encuentran los Foros de Investigación e Innovación Agrícola Regionales análogos a FORAGRO.

El Cuadro 6 presenta los cinco Foros Regionales similares a FORAGRO y el GFAR. Se incluye también el Foro Global para servicios de asesoría rural (GFRAS) y la REAF. Se sugiere que todas estas organizaciones sean incorporadas a la membresía de FORAGRO.

Cuadro 6 – Foros a considerar para la Membresía de FORAGRO

FORO MIEMBROS			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
GFRAS	Global Forum for Rural Advisory Services	SUIZA	Referencia del Foro global en servicios y asesoría rurales dirigido a pequeños productores
GFAR	Foro Global para la Investigación Agrícola (GFAR)	ITALIA	Referencia del Foro global de investigación e innovación agrícola en la cual agendas de otros foros y organizaciones son debatidas
CACAARI	Asociación de Instituciones de Investigación Agrícola de Asia Central y del Cáucaso	UZBEKISTÁN	Foro Regional de Investigación e Innovación Agrícola Analógico FORAGRO
AARINENA	Association of Agricultural Research Institutions in the Near East and North Africa	JORDANIA	Foro Regional de Investigación e Innovación Agrícola Analógico FORAGRO
APAARI	Asia Pacific Association of Agricultural Research Institutions	TAILANDIA	Foro Regional de Investigación e Innovación Agrícola Analógico FORAGRO
FARA	Forum for Agricultural Research in Africa	GHANA	Foro Regional de Investigación e Innovación Agrícola Analógico FORAGRO
EFARD	Foro Europeo de Investigación Agrícola para el Desarrollo	?	Foro Regional de Investigación e Innovación Agrícola Analógico FORAGRO
REAF	Reunión especializada de Agricultura Familiar del MERCOSUR	URUGUAY	Experiencia del Foro especializado en agricultura familiar del MERCOSUR

En el cuadro 7 se presentan dos foros que se sugiere participen en temas específicos particularmente en temáticas científicas y de fitosanidad.

Cuadro 7 – Foros a considerar para invitación a temas específicos

FORO INVITADOS			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
CILAC	Foro Abierto de Ciencias de América Latina y el Caribe	URUGUAY	Experiencia Regional del Foro científico para la definición de agendas y representación en el Foro Mundial de Ciencias
PESTNET	PESTNET	?	Experiencia del Foro de cooperación técnica especializada

### Instancias políticas

Se incluyen ocho organizaciones, de las cuales las presentadas en el cuadro 8 son recomendadas para membresía permanente en la Asamblea y las demás como participantes en temáticas específicas. Respecto a la interacción con la JIA se adoptará un modelo de doble vía: la JIA alimentando las agendas del Foro y las agendas del Foro siendo presentadas a la JIA.

Cuadro 8 – Instancias políticas a considerar para la Membresía de FORAGRO

INSTANCIAS POLÍTICAS MIEMBROS			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
JIA	Junta Interamericana de Agricultura	COSTA RICA	Referencia para la definición de agendas de políticas agrícolas en el continente americano
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano	COSTA RICA	Referencia Regional de políticas agrícolas de América Central
CAS	Consejo Agropecuario del Sur	CHILE	Referencia Regional de políticas agrícolas del Cono Sur

En el cuadro 9 se presentan cuatro organizaciones que pueden jugar un importante papel complementario y específico para FORAGRO. Desde instancias globales hasta regionales del continente americano o de otras regiones, la voz y el intercambio con esas organizaciones pueden abrir puertas muy relevantes.

Cuadro 9 – Instancias políticas a considerar para invitación a temas específicos

INSTANCIAS POLÍTICAS INVITADOS			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
EIARD	The European Initiative Agricultural Research for Development	Bélgica	Experiencia Internacional de políticas para AR4D
DGDEVCO	Commission's Directorate-General for International Cooperation and Development	Bélgica	Experiencia Internacional de promoción del desarrollo en países menos desarrollados
FRM	Foro Rural Mundial (World Rural Forum)	España	Experiencia Internacional de promoción del desarrollo rural y de agricultura familiar
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas	Ecuador	Referencia Regional de políticas de investigación e innovación
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños	Venezuela	Referencia Regional de políticas de desarrollo

### Sistema Productivo

Este grupo está formado principalmente por varios mecanismos asociativos de productores. Se han identificado siete organizaciones ubicadas en seis países dentro y fuera del continente americano relevantes para FORAGRO.

En el cuadro 10 se encuentran organizaciones de representación de productores regionales, nacionales y globales. Este es uno de los eslabones con más baja representación en FORAGRO y se sugiere un inmediato acercamiento a esas organizaciones inclusive para que pasen a hacer parte de la membresía del Foro. Es necesario que representaciones de productores de regiones y países fortalezcan el rol de FORAGRO.

Cuadro 10 – Agentes del sistema productivo a considerar para la Membresía de FORAGRO

Organización		País Sede	Aporte para FORAGRO
CAFAN	Caribbean Farmers Network	San Vicente y las Granadinas	Experiencia regional de asociación de productores para el desarrollo agrícola regional.
COOP	Alianza Cooperativa Internacional	Bélgica	Referencia para seguimiento global de cooperativas.
NFU USA	National Farmers Union of the United States	USA	Experiencia regional de asociación de productores para el desarrollo agrícola regional.
NFU Canadá	National Farmers Union of Canada	Canada	Experiencia regional de asociación de productores para el desarrollo agrícola regional.
CFA	Canadian Federation of Agriculture	Canadá	Experiencia regional de asociación de productores para el desarrollo agrícola regional.
WFO	World Farmers Organizations	Italia	Experiencia de asociación de productores para el desarrollo agrícola global.
Red de Cooperativas Agropecuarias de las Américas	Red de Cooperativas Agropecuarias de las Américas	Costa Rica	Contacto con organizaciones cooperativas de las américas.
FECAGRO	Federación Centroamericana de Cámaras Agropecuarias	Guatemala	Experiencia regional de asociación de productores.

En el cuadro 11 se presentan otras dos organizaciones que resultan de interés para temas específicos. Constituyen experiencias de organización productiva de nivel nacional que representan ejemplos de coordinación de distintos actores de producción e innovación que pueden ser de interés para FORAGRO.

Cuadro 11 – Agentes del Sistema Productivo a considerar para invitación a temas específicos

AGENTES DEL SISTEMA PRODUCTIVO INVITADOS			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
COFUPRO	Coordinadora Nacional de las Fundaciones Produce	MÉXICO	Experiencia nacional de coordinación de organizaciones de investigación e innovación
FDL	Fundación para el Desarrollo Frutícola	CHILE	Experiencia nacional de asociación de productores para exportación agrícola

## Sociedad Civil

Se identificaron ocho organizaciones que actúan globalmente o regionalmente con acciones y servicios de asistencia, aprendizaje y difusión a poblaciones y regiones vulnerables. El cuadro 12 presenta tres entidades que se consideran importantes y de inmediato acercamiento para la membresía de FORAGRO.

Cuadro 12 – Organizaciones de la sociedad civil a considerar para la Membresía de FORAGRO

SOCIEDAD CIVIL MIEMBROS			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
ACF	Acción Contra el Hambre	EUA y CANADA	Experiencia internacional de promoción de la seguridad alimentaria, nutrición, sostenibilidad y desarrollo humano en países menos desarrollados
YPARD	Young Professionals for Agricultural Development	Italia	Experiencia internacional de promoción de desarrollo rural y agrícola familiar
ONU MUJERES	ONU MUJERES	Multi-sede	Agenda global de acciones para la promoción de la igualdad de género

En el cuadro 13 se complementa el grupo de la sociedad civil con un conjunto de organizaciones de empoderamiento, asistencia y capacitación que pueden aportar experiencias importantes a FORAGRO en temas específicos.

Cuadro 13 – Organizaciones de la sociedad civil a considerar para invitación a temas específicos

SOCIEDAD CIVIL INVITADOS			
ORGANIZACIÓN	PAÍS	APORTE PARA FORAGRO	
ETC	ETC	HOLANDA	Experiencia global de promoción de desarrollo en países menos desarrollados con foco en alimentos, nutrición y energía
ACCESS	Access Agriculture	Kenia	Referencia regional de políticas agrícolas
AGRECOL	Association for Agriculture and Ecology	Alemania	Experiencia internacional de políticas para el AR4D
INGENAES	Integrating Gender and Nutrition within Agricultural Extension Services	EUA, Bangladesh, Georgia, Ghana, Honduras, Malawi, Nepal, Sierra Leone, Tajikistan, Zambia	Experiencia internacional de promoción de desarrollo en países menos desarrollados
CARE	CARE	EUA	Conexión entre investigación, innovación y reducción de la pobreza y el hambre

En Centroamérica, existe el Consejo Consultivo del SICA, que es una instancia que reúne a las organizaciones representativas de la sociedad civil en el marco del SICA. La sede está ubicada en El Salvador.

## Síntesis e implicaciones

El conjunto de *stakeholders* presentado no es completo ni suficiente, y debe actualizarse regularmente, por ser una fuente importante para la planificación y organización de FORAGRO. El propósito de esta síntesis es proveer una primera mirada en el largo horizonte de perspectivas que FORAGRO necesita incluir en su modelo de gobierno para tener relevancia creciente en los próximos 20 años.

La naturaleza de un foro es distinta a la de una asociación o ateneo. Implica fundamentalmente apertura; su riqueza nace precisamente de la capacidad de promover intercambios para generar nuevas ideas a ser consideradas por el colectivo.

La primera fase de FORAGRO, centrada sobre todo en los INIA, debe evolucionar hacia un modelo que realmente funcione con la participación de múltiples actores. Las razones para eso se originan en la propia evolución de los sistemas de I+D+i, donde los flujos de conocimiento están cada vez más interconectados. El futuro mismo de los INIA depende de su capacidad de articulación con actores públicos y privados, y con la sociedad de una forma más amplia.

Esto significa que el nuevo FORAGRO debe empezar una búsqueda de temáticas transversales y que resulten estratégicas para los distintos actores de los sistemas de innovación. La fuerza y el éxito de FORAGRO se van a medir por el interés que sus acciones despierten en los *stakeholders*. Este proceso demanda tiempo, esfuerzo y alguna inversión mínima inicial.

## **Nueva gobernanza**

El modelo de gobierno actual de FORAGRO está constituido por un Comité Ejecutivo (CE) de 17 miembros. Para cumplir con su propuesta de acción y ocupar un espacio singular en el continente americano se propone que FORAGRO estructure su modelo de gobierno en dos niveles: Asamblea de Miembros y Comité Directivo (CD). FORAGRO contará también con una Secretaría Ejecutiva (SE)<sup>6</sup> y un Grupo Técnico Asesor.

### **a. Asamblea de Miembros**

La **Asamblea de Miembros** comprende participantes de todos los grupos y subgrupos de *stakeholders*. En algunos casos la Asamblea también podría aceptar como miembros personas naturales tales como investigadores o pensadores influyentes en los temas tratados por el Foro.

- El proceso de constitución de la Asamblea será coordinado por la SE con la conformidad del actual CE (o, en el futuro, del CD). Los lineamientos propuestos son:
  - Cualquier organización o persona que se encuadre en los grupos y subgrupos de *stakeholders* del cuadro 1 pueden postular membresía.
  - La SE y actual CE del Foro identificarán organizaciones en cada subgrupo de *stakeholder* del cuadro 1.
  - FORAGRO convocará a los potenciales miembros para que presenten una propuesta de adhesión a partir de un formulario elaborado por la SE.
  - La Asamblea será constituida en la primera reunión anual de FORAGRO tras la aprobación del Plan de Reestructuración.

---

- <sup>6</sup> El IICA ha venido apoyando a FORAGRO a través de la provisión de una Secretaría, que anteriormente se denominaba Secretaría Técnica. El cambio de nombre a Secretaría Ejecutiva obedece no sólo al deseo de armonización con el título usado por otros mecanismos similares para esta unidad de apoyo, sino también a un fortalecimiento de sus funciones, incluyendo la provisión de un presupuesto base para su funcionamiento.

- La primera Asamblea será constituida por los miembros actuales de FORAGRO y por nuevos miembros que hayan sido identificados y aprobados por el actual CE.
- Futuras propuestas de adhesión presentadas por organizaciones o por personas naturales serán sometidas a la Asamblea para aprobación.
- La Asamblea se reunirá todos los años en forma virtual y celebrará una reunión presencial cada dos años.

Las atribuciones de la Asamblea son:

- Elegir a los miembros del Comité Directivo (CD).
- Ratificar altas y bajas de miembros según indicación del CD.
- Participar activamente en el proceso de definición y aprobar los planes plurianuales.
- Aprobar el informe de medio término.
- Aprobar los estatutos y sus posibles revisiones.
- Sugerir temas para el Foro.
- Otros a definir en los estatutos del Foro.

#### **b. Comité Directivo**

El **Comité Directivo** sustituirá el presente Comité Ejecutivo y será estructurado con representaciones de todos los grupos de stakeholders indicados en el Cuadro 1 más el IICA.

La estructura del CD se propone a continuación:

#### **Sobre la composición**

- Instituciones de I+D+i (5 miembros de las diferentes regiones, siendo 1 de la academia).
- Cooperación para I+D+i (1).  
*(Propuesta alternativa: 5 representantes de los mecanismos regionales de cooperación (ej PROCIS), incluyendo uno del Caribe, y 1 representante de la Academia).*
- Agentes de los sistemas productivos (3 con al menos un representante de la agricultura familiar).
- *(Propuesta alternativa: 4 con al menos 3 representantes de los agricultores, incluyendo agricultura familiar).*
- Representantes de la sociedad civil (2).
- Fomento de la I+D+i (1).
- Sistemas de extensión y servicios de asesoría rural (1).
- Foro de discusión (1).
- Instancias políticas (1).
- IICA (1).

#### **Sobre la elección de los integrantes**

- Solamente organizaciones miembros de la Asamblea de FORAGRO pueden postularse para participar del CD.
- Todos los miembros de la Asamblea son elegibles al CD, excepto personas naturales.

- Todos los integrantes del CD son elegidos por la Asamblea.
- Los candidatos a integrantes postulan dentro del grupo de *stakeholder* al cual pertenecen y son elegidos por los miembros de dicho grupo.
- El término es bienal, permitiéndose la reelección por un período más.
- Las postulaciones se formalizan por medio de convocatoria pública a los miembros, por grupo de *stakeholders*.
- En caso de no haber suficientes candidaturas para todos los grupos de *stakeholders*, el CD establecerá un subcomité de búsqueda de candidatos y actuará de forma proactiva para la identificación de potenciales candidatos.
- La composición del CD puede cambiar parcialmente o totalmente cada dos años.

### **Sobre la organización**

- Todo integrante del CD tiene derecho a voz y voto.
- El CD tendrá un presidente y un vicepresidente.
  - El presidente y el vicepresidente son elegidos por la Asamblea entre los miembros del CD. Todos los integrantes del CD pueden postular los cargos de presidente y vicepresidente.
  - El CD se reunirá todos los años presencialmente o por medios virtuales. Cada dos años habrá por lo menos una reunión presencial.

### **Sobre las atribuciones**

- Aprobar los planes y todos los documentos internos y externos de FORAGRO.
- Revisar y aprobar agendas comunes.
- Revisar, aprobar, hacer seguimiento y enviar a la Asamblea los Planes de Acción e informes anuales de rendición de cuentas.
- Revisar y aprobar el programa de la reunión anual de la Asamblea y convocarla.
- Recibir y aprobar solicitudes de membresía y comunicar a la Asamblea.
- Representar a FORAGRO a través de su Presidente, Vicepresidente delegado, en reuniones regionales y mundiales pertinentes a los propósitos y actividades del Foro.
- Orientar y apoyar el trabajo de la SE e interactuar con ésta a fin de impulsar el desarrollo del FORAGRO y sus actividades.
- El CD podrá atribuir autonomía a la SE en lo que decida y en acuerdo con los estatutos del Foro.
- Ordenar todas las demás deliberaciones necesarias aquí no previstas.

### **Transición**

- La actual Dirección (el presente CE) deberá operar la transición para el nuevo modelo, organizando elecciones para la nueva composición del CD con el apoyo de la SE.
- El CD deberá proponer y aprobar el estatuto del Foro que a su vez regulará el proceso de elección.

#### **c. Secretaría Ejecutiva**

Además de estos dos niveles de gobierno, FORAGRO contará con una Secretaria Ejecutiva (SE) responsable del liderazgo operativo de las acciones del Foro y de asesorar y apoyar al CD. La SE constará de 1.5 personas/año, con experiencia en

actividades de cooperación en I+D+i. En principio y en los primeros años de consolidación del nuevo FORAGRO, y hasta que las condiciones financieras lo permitan – el IICA proveerá los recursos para el funcionamiento de la SE.

#### **d. Grupo Técnico Asesor de FORAGRO**

Se propone la formación de un Grupo Técnico Asesor de FORAGRO - GTAF formado por los secretarios ejecutivos de FORAGRO y de los mecanismos regionales (PROCISUR, PROCITROPICOS, PROCINORTE, el Grupo Técnico en Investigación, Tecnología e Innovación del Consejo Agropecuario Centroamericano), representantes de CARDI, la Red INNOVAGRO, FONTAGRO. A éstos se sumarán invitados expertos del sistema I+D+i del hemisferio, quienes se convocarán sobre la base de los temas específicos a tratar.

El GTAF operará como una especie de antecámara de preparación de las propuestas de agendas comunes. Su función básica es recopilar y analizar temas y demandas de sus respectivos foros, consolidar y preparar propuestas que alimenten las agendas de FORAGRO. Se propone que el GTAF se reúna dos veces al año, de ser posible una de ellas en forma presencial. Los secretarios de los mecanismos regionales recopilarán información obtenida a través de consulta interna en los países (p. ej. mesas país). Dicha información servirá de insumo para alimentar las discusiones del GTAF.

#### **Mecanismo de representación institucional de los grupos de *stakeholders***

Se presentan a continuación los principios básicos de representación y membresía.

- La membresía y las representaciones son por **grupo** de *stakeholders*, buscando incluir la mayor diversidad posible de **subgrupos** dentro de cada grupo listado en el cuadro 1.
- Cualquier organización que se encuadre dentro de los grupos de *stakeholders* puede postularse para formar parte del CD de FORAGRO.
  - La postulación al CD debe ser formalizada por la dirección de la organización postulante.
  - Cada organización puede representar sólo uno de los grupos de *stakeholders* en el CD. Se dará preferencia a organizaciones con amplio alcance en el continente americano y con reconocida capacidad de representación en su grupo y subgrupo.
  - La Asamblea elige los miembros del CD por mayoría.
  - Los miembros tendrán un mandato de 2 años, con posibilidad de extensión por un término adicional de 2 años.

#### **Agenda de reuniones**

- La primera reunión del nuevo FORAGRO tendrá lugar en el primer semestre del 2017. En dicha reunión se constituirá oficialmente la Asamblea y se procederá a la elección del nuevo CD.

- Se sugiere que las reuniones de la Asamblea y del Comité Ejecutivo se organicen para que precedan las reuniones de los órganos de gobierno de la JIA con la finalidad de presentar deliberaciones, propuestas e informes al principal *stakeholder* del grupo de instancias políticas.
- De ser posible y dependiendo del interés de las partes, las reuniones de la Asamblea de FORAGRO podrían organizarse en forma concurrente o consecutiva con reuniones de FONTAGRO o de otras organizaciones para facilitar sinergias y economías de escala y alcance.

### **Modelo de Financiamiento**

El funcionamiento de FORAGRO ha tenido un costo histórico promedio de aproximadamente US\$150,000 anuales. Ese monto ha estado sistemáticamente por debajo de lo presupuestado para ejecutar actividades planeadas, que en promedio -ha sido aproximadamente de US\$220,000. Estos montos han sido aportados por el IICA, por los países que organizaron las reuniones del Comité Ejecutivo y por otras fuentes, incluyendo FONTAGRO y los PROCI. Aparte del aporte de recursos humanos del IICA a la SE, el financiamiento de las iniciativas del FORO se ha obtenido en forma *ad-hoc*, caso por caso. La falta de un presupuesto regular de operación evidencia la fragilidad de este modelo de financiamiento.

Para conducir el Plan de Reestructuración de FORAGRO se requiere una estrategia de mayor sustentabilidad. Para ello es importante tanto la participación decisiva del IICA, como la captación de otras fuentes de recursos. Independientemente de la fuente de financiamiento, el modelo de sustentabilidad del Foro deberá basarse en principios de rendición de cuentas.

FORAGRO deberá buscar activamente fuentes de recursos para desarrollar las actividades previstas en las Áreas Estratégicas (AEs). A fin de asegurar que estos recursos puedan continuar obteniéndose en el futuro, FORAGRO debe presentar resultados concretos a sus miembros.

Es importante que organizaciones de fomento con acceso a fuentes de financiamiento tengan participación directa en los órganos de gobierno o dirección de FORAGRO, de allí la propuesta para incluir organizaciones de fomento en el CD. El Presidente de FONTAGRO podría ocupar una posición en el CD, y queda por decidirse si esta representación pudiera ser permanente o rotarse con otras entidades. No solamente FONTAGRO sino también otros Fondos o Fundaciones podrían igualmente considerarse en la composición del GTAF.

El análisis de la situación de los demás Foros análogos a FORAGRO muestra situaciones distintas, pero con algunas características útiles a considerar en la estrategia de financiamiento de FORAGRO. En dicho análisis se detalla la situación y las fuentes de financiamiento de esas organizaciones que, como se puede constatar, refleja una variedad de contextos, modelos, y niveles de sustentabilidad.

En síntesis:

- El FARA tiene mandato pan-africano y recibe fondos de distintas fuentes, pero se financia principalmente con recursos de donantes, siendo el Banco Mundial y otras

entidades extranjeras las principales fuentes de recursos. El modelo de donantes puede ser explorado en FORAGRO, pero las oportunidades son limitadas.

- AARINENA opera con recursos de cuotas de membresía y con recursos de organizaciones locales de desarrollo, pero no supera los cien mil dólares. El modelo de cuotas de membresías es una posibilidad para FORAGRO.
- El CACAARI también opera con cuotas de los miembros con valor de US\$ 100 para miembros nacionales de los países que forman el Foro y US\$ 3.000 para miembros de organizaciones internacionales. Además, su proximidad física y e institucional con el ICARDA es fundamental para los recursos de infraestructura y logística. De nuevo, el modelo de cuotas de membresía debe ser explorado para FORAGRO.
- El APAARI tiene el modelo más sofisticado en términos de membresía y contribución financiera por medio de seis categorías de miembros. Las cuotas varían desde USD 1,500 hasta USD 10,000 por miembro.
- El EFARD corresponde a una situación totalmente distinta de los demás Foros de I+D+I agrícola. EFARD es en realidad una de cinco iniciativas integradas de la Comisión Europea para investigación agrícola. Su presupuesto viene de la European Initiative for Agricultural Research for Development, órgano que incluso tiene representación en el comité ejecutivo de EFARD. El modelo no se aplica para FORAGRO, excepto por la presencia de organizaciones de financiamiento en el board del Foro.
- El GFAR opera con grandes donantes, como la Comisión Europea y órganos gubernamentales.
- La TAP es financiado por la FAO y por órganos gubernamentales de distintos países.

Se propone que FORAGRO desarrolle y establezca un mecanismo de contribuciones. Se sugiere que el Foro introduzca una política de cuotas voluntarias para sus miembros, entre 100 y 5000 dólares por institución, sujeto a la aprobación de la nueva Asamblea. Es fundamental que, independiente del monto de las cuotas, las organizaciones contribuyentes se comprometan con aportes regulares por un período mínimo de tres años, sujeto al compromiso de FORAGRO de presentar informes anuales de resultados.

FORAGRO debe tener una institución ancla que le sirva de sede, provea una infraestructura de base y apoye el funcionamiento de la SE. En este momento esa institución es el IICA. Evidentemente que los costos de infraestructura y de la SE no necesariamente deben ser aportados por la institución ancla en su totalidad. Idealmente es importante compartir esos costos con otras organizaciones.

FORAGRO debe iniciar inmediatamente un acercamiento a otras organizaciones con potencial interés en apoyar I+D+i agrícola, tales como FIDA, BID y BM, Fundaciones Norteamericanas, Europeas y Asiáticas. En el análisis institucional que se presentó (ampliado en el anexo 2) se encuentran sugerencias de posibles donantes.

Igualmente, es fundamental que FORAGRO se acerque a organizaciones políticas relevantes en las Américas, y se convierta en participante integral de los procesos de diálogo y toma de decisiones de la JIA en relación a los temas de I+D+i en el hemisferio.

### Estimación de presupuesto

El cuadro 15 presenta un estimado de costos de operación de FORAGRO. Aunque en línea con los presupuestos de otros foros similares, evidentemente no se espera que FORAGRO reciba un aporte inmediato de esta magnitud. El intento es establecer un valor de referencia como meta a alcanzar en el mediano plazo, en forma progresiva y en relación con un incremento esperado de la actividad y resultados del Foro

Cuadro 15 –Presupuesto Prospectivo de FORAGRO para el 2020

Concepto	Costos anuales (1000 USD)
<b>SALARIOS</b>	
Salarios relacionados con la Secretaria Ejecutiva, funciones técnicas y de apoyo administrativo a la misma	<b>215</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	
Reuniones anuales de CE	30
Reuniones bi anuales de la Asamblea	50
Participación en reuniones de foros globales	15
Consultas hemisféricas, estudios específicos e informes	40
Costos de operación de Secretaría	25
Costos de comunicación, incluyendo mantener presencia en la red	35
<b>SUBTOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>195</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>

La principal fuente de financiamiento en el período de transición seguirá siendo el IICA con aportes regulares para los sueldos y la operación de la SE<sup>7</sup>. No se espera que los aportes del IICA excedan los niveles actuales.

Igualmente, los países anfitriones de las reuniones anuales y de eventuales talleres del Foro deben seguir aportando recursos para cubrir los costos de esos eventos. La propuesta planteada de articular las reuniones de los órganos de gobierno de FORAGRO con las de otros mecanismos que comparten su membresía es una manera de buscar economías de escala porque son los países sede que normalmente financian las conferencias anuales de esas organizaciones.

<sup>7</sup> La SE actualmente opera con tres empleadas del IICA a tiempo parcial, la Secretaria, una Coordinadora Técnica y una Asistente Administrativa, teniendo asignado cada una de ellas el 25, 23 y 20% de su tiempo respectivamente a la Secretaría

## Estrategia de comunicación

En un mundo con acceso a todo tipo de información y datos, no hay duda de la importancia de un modelo eficaz y efectivo de comunicación para una organización como FORAGRO.

Evidentemente, la amplitud y alcance de un modelo eficaz y efectivo de comunicación dependerán de inversión en recursos humanos y financieros, con una influencia muy significativa en la influencia y alcance del Foro. Los recursos dedicados a esa tarea no deben ser improvisados o considerarse como de importancia secundaria (lo cual es un error común), sino contemplarse en los planes de acción.

Hay dos frentes de comunicación que se complementan pero tienen características propias: comunicación interna y externa. Para FORAGRO, la comunicación interna se entiende como la estrategia y las acciones de comunicación dirigidas al IICA, al CD y a los miembros de la Asamblea. La comunicación externa a su vez involucra la socialización de FORAGRO hacia el universo de la I+D+i agrícola, dentro y fuera del continente americano. La comunicación interna es una pieza clave del funcionamiento del modelo de gobernanza; la externa es el puente de acceso de FORAGRO al universo internacional de la investigación y de la innovación agropecuaria y agroalimentaria. Los principales instrumentos de comunicación propuestos se listan en el cuadro 16.

Cuadro 16 – Medios de comunicación para FORAGRO

Medios de comunicación	Características y observaciones
1. Vehículos informativos impresos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se producirán solo para los eventos mayores de FORAGRO y están destinados a la comunicación interna y externa.</li><li>• Son más costosos que los informativos no impresos.</li></ul>
1. Vehículos electrónicos	xi. Son esenciales, es el medio más importante hoy día:
iii. 2.1. Portal corporativo (website)	iii. Según informaciones recientes, los sitios en web siguen siendo el principal mecanismo de comunicación de una organización.
	iv. El website de FORAGRO tendría que ser totalmente reformulado.
xv. 2.2. E-mail	vi. Aún muy útil principalmente para comunicación

---

interna.

vii. 2.3. Newsletter      iii. El boletín electrónico todavía sigue vivo en las estrategias de comunicación.

ix. 2.4. Portal Abierto para sugerencias de agendas      x. Sería un portal de tipo Innovación Abierta, donde sugerencias podrían ser enviadas dentro de grupos de asuntos estructurados por la SE del Foro.

xi. 2.5. Redes Sociales Corporativas      xii. Facebook sería el principal, particularmente para comunicación externa.

2. Prensa      iii. Producir notas y noticias para la gran prensa sobre las acciones de FORAGRO, especialmente en las reuniones anuales.  
iv. Divulgar la identidad de FORAGRO y sus propuestas y logros.

3. Comunicación directa e individualizada con los miembros de la Asamblea y del CD      xv. Se trata de estrategia de relacionamiento interpersonal entre la Secretaria Ejecutiva, el Comité Directivo y los demás miembros.  
vi. Es una comunicación personal que puede ser por correo electrónico.

### **Para la puesta en marcha del plan de comunicación se requiere:**

- xxvii. 4.1. Definición de las prioridades de comunicación tras la aprobación e implantación del nuevo FORAGRO.
- xxviii. 4.2. Elaboración de un plan de comunicación con previsión de medios y recursos.
- xxix. 4.3. Reestructuración de la página web del Foro.
- xxx. 4.4. Estandarización de logo, padrón visual, *template* de documentos internos.

### **Identificación de los canales de divulgación existentes:**

- xxxi. 4.5. Identificar canales externos de disseminación de la comunicación producida por FORAGRO junto a sus miembros

- xxxii. 4.6. Utilizar activamente esos canales, como por ejemplo del propio IICA y de todos los miembros que tendrían un compromiso de reproducir las materias cuando solicitados.

El cuadro 17 presenta los principales tipos de información por medio de comunicación.

Cuadro 17 – Tipos de comunicación por medio y para actores

<b>Qué divulgar?</b>	<b>Medio de divulgación</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodicidad</b>
Informes anuales de FORAGRO	Medio electrónico, para <i>download</i> en el <i>website</i> y enviado por correo electrónico	Todos los <i>stakeholders</i> , tras aprobación del CD y de la Asamblea	Anual
Informe de rendición de cuentas	Medio electrónico, para <i>download</i> en el <i>website</i> y enviado por correo electrónico	Todos los <i>stakeholders</i> , tras aprobación del CD y de la Asamblea	Bienal
Agenda de prioridades	Medio electrónico por correo electrónico	CD y miembros del Foro	De ser necesario
Otras Informaciones seleccionadas	Medio electrónico selectivo	Actores seleccionados según tema y objetivo de la comunicación	De ser necesario
Divulgación de noticias de <i>stakeholders</i>	Medio electrónico selectivo	Bajo demanda	De ser necesario

## **Cronograma de transición**

A continuación se presenta una primera propuesta del Plan de Trabajo de FORAGRO para 2017.

1. Actualizar la propuesta de reestructuración de FORAGRO con aportes de la XVI Reunión Anual del Comité Ejecutivo de FORAGRO y circular al Comité Ejecutivo para aprobación por no objeción.
2. Preparar una nota conceptual sobre bienes públicos regionales de interés para FORAGRO en el tema de políticas de I+D+i, y circular al CE para aprobación con miras a su eventual presentación por entidades de al menos tres países a la Convocatoria para BPR del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
3. Realizar un estudio de los logros de FORAGRO a la fecha para ayudar a comunicar el valor del Foro e incrementar su visibilidad.
4. Recaudar y sistematizar información sobre las agendas existentes en I+D+i a nivel de regiones y países, y dentro de éstas priorizar los temas a ser propuestos a FORAGRO.
5. Constituir la Asamblea de FORAGRO (actividades: formular Estatuto y reglamentos, informar a potenciales miembros de acuerdo con las categorías de *stakeholders* aprobadas, invitar potenciales miembros).
6. Preparar propuesta del plan de trabajo 2017-18 para presentar a la Asamblea.
7. Instalar la Asamblea, el nuevo Comité Ejecutivo, la Secretaría Técnica y el Grupo Técnico Asesor, y presentar estudios de FORAGRO en evento previo a la reunión del Comité Ejecutivo de la JIA.
8. Iniciar del desarrollo del Plan Estratégico de FORAGRO usando la metodología de Teoría de Cambio.
9. Participar activamente en GFAR y otros foros de relevancia para FORAGRO.