



Secretaría Ejecutiva del FORAGRO

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA

Evaluación Prospectiva del Foro de las Américas para la
Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario -
FORAGRO

INFORME FINAL

Este informe está basado en los resultados de consultoría realizada por Sergio Salles-Filho y Juan Ernesto Sepúlveda, cuyo informe final fue entregado en Diciembre 2015.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
EVALUACION PROSPECTIVA DE FORAGRO	9
INTRODUCCIÓN	9
1. METODOLOGÍA	9
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE FORAGRO	10
1. AVANCES Y LOGROS EN LA TRAYECTORIA DEL FORO	10
2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE FORAGRO	13
<i>Funciones</i>	13
<i>Actividades</i>	16
<i>Modelo de Gobernanza</i>	18
<i>Modelo de Financiamiento</i>	26
3. VISIÓN PROSPECTIVA: DIRECTRICES PARA EL FUTURO DEL FORAGRO	28
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS	29
<i>Funciones y Actividades</i>	30
<i>Modelo de Gobernanza</i>	31
<i>Estructura de gobierno</i>	31
<i>Membresía</i>	32
<i>Financiamiento</i>	33
<i>Estatuto y Planes</i>	34
<i>Transición</i>	34
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	35
ANEXOS	37
ANEXO 1 – LISTA DE PERSONAS A QUIEN SE ENVIÓ LA ENCUESTA WEB – ESPAÑOL Y INGLÉS	37
ANEXO 2 – LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS	38
ANEXO 3 - ACCIONES Y LOGROS DE FORAGRO	39
ANEXO 5 - PRESIDENCIAS DE FORAGRO	58
ANEXO 6 – RESUMEN DE INFORMACIÓN SOBRE OTROS FOROS REGIONALES DE I+D+I	59
ANEXO 7. SUGERENCIAS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE FINANCIAMIENTO	64
ANEXO 8 – TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN PROSPECTIVA	68

RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

El Foro de las Américas para la Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FORAGRO) fue creado en 1997 por mandato 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.

El FORAGRO se ha enfocado en facilitar la discusión e incentivar la agenda hemisférica en temas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) agrícolas. Siendo miembro del Foro Global para Investigación Agrícola (GFAR), FORAGRO interactúa con otros foros similares en donde ha contribuido al posicionamiento del hemisferio en los temas de I+D+i.

En la XIV Reunión del Comité Ejecutivo de FORAGRO realizada en Brasilia, Brasil, en 2013, el Comité Ejecutivo solicitó la realización de la evaluación externa de FORAGRO que contribuya a mejorar sus mecanismos de gobernanza, participación, financiamiento y comunicación.

Por ello, la Secretaría Ejecutiva ejercida por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) coordinó la evaluación externa dando una mirada al futuro del FORAGRO, identificando su trayectoria, logros, puntos críticos y proponiendo directrices para su rediseño. La evaluación ha sido realizada con el apoyo de especialistas internacionales en consulta con la Secretaría Ejecutiva y los constituyentes de FORAGRO.

Una versión preliminar del informe final de la evaluación fue presentada y discutida en la reunión internacional del Comité Ejecutivo Ampliado de FORAGRO que se llevó a cabo el 10 y 11 de Noviembre de 2015 en la sede de la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), en Brasilia, Brasil. En esta reunión se debatieron los puntos críticos y las directrices encontradas en la evaluación del FORAGRO, tanto en plenaria como en grupos temáticos. Las sugerencias fueron incorporadas en el informe final y forman la base para la toma de decisiones sobre la reestructuración del FORAGRO.

Objetivo de la Evaluación

El estudio tuvo como objetivo hacer una evaluación prospectiva de FORAGRO desde la perspectiva de su importancia geopolítica regional, hemisférica y global; además de analizar la naturaleza específica y propósitos del FORAGRO, sus funciones, actividades, modelo de gobierno y mecanismos de financiamiento.

Metodología de la Evaluación

El estudio se basó en cuatro métodos principales. El primero se realizó mediante una lectura exhaustiva de los documentos existentes sobre FORAGRO facilitados por la Secretaría Ejecutiva (IICA).

El segundo reunió información primaria mediante una encuesta basada en la Web que solicitó a los informantes jerarquizar las funciones y actividades que a su juicio debería tener un foro regional dedicado a la promoción de la I+D+i en la agricultura.

Adicionalmente se pidió que los encuestados opinaran sobre el modelo de gobernanza y el financiamiento del FORAGRO. Para finalizar con una pregunta abierta en donde los encuestados expusieron su visión sobre el Foro. La encuesta fue enviada a 53 actores habiéndose recibido 35 respuestas completas. El tercer método reunió información primaria a través de 21 entrevistas de mayor profundidad con diversos actores involucrados en I+D+i agrícola del hemisferio y el mundo, profundizando en cuatro puntos: enfoque del FORAGRO, modelo de gobierno, financiamiento, y opiniones sobre que hace al FORAGRO atractivo a los stakeholders.

Una cuarta fuente de información primaria fueron las reuniones con actores cercanos al FORAGRO, y además de las discusiones en las mesas durante la reunión internacional de FORAGRO en Noviembre de 2015.

Principales Hallazgos de la Evaluación Externa

Sobre la relevancia de FORAGRO

- Los stakeholders indicaron que FORAGRO es una organización con activos importantes que debe ser continuada. No se recibió ninguna opinión que cuestionara la continuidad del Foro. El rediseño de FORAGRO es una aspiración unánime.
- Los constituyentes y otros actores estuvieron de acuerdo en que FORAGRO es una instancia de conexión e intercambio en investigación e innovación.
- En cuanto al escenario global de los foros regionales, el análisis del Forum for Agricultural Research in Africa (FARA) y el Caucasus Association on Agricultural Research Institutions (CACAARI), y del mismo GFAR, identifica que enfrentan similares desafíos que FORAGRO. Ello reafirma la opinión general que es necesario rediseñar los foros concebidos como ambientes solamente para la investigación, principalmente de los institutos nacionales de investigación agrícola (INIAs), para que se transformen en foros de innovación agrícola más inclusivos. La investigación para el desarrollo es una prioridad, igualmente la innovación que lleve bienestar en el medio rural.
- Basado en el análisis interno y externo en que opera, hubo consenso que FORAGRO debe revisar su misión y funciones, sus actividades y modelo de gobierno.

Sobre la misión de FORAGRO

- FORAGRO ha tenido una actividad intensa y diversificada a lo largo de su existencia llevando a una ampliación excesiva de su abanico de acciones.

- FORAGRO debe actuar con la doble misión de ser un mecanismo de interacción entre sus miembros, y al mismo tiempo ser el mecanismo de representación hemisférica ante los foros regionales y globales relevantes.

Sobre las funciones y actividades de FORAGRO

- Es necesario re-enfocar a FORAGRO para concentrarse en las funciones esenciales y típicas de un Foro, es decir, ser un mecanismo y espacio de interacción que fortalece y representa a sus miembros.
- FORAGRO debe enfocarse en funciones y actividades típicas de un mecanismo multilateral de cooperación donde se debaten y priorizadas agendas comunes, y se presentan en distintos foros a través del FORAGRO.
- El FORAGRO así cumpliría dos funciones complementarias: una hacia dentro y otra hacia fuera.
- Así sus funciones, FORAGRO debe producir información sobre el valor que aporta para sus miembros y diseminarla ampliamente.

Sobre la gobernanza de FORAGRO

- FORAGRO necesita tener una representación más efectiva de los diversos stakeholders de los sistemas de I+D+i en su modelo de gobierno. La representación actual es más formal que efectiva.

Recomendaciones

En cuanto a la misión, funciones y actividades

- Se recomienda la revisión de la misión del FORAGRO pues la actual es demasiado amplia y permite una diversidad de funciones y actividades, que a pesar de su innegable importancia intrínseca, hicieron que perdiese su enfoque.
- Una sugerencia de misión es: *FORAGRO es un foro de intercambio y representación en las Américas que se ocupa de los desafíos hemisféricos y globales de la ciencia, tecnología e innovación agrícola.*
- Sobre las funciones de FORAGRO, se sugiere que enfoque en las dimensiones interna y externa:
 - *Interna:* actuar como referente de intercambio y difusión de información, estudios, opiniones, perspectivas y trayectorias de desarrollo científico, tecnológico y de innovación en la agricultura entre los actores de los sistemas de innovación agrícola de los países del hemisferio.
 - *Externa:* actuar en la proposición de agendas de I+D+i de interés común de los miembros para su desarrollo y representación ante instancias similares y foros internacionales.
- Respecto a las actividades, y en coherencia con las funciones, FORAGRO se enfocaría en:
 - Desarrollar un mecanismo permanente de intercambio para definición de agendas comunes de I+D+i, enfocando prioridades que necesiten esfuerzo compartido de investigación y de innovación.

- Organizar actividades para actuar como vocería de sus miembros en las instancias de interés proponiendo agendas y conectándolas con esas instancias.
- Poner énfasis en agendas de innovación para el desarrollo sostenible e inclusivo, donde la investigación, a pesar de ser una pieza central, es solo uno de los muchos eslabones del proceso de innovación.
- Revisar a las Líneas de Acción del FORAGRO y enfocar en pocas y más condensadas para recuperar la posición de representación hemisférica y en los foros globales.
- Se recomienda que las nuevas Líneas de Acción se establezcan tras la definición de la nueva misión y la validación de las funciones y actividades sugeridas.

En cuanto a la gobernabilidad

- FORAGRO enfrenta en el momento un doble problema: falta de representación efectiva de los capítulos de stakeholders y baja participación de sus miembros. Pese a los esfuerzos de ampliar y garantizar las representaciones, la estructura de gobierno actual es limitada y dificulta una participación más activa de los miembros. Por ello la evaluación recomienda:
- Hacia “adentro” fortalecer las representaciones que actualmente tiene FORAGRO. Dicho fortalecimiento requiere por lo menos dos pasos: establecer reglas y procedimientos para la renovación periódica de todas las representaciones públicas y privadas y no solamente de los representantes públicos de los INIAs; y establecer reglas y procedimientos para que las representaciones efectivamente indiquen a sus miembros.
- Hacia “afuera” recuperar la articulación del FORAGRO con la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), para que se constituya en el brazo de la JIA en materia de I+D+i. Este vínculo es sumamente importante para la legitimidad y fuerza política del FORAGRO
- Retomar la articulación con el GFAR y otras instancias globales importantes.
- Se recomienda que FORAGRO tenga un estatuto conciso y objetivo describiendo su finalidad y su estructura de gobierno. Se recomienda a FORAGRO una estructura de gobierno en dos niveles.
 - El primer nivel: la **Asamblea de Miembros**, con poder para elegir a los miembros de una junta directiva, aprobar planes plurianuales, presupuesto e informes de rendición de cuentas.
 - En el segundo nivel: la **Junta Directiva o Comité Ejecutivo**¹ con representación de las principales categorías de stakeholders. La Junta/Comité tendría un Presidente elegido por la Asamblea entre cualquier de sus miembros por un período de dos años con posibilidad de re-elección. La Junta/Comité tendría su composición revisada en el estatuto del FORAGRO, tratando de garantizar representatividad y apropiación de sus

¹ El estudio recomendó transformar el Comité Ejecutivo en una Junta Directiva dado que se crearía una Asamblea y que el actual Comité efectivamente actúa más como Junta Directiva. Esta recomendación no fue todavía validada en la reunión de Brasilia de Noviembre de 2015.

miembros, eliminando las redundancias apuntadas en el informe de evaluación. En la composición es fundamental garantizar la representación de las principales categorías de actores para dar fuerza institucional al FORAGRO.

- Para darle operatividad a las acciones la JD contará con una Secretaria Ejecutiva actualmente ejercida por el IICA. La Secretaria Ejecutiva contará con un Grupo Técnico Asesor donde participan los Secretarios Ejecutivos de los PROCIS, de la Red INNOVAGRO y del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), llamado Grupo Técnico Asesor (GTA).
- La creación de una Asamblea implica la definición de membresías. Se propone un modelo de membresía abierta e inclusiva, con tres tipos de miembros:
 - a. miembros plenos,
 - b. miembros asociados y
 - c. miembros invitados ex-oficio.
- Los miembros plenos son todas las representaciones de las grandes categorías de stakeholders del Foro. En el proceso de rediseño del Foro es necesario revisar esas categorías y definir las formas de nombramiento de sus representaciones. Los miembros plenos pueden hacer parte de la JD y por lo tanto postular a la presidencia del FORAGRO.
- Los miembros asociados son organizaciones participantes, públicas o privadas que postulan para asociarse o que pueden ser invitadas a formar parte del FORAGRO. Tienen así como los miembros plenos, deben tener derecho a voz y voto. También participan de la Asamblea de Miembros.
- Los miembros invitados ex-oficio son organizaciones o personas indicadas por la Asamblea o por la JD a formar parte del FORAGRO por tiempo determinado.² Estos tienen derecho a voz, pero no a voto.

En cuanto al financiamiento

- FORAGRO debe analizar el financiamiento a través de cuotas, de forma parcial o total. Mientras la estrategia de cuotas y de financiamiento en general es acordada, se sugiere que se siga con la estructura actual, en donde el IICA sigue aportando recursos por medio de la Secretaria Ejecutiva y los países sede de las reuniones aportando recursos para financiar las reuniones anuales.
- La estrategia de financiamiento está relacionada a la nueva composición de la JD (o Comité Ejecutivo). Por ejemplo, es importante tener en la composición de la JD representantes de organizaciones que tengan acceso a fuentes de recursos. FONTAGRO, el Consorcio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola (CGIAR) y sus Centros, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), para mencionar los más obvios, deben ser involucrados de forma orgánica por sus misiones convergentes con FORAGRO.

² El modelo de membresía del FORAGRO debería prever la posibilidad de participación de personalidades que por su influencia y capacidad de formar opiniones sean miembros del Foro. Es interesante tener en la membresía socios honorarios o ex-oficio que puedan contribuir al Foro.

- Se sugiere que en la JD (CE) debe tener representación de organización que manejan fondos en relación con actividades de investigación e innovación. FONTAGRO puede ser una de ellas.
- Es necesario tener un presupuesto aprobado cada año y la previsión de fuentes de financiamiento. Deben presupuestarse los costos de interacción y comunicación entre los directivos y los miembros, producción de agendas, comunicación, staff básico, reuniones internas del GTA, de la JD y otras *ad hoc*, y para la participación de foros internacionales, entre otras.
- El tema del financiamiento está ligado con la entrega de resultados y demostrar el valor agregado que FORAGRO aporta a sus miembros. Es fundamental tener una rutina de producción de informes de logros e impactos de las acciones del FORAGRO, en lo que sea posible medir. A pesar de haber gran cantidad de información sobre la trayectoria del Foro generada por su Secretaria Técnica a lo largo de su existencia, es importante en el futuro que la información se traduzca en valor agregado.
- Se recomienda que FORAGRO tenga planes de mediano plazo de cinco años, de nivel estratégico, concisos, presentando la misión, los objetivos estratégicos y los grandes retos del período. Adicionalmente, son necesarios planes anuales, igualmente sucintos, enfocados en las principales actividades, entregas y presupuesto del año referente.
- FORAGRO debe producir un informe anual de resultados y logros informando el valor que se agregó en términos cualitativos y cuantitativos.

Plan de Transición

- El nuevo diseño del FORAGRO debe ser construido bajo un Esfuerzo de Transición que sería trazado por el presente Comité Ejecutivo y ejecutado por una Secretaria Técnica fortalecida y apoyada por los secretarios ejecutivos de los PROCIS, de la Red INNOVAGRO y de FONTAGRO.
- El Plan de Transición sería presentado por la Secretaria Técnica al CE en tres meses a partir de la reunión de Brasilia, y tras su validación sería implementado en un año. Al cabo de este período FORAGRO tendría un nuevo modelo de representación y gobernanza, líneas de acción redefinidas tras consultas a los stakeholders, integración de stakeholders externos relevantes, como la JIA, GFAR, CGIAR y otros de igual calibre además de un plan de financiamiento.
- Durante la reunión se formó un grupo de trabajo para la transición del FORAGRO, compuesto por el Secretario Ejecutivo y la Coordinadora Técnica de FORAGRO, un representante de Caribbean Agricultural Research and Development Institute (CARDI- Caribe), un representante del Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC- Canadá), un representante del Grupo Técnico (GITTI) de la SECAC, y los Secretarios Ejecutivos de PROCISUR y PROCINORTE.

EVALUACION PROSPECTIVA DE FORAGRO

Introducción

El presente documento es el informe final de evaluación prospectiva del Foro de las Américas para la Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FORAGRO). Se trata de una evaluación que mira principalmente hacia el futuro del Foro, identificando su trayectoria, logros, puntos críticos y proponiendo directrices para su rediseño.

Una versión preliminar del informe fue presentada y discutida en la reunión internacional de FORAGRO que se llevó a cabo el 10 y 11 de Noviembre de 2015 en la sede de la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), en Brasilia, Brasil. En esta reunión los puntos críticos y las directrices fueron debatidos con los participantes, en plenaria y en grupos temáticos. Las sugerencias están incorporadas en la presente versión del informe.

Este informe presenta primero la metodología usada para realizar la evaluación externa de FORAGRO, hace un análisis de trayectoria de FORAGRO destacando sus principales aportes a la innovación e investigación agrícola en las Américas, identifica los factores críticos para el funcionamiento del FORAGRO, da algunas direcciones críticas para FORAGRO y finaliza con una sección de conclusiones y recomendaciones generales y específicas.

1. Metodología

La evaluación prospectiva se basó en la búsqueda y análisis de cuatro fuentes principales de información, además de una fuente de validación.

- Revisión de los documentos de FORAGRO.
- Encuesta con stakeholders internos y externos.
- Entrevistas con stakeholders internos y externos.
- Reuniones de discusión con actores que han participado de la trayectoria del Foro.
- La fuente de validación fue la presentación de informe preliminar en la reunión internacional del FORAGRO el 10 y 11 Noviembre de 2015, donde fueron hechas sugerencias y aportes que fueron incorporados en la versión final.

Sobre la revisión de documentos. Se analizaron 12 Actas del Comité Ejecutivo (CE); ocho informes de avance y de preparación del CE; cuatro Planes de Acción; más de 20 estudios realizados por y para FORAGRO; las declaraciones y presentaciones hechas por el Foro y otros documentos diversos mantenidos por Secretaría Ejecutiva del FORAGRO. La lista de los documentos revisados se encuentra en la bibliografía.

Sobre la encuesta. Esta fue preparada para recoger la visión de actores clave sobre el futuro del FORAGRO en cuatro temas: (1) cuáles deben ser las funciones prioritarias del Foro; (2) cuáles debe ser las actividades prioritarias del Foro; (3) cuáles deben ser las directrices para el modelo de gobierno; y (4) cuáles deben ser las directrices para el

financiamiento. Los dos primeros temas se plantearon de forma estructurada, con opciones de selección y una ventana abierta para nuevas opciones. Los dos últimos temas se dejaron abiertos para que los encuestados expusiesen sus sugerencias de forma espontánea. Además de estos cuatro temas se dejó un espacio abierto para manifestaciones de otros asuntos no previamente planteados.

La encuesta fue colocada en la web y se mantuvo abierta por más de 45 días. Además, se enviaron links para 53 actores siendo todos los miembros del Foro y actores externos. Se obtuvieron 35 respuestas válidas³, lo que representa dos tercios de la muestra. En el Anexo 1 se encuentra la lista de personas a quien se envió la encuesta.

Sobre las entrevistas. Se realizaron 21 entrevistas a actores internos y externos al FORAGRO en las cuales se exploraron cuatro puntos principales: (1) enfoque del Foro; (2) modelo de gobierno; (3) financiamiento; y (4) opiniones del encuestado sobre que motivaría a stakeholders externos a participar en el Foro. El Anexo 2 presenta la lista de personas entrevistadas.

Se realizaron 10 encuentros vía Web donde se discutieron diversos puntos críticos del trabajo con actores que conocen bien la trayectoria de FORAGRO.

Sobre la reunión internacional. Se recogieron las sugerencias hechas por los participantes en las discusiones de plenaria y de grupos de trabajo en la reunión realizada en Brasilia en 2015.

2. Análisis de la Situación de FORAGRO

En esta sección se presenta una síntesis de la trayectoria de FORAGRO destacando sus principales ejes de actuación, así como principales logros y avances desde su creación hasta el año 2013. La trayectoria completa se encuentra en el Anexo 3, donde se presenta una línea del tiempo con los principales avances y logros, además de toma de decisiones a lo largo de la historia del Foro.

A continuación del resumen de los avances y logros se discuten los factores críticos encontrados, a saber: funciones del Foro, actividades que FORAGRO debe emprender, modelo de gobierno y mecanismos de financiamiento.

1. Avances y logros en la trayectoria del Foro

El FORAGRO fue concebido en 1996 con el desafío de ir más allá de la cooperación regional o sub-regional y fortalecer la cooperación hemisférica. En 1997 el FORAGRO recibió apoyo de la JIA por medio de la Resolución 327 y al año siguiente se constituyó la Secretaría Técnica con apoyo del IICA.

Desde comienzo de los años 2000 FORAGRO ha sido una referencia para la divulgación y la promoción del tema de tecnología e innovación en la agricultura con una mirada hemisférica. Asimismo, el Foro se integra como miembro pleno del GFAR y pasa a asumir

³ Validas significa que la encuesta fue completada y enviada por el encuestado.

el rol de representación del continente Americano junto a esta organización que a su vez tiene foros de distintas regiones del mundo con mandatos similares.

La misión de FORAGRO de acuerdo con el documento IICA (2012) es:

“Viabilizar soluciones para el desarrollo agropecuario y forestal de los países de las Américas, mediante la promoción del diálogo y las alianzas técnicas y políticas entre los diversos actores que conforman los sistemas nacionales, regionales e internacionales de investigación y desarrollo tecnológico, y de estos con aquellos que influyen su desempeño”.

Además, según su visión es una instancia que quiere ser reconocida como:

“un protagonista activo del proceso de innovación tecnológica regional en el sector agropecuario, facilitador de la integración entre sus constituyentes y promotor de una mayor inserción de la agricultura en la economía regional y mundial, en forma competitiva, sustentable y socialmente equitativa”,

Un breve análisis de la Misión del FORAGRO indica la intención de actuar como instancia que busca y promueve soluciones tecnológicas para el desarrollo agrícola involucrándose e interactuando con actores de sistemas de innovación y desarrollo tecnológico. La Visión indica una intención de ser reconocido como protagonista del tema de innovación tecnológica, y articulador de los actores regionales.

La Misión y Visión son suficientemente abiertas donde pueden caber las diversas Líneas de Acción. Es decir, se detecta una amplitud en esas dos declaraciones del FORAGRO que se refleja de forma coherente en las acciones emprendidas a lo largo de su existencia.

Desde su creación FORAGRO ha buscado posicionarse como la principal referencia de las Américas en los foros globales y regionales de I+D+i agrícola. En este período, ha realizado estudios sobre tendencias, prioridades y definido agendas para la agricultura del hemisferio. Ha implementado una importante base de información llamada INFOTEC⁴ que es actualmente mantenida por el IICA y llega a 22,000 usuarios. Además ha organizado una variedad de eventos, entre ellos, siete reuniones internacionales de los miembros, además de reuniones anuales de su CE y muchos otros encuentros preparatorios para las Reuniones Internacionales y de divulgación del Foro.

Las Conferencias generales ocurren a cada dos o tres años. Los temas de las conferencias han evolucionado y, como se presenta el Cuadro 1 éstos dan una visión la evolución del Foro para cumplir su papel.

Las reuniones internacionales fueron preparadas sistemáticamente realizándose para ello estudios, encuestas, consultas electrónicas, y reuniones preparatorias entre otras acciones. Por ejemplo, previo a la reunión de Lima se organizó una consulta sobre prioridades en agricultura familiar con más de 350 contribuciones de distintas categorías de actores de los sistemas de I+D+i.

⁴ La base INFOTEC ha sido creada al comienzo de los años 2000. Es una plataforma de información tecnológica dentro del sistema INFOAGRO del IICA que sigue activa con más de 21 mil personas que intercambian información. Además, cuenta con más de 5000 mil documentos digitalizados.

Cuadro 1 – Conferencias generales de FORAGRO

Año	Conferencia	Temática principal
1997-1999	I - Cartagena, Bogotá, Santiago-Brasilia, San José	Alianza Hemisférica – Acciones para la concepción y estructuración del Foro
2000	II – México	Agricultura con Conocimiento: Compartiendo Visión de la Agricultura y el Medio Rural
2002	III – Brasilia	Agricultura y Desarrollo Tecnológico: Hacia la integración de las Américas
2005	IV – Panamá	Innovación Tecnológica y Prioridades del Agro-negocio: Hacia una nueva dimensión Institucional en las Américas
2008	V – Montevideo	Innovaciones Institucionales para una Agricultura con Conocimiento en las Américas del siglo XXI
2012	VI – Lima	Más y Mejores Alianzas para la innovación en la agricultura familiar (AF) en América Latina y el Caribe
2015	VII – Brasilia	El futuro del FORAGRO: trayectorias y desafíos ⁵

Fuente: FORAGRO (2013)

Desde su inicio FORAGRO ha identificado Líneas de Acción de dos tipos: (1) Político-Institucionales y (2) Técnicas. Dichas Líneas han constituido su eje operativo y dan buena medida de la amplitud alcanzada por las acciones y ambiciones del Foro. El Cuadro 2 presenta las Líneas Político Institucionales.

Cuadro 2 – Líneas Político Institucionales de actuación de FORAGRO

- 1- Diálogo hemisférico

- 2- Agenda Regional de Investigación y Desarrollo

- 3- Estudios prospectivos

- 4- Desarrollo de capacidades e intercambio de experiencias

- 5- Gestión de la Información para la Investigación y Desarrollo Tecnológico

- 6- Presencia Política y Técnica: “Lobbying”

- 7- Apoyo al desarrollo de sistemas regionales

El histórico de FORAGRO está lleno de iniciativas en frentes complementarios, que van desde la ejecución de estudios hasta acciones políticas y de abogacía, pasando por ser referente de información, promoción de temas de I+D+i, entrenamiento y capacitación. Los frentes de acción se fueron ampliando a lo largo del tiempo, y muy probablemente visualizando que el Foro asumiera un rol de referente para el tema de sistemas de

⁵ De hecho la reunión de 2015 no contó con una temática principal, pero fue dedicada en grande parte a discutir los desafíos del Foro y su nuevo diseño institucional.

innovación agrícola en las Américas. Sin embargo, a pesar de avances importantes y de haber posicionado el tema de innovación de forma estratégica en muchos países, FORAGRO no se volvió enteramente un mecanismo de vocería de las Américas. Pese a los esfuerzos hechos principalmente entre los años 2000 y 2010, FORAGRO ha evolucionado como un mecanismo fuertemente direccionado a temas más cercanos a América Latina no alcanzando incorporar con la misma intensidad y profundidad los países no latinoamericanos.

La Matriz de Líneas Político Institucionales y Líneas Técnicas presentada en el Cuadro 3 es un ejemplo de la amplitud que se planteó FORAGRO en el Plan de Mediano Plazo de 2002-2005. A pesar de que ahí no se encuentran precisamente las siete Líneas Político Institucionales presentadas en el Cuadro 2, el Cuadro 3 ofrece una idea de la amplitud de objetivos que el foro alcanzó. Principalmente, las Líneas de Acción se prestaron a identificar los temas prioritarios de la Agenda Hemisférica y a apoyar acciones en estos temas.

Cuadro 3 – Matriz de Líneas de Acción Político-Institucional con Líneas de Acción Técnica Prioritaria

Líneas de acción técnica prioritarias	Líneas de acción político-institucionales								
	Foro Político	Conocimiento y Sociedad	Investigación y Desarrollo	Estudios Prospectivos	Intercambio de Experiencias	Intercambio de Información	"Lobbying Presencia Política	Entrenamiento y capacitación	Sistema Regional
Recursos hídricos									
Rec. genéticos									
Rec. Naturales									
Des. Agronegocio									
Principios Agroecológicos									
Pequeña Producción									
Producción Limpia									
Nuevas Tecnologías									
Manejo Integrado									
Información y Formación									
Cambio Climático									

Fuente: FORAGRO (2002) Plan de Mediano Plazo 2002-2005.

2. Análisis de los Factores críticos de FORAGRO

En esta sección se hace un análisis de los factores críticos más importantes encontrados en la evaluación prospectiva. Los temas que fueron estudiados en más detalle son:

1. Funciones que debe asumir FORAGRO.
2. Actividades que el Foro debe priorizar.
3. Modelo de Gobernanza: estructura, procesos de decisión y gestión, e institucionalidad.
4. Modelo de Financiamiento.

Funciones

El tema de las funciones es crítico, porque FORAGRO ha ampliado sus funciones llegando a la pérdida de focalización. Esta percepción se identificó en la encuesta y fue más explícita en las entrevistas. Del análisis se entiende que es necesario reposicionar las funciones del

FORAGRO. Además del problema de enfoque, un Foro con funciones muy amplias exige recursos humanos y financieros que en la realidad actual, no está en la naturaleza de un Foro.

La encuesta destacó la siguiente función como la más importante:

- Actuar como fuente de intercambio y difusión de información, estudios, opiniones, perspectivas y trayectorias de desarrollo científico y tecnológico y de innovación en la agricultura

Esta función fue posteriormente validada con entrevistas y en la reunión de Brasilia.

Como se puede mirar en el Gráfico 1 y el Cuadro 4, esta opción ha sido indicada como la más importante en las dos primeras posiciones por el 57% de los que contestaron la encuesta. También es la opción que presentó el menor desvío padrón y varianza entre las funciones que le siguen en las mejores puntuaciones.

Se trata de una función amplia que indica que FORAGRO debe funcionar como un espacio de discusión y convergencia de ideas, demandas y oportunidades que necesitan de debate y acuerdos colectivos.

Las dos funciones que siguen en frecuencia, y que complementas la primera opción, son:

- Plantear agendas de I+D+i de interés común para los miembros, y
- Desarrollar mecanismos y facilidades de articulación entre actores de los sistemas de innovación mirando al desarrollo científico, tecnológico y a la innovación.

El tema de buscar una agenda de interés común está en la esencia y origen de FORAGRO y los stakeholders le siguen mirando como una función central del Foro. Asimismo, el desarrollo de mecanismos y facilidades de articulación complementa el tema de la agenda así como el tema del intercambio.

En la reunión de validación en Brasilia se planteó que las funciones deben tener dos ejes principales: el interno, que representa el intercambio y la formación de agendas; y el externo, de representación de FORAGRO ante los foros globales y regionales y otras instancias de interés.⁶

Así, se pueden identificar dos funciones principales: una de interlocución y de priorización de agendas y otra de representación externa.

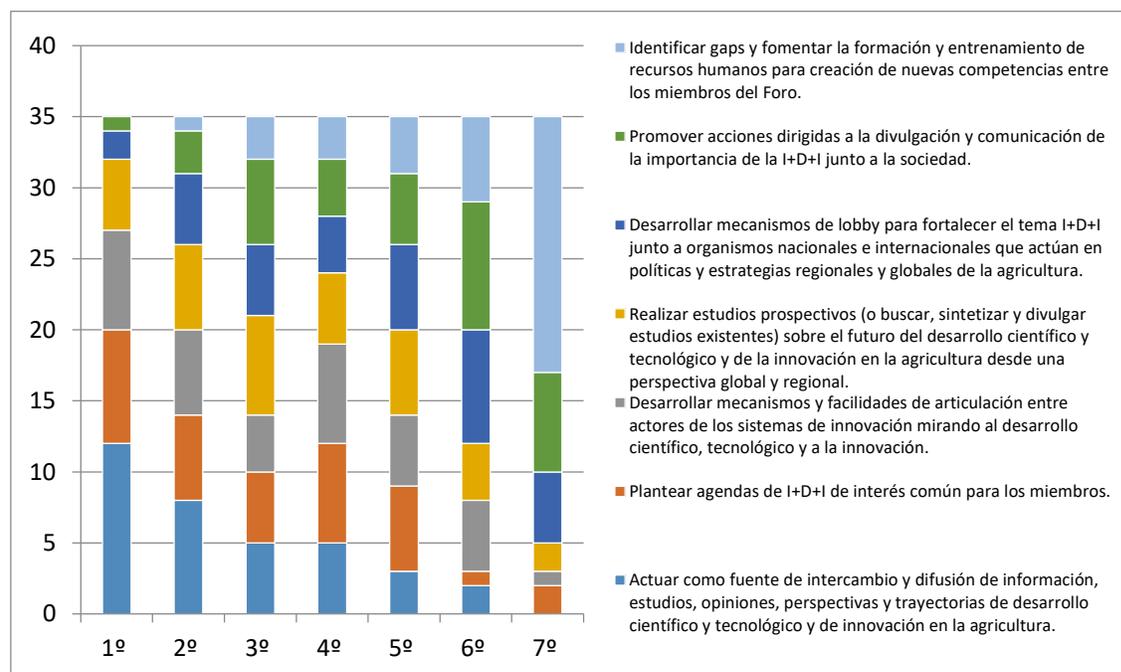
Es importante registrar que la encuesta y las entrevistas así como la reunión de validación mostraron que funciones relacionadas con identificar gaps y fomentar la formación y entrenamiento de recursos humanos para creación de nuevas competencias entre los miembros del Foro, no son prioritarias para el FORAGRO.

En el Gráfico 1 se presenta la frecuencia de respuestas por opción de Función y en el Cuadro 4 se presenta en análisis descriptivo de las funciones, mostrando los promedios, los grados de importancia máximo y mínimo, la desviación estándar y la varianza. Este

⁶ El grupo de trabajo de la reunión de validación encargado de discutir el tema de las funciones planteó que en el ámbito de representación externa FORAGRO debe tener como función ser la “vocería de Américas” para asuntos de I+D+i agrícola.

último es un indicador del conceso en relación a la importancia de las funciones analizadas.

Gráfico 1 – Frecuencias de respuestas para **las funciones** por posición ordenadas de la primera posición (más importante) hasta la séptima posición (menos importante) (n=35)



Cuadro 4 – Descriptiva de la preferencia de funciones (n=35)

	Promedio posición*	Min	Max	Desvío Padrón	Varianza
Actuar como fuente de intercambio y difusión de información, estudios, opiniones, perspectivas y trayectorias de desarrollo científico y tecnológico y de innovación en la agricultura.	2.57	1	6	1.58	2.49
Plantear agendas de I+D+I de interés común para los miembros.	3.23	1	7	1.78	3.18
Desarrollar mecanismos y facilidades de articulación entre actores de los sistemas de innovación mirando al desarrollo científico, tecnológico y a la innovación.	3.43	1	7	1.87	3.49
Realizar estudios prospectivos (o buscar, sintetizar y divulgar estudios existentes) sobre el futuro del desarrollo científico y tecnológico y de la innovación en la agricultura desde una perspectiva global y regional.	3.60	1	7	1.80	3.25

Desarrollar mecanismos de lobby para fortalecer el tema I+D+I junto a organismos nacionales e internacionales que actúan en políticas y estrategias regionales y globales de la agricultura.	4.49	1	7	1.82	3.32
Promover acciones dirigidas a la divulgación y comunicación de la importancia de la I+D+I junto a la sociedad.	4.83	1	7	1.77	3.15
Identificar gaps y fomentar la formación y entrenamiento de recursos humanos para creación de nuevas competencias entre los miembros del Foro.	5.86	2	7	1.50	2.24

*1 = más importante; 7 = menos importante

Otras funciones mencionadas fueron:

- Catalizar la acción, movilizandorecursos para apoyar acciones prácticas de las organizaciones constituyentes en las prioridades acordadas en FORAGRO.
- Ser un mecanismo para promover investigaciones compartidas entre instituciones nacionales sobre temas de interés supranacional (ejemplo cambio climático, desertificación).
- Facilitar la participación de los productores agrícolas.
- Sintetizar y presentar la demanda y prioridades para I y D agrícola y de recursos naturales en el hemisferio.
- Proveer apoyo político a los mecanismos con que cuentan los tomadores de decisión en los países del hemisferio sobre temas de ciencia y tecnología agrícola.
- Identificar y complementar las capacidades de los miembros y potenciar sinergias.

Actividades

El tema de las actividades está inmediatamente relacionado con las funciones. Siendo las actividades las formas operativas de implementación de las funciones, se espera que haya coherencia y complementariedad entre esas categorías.

Las actividades implementadas por FORAGRO igual que las funciones, son de gran amplitud y variedad y deben de ser revisadas para una identidad más enfocada del Foro. En la Gráfico 2 y el Cuadro 5 se presentan las actividades priorizadas por los encuestados. La actividad percibida como la más importante ha sido:

- Desarrollar con los miembros un mecanismo permanente de definición de agendas comunes de I+D+i enfocando prioridades regionales que necesiten esfuerzo compartido de investigación.

Seguida por:

- Desarrollar estudios y acciones capaces de ejercer influencia en instancias decisorias de gobierno, empresariales, legislativas y otras que tienen que ver con el diseño e implementación de políticas de I+D+i en agricultura

Esas dos actividades proyectan a un FORAGRO capaz de articular los miembros alrededor de agendas de interés común en el sentido de que necesitan de esfuerzos pre-competitivos integrados, división de tareas y convencimiento de los tomadores de decisión con base en argumentos sólidos construidos a partir de estudios y evidencias.

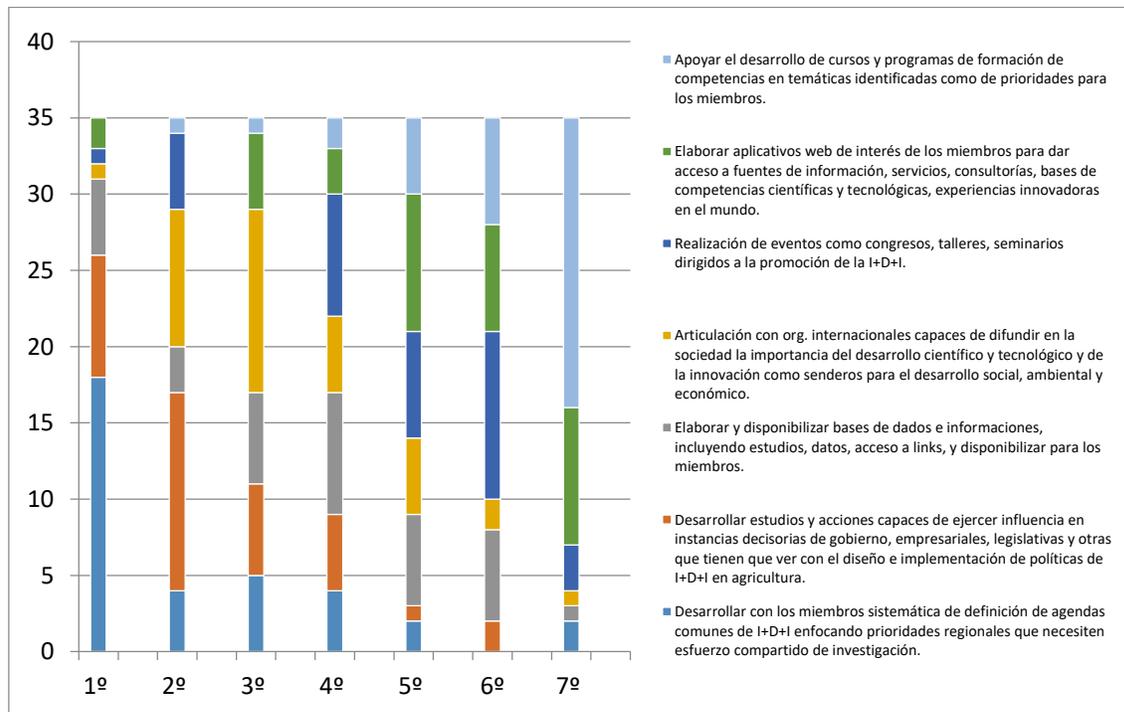
En el otro extremo, las actividades percibidas como las menos importantes se encuentra:

- Apoyar el desarrollo de cursos y programas de formación de competencias en temáticas identificadas como de prioridades para los miembros.

Esa percepción es totalmente coherente con las funciones proyectadas anteriormente, confirmando que FORAGRO no debería actuar en formación de competencias.

En resumen, los encuestados en su mayoría entienden que el Foro debe implementar actividades mirando a las interacciones entre los miembros y convergencia con miras a la identificación y explotación de temas comunes que exigen esfuerzos transfronterizos y trans-institucionales.

Gráfico 2 – Frecuencias de respuestas para las actividades, de la más importante (1) a la menos importante (7) – n=35



Cuadro 5 – Descriptiva de la preferencia por actividades (n=35)

Actividades	Promedio de posición	Min	Max	Desvío Padrón	Varianza
Desarrollar con los miembros procesos de definición de agendas comunes de I+D+i enfocando prioridades regionales que necesiten esfuerzo compartido de investigación.	2.31	1	7	1.75	3.05

Desarrollar estudios y acciones capaces de ejercer influencia en instancias decisorias de gobierno, empresariales, legislativas y otras que tienen que ver con el diseño e implementación de políticas de I+D+i en agricultura.	2.54	1	6	1.38	1.90
Elaborar y hacer disponibles bases de datos e información, incluyendo estudios, datos, acceso a links, y ponerlas a disposición de los miembros.	3.83	1	7	1.72	2,97
Articular con organizaciones internacionales capaces de difundir en la sociedad la importancia del desarrollo científico y tecnológico y de la innovación como senderos para el desarrollo social, ambiental y económico.	3.40	1	7	1.40	1.95
Realizar eventos como congresos, talleres, seminarios dirigidos a la promoción de la I+D+i.	4.71	1	7	1.62	2.62
Elaborar aplicaciones web de interés de los miembros para dar acceso a fuentes de información, servicios, consultorías, bases de competencias científicas y tecnológicas, experiencias innovadoras en el mundo.	5.11	1	7	1.69	2.87
Apoyar el desarrollo de cursos y programas de formación de competencias en temáticas identificadas como de prioridades para los miembros.	6.09	2	7	1.29	1.67

1 = más importante; 7 = menos importante

Otras Actividades sugeridas por los encuestados son:

- Promover y organizar consultas nacionales y regionales respecto a prioridades agrícolas y de recursos naturales de I y D.
- Movilizar recursos.
- Ser el punto focal hemisférico en el foro global de investigación agrícola.

Se destaca la actividad de consolidar FORAGRO como punto focal del GFAR en el hemisferio y de actuar como un nodo (nodo) para el acceso a información, datos y estudios, más que como administrador de bases de datos e información. Buscar, juntar y disponer información es más deseable que crear información original.

Al confrontar el resultado de las actividades con el de las funciones, las actividades del Foro estén organizadas en dos ejes: el interno, del intercambio, discusión y organización de agendas; y el externo, de representación ante instancias regionales y globales. En consecuencia, las dos actividades prioritarias resultantes de la encuesta pueden ser ratificadas como aquellas que viabilizan las funciones prioritarias anteriormente discutidas.

Modelo de Gobernanza

Otro punto crítico es el modelo de gobierno de FORAGRO, que fue parte de la encuesta y de las entrevistas, además de la revisión documental y de la reunión de validación. Las sugerencias de los encuestados se presentan en el Anexo 4.

Algunos de los comentarios más destacados de los encuestados son:

- Se requiere de un proceso de concertación a partir de la representación de las instituciones
- Se debe fomentar la forma de trabajo más participativo.
- Se debe tener un CE más representativo de los miembros y fortalecer la asamblea.
- Se necesita una Secretaría Técnica-Ejecutiva con personal a tiempo completo.
- Se debe establecer estatutos, marco legal, mecanismos de vínculo con los PROCIS.
- Restablecer un vínculo con la JIA a través del IICA.
- Explorar integración con Sistema de INIAs de Iberoamérica, FAO, CEPAL, otros relevantes.

Se identificaron varios temas importantes, desde la estructura de gobierno, hasta los mecanismos operativos, pasando por el reglamento. En síntesis, FORAGRO tiene una estructura de gobierno con limitaciones de representatividad, con mecanismos de gobierno que en los últimos años han perdido capacidad de movilización de stakeholders. Adicionalmente, no se encontró entre los documentos un estatuto que formalice sus mecanismos de gobierno de forma completa y accesible a sus stakeholders.

Si en su trayectoria inicial el modelo de gobierno fue satisfactorio. Sin embargo ante el desafío de representar los sistemas de I+D+i que son mucho más amplios y diversificados que solo los de investigación, y como se verifica en los resultados de la evaluación, quedó clara la necesidad de promover cambios en el modelo de gobierno para que FORAGRO pueda reposicionarse y enfrentar las demandas actuales.

Desde el punto de vista de los encuestados, así como de los entrevistados y de esta consultoría, el asunto del modelo de gobierno del FORAGRO presenta algunos puntos críticos que ameritan ser destacados. Estos puntos se los pueden dividir en: a) Estructura organizacional, b) Conexiones externas; c) Asamblea, d) CE, y e) Secretaria Técnica.

a) Sobre la estructura organizacional

No hay ninguna duda sobre la importancia del FORAGRO; ninguno de los encuestados mencionó que no es una iniciativa importante. Sin embargo, se percibe por las manifestaciones de stakeholders que es necesario revisar su misión y su forma de actuación.

Hay convergencia que FORAGRO debe tener una estructura liviana, no muy distante de la que tiene en el presente, pero con ampliación de representaciones y con mecanismos de apropiación de stakeholders más efectivos. El Cuadro 6 presenta la estructura actual de representación del FORAGRO.

Como se puede observar, FORAGRO tiene amplia representación de distintos capítulos, sin embargo, es cuestionable la efectividad de dichas representaciones. Por ejemplo la representación de las mujeres aún no ha sido implementada a pesar de haber sido aprobada en la reunión de 2013.

Igualmente, la diversidad de representantes no se ha traducido en representatividad efectiva de capítulos en el CE, lo cual es una percepción es generalizada entre los stakeholders. No es posible verificar hasta qué punto los actuales miembros del CE ejercen

mandato de sus representados o si al contrario, participan por sus méritos y distinciones personales.

Cuadro 6 – Estructura de representación y organización del FORAGRO

Directivos (5)	Miembros (13)	Participantes (13)
<ul style="list-style-type: none">• Presidente- INIA• 1° VicePresidente- INIA• VicePresidente- Sector Privado• VicePresidente- ONGs• VicePresidente- Academia	<ul style="list-style-type: none">• PROCIS (5)• Universidades• Sector Privado• ONGs• Fundaciones• Organizaciones de productores• Investigadores jóvenes• IICA• Mujeres	<ul style="list-style-type: none">• FONTAGRO• CATIE• CARDI• PROMECAFE• Centros del CGIAR• FAO• Secretarios Ejecutivos de PROCIS
SECRETARIA TECNICA- IICA		

Si la intención del FORAGRO es tener representación de categorías/perfiles de miembros entonces lo más recomendable es que dicha representación sea formalmente remitida y avalada por las categorías a la instancia máxima de gobierno del FORAGRO, que hasta el momento es el propio CE.

Aquí también se vincula un tema de naturaleza más operativa. Para tener efectiva representatividad de las categorías hay que formalizar el proceso de nominaciones al CE y proponer una mínima rotación de los miembros. Actualmente el único nivel que tiene alternancia es el de los directivos, que por voto del CE son elegidos en las reuniones cada dos o tres años.

Otro punto que surgió en la encuesta y en las entrevistas se refiere a la revisión de las categorías de representación de FORAGRO, por dos razones complementarias:

- a. Existe una amplia percepción de los stakeholders encuestados y entrevistados de que hay una baja representación del sector privado y de otras categorías no públicas. FORAGRO es muchas veces percibido como un “Foro de INIAs” y que otras categorías -públicas, privadas con y sin fines de lucro- estarían sub-representadas;
- b. Históricamente, solamente representantes de los INIAs han asumido la presidencia del Foro porque la presidencia cambia cada dos años y asume el puesto el primer vice-presidente, quien es siempre un directivo de INIA y Presidente de un PROCIS. Los otros tres vice-presidentes son representantes del sector privado, de las ONGs y del sector académico. En el presente modelo de gobierno estos tres últimos no tienen posibilidad de asumir la Presidencia del Foro. Esta situación debería cambiar en el modelo de gobernanza del FORAGRO ya que no se detecta ninguna razón por la cual otros representantes puedan ejercer la presidencia del FORAGRO. Ver listado de Presidentes de FORAGRO en Anexo 5.

Un punto que deriva de los demás es el de la estructura en tres niveles del CE Ejecutivo que en total, llegan a las 30 personas, todas con un tipo de representación:

- a. Primer nivel con la junta de directivos de cinco miembros: un presidente y cuatro vice-presidentes;
- b. Segundo nivel que son los presidentes de los PROCIS más seis representantes de diversos sectores, el representante del IICA (su Director General) y la Secretaria Ejecutiva del Foro;
- c. Tercer nivel, llamado de “Participantes”, con representación de FONTAGRO, FAO, CGIAR, CATIE, CARDI, PROMECAFE, además de los Secretarios ejecutivos de los PROCIS, con derecho a voz pero sin derecho a voto.

Dicha estructura parece demasiado amplia para un CE y al mismo tiempo demasiado estrecha para representar todos los capítulos que debería representar como foro de sistemas multi-stakeholders. Sin embargo, el punto crítico de representación de FORAGRO no es la falta de capítulos de representación, sino la actual crisis de participación y la necesidad de contar con representación efectiva de las diferentes categorías.

Sobre ese último punto FORAGRO debe buscar membresías institucionales con capacidad de transmisión de demandas y directrices entre sus representados y el FORAGRO en doble vía. Podría ser importante contar con personas ilustres e influyentes pero no necesariamente fungiendo como representantes de las categorías de stakeholders. Las dos formas de membresía (institucional y personal) deben estar presentes, pero debe darse más énfasis a la representación institucional. Como las representaciones de grupos y personalidades ilustres suelen cambiar en el tiempo, se refuerza la sugerencia de que el CE sea revisado periódicamente.

Si el tema de representación puede ser visto como causa de problemas de gobernanza del Foro la crisis de participación es una de sus consecuencias. Esto se debe a que los Foros, Programas Cooperativos, Redes y otras iniciativas similares son instancias que existen como expresión de la voluntad e interés de sus miembros. Se vuelven participativas si son interesantes, atractivas y necesarias⁷.

Finalmente, cabe mencionar que es necesario fortalecer la representación hemisférica. La estructura de gobierno de FORAGRO está desmedidamente centrada en una perspectiva latinoamericana, con baja representación de países fuera del subcontinente latinoamericano. La representación y las formas de comunicación deben ser accesibles y compartidas para los diferentes actores hemisféricos. Si la misión de FORAGRO es de alcance hemisférico, es necesario involucrar más a los actores no latinos, especialmente a Canadá, Estados Unidos y los países del Caribe.

⁷ En las palabras de un entrevistado, el Foro debe ser visto desde la perspectiva de que “si no me voy me pierdo información importante”.

b) Sobre las Conexiones Externas

Con relación a las conexiones externas de FORAGRO, tanto en la encuesta, entrevistas, y revisión de los documentos del Foro, fue evidente que los vínculos de FORAGRO con actores externos importantes han sido más fuertes en el pasado. Por ello, se trata de darle más presencia y peso político al Foro, un punto que fue confirmado como crítico en la reunión internacional de 2015.

A nivel estratégico, por lo menos tres instituciones pueden jugar un rol relevante en FORAGRO: la JIA, el Parlamento Latinoamericano (PARLATINO), el GFAR y FONTAGRO. A nivel táctico y operativo, las conexiones con organizaciones como los propios PROCIS, la Red Innovagro y el Sistema de INIAs de Iberoamérica son ejemplos de conexiones que deben ser mejoradas.

- Relación con la JIA:

Empezando por las relaciones con la JIA, a pesar de haber sido una instancia de apoyo e impulso a la creación y al establecimiento del FORAGRO y un espacio importante para éste durante muchos años, como lo muestran las Actas del CE y los informes hasta 2005-6, en los últimos años, FORAGRO no ha tenido un espacio proactivo en la JIA. FORAGRO debería acercarse nuevamente de la JIA convirtiéndose en su brazo de la JIA para los temas de ciencia, tecnología e innovación con un doble propósito: llevar temas de una agenda hemisférica y traer demandas de los países plasmadas en las pautas de los Ministros de Agricultura, además de otras autoridades que allí se reúnen.

- Relación con PARLATINO:

Con PARLATINO, FORAGRO tiene un convenio firmado desde 2005 donde éste “acepta fungir como instancia primaria de enlace regional para recibir, analizar y transmitir hacia los Parlamentos (...) acciones y recomendaciones que se generen (...en) FORAGRO”. Habría que recuperar el convenio para examinar la conveniencia de reactivar relaciones con dicho organismo.

- Relación con GFAR:

El GFAR es una instancia referente de FORAGRO, ante el cual FORAGRO representa al hemisferio, juntamente con otros foros de misma naturaleza (FARA – África; CACAARI – Asia Central y Cáucaso; AARINENA – Medio Oriente y Norte de África; APAARI – Asia Pacífico; y EFARD – Europa).

FORAGRO ha tenido una importante participación en las reuniones de GFAR, particularmente en la reunión de Montpellier en 2010 donde presentó la agenda hemisférica basada en estudios y un extenso relevamiento de datos, informaciones y revisión de agendas nacionales del continente Americano. Sin embargo, recientemente los vínculos con GFAR no han sido los mismos, con relativo distanciamiento de FORAGRO del GFAR.

Por otro lado, GFAR ha definido cambios recientes en su modelo de gobierno, creando en Agosto de 2015 una Asamblea Constituyente con más de cien representantes de regiones

y tipo de stakeholders, y una Asamblea de Socios. GFAR cuenta con un Comité Directivo de Múltiples Representaciones (multi-stakeholder steering committee). El GFAR se presenta como una organización colectiva con función de abogacía (lobbying) y plataforma de acciones colectivas mirando al fortalecimiento y transformación de sistemas de investigación e innovación. GFAR apunta también a transformarse en un foro de sistemas de innovación y no solamente de investigación agrícola. La visión a su vez vincula la misión al desarrollo sostenible.

- Potencial relación con otros foros hemisféricos y regionales:

Otros foros de investigación agrícola también han pasado por cambios en sus modelos. El Anexo 6 resume informaciones de tres de ellos. A continuación se presentan puntos de interés a FORAGRO extraídos de entrevistas hechas con directivos de dos de FARA y CACAARI.

El Forum for Agricultural Research in Africa (FARA), tiene vínculos formales con la Unión Africana, el Parlamento Pan-Africano y otras organizaciones del continente. Su función principal es integrar y apoyar la conversión de los resultados de la investigación en innovaciones para los productores. Una de sus principales acciones es promover plataformas de intercambio en las cuales se plantean problemas y soluciones, llegando a promover más de 300 plataformas en el continente. Su modelo de gobierno está basado en una Asamblea General de miembros donantes y opera como un Consejo de Administración, aprobando políticas, programas, contratos, presupuesto, rendición de cuentas y eligiendo el Chairperson del Foro y nominando a la Junta Directiva. La Junta Directiva cuenta con un Director Ejecutivo y con varios representantes sin función ejecutiva. Además, la Junta Directiva puede contar con miembros ex-officio y honorarios. El Director Ejecutivo cuenta con una Secretaria. FARA también cuenta con oficinas Sub-Regionales. Este foro ha estado fuertemente amparado por el Banco Mundial pero ahora está en búsqueda de más apoyo institucional y financiero de organizaciones africanas.

El Central Asia and the Caucasus Association of Agricultural Research Institutions (CACAARI) es una organización ubicada en la oficina del ICARDA en Uzbekistán. Su estructura de gobierno es basada en un Comité Directivo con ocho miembros de INIAs de los países de la región, dos miembros de ICARDA, uno representante de universidades, uno de productores, de OGNs y uno de las mujeres. Los miembros aportan cuotas (US\$100 las organizaciones nacionales de los países y US\$3,000 las organizaciones internacionales que forman parte del Comité Directivo). Al inicio CACAARI fue constituido como un Foro Regional de cooperación en investigación agrícola, pero ha ampliado su misión hacia innovación y ahora se denomina “CAC Forum for agricultural research and innovations”. En el año de 2014 ha realizado una amplia encuesta sobre sus funciones y misión de la cual resultó en una propuesta de revisión del modelo de gobierno y un fortalecimiento del Foro ampliando su alcance temático y sus conexiones internacionales.

FORAGRO necesita volver a conectarse más sistemáticamente a estos Foros y principalmente al GFAR. Tener el ticket para participar, con representatividad y legitimidad, en los foros globales es uno de los activos más importantes de un Foro hemisférico.

- Relación con FONTAGRO:

Un mayor acercamiento entre FONTAGRO y FORAGRO sería provechoso para ambas partes ya que FONTAGRO es una instancia de fomento y de inteligencia de tecnología e innovación agrícola en las Américas y por lo tanto tiene interfaces obvias con las actividades del Foro. FONTAGRO incluso debería ser parte de la estructura de gobierno del FORAGRO. FONTAGRO podría ser un brazo capaz de apoyar la obtención de fondos, y podría ser alimentado y alimentar las agendas de trabajo de FORAGRO y de los PROCIS.

Actividades de inteligencia respecto a las inversiones, agendas comunes y agendas futuras son de interés de todas esas organizaciones y de las organizaciones del nivel táctico como los PROCIS, la Red INNOVAGRO y otras.

Otras organizaciones que tienen importancia estratégica para FORAGRO, y deberían hacer parte de algún nivel de sus instancias de gobierno, son FAO y los Centros del CGIAR (que están listados como “Participantes” pero recientemente no han participado del Foro) y CEPAL, para mencionar los más obvios.

- Relación con los PROCIS y otras redes en ALC

Los PROCIS son parte del CE del FORAGRO principalmente por medio de sus Secretarios Ejecutivos. Estos buscan agendas de interés común entre los INIAs de los países miembros y han procurado en los últimos 15 años incorporar agendas más amplias y nuevos actores, pero siempre buscando agendas comunes de alcance regional. Así es que deberían ser la base regional de construcción de agendas para FORAGRO, tener rol más activo y constituirse como los brazos regionales del FORAGRO. Juntamente con la Secretaria Técnica de FORAGRO los PROCIS podrían preparar actividades tácticas y operativas

La Red INNOVAGRO surge en 2011 como iniciativa de una fundación privada sin fines de lucro y el IICA para promover la gestión de la innovación. Actualmente la Red INNOVAGRO cuenta con más de 80 miembros con amplia diversidad, incluyendo el sector privado con y organizaciones sin fines de lucro, academia, y centros de investigación. La Red realiza conferencias anuales y rutas de innovación en los países sede de las conferencias. Su principal activo es la diversidad de miembros que se interesan en temas de gestión e innovación en agricultura, por lo tanto muy próximo del FORAGRO así como de los PROCIS. Es importante mencionar que el IICA aporta recursos en los PROCIS, la Red INNOVAGRO y FORAGRO.

El Sistema Iberoamericano de INIAs es una de las iniciativas con características complementarias al FORAGRO, a los PROCIS y a la Red INNOVAGRO. Este actúa desde 2003 involucrando INIAs de España y Portugal, y a más de 20 países de Latinoamérica. Con encuentros anuales el Sistema de INIAs pretende estrechar los lazos entre países mirando hacia la realización de actividades conjuntas de investigación en agroalimentación, lo que implica definir agendas comunes. Desde 2015, existe un acercamiento entre FONTAGRO y el Sistema Iberoamericano de INIAs para celebrar reuniones anuales y priorizar temas conjuntos.

Al nivel táctico, el tema es la relación con los PROCIS, la Red Innovagro y con el Sistema Iberoamericano de INIAs. Un punto siempre mencionado por parte de los entrevistados es

el exceso de reuniones y eventos con agendas similares. Más allá del problema de exceso de encuentros está el traslape de agendas. Lo que emerge como un punto de discusión.

Es claro que se requiere de la revisión de la gobernanza del FORAGRO procurando que estas iniciativas estén totalmente integradas. Se podría sugerir una estructura donde el FORAGRO tiene en su base la integración de las agendas de los PROCIS, de la Red INNOVAGRO y de FONTAGRO.

Ese arreglo combinando de forma sistemática a los PROCIS, la Red INNOVAGRO y FONTAGRO se lo nombrará más abajo como la Secretaria Técnica Ampliada del FORAGRO.

c) Sobre la Asamblea

FORAGRO no tiene una Asamblea formalmente establecida. Algunos consultados entienden que un Foro de esta naturaleza debería tener como instancia máxima una Asamblea de miembros/socios que se reuniría a cada dos años durante las Conferencias Generales del Foro. Las ventajas serían las siguientes: una Asamblea permite que se vincule una cantidad y una diversidad mucho más amplia de stakeholders, que es uno de los retos de FORAGRO. Una Asamblea también permitiría implementar un mecanismo fundamental de gobernanza: la separación entre el Principal (la Asamblea) y el Agente (el CE). Además, una Asamblea sería el ámbito de elección y fiscalización de un CE. Actualmente el CE elige sus propios miembros, lo que puede restringir accesos y dificultar el control de sus funciones ejecutivas.

d) Sobre el Comité Ejecutivo

El CE de FORAGRO ha ejecutado una función muy importante desde la creación del Foro. Personas muy calificadas asumieron la tarea de concretar el Foro en los escenarios hemisférico y global.

Sin embargo, para que FORAGRO pueda avanzar en su misión y rediseñar sus actividades en un nuevo contexto de agricultura en el mundo, es necesario dar al CE un formato más adecuado, fortaleciendo sus funciones ejecutivas y su rol de Agente del Foro. La propia creación de una Asamblea, si es acordada en el nuevo diseño del Foro, llevará necesariamente a un cambio de composición, de rol y de modelo operativo del CE, más cercano al estilo de un steering committee.

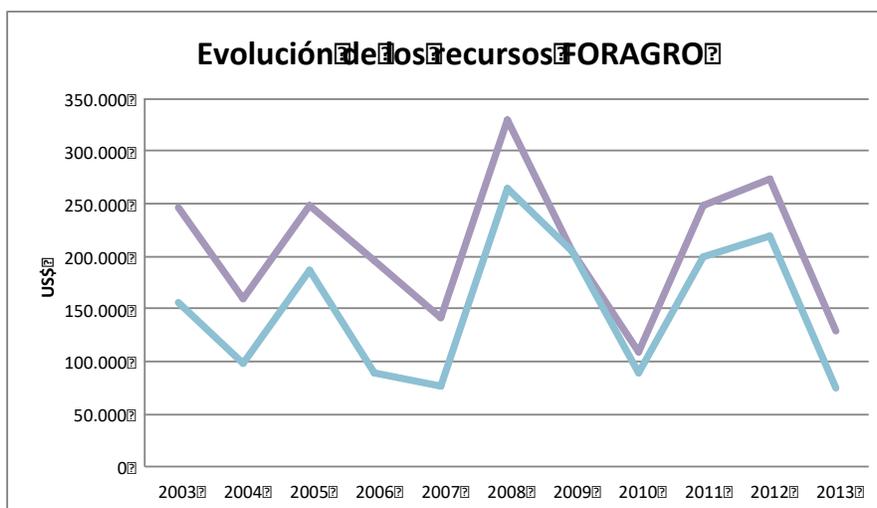
e) Sobre la Secretaria Técnica

La Secretaria Técnica es el alma que hace las cosas operativas, por lo tanto debe contar con recursos humanos y financieros adecuados. El Secretario Ejecutivo debe ser una persona dedicada en tiempo completo al FORAGRO y contar por lo menos con una persona más que le asista en las tareas. La Secretaria del Foro tendría también el refuerzo de los secretarios técnicos/ejecutivos de programas de la misma naturaleza, como los PROCIS, la Red INNOVAGRO y también del FONTAGRO. La presencia de esas SE le otorgaría a FORAGRO los brazos regionales que le hacen falta, incluso con participación más activa de los países hemisféricos no latinoamericanos. Esta Secretaria Ejecutiva necesita de un financiamiento básico de operación.

Modelo de Financiamiento

El modelo de financiamiento es otro punto crítico que amerita atención en el nuevo diseño de FORAGRO. Hasta el momento, FORAGRO ha sido financiado por distintas fuentes, siendo la más importante la del IICA, que financia la Secretaría Técnica del Foro y también ha aportado recursos en muchas de las actividades a lo largo del tiempo (Gráfico 3). Los recursos invertidos por FORAGRO en su trayectoria desde 2003 han sido, en promedio, de US\$150,000 anuales. Ese monto quedó sistemáticamente por debajo del presupuestado, que ha sido en promedio de US\$220,000.

Gráfico 3 – Evolución de los recursos FORAGRO (2003 – 2013)



Línea gris: presupuesto estimado, línea azul, presupuesto realizado. Fuente: Documentos FORAGRO y Viviana Palmieri

Las principales fuentes de financiamiento han sido el IICA y las instituciones anfitriones de las reuniones internacionales. Sin embargo, FORAGRO logró apalancar recursos en muchas fuentes, como GFAR, Banco Mundial, CGIAR, con los PROCIS, FAO, para mencionar los más importantes.

El Foro podría seguir con dos tipos de aporte: un fijo, que básicamente es el de la Secretaría Técnica; y un variable, en función de las reuniones internacionales y las otras actividades que necesiten de financiamiento *ad hoc*. Sin embargo, el tema del financiamiento es crítico para que FORAGRO pueda desarrollar su misión y construir las bases para enfrentar a los cambios de la organización de la investigación y de la innovación en agricultura. Esto no quiere decir que para recuperar la importancia del FORAGRO sea necesario ampliar sustantivamente su presupuesto básico, pero sí significa que el tema de financiamiento está asociado a la entrega de resultados.

Es decir, no hay duda que el FORAGRO necesita de aportes para ejecutar sus funciones y actividades de forma adecuada, pero esa es una variable dependiente de resultados. Evidentemente la existencia del Foro depende de un aporte inicial de recursos humanos y

financieros, pero su expansión más allá de un recurso semilla depende principalmente de la capacidad del FORAGRO de entregar resultados atractivos a los miembros.

Siendo un tema polémico, el financiamiento ha sido objeto de muchas sugerencias en la encuesta. El tema de financiamiento divide opiniones: desde sugerencias de aportes de los miembros, especialmente por medio de cuotas, hasta la búsqueda de fuentes externas, por medio de proyectos, pasando por la venta de servicios. Hay muchas opciones posibles, pero pocas factibles, por lo menos en el presente.

A continuación se presentan las sugerencias postuladas por los encuestados que la consultoría considera más relevantes (ver ANEXO 7 para todos los comentarios):

- Se necesitan más recursos para poder mejorar el alcance e impacto de las actividades.
- Se requiere de un financiamiento para las actividades "core" como la reunión anual, los estudios y otras actividades consensuadas. Las reuniones internacionales deben ser co-financiadas por los constituyentes.
- Se podría crear una cámara de alto nivel para articular proyectos para captar recursos de las instituciones financieras para el desarrollo.
- Se requiere de un mecanismo para atraer donaciones de empresas privadas, cuidando el carácter autónomo.
- Los socios debieran pagar una cuota.
- Las cuotas deberían ser voluntarias de los países miembros.
- Se sugiere un sistema de cuotas a pagar por cada país definido en base a su participación en el PBI agrícola total de los países de FORAGRO.
- Es necesario establecer una especie de "Donor support group" que podría ser coordinado por FONTAGRO que establecería un mecanismo de financiamiento y facilitaría el acceso a recursos para la investigación e innovación en acciones multi-país y con el tiempo para la misma operación del Foro.

Como se mencionó anteriormente, hay muchas iniciativas de programas e instancias con roles similares al de FORAGRO que están enfrentando el mismo problema de búsqueda de fuentes de financiamiento⁸. De hecho, pareciera que cada vez más esas organizaciones compiten entre ellas por recursos en el mercado de financiamiento.

Por otra parte, los miembros de esas organizaciones muchas veces se repiten, haciendo con que se multipliquen los aportes de recursos humanos y financieros. No es raro que organizaciones de investigación hacen parte de dos, tres o hasta cuatro programas, foros, redes cuyas misiones son cercanas. Aunque las complementariedades de esas instancias superan las redundancias, es necesario reconocer que hay economías de escala y de alcance que no se están aprovechando. Por lo tanto y tomando en cuenta las experiencias recientes de búsqueda de fondos para prácticamente todas las iniciativas relacionadas a la cooperación en I+D+i agrícola, el tema de la contribución de los miembros debe de ser

⁸ Los tres Foros analizados (FARA, CACAARI y AARINENA) son financiados por donantes y por cuotas. La discusión de cuotas ha sido llevada en la reunión de 2015 del GFAR, pero la conclusión ha sido de no implantar cuotas a los miembros.

analizado teniendo en cuenta ese contexto. Así como muchas organizaciones se quejan de la profusión de reuniones, eventos, comités, comisiones etc., también reclaman de la multiplicación de los aportes.

Esto no quiere decir que cuotas no sean viables para FORAGRO, pero simplemente que se trata de una vía que exigirá compromisos muy claros del Foro.

Con base en sugerencias presentadas en la encuesta y en las entrevistas y mirando hacia un nuevo diseño del FORAGRO cuyas líneas básicas se están trazando en esta evaluación, se plantean las siguientes premisas respecto al financiamiento:

1. Los mecanismos de financiamiento se deben definir como consecuencia de las funciones y actividades así como de los resultados que se esperan de FORAGRO.
2. El hecho de estar en un momento de revisión demanda un período de transición necesario para reorganizar el FORAGRO, recuperar sus principales activos y desarrollar nuevos.
3. En la transición hacia el nuevo modelo que puede por lo menos un año, es necesario fortalecer la Secretaría Técnica con dos personas en tiempo integral y de inmediato organizar el Plan de Transición con ayuda de los Secretarios de los PROCIS, de la Red INNOVAGRO y del FONTAGRO. Estos compondrían una Secretaría Técnica Ampliada, como se presentará en las conclusiones a continuación.

3. Visión prospectiva: directrices para el futuro del FORAGRO

La visión prospectiva para el FORAGRO se puede definir en directrices que salieran de la evaluación. Se enfatizan algunos principios discutidos antes de adentrar a las conclusiones y recomendaciones.

- FORAGRO debe actuar con la doble misión de ser un mecanismo de interacción entre sus miembros y de representación hemisférica ante los Foros regionales y globales relevantes.
- FORAGRO debe ser un mecanismo multilateral hemisférico con capacidad de vocería global.
- Como tal, FORAGRO debe enfocarse en funciones y actividades típicas de los mecanismos multilaterales de cooperación donde se priorizan las agendas comunes.
- FORAGRO debe buscar representatividad efectiva del conjunto de los actores más relevantes de los sistemas de innovación y tener en cuenta que los actores cambian de posición y protagonismo, lo que implica capacidad de actualización permanente con la dinámica de la agricultura y de los sistemas de innovación.
- Esto significa tener capacidad de conexión con la diversidad de situaciones, capacidad de diálogo, capacidad de provocar convergencia y de representar y anticipar intereses y expectativas.
- FORAGRO debe tener bases para:

- Generar información
 - Captar demandas
 - Observar tendencias y oportunidades
 - Articular y negociar con distintos actores.
- FORAGRO debe actuar para todo el hemisferio, incorporando todos los idiomas de cada región.
 - FORAGRO debe hacer explícito el valor que aporta para sus miembros.
 - El mecanismo de gobierno de FORAGRO debe ser abierto y participativo.
 - El reglamento de FORAGRO debe ser conciso, conocido y difundido.

3. Conclusiones y recomendaciones generales y específicas

Generales

1. FORAGRO es una organización que ha construido activos estratégicos importantes, que deben ser continuados. No se ha encontrado ninguna opinión contraria a la continuidad del Foro. Los stakeholders directos e indirectos están de acuerdo en que el tema es contar con una instancia de conexión e intercambio en la temática de investigación e innovación.
2. Hay consenso que FORAGRO tiene que evolucionar hacia un nuevo formato y debe revisar sus funciones y misión, así como sus actividades y modelo de gobierno. El rediseño es una demanda unánime.
3. FORAGRO debe rediseñarse de ser concebidos como ambiente del “mundo de la investigación”, principalmente de los INIAs, y transformarse en foro de innovación agrícola, situación similar a lo que ocurre en otros Foros regionales (FARA y el CACAARI, GFAR).
4. El rediseño del FORAGRO ocurre precisamente en un momento en que el GFAR, el FARA y el CACAARI están pasando por una reformulación de objetivos, misión, actividades y estructuras de gobierno.
5. El modelo de gobernanza del FORAGRO tiene que ser más eficaz en el sentido de la efectiva inclusión de representaciones de las distintas categorías de actores de los sistemas de innovación.
6. Respecto a su misión, FORAGRO ha tenido una actividad intensa y diversificada a lo largo de su existencia. Sin embargo, los desafíos sistémicos para el futuro indican la necesidad de reenfocar hacia las funciones originales y típicas de un Foro, de ser un mecanismo y espacio de interacción que fortalece y representa a sus miembros. Esto denota la necesidad de revisar funciones y actividades para que tengan más enfoque e impactos, crecientemente positivos en el futuro.
7. Así, una primera recomendación es revisar la misión del Foro, pues la actual es demasiado amplia permitiendo una diversidad de funciones y actividades que a pesar de su innegable importancia intrínseca hicieron que el FORAGRO perdiese su foco principal. Una sugerencia de misión es:

- *FORAGRO es un foro de intercambio y representación en las Américas que se ocupa de los desafíos hemisféricos y globales de la ciencia, tecnología e innovación agrícola.*

Funciones y Actividades

1. Sobre las funciones de FORAGRO, se sugiere que el Foro se enfoque en actuar como referente de intercambio y difusión de información, estudios, opiniones, perspectivas y trayectorias de desarrollo científico y tecnológico y de innovación en la agricultura entre los actores de los sistemas de innovación agrícola de los países del hemisferio. Asimismo, consolida agendas de I+D+i de interés común de los miembros para su desarrollo y para su representación ante otras instancias similares.
2. Respecto a las actividades, y en coherencia con las funciones, FORAGRO se enfocaría en:
 - a. Desarrollar mecanismo permanente de intercambio para definición de agendas comunes de I+D+i, enfocando prioridades que necesiten esfuerzo compartido de investigación y de innovación.
 - b. Organizar actividades para actuar como vocería de sus miembros en las instancias de interés proponiendo agendas y conectándolas con esas instancias.

Es importante registrar que agendas comunes no significan necesariamente agendas comunes a todos países - aún que esto pueda suceder. Es conocida la heterogeneidad hemisférica de los países, así es que agendas comunes pueden representar situaciones comunes de conjuntos de países, de conjuntos de situaciones productivas, o de conjuntos de actores. Lo importante es que en el cómputo final las perspectivas sistémica y hemisférica estén contempladas en los resultados y acciones del FORAGRO.

Tampoco agendas comunes significan agendas solamente de investigación; se debe poner énfasis en agendas de innovación para el desarrollo sostenible e inclusivo, donde la investigación es uno de los eslabones del proceso.

1. Debe revisarse las Líneas Político-institucionales y Líneas Técnicas que FORAGRO ha tenido como ejes de actuación. En el nuevo diseño sería recomendable para el Foro enfocarse en pocas y más condensadas líneas de acción para recuperar su posición de representación hemisférica y en los foros globales.
2. No hace parte del contenido de este informe proponer líneas, pero sí se recomienda que las estas se definan tras la definición de la nueva misión y validación de funciones y actividades. Naturalmente se llegará a líneas más enfocadas y menos diversificadas.

Modelo de Gobernanza

FORAGRO enfrenta en el momento un doble problema en su modelo de gobernanza: lograr la representación efectiva de los capítulos de stakeholders y la participación activa de sus miembros.

Pese a los esfuerzos de ampliar y garantizar las representaciones, la estructura de gobierno actual es limitada y dificulta la apropiación más activa de los miembros.

Hacia “adentro” es necesario fortalecer las representaciones que actualmente tiene FORAGRO. Dicho fortalecimiento requiere por lo menos dos pasos: establecer reglas y procedimientos para la renovación periódica de todas las representaciones públicas y privadas y no solamente de los representantes públicos de los INIAs; y reglas y procedimientos para las representaciones desde las organizaciones que nominen a sus representantes, con el objetivo de crear apropiación de sus miembros.

Hacia “afuera” se recomienda recuperar la articulación del FORAGRO con la JIA para lograr constituirse el brazo para I+D+i de la JIA. Este vínculo es sumamente importante para la legitimidad y fuerza política del Foro.

Estructura de gobierno

Se recomienda a FORAGRO una estructura de gobierno en dos niveles.

1. En el primer nivel estaría la **Asamblea de Miembros**, con poder de elegir a los miembros de una junta directiva, aprobar planes plurianuales, presupuesto y rendición de cuentas. La Asamblea se reunirá una vez a cada dos años juntamente con la reunión internacional.
2. En el segundo nivel estaría una **Junta Directiva**⁹ con representación de las categorías principales que hoy están en la dirección y que pueden y deben ser revisadas. La Junta tendría un Presidente elegido por la Asamblea entre cualquier de sus miembros a cada dos años. La Junta Directiva tendría su composición revisada en el estatuto del Foro, tratando de garantizar representatividad y apropiación de sus miembros, eliminando redundancias apuntadas en este informe. La JD se reunirá una vez al año. En la revisión de su composición es fundamental garantizar la representación de las principales categorías de actores. Asimismo, en la revisión se debe considerar que la Asamblea será la instancia abierta a todo tipo de representación, lo que significa que la JD deberá enfocarse en representaciones realmente fuertes y densas.
3. Para darle operatividad a las acciones la JD contará con una **Secretaría Ejecutiva**, compuesta por un Secretario y una persona de apoyo técnico a tiempo completo.

⁹ En la reunión internacional de Brasilia, ocurrida el 10 y 11 de Noviembre del 2015, uno de los grupos de trabajo sugirió que se mantuviera el título de Comité Ejecutivo y que no se adoptara el título de Junta Directiva. La consultoría entiende que la función esperada de dicho estamento es más directiva que ejecutiva, por lo que mantenemos aquí la sugerencia de que el actual CE sea efectivamente una Junta Directiva con funciones de CEO y posicionado entre la Asamblea (que vamos mencionar adelante) y la Secretaría Técnica – que sugerimos llamar de Secretaría Ejecutiva por las mismas razones.

La Secretaría Ejecutiva tendrá una extensión ampliada llamada Grupo Técnico Asesor (GTA) donde participan los Secretarios Ejecutivos de los PROCIS, de la Red INNOVAGRO y de FONTAGRO, e incluir otros programas similares si es requerido. Este Grupo se reunirá tres veces al año para coordinar las acciones del FORAGRO garantizando la presencia de temas y demandas regionales además de otras temáticas que puedan alimentar los trabajos de la SE del Foro y de las agendas comunes.

Membresía

La creación de una Asamblea implica la definición de qué tipo de miembros y de cómo una organización o una persona se vuelve miembro del Foro.

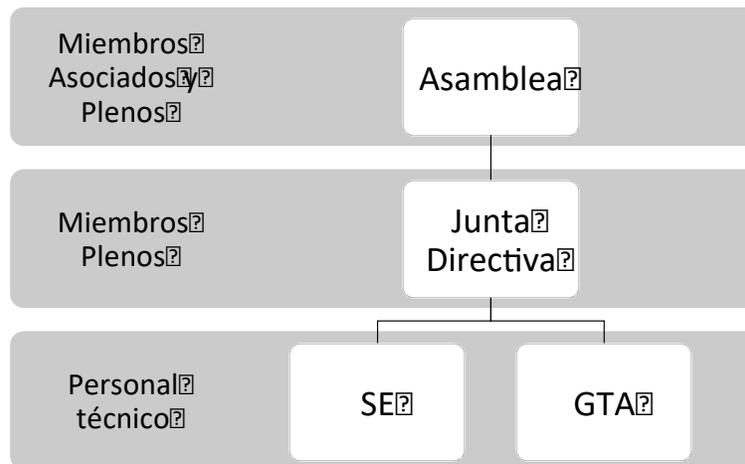
Se propone un modelo de membresía abierta e inclusiva que logre identificar a miembros con distintos papeles. Un modelo de tres tipos de miembros cumpliría con esas directrices:

1. Miembros plenos: son todas las representaciones de las grandes categorías (capítulos) de stakeholders del Foro. Actualmente el Foro cuenta con las categorías presentadas en la Figura 1. En el proceso de rediseño del Foro es necesario hacer una revisión de esas categorías y definir las formas de nombramiento de las representaciones. Los miembros plenos pueden hacer parte de la JD y por lo tanto postular la presidencia del Foro.
2. Miembros asociados: son organizaciones participantes, públicas o privadas que postulan asociarse al Foro o que igual pueden ser invitadas a tomar parte. Tienen así como los miembros plenos derecho a voz y voto. También participan de la Asamblea.
4. Miembros invitados ex-officio: son organizaciones o personas indicadas por la Asamblea o por la JD a tomar parte del Foro por tiempo determinado¹⁰. Tiene derecho a voz, pero no a voto.

Se sugiere que en el modelo de financiamiento se discuta la proposición de cuotas para los miembros plenos y asociados, a ejemplo de lo que se pasa en otros foros y como forma de estrechar los vínculos y darle al FORAGRO más soporte financiero. El esquema presentado en la Figura 1 se muestra la combinación de la estructura de gobierno con la de membresía.

¹⁰ El modelo de membresía del FORAGRO debería prever la posibilidad de participación de personalidades que por su influencia y capacidad de formar opiniones sean miembros del Foro. Es interesante tener en la membresía socios honorarios o ex-officio que puedan contribuir al Foro.

Figura 1 – Estructura de gobierno y membresías



Financiamiento

Sobre el modelo de financiamiento se recomienda a FORAGRO que inicie estudios para analizar el financiamiento a través de cuotas. Mientras la estrategia de cuotas y de financiamiento en general es discutida, se sugiere que se siga con la estructura actual, en donde el IICA sigue aportando recursos por medio de la Secretaria Ejecutiva y los países sede de las reuniones aportando recursos para financiarlas.

La estrategia de financiamiento está relacionada a la nueva composición de la JD (actualmente el CE). Por ejemplo, es importante tener en la composición de la JD representantes que tengan acceso a fuentes de recursos. FONTAGRO, CGIAR y sus Centros, FAO, para mencionar los más obvios, deben ser involucrados de forma orgánica por sus misiones convergentes con FORAGRO.

La inserción del FONTAGRO en la estructura de gobierno del FORAGRO, si como parte del GTA o de la JD (CE) es una de las decisiones que se debe tomar en el nuevo modelo de gobernanza. Esta consultoría sugiere que en la JD (CE) debe haber una representación de organización que maneja fondos que tengan relación con actividades de investigación e innovación. FONTAGRO puede ser una de ellas pero se debe estudiar bien bajo qué mecanismo.

Es necesario tener un presupuesto aprobado cada año y la previsión de fuentes de financiamiento. Los costos de interacción y comunicación entre los directivos y los miembros, producción de agendas, comunicación, staff básico, reuniones internas del GTA, de la JD y otras ad hoc, participación de foros internacionales, entre otras deben ser presupuestadas.

Finalmente, el tema del financiamiento se relaciona con el de la entrega de resultados y demostrar el valor agregado que aporte a los miembros. Para eso, es fundamental tener una rutina de producción de informes de logros e impactos en lo que sea posible medir, de las acciones del FORAGRO. A pesar de la gran cantidad de información sobre la

trayectoria del Foro generada por su Secretaria Técnica a lo largo de su existencia, es importante en el futuro que la información sea traducida en valor agregado.

Estatuto y Planes

Se recomienda que FORAGRO tenga un estatuto que describa su finalidad y estructura de gobierno. Se trata de un documento conciso y muy objetivo, que transparenta como se dirige, organiza y como se toman decisiones en FORAGRO.

Se recomienda que FORAGRO tenga planes de mediano plazo de cinco años, de nivel estratégico, concisos presentando la misión, los objetivos estratégicos y los grandes retos del período.

Se recomienda que FORAGRO tenga planes anuales, igualmente sucintos, enfocados en las principales actividades, entregables y presupuesto del año referente. Los planes anuales serían validados por la JD y aprobados por la Asamblea en el año anterior de su vigencia.

Se recomienda la preparación de un informe anual de resultados y logros informando el valor que se agregó cualitativa y cuantitativamente.

El estatuto es una pieza única y de largo plazo, ocasionalmente revisada bajo demanda. El plan de mediano plazo es revisado a cada cinco años. De hecho, el trabajo de planificación y gestión es producir los planes anuales y los informes de logros remitiendo a los planes anteriores.

Transición

El nuevo diseño del FORAGRO debe ser construido bajo un Esfuerzo de Transición que sería trazado por el presente CE y ejecutado por una Secretaria Técnica fortalecida y apoyada por los secretarios ejecutivos de los PROCIS, de la Red INNOVAGRO y de FONTAGRO.

El Plan de Transición sería presentado por la Secretaria Técnica al CE en tres meses y tras su validación sería implementado en un año. Al cabo de este período FORAGRO tendría un nuevo modelo de representación y gobernanza, líneas de acción redefinidas tras consultas a los stakeholders, integración de stakeholders externos relevantes, como la JIA, GFAR, CGIAR y otros de igual calibre.

Durante la reunión se formó un grupo de trabajo para la transición del FORAGRO, compuesto por el Secretario Ejecutivo y la Coordinadora Técnica de FORAGRO, un representante de Caribbean Agricultural Research and Development Institute (CARDI-Caribe), un representante del Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC- Canadá), un representante del Grupo Técnico (GITTI) de la SECAC, y los Secretarios Ejecutivos de PROCISUR y PROCINORTE.

Bibliografía Consultada

- Ardila, J. (1999). Diagnóstico y perspectivas tecnológicas de la agricultura latinoamericana. IICA. San José, Costa Rica.
- CEPAL, FAO y IICA. (2013). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe: 2014. San José, C.R.: IICA.
- FORAGRO (1999). Acta II REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. C.R. San José. Abril.
- _____ (2001)a. PLAN DE ACCION 2001-2002 (PAF), Secretariado Técnico, IICA, IICA. C.R. San José. Abril.
- _____ (2001)b. Acta III REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. CYMMIT, México. Mayo.
- _____ (2002)a. Acta IV REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. Brasil. Abril.
- _____ (2002)b. Informe de Actividades 2001-2002 del Plan de Acción del Foro. Secretariado Técnico, IICA. Brasil. Abril.
- _____ (2003). Acta VII REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. Panamá. Septiembre.
- _____ (2004)a. Informe de Avance 2003. Secretariado Técnico, IICA. C.R. San José. Enero.
- _____ (2004)b. Informe de Avance mayo de 2003 hasta Diciembre de 2004. Secretariado Técnico, IICA. C.R. San José. Diciembre.
- _____ (2005). Plan de mediano plazo 2002-2005. Secretariado Técnico, IICA. C.R. San José.
- _____ (2006). Acta VIII REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. Uruguay. Septiembre.
- _____ (2007). Informe de Progreso 2006-2007. Secretariado Técnico, IICA. C.R. San José. Noviembre.
- _____ (2008). Informe de Progreso 2007-2008. Secretariado Técnico, IICA. C.R. San José. Noviembre.
- _____ (2009). Acta IX REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. Colombia. Septiembre.
- _____ (2010). Posicionamiento de FORAGRO 2010, Comité Ejecutivo. Marzo.
- _____ (2011). Acta X REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. Perú. Septiembre.
- _____ (2012)a. Acta XI REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. Enero.
- _____ (2012)b. Acta XII REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. Marzo.

- _____ (2013)a. Acta XIV REUNION DEL COMITÉ EJECUTIVO DE FORAGRO, Secretariado Técnico, IICA. Brasil. Diciembre.
- _____ (2013)b. Informe de Progreso 2013, Secretariado Técnico, IICA. Brasil. Diciembre.
- FARA (Forum for Agricultural Research in Africa). (2015). Shaping the Future of African Agriculture through Science and Innovation. FARA Annual Report 2014. Accra, Ghana.
- Fuentes O., A., C. A. Salas F., and A. Salazar B. (1989). Origen e historia del Programa Cooperativo Centroamericano y del Caribe para el Mejoramiento de Cultivos Alimenticios y Producción Animal. Nº 35. Reunión Anual del PCCMCA. San Pedro Sula (Honduras).
- GFAR. (2010). Brief Nº29 The Futures of Agriculture. Prioridades regionales en América Latina y el Caribe: Experiencia de FORAGRO para GCARD 2010.
- IICA_FORAGRO. (2006). Situación institucional de las biotecnologías aplicadas a la agricultura en América Latina y el Caribe. San José.
- _____. (2012)a. Consulta Electrónica, Tecnología e innovación en la Agricultura Familiar de la ALC. VI Reunión Internacional FORAGRO, Lima.
- _____. (2012)b. Situación y desempeño de la agricultura en ALC desde la perspectiva tecnológica. San José, C.R.: IICA.
- Mukhitdinov, M. (2014) Online Survey Result: Governace Review. CACAARI. December.
- Mateo, N., E. Alarcón., J. Ardila y E. Moscardi. (1999). Investigación Agropecuaria en América Latina y el Caribe: La Paradoja de su Financiamiento. San José, C.R.: IICA.
- _____. (2002). Competir y Compartir: Los Retos y Las Oportunidades de la Investigación Agropecuaria Regional. III REUNIÓN INTERNACIONAL DEL FORAGRO “Agricultura y Desarrollo Tecnológico: Hacia La Integración De Las Américas.
- Salles-Filho, S., E. Pedro y P.J. Mendes, 2007. Conceptos, elementos de políticas y estrategias regionales para el desarrollo de innovaciones institucionales. San José. IICA, FORAGRO, GFARD.
- _____, Bin, A., Gianoni, C., Mendes, P. J., y Rio, C. (2010). GCARD Revisión Regional para América Latina y el Caribe. PROCISUR. IICA
- Trigo, E. J. (1999). Elementos estratégicos para el desarrollo en la investigación agrícola en América Latina y el Caribe. Secretarías de FORAGRO y FONTAGRO.

Anexos

ANEXO 1 – LISTA DE PERSONAS A QUIEN SE ENVIÓ LA ENCUESTA WEB – ESPAÑOL Y INGLÉS

Castellano	
Abel Mejía Marcauczco	Vicepresidente de FORAGRO y Rector Universidad Nacional Agraria La Molina (Perú).
Alberto Maurer	Presidente INIA-Perú
Alirio Edmundo Mendoza	
Alvaro Roel	Presidente INIA-Uruguay
Antonio Marcio Boanain	Universidad de Campinas
Benjamín Quijandria	Director Ejecutivo INIA-Perú
Cecilia Gianoni	Secretaria Ejecutiva de Procisur
Claudio Barriga	Vicepresidente de FORAGRO y Agronegocios Latinoamericanos - ANEGLA (Chile).
Fernando López	Secretario General Comisión Nacional de Fomento Rural (Uruguay)
Francisco Anglesio	Vicepresidente de FORAGRO y Presidente de INTA (Argentina)
Héctor Echeverría	Director FIA - Chile
Hugo Li Pun	Secretario Técnico-Administrativo, FONTAGRO
Jamil Macedo	Secretario Ejecutivo de Procitropicos
John Beer	Director Investigación – CATIE
José Joaquín Campos	Director General - CATIE
Jose Luis Repetto	Presidente de FONTAGRO
José Luis Solero	Universidad Autonoma de México
Julio Kalazich	Presidente INIA- Chile
Luis Fernando Suarez	Punto Focal Regional de YPARD para ALCR
Manoel Otero	Representante IICA Brasil
Mario Ahumada	Vicepresidente de FORAGRO y Coordinador Regional Comité para la Soberanía Alimentaria de ALC.
Mario Parada	Presidente Pro Tempore del Grupo Técnico de Investigación, Tecnología, Transferencia e Innovación del CAC y Gerente General del CENTA (El Salvador)
Mauricio Lastra	Presidente Red INNOVAGRO
Muhammad Ibrahim	Secretario Ejecutivo de FORAGRO
Nicolas Mateo	Ex Secretario Ejecutivo de FONTAGRO
Priscila Henriquez	Coordinadora Técnica de Foragro
Ruben Echeverria	Director CIAT
Salvador Fernández	Director IICA
Waldyr Stumpf	Presidente de la Comisión Directiva de PROCITROPICOS y Director Ejecutivo de Embrapa (Brasil)
Elcio Guimaraes	
Emilio Ruz	Coordinador de la Unidad de Relaciones Internacionales-INIA, Chile
Francisco Obreque	Oficial de Proyecto Sistema Nacional de Innovación Agraria de Bolivia-Banco Mundial
Juan José Espinal	Director Ejecutivo de CEDAF (República Dominicana)
<hr/>	
Audia Barnett	Secretaria Ejecutiva Procinorte
Cesar Falconi	BID, Principal Economist
dosov.b@gmail.com	dosov.b@gmail.com
Gilles Saindon	Presidente de PROCINORTE y Associate ADM, Agriculture and Agri-Food Canada
Irenhe Annor-Frempong	FARA Director Capacity Strengthening
Willem Janssen	Lead Agriculturist, World Bank
Aldo Noseda	Vice Presidente Global Commercial IT, Monsanto
Andy Hall	Senior researcher, United Nations University
Barton Clarke	Director Ejecutivo, CARDI
Bulent Sonmez	AARINENA
Cristina Sette	Knowledge Sharing and Learning Specialist at CGIAR
Douglas Horton	Independent. Capacity development and evaluation specialits
Eduardo Bastos	Director de Asuntos Gubernamentales, Dow Brasil
Juan Lucas Restrepo	Director Ejecutivo de Corpoica y Presidente del GFAR
Mark Holderness	Executive Secretary- GFAR
Mohamed DARGHOUTH	AARINENA
Paul E. McNamara	Associate Professor, University of Illinois
Yemi Akinbamijo	Executive Director Forum for Agricultural Research in Africa- FARA

ANEXO 2 – LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre	Institución
Álvaro Roel	Presidente INIA-Uruguay
Audia Barnett	Secretaria Ejecutiva Procinorte
Carlos Pomareda	Consultor
Cecilia Gianoni	Secretaria Ejecutiva de Procisur
Dosov Botir	CACAARI
Emilio Ruz	Coordinador de la Unidad de Relaciones Internacionales-INIA, Chile
Priscila Henríquez	Coordinadora Técnica de Foragro
Hugo Li Pun	Secretario Técnico-Administrativo, FONTAGRO
Jamil Macedo	Secretario Ejecutivo de Procitropicos
Juan Lucas Restrepo	Director Ejecutivo de Corpoica y Presidente del GFAR
Manuel Otero	Representante IICA Brasil
Mauricio Lastra	Presidente Red INNOVAGRO
Mauricio López	Presidente de FORAGRO y Presidente de EMBRAPA
Muhammad Ibrahim	Secretario Ejecutivo de FORAGRO
Robert Patzer	Canadá
Rubén Echeverría	Director CIAT
Salvador Fernández	Director IICA
Verónica Musselli	INIA Uruguay
Víctor Villalobos	Director General IICA
Viviana Palmieri	Secretaría Técnica FORAGRO
Willem Janssen	Lead Agriculturist, World Bank
Yemi Akinbamijo	Executive Director Forum for Agricultural Research in Africa- FARA

ANEXO 3 - ACCIONES Y LOGROS DE FORAGRO

En ese Anexo presenta un estudio de la evolución de acciones y logros del FORAGRO. La base principal de información son las Actas de la Comisión Ejecutiva, los Planes de FORAGRO, informes y otros documentos. Igual, las entrevistas y discusiones con personas que testimoniaron la trayectoria de FORAGRO son fuentes importantes para el histórico que se presenta a continuación.

Es importante registrar la excelente labor de la Secretaria Técnica del FORAGRO por haber producido un largo y muy detallado conjunto de información que efectivamente guarda la memoria del Foro

Trayectoria desde 1999

En la primera reunión del el Comité Ejecutivo de FORAGRO (CE), en 1999, se enfatizó que el FORO, más que una entidad independiente, es un espacio de dialogo sobre temas estratégicos. Cuyos principales fundamentos son: i.- influenciar otros estamentos políticos con el objetivo de reposicionar y patrocinar la inversión en la investigación y el desarrollo tecnológico en la agricultura, y ii) apoyar el acceso a los nuevos conocimientos y tecnologías, que se originen en la región o en el mundo, convergiendo hacia la consolidación de un sistema regional de innovación tecnológica de la agricultura, que facilite una participación más orgánica en cuanto a la identificación e indicación de las prioridades regionales. Promoviendo la articulación y el intercambio de información y experiencias con los otros sistemas de investigación regionales o mundiales.

Con el objetivo de gestionar las acciones del Foro y establecer un mecanismo programático de análisis de los resultados alcanzados por este espacio, en la reunión de abril de 1999, se establecieron las líneas de acción sobre las cuales se elaboran los planes de acciones bianuales (PAF). “Cada PAF organiza las actividades que impulsa el Secretariado y sustentan la información descriptiva que se brinda sobre el Foro a los constituyentes” (FORAGRO, 2001a, pag 2). A continuación se presentan las líneas de acción establecidas en abril de 1999, extraídas y reproducidas a partir de FORAGRO (2001a, pag.2):

1. **Mirando hacia el Futuro:** Visión prospectiva del sector agropecuario y del medio rural y de su papel estratégico en el desarrollo socioeconómico de las Américas.
2. **Agenda regional de IyD:** Identificación de prioridades regionales, estrategias de acción colaborativa, información y actores, sustentada en una visión prospectiva compartida del desarrollo sostenible de la agricultura.
3. **Intercambio de experiencias:** Acciones entre los SNIAs en los temas de planeación estratégica, gestión y desarrollo de procesos de investigación y desarrollo tecnológico. También difusión de experiencias exitosas en integración de los SNIAs y de modelos de gestión y organización de la innovación tecnológica.
4. **Cooperación e integración tecnológica:** Apoyo a programas y proyectos conjuntos de investigación en áreas prioritarias para la región, o en cooperación recíproca a nivel subregional.

5. **Conocimiento y Sociedad:** Apropiación de tecnología, propiedad intelectual y circulación de conocimiento, e implicaciones de las nuevas formas de apropiación privada y social del conocimiento (DPI).
6. **Agrobiodiversidad y nuevas biotecnologías:** Recursos genéticos para la agricultura y la agroindustria y programas regionales/subregionales de bioseguridad.
7. **Suministro e Intercambio de Información:** Fomentar el desarrollo de un Sistema Hemisférico de Información Agropecuaria desde la perspectiva de la I y D
8. **Estudios de casos exitosos:** Documentación sobre casos de redes y alianzas entre actores institucionales públicos y privados y difusión de experiencias en los campos de innovación tecnológica y del manejo integrado de los recursos naturales.

Los principales logros entre los años 1999 y 2000, extraídos y sintetizados a partir de FORAGRO (2001a, pag.3) son:

- Reconocimiento de FORAGRO como espacio de encuentro y diálogo sobre los desafíos, necesidades y acciones necesarias en la agricultura desde la perspectiva tecnológica. Lo que se verifica en las resoluciones de los Ministros en las Juntas Interamericanas de Agricultura (JIA) de 1997 y 1999 y la Declaración de México en la II Reunión de FORAGRO en 2000.
- Se abrió un espacio de discusión sobre las prioridades regionales de la investigación de la agricultura con una variedad de actores que participan de los distintos sistemas de investigación de la región.
- Se dio inicio al desarrollo de un sistema de información científica y tecnológica (INFOTEC) y el portal de FORAGRO ha sido visitado por más de 300 usuarios por mes.
- Se brindó un espacio para motivar, discutir y sensibilizar sobre el financiamiento de la investigación regional, destacando el caso de FONTAGRO,
- Los constituyentes a través del Foro tuvieron acceso a datos, estudios y documentación, base para las fortalecer las discusiones sobre el reposicionamiento de la agricultura en este contexto de la I&D;
- Presencia del tema tecnológico y su incidencia en las discusiones del Foro Regional de Ministros de Agricultura de corte político en la JIA,
- Presencia y representatividad de la Región en el Sistema Global de Investigación impulsado por el GFAR. Es importante notar, que hasta este momento FORAGRO muestra un estado de avance mayor en relación con otros continentes dada la plataforma institucional existente en las Américas.
- FORAGRO, como los otros Foros Continentales, hasta ese momento no tenía representación oficial en el CGIAR. A partir de las reuniones de MTM de Beijing e ICW de Washington de 1999 y 2000 del CGIAR, sin embargo, a través de su Presidencia y el Secretariado se dieron pequeños pasos, muy significativos.

- Se están dando pasos importantes para la articulación entre mecanismos subregionales, centros regionales, centros internacionales y mecanismos regionales a fin de convenir prioridades regionales de investigación.

Los principales logros entre los años 2001 y 2002 en continuidad del PAF 1999-2000, extraídos y sintetizados a partir de FORAGRO (2002b), son:

- Se continuó abriendo un espacio para posibilitar el desarrollo de una visión compartida de la agricultura y la definición de una agenda regional de investigación con la participación de varios stakeholders públicos y privados, nacionales y regionales; ejemplo, las discusiones sobre prioridades regionales de investigación.
- Se continuó el desarrollo de un sistema de información científica y tecnológica, Había cerca de 1000 inscritos en el boletín de INFOTEC; y tanto el portal de FORAGRO como INFOTEC había sido visitado por más de 3000 usuarios por mes.
- Se continuó con el espacio para motivar, discutir y sensibilizar sobre el financiamiento de la investigación regional, destacando el caso de FONTAGRO,
- Se inició una alianza con actores institucionales que si bien no están directamente involucrados con el desarrollo de la investigación si son actores decisivos en la definición de presupuestos, leyes y normas que tienen que ver con la propia investigación en aspectos institucionales, su financiamiento y el uso de los resultados de la misma tecnología. Como por ejemplo, las interacciones con los parlamentarios de la Comisiones Agrícolas del PARLATINO.
- Los constituyentes a través del Foro cuentan con nuevos y más datos, estudios y documentación, base de discusiones e insumos para argumentar el reposicionamiento de la agricultura en el contexto de la I&D y del espacio de diálogo periódico, como las Reuniones Internacionales hemisféricas bianuales, realizadas en Bogotá, México y Brasilia.
- Mantiene su presencia del tema tecnológico y su incidencia en las discusiones del Foro Regional de Ministros de Agricultura en la JIA,
- Mantiene su presencia y representatividad de la Región en el Sistema Global de Investigación impulsado por el GFAR.
- A partir del 2002, dado el proceso de reorganización del CGIAR y las gestiones del Foro Global y de los países de la Región miembros del CGIAR, tanto el GFAR como los Foros Regionales, representados por uno de ellos en forma rotativa, tendrán asiento y voz en el Comité Ejecutivo del CGIAR.
- Se siguen dando pasos importantes para la articulación entre mecanismos subregionales, centros regionales, centros internacionales y mecanismos regionales a fin de convenir el abordaje de oportunidades y tema prioritarios de investigación y el afinar la gama de prioridades específicas regionales de investigación.

En relación a las líneas de acción de ambos años, extraídos y sintetizados desde FORAGRO (2001a y 2002b), los logros alcanzados son:

- Visión Compartida de la Agricultura y Agenda Regional de Investigación, identificación y actualización de prioridades de investigación (Líneas 1, 2, 3 y 4)
 - Desarrollo de una visión compartida del FORAGRO.
 - Desarrollo de una Visión compartida de la agricultura.
 - Estudios y análisis difundidos para apoyar el diálogo preparados por el Secretariado Técnico del IICA:
 - Escenarios de la Producción Agrícola e Innovación Tecnológica en ALC
 - Elementos Estratégicos para orientar el desarrollo de la Investigación Agrícola en ALC (con FONTAGRO)
 - Trayectorias Institucionales y Capacidades para la I&D Agrícola
 - Investigación Agrícola en ALC: La Paradoja de su Financiamiento
 - Agricultura y el medio rural desde la perspectiva tecnológica: retos y oportunidades para las Américas
 - Visión compartida de la Agricultura y el medio rural: Síntesis de Postulados para el diálogo
 - Financiamiento de la Innovación Tecnológica en Cadenas Agroalimentarias: Cítricos, Papa, Ganado de Leche, Café (Apoyo a Tesis Posgrado Universidad Nacional, Heredia – Costa Rica)
- III Reunión de Diálogo Internacional de FORAGRO 2002 (Líneas 1 y 2 y según los temas 5 y 6)
- Presencia técnica y política.
 - Junta Interamericana de Agricultura Foro de Ministros de Agricultura en Brasil: Intervención del Presidente en la Junta Interamericana de Agricultura: PMP del IICA 1998-2002
 - Juntas de Directores de FONTAGRO
 - “Evento Ciencia para la Vida”: Reunión Internacional de EMBRAPA
 - Reuniones del GFAR: Beijing, Washington y Dresden
 - Reunión del GFAR sobre Sistemas de Información Agrícola
 - Encuentro del PARLATINO Delegados de Comisiones Agrícolas.
- Alianza con los poderes legislativos bajo el PARLATINO (Objetivo 1 y Líneas 1 y 2)
 - El contacto más estrecho tuvo lugar en el 2001 entre el Secretariado del FORAGRO y la Reunión de la Comisiones Agrícolas del PARLATINO que el

IICA apoyó en Costa Rica y también el que se viene dando con motivo de la III Reunión Internacional en Brasilia.

- Agenda regional de investigación e intercambio de experiencias (Líneas 2 y 3)
 - Reunión IICA de Articulación FORAGRO/FONTAGRO/PROClS. Lima Marzo 1999, San José Febrero 7, 2001.
 - Brainstorming: Hacia la identificación de Prioridades Regionales de Investigación. San José Febrero 8 y 9.
- Cooperación e Integración Tecnológica (Línea 4)
 - Constitución de MUSALAC (con INIBAP y otros), PROCINORTE (Con el CR Norte del IICA)
 - Apoyo al financiamiento de la investigación regional (Vínculos Secretarías FORAGRO y FONTAGRO, sinergias mutuas positivas para los dos mecanismos).
 - Participación en la construcción de la Visión Compartida Global GFAR
 - Vínculos y sinergias mutuas entre las Secretarías de FORAGRO y GFAR
- Apropiación de Tecnologías, Agrobiotecnologías y Agrobiodiversidad (Líneas 5 y 6)

- Desarrollo del sistema de información técnico-científico (Línea 4 y7)
 - Marco conceptual y operativo, formulación y negociación de proyecto con donantes y concertación del Sistema Regional de Información en C&T Agropecuaria INFOTEC (con apoyo del GFAR)
 - Reunión sobre Sistemas de Información en Roma y los vínculos EGFAR-INFOTEC
 - Reunión con WISARD, EGFAR, WAICENT;
 - Portal INFOTEC: www.infotec.ws
- Estudios sobre innovación, documentación de experiencias y de casos exitosos sobre redes y alianzas públicos y privadas (Línea 3, 4 y 8)
 - Estudios de caso sobre PRECODEPA, RELACO, PROMECAFE, PROCISUR, SIAGRO, FONTAGRO, SISTEMAS DE SIEMBRA DIRECTA, COFUPRO (con apoyo del GFAR)
- Disseminación de FORAGRO y sus productos
 - Folleto descriptivo (inglés y español), Sitio Web.
 - Publicaciones, Foro Electrónicos, Comunicados de Prensa
- Consolidación del Comité Ejecutivo y del Secretariado Técnico (res. JIA 327)
 - Secretariado ubicado en el IICA: Dirección Area de Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales
 - Aportes en Recursos Humanos, “seed money”, Estructura IICA, Centros Regionales y ACTs de países
 - Reuniones del CE de Brasilia (98), Costa Rica (99) y México (00)

A partir de la III Reunión de FORAGRO y la Declaración de Brasilia, como se detalla en FORAGRO (2005) , se actualizaron las prioridades para repositonar la agricultura desde la perspectiva tecnológica a través de la agenda regional que impulsa el foro. Esta visión renovada estableció dos clases de acción, las líneas político-institucionales y las líneas de acciones técnicas prioritarias. Bajo esta nueva visión se reformulan los PAF y el Plan de Mediano Plazo.

Las líneas de acción político-institucionales, extraídas y reproducidas a partir de FORAGRO (2005), son:

- **Diálogo Hemisférico.** Se desarrolla vía la celebración cada dos años de la Reunión Internacional del FORAGRO, basada en temas prioritarios para la región y conectados con la naturaleza específica del FORAGRO. Para estas reuniones el apoyo tanto del IICA como del país anfitrión han sido fundamentales, así como el apoyo financiero adicional de fuentes interesadas en los temas acordados, y en el propio desarrollo del Foro.
- **Agenda Regional de Investigación y Desarrollo:** Fomentar la identificación de prioridades regionales para la investigación, e impulsar el apoyo de programas y proyectos conjuntos de investigación en áreas prioritarias basados en la estructura institucional regional existente.
- **Estudios prospectivos:** fomentar estudios sobre la visión prospectiva del sector agropecuario y del medio rural y sobre su papel estratégico en el desarrollo socioeconómico de las Américas, desde la perspectiva tecnológica.
- **Intercambio de experiencias:** fomentar el intercambio de experiencias exitosas entre los SNIAs en los campos de innovación prioritarios para el FORAGRO.
- **Suministro e Intercambio de información:** Fomentar la difusión entre los SNIAs de las Américas y otras instituciones regionales e internacionales de investigación y desarrollo, de informaciones y conocimiento sobre la innovación tecnológica impulsando un Sistema Hemisférico de Información Agropecuaria desde la perspectiva de la I y D
- **Presencia Política y Técnica:** “Lobbying”, mediante dos acciones: i.-hacer presencia estratégica en foros y eventos de carácter político y/o técnico de la región e internacionales relacionados con el desarrollo agrícola, la integración hemisférica y la investigación internacional, para influir en el reposicionamiento de la ciencia y la tecnología agropecuaria en las agendas políticas nacionales, regionales e internacionales; y ii.-También el diseño de políticas para el desarrollo, promoción y marketing institucional, así como promover al máximo la movilización de recursos humanos e financieros y gestionar fuentes adicionales de recursos para la investigación.
- **Entrenamiento y capacitación:** identificar las oportunidades y fomentar el

entrenamiento y capacitación en las instituciones de investigaciones nacionales y regionales en las diferentes áreas de interés del Foro.

- **Conocimiento y Sociedad:** Conciencia pública en general sobre la importancia de la I&D. Específicamente fomento de acciones para reforzar la apropiación de conocimientos y tecnologías en campos prioritarios del Foro. Incluye temas relacionados con la propiedad intelectual y la circulación de conocimiento, y el análisis de las nuevas formas de apropiación privada y social del conocimiento
- **Evaluación del desempeño del Sistema Regional de I&D:** Estas línea de trabajo ha sido sugerida a partir de la II reunión internacional del foro, celebrada en Abril del 2002 en Brasilia.

Las líneas de acción técnica prioritarias para la agenda regional, extraídas y reproducidas a partir de FORAGRO (2005), son:

- Recursos hídricos (utilización racional, conservación, calidad y disponibilidad);
- Recursos genéticos (conservación, caracterización y utilización);
- Manejo sustentable de Recursos Naturales (suelos y biodiversidad);
- Promoción y desarrollo de agronegocios;
- Tecnologías utilizando principios Agroecológicos;
- Inserción de la pequeña producción agrícola en las cadenas agroalimentarias;
- Producción limpia (como requisito de apertura de mercado, demanda de los consumidores y armonización con la naturaleza);
- Desarrollo y utilización de nuevas tecnologías agrícolas (biotecnología y agricultura de precisión);
- Manejo integrado de plagas y manejo integrado de cultivos y animales;
- Sistemas de información y de formación de recursos humanos en TICs
- Cambio climático.

Como salta a la vista, el objetivo de la nueva definición es crear una matriz que reúne las antiguas líneas de acción con acciones prioritarias para el I y D, para declarar los logros y alcances de FORAGRO y su grado de acción en esas materias de interés regional. En complemento, se indican términos de evaluación para cada acción (FORAGRO, 2005). Estos términos, extraídos y reproducidos a partir de FORAGRO (2005), son:

- Progresos en la valorización de la IyD en los ámbitos políticos de incidencia nacional y regional ,

- Logros en el objetivo de alcanzar un mayor financiamiento para la I&D tecnológico en la región, a partir de la demostración permanente de los beneficios tanto potenciales, como realizados.
- Impactos graduales por el desarrollo de la agenda del Foro en los temas seleccionados como prioritarios, en el marco de la cooperación regional En Investigación
- Una clara influencia de la región sobre las prioridades expresadas en las agendas del sistema internacional de investigación, principalmente el CGIAR y aquellas bajo el Foro Global de Investigación Agrícola, GFAR, con base a las necesidades de la Región; y
- Progresos en la consolidación del Sistema de las Américas para la Innovación Tecnológica, en el marco de la integración hemisférica y el plan de acción de la Cumbre de Presidentes en Canadá, camino hacia ALCA, entre otros.

Al revisar el PAF 2003-2005, se constata que la estructura de análisis de los logros no ha variado, sin embargo, con la nueva proposición se busca fortalecer el seguimiento de los temas prioritarios en base a la convergencia de las líneas de acción a las agendas regionales.

Los logros alcanzados por FORAGRO hasta 2013 se extraen, reproducen y sintetizan de FORAGRO (2006, 2007, 2008, 2011, 2012 y 2013), y se presentan a continuación por Línea Político-Institucional. :

Línea 1. Dialogo Hemisférico:

2005: Celebró la IV Reunión Internacional de FORAGRO: “Innovación Tecnológica y Prioridades del Agronegocio: Hacia una Nueva Dimensión Institucional en las Américas”, Ciudad de Panamá, del 13 al 15 de abril. Asistieron cerca de 150 delegados de todas las Américas, Secretarios Ejecutivos de los cuatro Foros continentales: el FARA del África Subsahariana, AARINENA de Cercano Oriente y Norte de África, el Foro del Norte de América, EFARD de Europa (representado por CIRAD) y el propio GFAR que impulsa la cooperación entre continentes. Asistieron cerca de 22 parlamentarios de las Comisiones Agrícolas de los Parlamentos de los países de Latinoamérica y la firma del Convenio PARLATINO FORAGRO en cumplimiento del rol de sensibilización del Foro (FORAGRO.2006, pag 10).

2007: Se dio inicio al proceso de organización de la V Reunión Internacional de FORAGRO a ser realizada en la ciudad de Montevideo, Uruguay, a principios de Julio de 2008. El tema central será el de innovaciones institucionales para la investigación y la innovación tecnológica agropecuaria (FORAGRO.2007, pag 4).

2007: Para facilitar la participación y aporte del amplio rango de actores de FORAGRO en la IV Reunión Ministerial de Guatemala 2007, se facilitó un foro electrónico durante el mes de julio. Se cumplió con el objetivo de apoyar a los Presidentes de FORAGRO, FONTAGRO, SICTA y PCCMCA en cuanto a su participación en dicha Reunión Ministerial (FORAGRO.2007, pag 4).

2008: En Julio se realizó la V Reunión Internacional de FORAGRO en la ciudad de Montevideo, Uruguay. El tema central fue “Innovaciones Institucionales para una Agricultura con Conocimiento en las Américas del Siglo XXI”. La Reunión contó con la presencia de distinguidas autoridades del país anfitrión, Uruguay, personalidades del mundo político, científico nacional e internacional de la región y fuera de ella relacionado con la agricultura y la ciencia y la tecnología (FORAGRO.2007, pag 3).

2011: Organizó la VI Reunión de FORAGRO en LIMA.(FORAGRO. 2011, pag.4)

2011-2013: Se realizó un proceso de consulta virtual sobre la innovación en la agricultura familiar; Además de un dialogo virtual entre los miembros (FORAGRO. 2013).

2013: Se realizó la reunión del XIV Comité Ejecutivo, en Brasilia. (FORAGRO. 2013).

Línea 2. Prioridades y Agenda Regional de I&D.

2005: De las 11 prioridades temáticas del FORAGRO, antes mencionadas como las líneas de acción técnica prioritarias, el CE seleccionó cuatro de ellas para establecer el estado del arte en la Región y caminar hacia la identificación de acciones prioritaria hemisféricas en esas líneas (FORAGRO. 2006, pág. 10). Se tiene el estado del arte de:

- Innovación Tecnológica y Agronegocios,
- Conservación y Manejo de Recursos Fitogenéticos,
- Nuevas Agrobiotecnologías, y
- Manejo sostenible de Recursos Naturales.

2005: Desarrollo de dos proyectos en cofinanciados con GFAR para impulsar la agenda regional y sus vínculos con el Foro global, por un monto de 40 mil dólares americanos. Adicionalmente se hicieron esfuerzos para que el FORAGRO participara del proyecto “Applying an Innovation Systems Approach to Linking Farmers to Markets” promovido por el GFAR, que será discutido en 2006 en el Cairo (FORAGRO. 2006, pág. 11).

2006: El CEF adicionó la línea de agricultura familiar e innovación tecnológica. Estableciendo una serie de estudios que permitiese establecer el estado del arte en la Región y caminar hacia la identificación de acciones prioritarias hemisférica. A fines de este año, FORAGRO disponía del estado del arte de cuatro de los temas: Innovación Tecnológica y Agronegocios, Conservación y Manejo de Recursos Fitogenéticos, Nuevas Agrobiotecnologías y Manejo Sostenible de Recursos Naturales (FORAGRO. 2007, pág. 4).

2006: La Secretaría Técnica y el GFAR en impulso a la agenda global y los vínculos con el Foro Global promovieron tres proyectos, incluyendo la nueva línea prioritaria. Los otros

temas abordan los temas de la gestión de la información para la I&D en la agricultura y las experiencias de ALC para el proyecto de GPP Linking Farmers to Markets LFM. En total se movilizaron 47 mil dólares americanos para el desarrollo de estos estudios (FORAGRO. 2007, pág. 5).

2007: FORAGRO divulgó el estado del arte de las cuatro líneas prioritarias seleccionadas en 2005 y continúa los estudios sobre la quinta línea adoptada en 2006. Durante la V Reunión del Foro se realizó un taller de consulta entre sus constituyentes (FORAGRO. 2008, pág. 5).

2007: La Secretaría Técnica y el GFAR en impulso a la agenda global y los vínculos con el Foro Global promovieron tres proyectos. En total se movilizaron 28 mil dólares americanos para el desarrollo de estos estudios (FORAGRO. 2007, pág. 5).

2011-2013: Se continúa la agenda para caminar hacia la identificación de acciones prioritarias hemisférica de las 5 líneas priorizadas, mediante la promoción de estudios. Se destaca la Consulta Electrónica sobre Tecnología e Innovación en la Agricultura Familiar. (FORAGRO. 2013, pág. 5).

Línea 3. Desarrollo de Capacidades e intercambio de Experiencias.

En el Plan de Acción de FORAGRO se estableció promover el intercambio de experiencias en el tema de Innovaciones Institucionales para la investigación y la innovación agrícola nacional y regional.

2005: Se elaboró el Plan de Acción de FORAGRO 2006-2008. En este plan se estableció promover un proyecto regional, en cooperación con el IICA, en apoyo al desarrollo de Innovaciones Institucionales mediante cooperación recíproca entre países y regiones. En este año se comenzó la discusión de un documento para tratar de esto en el marco del interés hemisférico. Concluyendo con un taller regional que permitió reunir las opiniones sobre “Conceptos, políticas y directrices para el desarrollo de innovaciones institucionales en la investigación agropecuaria”, con la participación de directivos del Comité Ejecutivo del FORAGRO, los Secretarios Ejecutivos de los PROCI (Foros subregionales) y de la Universidad de Campinas de Brasil (FORAGRO. 2006, pág. 11).

2007: El documento sobre “Conceptos, políticas y directrices para el desarrollo de innovaciones institucionales en la investigación agropecuaria” se divulgó en la Región y ante el Secretariado del GFAR (FORAGRO. 2007, pág. 5).

2008: “La V Reunión Internacional de FORAGRO, en 2008, sirvió de marco para el intercambio de experiencias y el desarrollo de capacidades de los participantes en temas tales como agricultura para el desarrollo y la seguridad alimentaria, marco conceptual y desafíos de la innovación institucional para enfrentar temas relevantes (gestión de conocimiento, agrobiodiversidad, biotecnología, cambio climático, agroenergía, reducción

de la pobreza y agricultura familiar), el sistema regional de investigación y desarrollo, el papel y presencia del CGIAR en ALC, los sistemas de innovación y sus transformaciones, los indicadores de ciencia y tecnología agropecuaria (ASTI) en ALC y la extensión agropecuaria en los sistemas de innovación, entre otros” (FORAGRO. 2008, pág. 6).

2011 -2013: A partir de Enero de 2011 se elabora la propuesta de trabajo para 2014, poniendo énfasis en impulsar el intercambio de experiencias y construcción de conocimientos sobre innovaciones institucionales, en apoyo de procesos en IDI, en el marco de la RED Innoagro, entre otros (FORAGRO. 2012a y 2013, pág. 5).

Línea 4. Estudios prospectivos.

Bajo esta línea FORAGRO realiza análisis periódicos del desempeño y situación prospectiva de la Agricultura de América Latina y el Caribe. Esta información se divulga en las reuniones bianuales de FORAGRO, en el Comité Ejecutivo del Foro y en general en eventos sobre I&D en la Región y en fuera de ella. Además las presentaciones sobre INFOTEC.

2005: Se preparó el documento “Desempeño de la Agricultura de América Latina y el Caribe desde la Perspectiva Tecnológica” (FORAGRO. 2006, pág.5).

2007: Se divulgó el informe para el documento “Desempeño de la Agricultura de América Latina y el Caribe desde la Perspectiva Tecnológica”, en los Consejos Directivos de los PROCI, en el Foro Tecnológico de la Reunión Ministerial de Agricultura de Guatemala, en 2007. Adicionalmente se divulgó en eventos sobre innovación tecnológica en la Región y en las Juntas Directivas de los PROCI, así como reuniones internacionales como las del GFAR. Además, de las presentaciones sobre el tema se divulgan en INFOTEC (FORAGRO. 2007, pág.5).

2008: Se preparó el documento “Desempeño de la Agricultura de América Latina y el Caribe desde la Perspectiva Tecnológica”. Esta información sirvió de insumo para la ponencia sobre la visión regional de la agricultura y la seguridad alimentaria en la V Reunión mencionada en la Línea de Acción 1. Además, las presentaciones sobre el tema se divulgan en INFOTEC y en numerosos foros (FORAGRO. 2008, pág.5).

2012: Estudios sobre “Prioridades regionales de investigación en América Latina y el Caribe: Experiencia de FORAGRO para GCARD 2010” para GCARD. Se promueve análisis periódicos de la situación, desempeño y perspectivas de la agricultura en la Región de ALC y difusión (FORAGRO. 2013a, pág. 5)

Línea 5. Gestión de la Información para la Investigación y Desarrollo Tecnológico.

Se ha continuado desarrollando el sistema para compartir información científica y tecnológica bajo FORAGRO, denominado INFOTEC, desde 2003. Hay dos subsistemas regionales que aprovechan la plataforma de INFOTEC para gestionar su información: Red-SICTA y la PTR-Agricultura Orgánica de PROCISUR. Se tiene proyectada una acción similar con PROCINORTE (FORAGRO. 2006, pág. 12).

2005: En su calidad de sistema de información del foro regional (RAIS), INFOTEC participó en el 2º taller Inter-RAIS en El Cairo, en mayo 2005 y en la reunión de expertos convocada por FAO en octubre 2005. La sensibilización sobre el tema de la gestión de información como aspecto crucial de la investigación e innovación, se ha promovido mediante presentación en reuniones como la IV Reunión Internacional de FORAGRO (FORAGRO. 2006, pág. 12).

2006: Las actividades de sensibilización se intensificarán a partir del segundo semestre del 2006, mediante la ejecución del proyecto Gestión de la información para la I&D agropecuaria. Por último, en un esfuerzo por desarrollar capacidades en este tema, durante el segundo semestre del 2006 se está impartiendo un curso en línea sobre gestión de la información para la investigación y la innovación agropecuaria, en alianza con FAO-RLC y a través de la plataforma de enseñanza virtual de Fodepal. La sensibilización (advocacy) sobre el tema de la gestión de información como aspecto crucial de la investigación e innovación se ha promovido mediante presentación en reuniones como el Comité de FORAGRO de 2006 (FORAGRO. 2007, pág.6).

2007: En su calidad de sistema de información del Foro regional (RAIS), INFOTEC participó en el 4º Taller Inter-RAIS en Roma, en septiembre 2007 y en la reunión de expertos convocada por FAO en el mismo mes.

Las actividades de sensibilización se intensificaron en el 2007, mediante la ejecución del proyecto Gestión de la información para la I&D agropecuaria: indicadores, casos exitosos y estrategia de sensibilización para ALC en alianza con GFAR (FORAGRO. 2008, pág.7). Se cuenta con:

- i) Una estrategia para sensibilización (advocacy) sobre el tema para tomadores de decisiones;
- ii) Caracterización inicial de la gestión de información en los INIAs de ALC;
- iii) Una publicación que recopila casos exitosos en el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) al servicio de la innovación tecnológica agropecuaria en ALC.

2011-2013: Entre los años 2011 y 2013 se implanta una nueva plataforma en difusión de tecnologías innovadoras para enfrentar el cambio climático, se activa la participación del CIARD, especialmente en la incorporación de conceptos de conocimiento de innovación. Se levanta una Plataforma Regional para el Fortalecimiento de Capacidades en la Gestión del Conocimiento para la Innovación Tecnológica Agraria, en base de Aprendizaje participativo en temas de gestión de conocimiento para la innovación tecnológica (FORAGRO. 2013a, pág. 5).

Línea 6. Presencia en Foros Políticos y Técnicos.

Esta es una actividad muy relevante de FORAGRO de sensibilización de la I&D que quizás lo distingue de los otros Foros Regionales. En el periodo 2003-2013 se participó en las

siguientes reuniones políticas y técnicas que conducen a toma de decisiones y que influyen directa o indirectamente en la I&D:

- FORAGRO. IV Reunión Internacional de Panamá 2005. Firma del Acuerdo FORAGRO- PARLATINO e inclusión de la alianza en la Declaración de la Reunión (FORAGRO. 2006, pág. 12).
- PARLATINO. Reunión Costa Rica. Ponencia presentada por el Presidente de FORAGRO sobre la situación de la agricultura desde la perspectiva tecnológica, el papel de FORAGRO y los vínculos con el PARLATINO en la reunión sobre Comercio y Desarrollo Rural en Costa Rica en el 2005 (FORAGRO. 2006, pág. 12).
- EFARD. Conferencia del Foro Europeo en Suiza. FORAGRO estuvo presente en la reunión del Foro Europeo en Suiza en el 2005 llevando una ponencia sobre las prioridades y oportunidades de colaboración Europa y ALC en I&D y participando activamente por medio del SE del PROCISUR y miembro del GTAF en dicha reunión (FORAGRO. 2006, pág. 12).
- FARA. Asamblea de 2005. FORAGRO a través del Presidente y Vicepresidente participaron en la primera parte de la Asamblea del Foro de Investigación para el África Subsahariana (FORAGRO. 2006, pág. 12).
- AARINENA. Asamblea de 2006. FORAGRO a través del Secretario Ejecutivo de PROCISUR y miembro del GTAF/FORAGRO participó en la Asamblea del Foro de Investigación conocido como la Asociación de Instituciones de Investigación para el Cercano Oriente y el Norte del África, AARINENA (FORAGRO. 2006, pág. 12).
- GFAR. Participación del Foro en la reunión del SC del GFAR y en el Subcomité de los Sistemas Nacionales de Investigación (NARS) en Uganda en el 2005 y del Yemen en el 2006. Participación del Foro en las reuniones estatutarias del GFAR en Washington, en China en el 2007 y Montevideo en el 2008. También participó en la conferencia del “plan de negocios de GFAR en Egipto. Sin embargo, se ha hecho seguimiento a los acuerdos de la Reunión. Las relaciones con GFAR son más amplias y se concretan en proyectos colaborativos mencionados en la Línea 2 (FORAGRO. 2006, pág. 12).
- Banco Mundial, Ejercicio IAASTD. Vicepresidentes y miembros del CE de FORAGRO han participado en las reuniones de planificación en Costa Rica del estudio mundial sobre evaluación mundial del impacto de la ciencia y la tecnología agrícola sobre el desarrollo y más concretamente sobre la pobreza y el bienestar rural. El IICA coordina el estudio a nivel subregional a través de la Dirección de Tecnología e Innovación y a su vez Secretariado Técnico de FORAGRO dando insumos para el mismo y facilitando el desarrollo del estudio subregional por cerca de 40 autores de ALC (FORAGRO. 2006, pág. 13).
- IFAP-LAC. El Foro a través de su Vicepresidente por los INIA participó en la reunión del capítulo regional para América Latina y el Caribe de la Federación Internacional de Productores Agrícolas. El Presidente de IFAP para América Latina y el Caribe, Señor Fernando López a su vez Presidente de la Comisión Nacional de Fomento

Rural de Uruguay, será miembro regular del Comité Ejecutivo de FORAGRO en representación de los productores (FORAGRO. 2006, pág. 13).

- Reunión Ministerial de Agricultura FORAGRO Guatemala 2007. En un trabajo conjunto entre FORAGRO y SICTA se convocó y organizó el Foro Tecnológico con motivo de la Reunión de Ministros de Agricultura de 34 países de las Américas. En el mismo participaron los Presidentes y Secretarios Ejecutivos de FORAGRO, FONTAGRO, SICTA, PCCMCA y el SE de PROMECAFE (FORAGRO. 2007, pág. 6).
- ERA. FORAGRO es miembro del Grupo de Referencia del Sur (SRG), de la iniciativa conocida por denominación en inglés como *Agricultural Research for Development* (AR4D) in Europa. FORAGRO participó en la reunión de ERA en Eslovenia en octubre de 2007 y estuvo representado por su Presidente y el Secretario Ejecutivo de PROCITROPICOS, a su vez miembro del GTAF (FORAGRO. 2007, pág. 6).
- CGIAR. FORAGRO a través de su Presidente, y en representación de los Foros Regionales participó como miembro en las Reuniones del Comité Ejecutivo del CGIAR celebradas en Roma, Madrid y Beijing en el 2007. Esta presencia es muy importante puesto que el Foro lleva planteamientos alrededor de las principales necesidades de la agricultura desde la perspectiva de la investigación e innovación tecnológica, el rol de los sistemas nacionales de investigación y sobre las alianzas entre el CGIAR y los Foros Regionales (FORAGRO. 2007, pág. 6).
- **INIAs de Iberoamérica.** El Presidente y el Secretario Ejecutivo en el IICA participaron en la VII Reunión del Foro de los INIAs de Iberoamérica, organizada por el Secretariado del mismo en Huesca, España. La ocasión fue propicia para compartir las prioridades de FORAGRO, FONTAGRO y los PROCI y para conocer y fomentar a nivel regional la cooperación ya en marcha entre los INIAs de Iberoamérica, esta vez bajo una perspectiva regional. A su vez FORAGRO invitó al INIA de España y al Secretariado del Foro de INIAs a participar en la V Reunión de FORAGRO en Montevideo (FORAGRO. 2008, pág. 7).

Línea 7. Apoyo al desarrollo del sistema regional de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

Parte importante del impulso a la integración hemisférica ha sido apoyar la consolidación de los mecanismos regionales de cooperación recíproca en innovación tecnológica entre países. Esta es una tarea que realiza el IICA conjuntamente con las Instituciones Nacionales, INIA, miembros de los mecanismos y en los temas hemisféricos hace convergencia con Secretariado Técnico del Foro en el Instituto. En esencia se busca disminuir asimetrías entre regiones y apoyar el desarrollo de PROCIANDINO, PROCISUR, PROCITROPICOS, PROCINORTE, SICTA, PROMECAFE y PROCICARIBE bajo CARDI. Si bien FONTAGRO es un mecanismo aparte del Foro, dedicado al financiamiento de proyectos regionales de investigación, los Secretariados de FORAGRO y FONTAGRO mantienen estrecho vínculo y comparten actividades en cuanto a la identificación de prioridades regionales, copatrocinio técnico y participación en reuniones, entre otros (FORAGRO. 2006, 2007, 2008).



Apoyo al desarrollo del Sistema Regional de Innovación Agropecuaria, en 2013, consolidando los mecanismos regionales de cooperación, en conjunto con el IICA (a intensificar en 2014) (FORAGRO, 2013b)

Anexo 4. SUGERENCIAS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE MODELO DE GOBIERNO

(Las secciones en amarillo destacan las observaciones que la consultoría considero más pertinentes a tomar en cuenta en el rediseño de FORAGRO).

Creio que este tema é bastante complexo e demanda uma ampla discussão entre os organismos que compõe "atualmente" o fórum. É necessário discutir a importância, representatividade e legitimidade do fórum ou, o que o Foragro pretende como representação. Talvez seja interessante discutir sua "legitimidade". A proposta ou "modelo de governança" deveria ser precedida de um processo de concertação a partir da representação das Instituições de PD&I (PROCIS), representação dos Institutos Internacionais na América, representação da Extensão Rural e da Assistência Técnica pública e privada, da sociedade civil (Instituições privadas) e do IICA. Não tenho uma proposta prévia mas, sim, reforço a necessidade de uma discussão/reflexão sobre seu papel. Como dar "peso político" ao fórum?

Debe incorporarse un instrumento que facilite la interacción con los organismos encargados de la toma de decisiones en los países, a efectos de que se pueda negociar la aportación de recursos. El secretariado técnico debería incorporar una función de relaciones públicas que le dé visibilidad al Foro en la región

Agregaría que respecto de socios de mismo país debe fomentar la forma de trabajo más participativo y no solo hacerlo en los encuentros internacionales. Promover una agenda de instancias de encuentro y coordinación de dos años en eventos o foros que la red pueda apoyar.

El modelo vigente me parece adecuado, desde que el comité ejecutivo sea representativo de los miembros y traten de ejecutar las decisiones de los miembros. En ese sentido, me parece conveniente fortalecer la asamblea como mecanismo de toma de decisiones y definición de estrategias y prioridades.

Habría que analizarla en función del cumplimiento de los objetivos.

El modelo ha operado bien y no encuentro razones para un cambio.

Comité ejecutivo que se reúna en forma periódica y un secretario técnico full time.

Con un comité de amplia participación de todos los sectores por región, cuyos integrantes eligen el presidente entre sus miembros. Eliminar la "directoría". Secretariado puede seguir en IICA, pero con compromiso firmado. Lo demás lo define Comité.

El sistema actual está OK.

No tengo mas sugerencias sobre el modelo de gobernanza. Es una estructura liviana que debería ser suficiente para permitir que el foro cumpla sus funciones.

Hay que hacer reformas en el comité-otros actores -establecer los estatutos- marco legal -vinculo con los PROCIS -fortalecer la secretariado- que tenga mas tiempo dedicada a FORAGRO.

Mantener las reuniones internacionales como asamblea. Se sugiere establecer un vínculo con la Junta Interamericana de Agricultura a través del IICA para rendición de cuentas con el propósito de valorar su importancia y promover el fortalecimiento de los sistemas de innovación. La Secretaría Ejecutiva como facilitadora de la ejecución de acciones se debe fortalecer con personal que tenga como principal función el desahogo de la agenda de la ST. Esto se ha realizado recientemente por parte del IICA. El Comité Ejecutivo es muy numeroso e incluye personas muy ocupadas que no tienen interés o tiempo para dedicarle al Foro. Se sugiere considerar tener un Comité Ejecutivo más pequeño con personas que tengan interés y tiempo para dedicarle al Foro.

Creo que FORAGRO ha intentado muchas cosas en las últimas décadas, con pocos resultados tangibles, salvo el intercambio de información. Por lo tanto convendría en el futuro repensarlo como un sitio virtual de intercambio de información, conocimientos, datos fortaleciendo el actual sitio infotec/infoagro/iica. Es el IICA quien podría -en base a la consulta virtual con los miembros- representar a foragro en foros globales (gfar, cgiar, etc.). No es necesario mantener las estructuras actual ni de gobernanza ni de gestión. La realidad de la investigación e innovación en la región cambió muchísimo desde que se crearon los foros subregionales y el foro regional. Es hoy el sector privado y la sociedad civil en general la que tiene mucho más influencia en decisiones que un comité de INIAs.

a) Comité Ejecutivo, con representación de los diferentes tipos de miembros b) Secretariado Técnico, con Secretario Ejecutivo permanente c) Reuniones del Comité Ejecutivo (anual) y Foro (a cada dos años).

El Comité Ejecutivo debería reunirse - física o virtualmente - a lo menos cada tres meses, con una agenda definida que sea parte del plan de acción de la organización para el año. En este momento hace más de un año que no se reúne el Comité Ejecutivo, y se desconoce el plan de trabajo para el año 2015.

Usar por lo menos parte del modelo de acción de las reuniones anuales de los INIAs de Iberoamérica y inclusive integrar ambos mecanismos (...). La asamblea debe ser la máxima autoridad. La asamblea no debe ser ad hoc; si FORAGRO no pertenece a los países, los países y los donantes no van a dar importancia a FORAGRO. La asamblea debe ser formada con los DGs de los INIAs de todos los países de LAC. La asamblea debe tener control de FORAGRO; p.e., la elección del comité técnico y al secretaria; también la aprobación de los planes estratégicos y el presupuesto.

La gobernanza debería mantenerse tal cual: 1.- Un Comité Ejecutivo constituido por un representante de cada uno de los distintos sectores miembros del Foro: Organismos Internacionales de Investigación, FONTAGRO, PROCIS, Institutos Nacionales de Investigación, Organizaciones de productores familiares campesinos, ONGs o Movimientos regionales relacionados con la agricultura y la alimentación, ONGs o Movimientos agroecológicos y ambientalistas, Universidades, Organizaciones Regionales de productores empresariales, Fundaciones Regionales relacionadas con el AGRO. 2.- Una asamblea de miembros que permita cada cierto tiempo reunir a instituciones pertenecientes a los distintos sectores que forman parte del FORO 3.- Un Secretariado Técnico que facilite el trabajo organizacional, Operacional, administrativo y comunicacional del FORO

Estoy de acuerdo con el sistema de gobernanza actual. Hasta la fecha viene operando adecuadamente, quizás falta mayor intercambio de opiniones a través de la secretaría técnica.

- Mejorar la representatividad de las instancias que se integran al Comité Ejecutivo -
Institucionalizar las instancias del Secretariado Técnico - Mejorar las reuniones internacionales

encontrando el interés de todos los actores en la misma, principalmente para no duplicar otras instancias de encuentro existentes y también para motivar la participación del sector privado.

a) El Comité Ejecutivo con cinco miembros está bien. El mayor desafío es encontrar esos integrantes que tengan la debida representatividad, el interés en ejercer esa función, y la iniciativa para generar acciones de alto interés, precisas y concretas para que sean valoradas por los miembros. b) El Secretariado Técnico pasa a ser la pieza fundamental del FORAGRO. Eso queda claramente de manifiesto en los últimos años al no contar con el apoyo de IICA para colocar un Secretario con los recursos y tiempo disponible el FORAGRO entró de inmediato en receso. Por lo tanto de no existir una institución ya sea IICA u otra que tenga el interés y los recursos para proveer una Secretariado efectivo, el futuro de FORAGRO seguirá incierto. d) Las reuniones internacionales deberán ser muy bien planificadas de manera tal que constituyan un verdadero atractivo para los miembros. Eso significa que los temas que se incorporen sean de interés para la mayoría de los sectores representados en el Comité Ejecutivo. Hay que mirar ejemplos de otras iniciativas que por los temas que se ponen en agenda y la forma de tratarlos, generar de inmediato un alto interés que se traduce en una valoración que da sustentabilidad a la organización.

El modelo de gobernanza del FORAGRO esta bien, solamente que se podría incluir a mas miembros del foro, dada la importancia de FORAGRO, de esta manera podrían haber mas insumos al momento de hacer la evaluación de propuestas o cambios de FORAGRO. Las asambleas anuales podrían ser hechas o coordinadas con otros eventos donde haya relación y evitar hacer reuniones separadas en el año.

FORAGRO ha sido una buena idea pero no ha tenido ni la capacidad ni los recursos suficientes para actuar y dar seguimiento a sus deliberaciones y decisiones (en lenguaje popular le han faltado dientes). En este marco a menos que exista un compromiso político fuerte con inversiones mínimas no tendría mucho futuro. Adicionalmente no parece estar ligado adecuadamente a otras instancias del IICA (la JIA por ejemplo) para alimentar los procesos de análisis y de decisiones. En este marco las conclusiones y recomendaciones de FORAGRO han quedado de alguna manera en el vacío. Por otra parte podría convertirse en un verdadero mecanismo de deliberación, análisis y recomendaciones si pudiera ser adoptado (ownership) como mecanismo conjunto donde participen e inviertan tanto la FAO como la CEPAL, además del IICA. La representación en FORAGRO también debería mejorarse (una sola persona representando al sector privado o a las ONG) no parece apropiado, a menos que se hagan consultas previas con estos sectores cuyos representantes puedan reflejarlas en el Foro.

Un secretariado técnico fuerte y con recursos. Asegurar un adecuado nivel de representatividad de sus miembros, a la vez que una efectiva rotación. Lograr una buena articulación con los PROCIs. Estructura organizativa de mínima.

Estoy de acuerdo en su estructura de gobernanza, solo, propondría que se abriera más actores y de ser posible regionalizado y sectorizado.

El Comité Ejecutivo debe ser mas pequeño y funcional: un Presidente y un Vice-Presidente y tres vocales, todos elegidos por las organizaciones constituyentes, con voz y voto, para un periodo de tres años y con posibilidad de re-elección solo por un periodo mas. Debe tener mecanismos de "accountability" de sus acciones. Se deben formar fuerzas de tarea dentro del Comité Ejecutivo para desarrollar tareas puntuales, en estos grupos deben participar otros miembros del FORAGRO. El Secretariado Ejecutivo basado en IICA requiere formar parte permanente de la estructura institucional del IICA y tener voz pero no voto en las decisiones del Foro. Debe tener financiamiento para las actividades "core" como la reunión anual, los estudios y otras actividades

consensuadas. Las reuniones internacionales deben ser co-financiadas por los constituyentes, tener una agenda consensuada y temas prioritarios para la toma de decisiones, con seguimiento de las actividades no solo por la Secretaria sino por el Comité Ejecutivo. Se debe invitar a tomadores de decisión fuera del sector agrícola, especialmente en temas de asignación de fondos a la innovación.

Parece optimo el esquema como centro de coordinación en los diferentes niveles.

I suggest to have following governance structure 1. Assembly - International Meeting - biannual or triannual 2. Steering Committee Meeting - annual or biannual 3. Steering Committee meeting - annual or twice a year 4. Secretariat - Permanent full staff.

- invite private sector to the Assembly - recast the Assembly so that it allows for the exchange and for providing information on private sector innovations, for example by designing it more as an international fair - keep FORAGRO lean.

The present structure in my opinion does not demonstrate sufficient buy-in by the political instruments in the region. As in most political organs, there is need for balanced representation in the governance structure s This is what informs political mechanisms to invest in regional structures.

Flat and flexible governance.

More information on the current governance structure should be shared. The future governance structure should be light with a flexible and non-binding charter or terms of reference and there should not be any membership fees. At a minimum each of the PROCIS should be represented.

Essentially, the Governance structure as described appears fine (although this is different from info on the website). Accountability should be built in - through established criteria, milestones etc. Suggestions : An Executive Committee with representation from the five sub-regions :South, Andean, Central, Northern, Caribbean (nominated through regional political mechanisms) for advancing strategies and reviewing performance. The Terms of Reference for the EC should indicate tenure. The "Chair" of the Executive Committee should rotate at established intervals. An appropriately resourced Technical Secretariat - with an Executive Secretary and sub-Secretaries(appointed through recruitment process) for each region. Ad Hoc Working Groups could be established by the Executive Committee to comprise professionals drawn from Public/Private/Academia. The Working Groups will have a defined tenure with specific Terms of Reference relating to priority themes. The Working Groups will present findings at international meetings.

Punto que viene de las sugerencias de Actividades: Si el Foro tiene como foco los aspectos tecnológicos y de innovación de la agricultura no veo ninguna instancia que permita saber que piensan y que necesitan los productores agrícolas. Todo esta orientado a una burocracia tecnológica de agencias del estado y organismos internacionales, pero los productores que son la clave están ausentes.

ANEXO 5 - PRESIDENCIAS DE FORAGRO

Año	País	Nombre -Cargo
1997-1998	Colombia	Fernando Chaparro – Director de COLCIENCIAS
1999-2001	México	Jorge Kondo / Jesús Moncada - Director General de INIFAP
2001-2002	Colombia	Álvaro Uribe Calad / Jaime Triana - Director Ejecutivo de la CORPOICA
2002-2003	Brasil	Alberto Duque Portugal / Clayton Campagnola - Presidente de la EMBRAPA
2003-2006	Panamá	David Berroa / Reynaldo Pérez Guardia - Director del IDIAP
2006-2011	Uruguay	Mario Allegri - Director Nacional del INIA
2011-2013	Perú	Juan Arturo Flóres - Director Nacional del INIA
2013-2015	Brasil	Mauricio López - Presidente de la EMBRAPA
2015 -	Argentina	Amadeo Nicora – Presidente del INTA

Anexo 6 – Resumen de información sobre otros foros regionales de I+D+i

FARA – África

El Foro nace el 1997, y fue instituido Por el 17º Congreso del Programa Espacial para la Investigación agropecuaria en África, que era promovido por el Banco Mundial y las oficinas subregionales de:

- Association for Strengthening Agricultural Research in Eastern and Central Africa
- West and Central African Council for Agricultural Research and Development
- Centre for Coordination of Agricultural Research and Development for Southern Africa
-

El foro es el brazo técnico de Comisión de la Unión Africana. A continuación se listan los órganos políticos y económicos que constituyen el Foro_

Órganos políticos y económicos relacionados con FARA:

- African Union
- Common Market for Eastern and Southern Africa
- Economic Community of West African States
- Southern African Development Community
- Arab Maghreb Union

Agencias de Desarrollo que patrocinan el Foro:

- AfDB: African Development Bank
- CIDA: Canadian International Development Agency
- CTA : Technical Centre for Agriculture and Rural Cooperation
- DANIDA: Danish International Development Agency
- DFID: Department for International Development
- EC: European Commission
- GFAR : Global Forum on Agricultural Research
- NEPAD: New Partnership for Africa's Development
- NORAD: Norwegian Agency for Development Cooperation
- Syngenta: Syngenta
- USAID: United States Agency for International Development
- World Bank: World Bank

Redes de la sociedad Civil que están adheridas al foro:

- PAFFO: Pan African Farmer Forum

- PANAAC: Pan African Agribusiness and Agro Industry Consortium
- PANGOC: Pan African NGOs Consortium on Agricultural Research
- ANAFE: African Network for Agriculture, Agroforestry and Natural Resources Education
- RUFORUM: Regional Universities Forum for Capacity Building in Agriculture

Financiamiento del FARA

	2013 (1000 US)	2014 (1000 US)
Ingreso operacional		
Donantes		
Secretariado	9.184	9.310
Programas	11.325	15.731
Sub-Total Donantes	20.509	20.041
Otros Ingresos	794	994
Total ingresos	21.303	26.036
Gastos		
Secretariado	8.890	7.773
Programas	12.009	13.873
Total Gastos	20.899	21.646
Margen operacional	404	4.390

Gobierno de FARA

General Assembly

Composition and Functions

The General Assembly of members shall consist of registered and paid-up members. The functions and powers of the General Assembly are to i. Formulate and approve the rules of procedure of the General Assembly, ii. Approve and ratify agreements, contracts, policies, programmes, new members, protocols, by-laws, budgets, financial statements, audit reports, the membership / subscription fee, General Assembly registration fees and the seat of FARA, iii. Elect the Chairperson of FARA upon the nomination of the Board, iv. Ratify the selection and appointment of the Executive Director

The Board of FARA consists of the following members:

Chairperson of FARA – non-executive position; Vice-chairperson of FARA – non-executive position; c. Executive Director of FARA; Two (2) representatives from each of the Sub-regional Organization (SRO) members, except the SRO of the incumbent Vice chairperson which shall have one (1) representative in addition to the Vice Chair – non-executive positions; One (1) representative of donor and development partners – non-executive, non-voting observer position; One (1) representative of scientific partners (CGIAR) – non-executive position; One (1) representative of the private sector – non-executive position;

One (1) representative of foundations and NGOs – non-executive position; One (1) representative of Non-African Partner institutions – non-executive position; One (1) representative of farmers’ organizations/associations – non-executive position; One (1) representative of the African Union Commission – non-executive position; Financial and Governance Expert/s: non-executive position/s represented by a person/s with a background and experience in Financial Management and/ or Corporate Governance; Ex-officio members who shall be non-executive non-voting observers invited by the Board from time to time to provide specialist advice to the Board; Honorary Members representative – non-executive, non-voting observers – invited by Chairperson after consultation with the Board. Se reúne dos veces al año.

AARINENA – Medio Oriente y Norte de África

Existen dos tipos de membresía:

1. Miembros plenos
2. Miembros Asociados

Para ser un miembro pleno se debe contar con una institución, consejo o organización de investigación agropecuaria en el territorio de la región, o ser una organización de enseñanza universitaria en agricultura en los territorios de la región.

La membresía asociada está abierta a:

- (a) las instituciones de investigación agrícola regionales e internacionales y las organizaciones que operan en la Región.
- (b) los centros de investigación básica que operan dentro o fuera de la Región y promover los objetivos de la Asociación.
- (c) la investigación orientada a las instituciones del sector privado, las organizaciones no gubernamentales agrícolas y instituciones que gestionan los recursos naturales.
- (d) Otras organizaciones u organismos que pueda decidir por la Conferencia General de la Asociación.

Ambas membresía, Completa o Asociada, de la Asociación se adquirirá mediante la presentación de un formulario de solicitud al Secretario Ejecutivo de la Asociación. La admisión a la membresía será efectiva una vez aprobado por el Comité Ejecutivo.

Los miembros Titulares tendrán derecho a voto en las reuniones de los órganos de la Asociación. Miembros Asociados tendrán derecho a participar en las reuniones de los

órganos de la Asociación, pero no podrán desempeñar cargo alguno ni tendrán derecho a voto.

Cualquier institución miembro que pretenda retirarse de la Asociación notificará al Secretario Ejecutivo por escrito, y su renuncia surtirá efecto tres meses desde la fecha de la recepción por el Secretario Ejecutivo de la notificación.

La membresía será suspendida de forma automática en caso de impago de la cuota anual por dos años consecutivos. Solo se recuperan todos los derechos de afiliación mediante el pago del saldo total de la suscripción.

Las cuotas de afiliación Annual como se decidió en la novena Conferencia General son:

- A) \$ 3000 para los miembros de pleno derecho de establecimientos y universidades Nacional MIDE Agrícola
- B) \$ 5000 para Organizaciones Regionales e Internacionales.
- C) \$ 2000 para Miembros Asociados

Resumen de los ingresos y los gastos de 2013

	US \$ (1.000)
Ingresos	
Membresía	33
BAGA - Banco	1
Acuerdos	
CARDNE	53
ASTI	15
Total ingresos	102
Gastos hasta Agosto – total	
• Reuniones	
• Conferencias	
• Consultorías	
• Mesas de trabajo	
• Entrenamientos	
• Secretariado	
• Publicaciones	
	87
Excedente	15
Balance	
Agosto	312
Diciembre	297
Diferencia	15

CACAARI – Asia Central y el Cáucaso

CACAARI está abierta para institutos de investigación, universidades, organizaciones de agricultores, sector privado, organizaciones no gubernamentales y otras partes interesadas, incluidos los representantes del movimiento de mujeres y de jóvenes profesionales.

La membresías de CACAARI abre una serie de oportunidades para las organizaciones interesadas en la cooperación en el campo de la agricultura. En primer lugar, este es el mecanismo de influencia sobre las actividades regionales de la Asociación y la inclusión de las prioridades del país y las prioridades de su organización en la Asociación. Además, es una oportunidad de representar al país y la región en diversas reuniones internacionales.

Además, la pertenencia a la Asociación permite el intercambio de nuevas tecnologías y la creación de proyectos conjuntos para la solución de las tareas de los miembros de la organización. Por otra parte, las prioridades y programas de la asociación formada por sus miembros y que ofrece posibilidades casi ilimitadas para la acción.

En cuanto a las cuotas de afiliación, hay que señalar que en la ciencia agrícola conformidad con la Carta CACAARI, de acuerdo con la decisión del Comité Directivo de 15 de octubre de 2009, las cuotas de afiliación en 2010 son los siguientes:

- a) Organizaciones agrícolas en Asia Central y el Cáucaso (institutos de investigación, agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas, organizaciones de agricultores, las mujeres en la agricultura, las organizaciones del sector privado y otros) - \$ 100 por año de cada organización miembro;
- b) Organizaciones miembros internacionales de CACAARI - 3.000 dólares por año a partir de cada organización miembro.

ANEXO 7. SUGERENCIAS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE FINANCIAMIENTO

(Las secciones en amarillo destacan las observaciones que la consultoría considero más pertinentes a tomar en cuenta en el rediseño de FORAGRO).

Tener financiamiento para las actividades "core" como la reunión anual, los estudios y otras actividades consensuadas. Las reuniones internacionales deben ser co-financiadas por los constituyentes

Não tenho uma proposta. Creio que seja necessário "institucionalizar" o fórum como elemento articulador de PD&I das Américas. A criação de uma câmara técnica de "Alto Nível" poderia articular estratégias e construção de projetos estruturantes com captação de recursos das Instituições Financeiras comprometidas com o desenvolvimento regional (observatório das Américas).

FORAGRO necesita tener más recursos para poder mejorar el alcance e impacto de sus actividades. Una fuente posible sería la venta de servicios de capacitación. La red de especialistas que tiene el Foro lo haría muy atractivo como entidad que entrene especialistas en diversos temas que son muy necesarios en los países: definición de estrategias y políticas, gestión de la innovación, monitoreo y evaluación de programas, etc. También debería haber un mecanismo para atraer donaciones de empresas privadas, cuidando el carácter autónomo del Foro.

Algunas sugerencias: Los socios debieran pagar una cuota que les permita acceder a algunos servicios que ofrezca la red. Por otra parte quizás IICA debiera realizar proyectos a fondos internacionales que permita avanzar en línea de I+D+i en los países socios.

No creo que los miembros estén en condiciones de financiar el FORAGRO, pero me parece fundamental contar con una fuente de financiación estable, con presupuesto definido para sostener una planificación de mediano plazo (2 años). Sin eso no creo en la eficacia del mecanismo.

Iniciar una búsqueda de recursos via proyectos o programas con la Unión Europea, gobiernos de España, países nórdicos, Inglaterra, etc. Financiarían un "core budget" para la operación de FORAGRO, así como apoyarían a los costos de las reuniones periódicas.

Estaría de acuerdo con que cada participante financie su participación y se busque financiamiento externo para los proyectos.

Cuotas VOLUNTARIAS de miembros. Estrategia de atracción de donantes. Proyectos a Fontagro. Si IICA continúa con ST, establecer presupuesto y dedicación de personal formalmente.

Sugiero un sistema de cuotas a pagar por cada país definido en base a su participación en el PBI agrícola total de los países de FORAGRO. Por ejemplo, si un país tiene un PBI de 5 millones de USD y el PBI Agrícola como suma de todos los miembros de FORAGRO es 200 mil millones de USD, ese país pagaría un 2.5% de la cuota total a pagar por todos lo miembros.

No me puedo imaginar otra forma de financiamiento que no sea a través de los miembros, ya sea con una cuota fija o aportes ad-hoc según requerimientos.

Desarrollar una estrategia de financiamiento - establecer contribuciones de cada institución-diferenciadas.

Es necesario establecer una especie de "Donor support group" que podría ser coordinado por Fontagro. El papel de este grupo sería establecer un mecanismo de financiamiento y facilitar el acceso a recursos para la investigación e innovación en acciones multi-país y con el tiempo para la misma operación del Foro. Cuotas de miembros para mantener la operación del Foro serían muy útiles, pero es improbable que se realicen sin que los miembros identifiquen y valoren los beneficios de participar en el Foro.

Debería limitarse al financiamiento por parte de IICA de 1 persona que sea el punto focal de foragro y que coordine el flujo de información a incluir en infotec/infoagro y que por ej. anualmente haga una encuesta de opinión sobre temas relevantes para luego tener información actualizada en la región y en eventos globales. No debería haber ni cuotas ni fund raising para proyectos. Los proyectos Deben hacerlo los miembros del foro pero no el foro en sí que podría evolucionar a ser realmente una plataforma 'multi-stakeholder' de intercambio de opiniones en temas claves para la innovación y sobre los que casi nunca podemos dialogar regionalmente.

Debería seguir contando con el apoyo del IICA para el Secretariado Técnico, pero seria importante crear una estrategia para levantar los fondos que garanticen las actividades fundamentales de Foragro

Todas las organizaciones participantes deberían contribuir con un monto anual para la gestión de FORAGRO. El monto tendría una parte fija - todos iguales - y una parte variable de acuerdo al tamaño y actividades de la institución. Antes de solicitar fondos debería existir un presupuesto relacionado con el plan de acción que justifique los fondos solicitados y su utilización. Anualmente debería haber una rendición de cuentas y un informe de actividades que detalle lo ejecutado. Se mantendrán los financiamientos específicos para proyectos cuya ejecución ha sido aprobada por el Com. Ejecutivo.

1) En el contexto financiero actual no se puede justificar reuniones anuales de FORAGRO, FONTAGRO y de los INIAS de Iberoamérica. Fontagro consiste de un grupo reducido de países miembros pero con apertura debe ser posible organizar reuniones de ambos en la misma semana y así reducir en forma substancial los costos anuales para ambos (y para muchos participants). 2) Con España, seria ideal explorar como juntar FORAGRO con la reunión anual de los INIAS de Iberoamérica dando reconocimiento a España (y la INIA de España) por su apoyo pero sin dejar el poder de manejar la agenda con España. 3) Acercarse con el Funding Council de los CRPs (CGIAR) para conseguir financiamiento para FORAGRO que sirve para desarrollar actividades de interés del CGIAR; p.e. consultas nacionales con respeto a las prioridades nacionales para I y D para agricultura y el manejo de los recursos naturales (incluye Cambio Climático) y como lograr la integración de diferentes CRPs en un país dado.

1.- El financiamiento del FORO debería estar constituido en forma permanente y anual por recursos provenientes de aportes proporcionales de los organismos internacionales y nacionales de investigación con el fin de tener un ingreso que asegure el funcionamiento del Comité Ejecutivo y la labor que este realiza. 2.- Financiamiento a través de proyectos presentados a FONTAGRO u organismos internacionales y nacionales para permitir acciones de participación, formación, intercambio y comunicación mas globales o regionales.

Considero que los representantes de cada país debe promover la asignación presupuestal del gobierno para el fortalecimiento de FORAGRO.

En una primera instancia, lo más importante es contar con el financiamiento del Secretario Técnico, quién junto al Comité Ejecutivo tendrán como misión diseñar el plan de acción. Es muy difícil proponer a priori cual puede ser el modelo de financiamiento sin tener una propuesta de trabajo. No creo que vayan a conseguir aportes para un FORO que ha estado inactivo por años, y que no ofrece nada novedoso. Una vez que se tenga un plan habrá que ver su costo y la forma más ingeniosa de ir consiguiendo gradualmente recursos para operar. Un cambio importante respecto del modelo antiguo es que cada vez que se hacían reuniones internacionales, FORAGRO debía pagar los costos de traslado y estadía de los miembros. Eso creo que no será posible, hay que buscar una propuesta de tal interés que la gente participe con su propio financiamiento. Si la propuesta no es interesante entonces no habrá público. Y en ese caso no tiene sentido pagar a agente para que se tenga auditorio. En resumen el presupuesto inicial debe asegurar el financiamiento del Secretariado Técnico, y los recursos básicos para iniciar estudios de alto interés mientras se consiguen fondos en agencias internacionales.

Si el modelo de financiamiento esta funcionando, debería continuar igual pero si hubiera otros modelos de financiamiento hay que tomarlas en cuenta como es el caso de la búsqueda de proyectos especialmente aquellos que tienen mayor aceptación en la comunidad internacional como es el caso de cambio climático.

De nuevo si FORAGRO pudiera convertirse en el foro clave (integrado con FAO y CEPAL) en donde sus recomendaciones representen un verdadero consenso regional, podría tener mejores opciones de financiamiento, incluyendo cuotas de países, capital empresarial y el sector filantrópico. El consenso regional y el diseño de acciones apropiadas es urgente, por ejemplo, con relación al fortalecimiento de capacidades en I+ I y la disminución de la vulnerabilidad del sector ante eventos extremos y variación climática.

Buscar formas innovativas de financiamiento que incluyen al sector privado. Armar consorcios con participación de la banca multilateral de fomento para financiar temas específicos. Pensar "fuera de la caja" es absolutamente indispensable para lograr un FORAGRO haga una efectiva contribución a los países y al sistema hemisferico de innovación.

Hay que diseñar un modelo de captación de recursos, tal vez vía el cobro de servicio y/o elaboración de trabajos . Los seminarios deberán tener un costo y pudiera ser que los miembros del comité ejecutivo se comprometan a aportar una cantidad específica durante su mandato.

El FORAGRO debe ser co-financiado por los países y las organizaciones miembro, al menos en lo que refiere a su participación en las reuniones anuales. Para ello, los constituyentes deben percibir el VALOR de FORAGRO para lo cual se requiere un buen estudio de impactos que sea la base de una estrategia de movilización de recursos. Para un relanzamiento inicial se puede buscar apoyo de "donantes" pero solo por un limitado periodo.

Quizás vía los ministerios de agricultura de los países participantes seria ideal poder tener una membresía anual q permita apoyar el funcionamiento de FORAGRO.

All regional fora, e.g. FORAGRO, CACAARI, AARINENA operate wil limited and no regular financial support, while they are contributing a lot to AR4D. It is suprising, why CGIAR is ignoring that, and why CGIAR does not provide financail support to regional fora. The voices of the regional fora have to be united and to be heard by development agencies and donors supporting CGIAR and similar systems. WB, USAID, DFID and other agencies should recognize the role of

regional fora. Public sector/ Governments of the countries covered by FORAGRO and other fora should provide regular financial support to Secretariats.

This may not be ideal, but it is as good as it gets. The involvement of the members in organizing events helps to understand how much interest there really is, and turns expressed commitments into realized commitments. I would suggest that FORAGRO explores how member financing can be further enhanced. One possibility might be to charge for participating in certain events.

The current situation is not sustainable there should be a clear funding mechanism that looks out for the interests of less endowed states given the financial heterogeneity of the región.

Show results to get financing.

Permanent financing for the Secretariat, webpage and INFOTEC database is a very strong foundation for the Forum and covers essential elements necessary for the Forum to continue. Meeting costs should be kept to a minimum (eg by having participants self-fund their travel, accommodation and meals) so that hosting a meeting is not a great financial burden.

FORAGRO could lobby for international development resources to implement agreed global strategies Private Sector - Industry /Sector/ Commodity (Working Group studies, Info Platform etc.) Fees for the operation of the Technical Secretariat (by member countries) Regional Political bodies - %.

Anexo 8 – Términos de Referencia de la Evaluación Prospectiva

La creación del Foro de las Américas para la Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FORAGRO) en 1997, por mandato de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) al IICA, como un espacio para el diálogo entre los países de LAC, tomó en cuenta el proceso de globalización y la creciente interdependencia que caracterizó el relacionamiento entre países en las últimas décadas, bien como el proceso de desarrollo y diversificación institucional que pasó en el campo de la ciencia y de la tecnología. De esa forma, estos mismos países han también asumido el desafío de fortalecer la cooperación hemisférica y global.

Así, en los últimos años, el FORAGRO estuvo orientado a facilitar la discusión e incentivar una agenda de investigación y desarrollo tecnológico agropecuario en la región, de acuerdo con sus necesidades y teniendo en cuenta el fenómeno de globalización.

Considerando que el FORAGRO es un miembro pleno del Fórum Global para Investigación Agrícola (GFAR) e interactúa con otros fórums continentales, urge su revisión para enfrentar los desafíos de una nueva agenda hemisférica de investigación, desarrollo e innovación agrícola, para lo que se hace necesario realizar una evaluación prospectiva externa del Foro.

1. OBJETIVOS

a. General

Desde la perspectiva de la importancia geopolítica regional, hemisférica y global, analizar la naturaleza específica y propósitos del FORAGRO, así como su visión estratégica y modelo de gobierno con miras a precisar su papel de acuerdo a los desafíos presentes y futuros de los países que lo conforman. Así mismo, revisar los avances, resultados y procesos de gestión para el logro de los propósitos perseguidos y elaborar recomendaciones para el fortalecimiento del Foro.

b. Específicos

Diagnóstico

- Analizar como el FORAGRO está atendiendo a su misión y a los desafíos y necesidades de los países miembros así como del desarrollo agrícola hemisférico.
- Analizar los avances, resultados y logros alcanzados por la cooperación regional en los últimos 10 años.
- Revisar las funciones y el modelo de gestión del FORAGRO en términos de sus actividades y de los procesos de orientación, ejecución, seguimiento y evaluación.
- Analizar la membresía, la participación de los distintos stakeholders, la composición del Comité Ejecutivo, los mecanismos de gobernanza del Fórum y proponer formas más efectivas de gobierno, incluyendo la comunicación y rendición de cuentas.
- Analizar la sustentabilidad financiera e institucional del FORAGRO, a mediano y largo plazo, a fin de responder a los retos, demandas y oportunidades como base para desarrollar una nueva etapa de cooperación hemisférica.

- Revisar la articulación del FORAGRO con otros mecanismos regionales y sus vínculos con organizaciones internacionales, con miras a lograr eficiencia y eficacia en los esfuerzos cooperativos.

Prospección

- Identificar tendencias y analizar experiencias similares en el mundo, incluyendo los foros ligados al GFAR.
- Preparar un análisis prospectivo para orientar una posible reestructuración del Fórum.

Desarrollo

- Hacer una propuesta de un nuevo modelo para incrementar la efectividad de FORAGRO.

2. METODOLOGÍA

a. Marco conceptual

La evaluación se sustentará en un marco conceptual que tome en consideración los diversos objetos de análisis, a saber:

- Ambiente en que se desarrolla el FORAGRO (situación geopolítica; institucionalidad; infraestructura y recursos asignados, entre otros).
- Organización, orientación y gestión del FORAGRO.
- Expectativas de los miembros, presente y futura
- Rol de las instituciones claves
- Resultados y logros.
- Viabilidad presente y futura.
- Propuesta del nuevo FORAGRO.

b. Información

La evaluación se sustentará en informaciones derivadas de:

- Los marcos programáticos y actividades desarrolladas en el FORAGRO, recursos empleados, funcionamiento de las estructuras organizativas, tendencias socioeconómicas, tecnológicas e institucionales, tales como:
 - Planes de Orientación Estratégica;
 - Actas de las reuniones de la Comité Directivo;
 - Informes de la Secretaría Técnica del FORAGRO;
 - Documentos externos e internos;
 - Publicaciones varias;
- Consulta a las organizaciones participantes del FORAGRO (institutos nacionales, universidades, sector privado, ONGs, asociaciones de productores, etc.) por medio virtuales. – preguntas claves para tiene un enfoque sistémico de recopilar información de los diferentes actores
- Consulta con aliados estratégicos y usuarios sobre el funcionamiento del FORAGRO por medio de entrevista telefónica o medio electrónica (video-conferencia, e.mail, etc.)

c. Servicios de consultoría

La evaluación se sustentará en servicios de consultoría que combine conocimientos tanto institucionales como de investigación e innovación tecnológica propiamente dicha.

Los resultados de la consultoría deberán ser validados ante las contrapartes del proceso y durante la reunión de Comité Ejecutivo, prevista para el período 10-11 noviembre 2015, en Brasilia, Brasil.

Los desplazamientos del consultor serán estrictamente los necesarios para el buen desarrollo del trabajo y empleando al máximo las capacidades informáticas y de comunicaciones electrónicas.

d. Orientación y Coordinación

El presente trabajo se llevará a cabo bajo las orientaciones de la Dirección de Cooperación Técnica del IICA. En este sentido, la DCT y el consultor actuarán en coordinación con la Representación de IICA en Brasil.

3. PERIODO

El periodo estipulado para esta consultoría será desarrollada entre Agosto y Noviembre de 2015.

4. PRODUCTOS

a. Informe de evaluación

El documento reflejará un balance en términos de fortalezas, debilidades y capacidades referente a las oportunidades de cooperación, las comunicaciones e información, la fijación de prioridades y atención de demandas y ampliación de la base participativa del programa.

El informe de evaluación deberá contener:

- Agradecimientos;
- Introducción;
- Resumen Ejecutivo;
- Análisis de la situación (Vigencia del modelo, recurso disponible, etc);
- Avances, logros e impactos;
- Procesos de decisión y gestión; la institucionalidad y modelo de gestión
- Factores críticos;
- Visión prospectiva;
- Conclusiones Generales y específicas;
- Recomendaciones Generales y específicas;
- Bibliografía;
- Anexos (Términos de Referencia para la Consultoría, Cuestionarios y Agenda de Entrevistas).

b. Presentación del Informe

El consultor deberá presentar los resultados de la evaluación en la reunión del Comité Ejecutivo de FORAGRO, en el período 10-11 de noviembre, en Brasilia, Brasil.

5. CALIFICACIÓN PROFESIONAL

Consultor internacional, altamente calificado, economista agrícola o ingeniero agrónomo con especialización en estudios de organización para investigación y desarrollo, o calificación académica semejante, con conocimientos profundos del paisaje institucional en América Latina y Caribe, hispano e Inglés hablante.

6. METODO DE SELECCION

Los candidatos serán analizados por IICA-PROCITROPICOS, junto con la Sede del IICA, debiendo ser considerados los siguientes puntos:

- Objetividad del trabajo
- Experiencia del Consultor
- Metodología a ocupar
- Costos
- Tiempo de entrega

7. LOCALIZACION

Sede del IICA-PROCITROPICOS en Brasilia, Brasil.

Brasilia, Junio de 2015

JAMIL MACEDO
Secretario Ejecutivo de PROCITROPICOS