



PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021

Noviembre 2018

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
I. DIAGNÓSTICO	6
A. INSTITUCIONAL	6
B. TRANSFERENCIA	19
C. INTERNACIONALIZACIÓN	25
D. FINANCIAMIENTO	26
II. PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021	28
VISIÓN	28
MISIÓN	28
OBJETIVO GENERAL.....	28
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
PLAN DE TRABAJO 2019-2021	30
ANEXO 1. INSTITUCIONES MIEMBROS Y COLABORADORAS DE LA RED INNOVAGRO QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA	47
ANEXO 2. PAÍSES REPRESENTADOS EN LAS RESPUESTAS A LA ENCUESTA	50
ANEXO 3. TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	51
A. PRESENTACIÓN DATOS DEL ENCUESTADO Y LA INSTITUCIÓN QUE REPRESENTA.....	51
1. <i>¿Cuál es la naturaleza de la entidad que usted representa? Debe marcar una opción.</i>	51
2. <i>El alcance prioritario de la acción que realiza la institución que usted representa es de carácter. Debe marcar una opción</i>	51
3. <i>La institución que usted representa es de tipo. Debe marcar AL MENOS una opción.</i>	52
4. <i>Indique los ámbitos de trabajo de la entidad que usted representa, especificando su nivel de importancia dentro de su quehacer global. Debe marcar una opción para cada una de los ámbitos de trabajo.</i>	53
5. <i>¿La entidad socia tiene una persona designada para mantener el vínculo y la comunicación permanente con la Red? Debe marcar una opción.</i>	54
B. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA RED.....	54
6. <i>¿Cuál fue el principal interés que motivó a la institución a incorporarse como miembro de la Red?</i> 54	
7. <i>¿En cuál(es) de las siguientes actividades de la Red ha participado como institución? Debe marcar AL MENOS una opción.</i>	57
8. <i>¿Recibe diariamente el Boletín de noticias de los socios de la Red? Debe marcar una opción.</i>	58
9. <i>¿Recibe periódicamente el Boletín de Noticias de Innovación? Debe marcar una opción.</i>	58
10. <i>¿Lee y encuentra de utilidad los contenidos de los boletines? Debe marcar una opción.</i>	59
11. <i>¿Ha establecido vínculos con otros socios o instituciones miembros de la Red? Debe marcar una opción.</i> 59	
12. <i>Si la respuesta de la pregunta anterior fue SI, ¿con qué otros socios o instituciones miembros de la Red ha establecido vínculos?</i>	60
13. <i>Si en la pregunta 11 la respuesta fue NO, ¿Por qué no ha establecido vínculos con otros socios de la Red?</i>	61

C.	NIVEL DE SATISFACCIÓN RELACIONADO CON SU PARTICIPACIÓN EN LA RED	62
14.	<i>Al observar a las instituciones que integran la Red y la naturaleza de las actividades que desarrollan cada una de ellas, la conformación del grupo de socios lo considera: Debe marcar una opción.</i>	62
15.	<i>De acuerdo a la experiencia de la institución que usted representa, el nivel de vinculación entre los socios de la Red lo considera: Debe marcar una opción.....</i>	62
16.	<i>En relación a las actividades promovidas u organizadas por la Red, ¿cuál es su evaluación? Debe marcar una opción.....</i>	65
17.	<i>En su calidad de socio de la Red, ¿cómo evaluaría el nivel de satisfacción respecto del aporte que la Red ha significado para la entidad que usted representa? Debe marcar al menos una opción. ..</i>	68
18.	<i>¿Qué acciones impulsadas por la Red han sido un aporte a la entidad que usted representa? Dependiendo del nivel de satisfacción marcar la opción correspondiente para cada una de las acciones listadas al lado izquierdo.</i>	71
19.	<i>De acuerdo a su experiencia en el marco de su participación en la Red, ¿usted recomendaría la Red a otras instituciones para que se hagan socios? Debe marcar al menos una opción.</i>	71
D.	EXPECTATIVAS FUTURAS RESPECTO DE SU PARTICIPACIÓN EN LA RED COMO SOCIO	73
20.	<i>El plan estratégico 2016-2018 de la Red define un objetivo general, misión y visión. Señale con base en sus respuestas anteriores si está de acuerdo o en desacuerdo con dichas definiciones y especifique, cuando corresponda, sus sugerencias de modificación para el planteamiento del plan estratégico 2018-2020. Debe marcar una opción para la visión, misión y objetivo general.</i>	73
21.	<i>¿En qué temas o ámbitos de la innovación vinculada al sector agroalimentario considera necesario que se aboque el trabajo de la Red? Se deben marcar las tres opciones que usted considera prioritarias.</i>	75
22.	<i>Específicamente, ¿de qué forma espera que la Red aporte al quehacer de la institución que usted representa? Se deben marcar las tres opciones que usted considera prioritarias.</i>	77
23.	<i>¿Qué actividades propone que lleve a cabo la Red para que sea un aporte al quehacer de la institución que usted representa? Marque las 4 actividades más relevantes.</i>	78
E.	COMPROMISO CON LA RED.....	79
24.	<i>Sin considerar los aportes financieros, ¿qué aportes puede realizar la institución que usted representa para potenciar la Red a futuro?.....</i>	79
25.	<i>Para asegurar la sustentabilidad de la Red, ¿qué mecanismos de financiamiento debiera explorarse?</i>	81
26.	<i>Con respecto a la cuota de la membresía a pagar por las instituciones socias, ¿cuál debiera ser el criterio de definición de la cuota? Debe marcar AL MENOS una opción.....</i>	83
27.	<i>De acuerdo al aporte que le proporciona la Red ¿la institución que usted representa tiene la posibilidad de pagar una cuota de US\$3.000 dólares al año? Debe marcar una opción.</i>	84
28.	<i>¿Tiene algún tipo de restricción o dificultad para pagar la cuota anual que requiere el funcionamiento de la Red? Debe marcar AL MENOS una opción.</i>	86
	ANEXO 7. VÍNCULOS ENTRE INSTITUCIONES	88

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene elementos estratégicos y operativos del Plan Estratégico 2019-2021 de la Red de Gestión de la Innovación en el Sector Agroalimentario, Red INNOVAGRO.

Este Plan Estratégico es resultado de la colaboración intelectual y generosa de dos mujeres que fueron representantes de la Fundación de Innovación Agraria ante la Red INNOVAGRO hasta marzo de 2018, una en calidad de Vicepresidente, María José Etchegaray y María del Carmen Icaza, colaboradora de la misma institución, con la Secretaría Ejecutiva de la Red INNOVAGRO. En la actualidad ambas han fundado la empresa VINCULO AGRARIO.

En seguimiento a los acuerdos de la VI Asamblea celebrada en 2017, se aplicó una encuesta a todos los miembros de la Red y a otros aliados que son el insumo principal de este Plan, de acuerdo al directorio entregado por la Secretaría Ejecutiva.

Para su elaboración fueron revisados los documentos oficiales de la Red y se analizaron los resultados de la encuesta. Además, realizaron una entrevista en profundidad a la Secretaría Ejecutiva de la Red con el objeto de analizar los aspectos operacionales, los contenidos del plan operativo y su implementación y la visión global respecto de la evolución sobre las expectativas, estructura de gobierno y relación entre la Secretaría y los miembros y entre los miembros.

Los documentos revisados corresponden a los siguientes:

- Acta de constitución de la Red de Gestión de la Innovación del Sector Agroalimentario, 2011.
- HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE LA Red INNOVAGRO 2013-2015, 2013.
- Reglamento de la Red INNOVAGRO, 2016.
- Plan Estratégico 2016-2018, 2016.
- Segundo convenio de la Red de gestión de la Innovación del Sector Agroalimentario (Red INNOVAGRO), 2016.
- Acta de la VI Asamblea General de la Red INNOVAGRO, 2017.

Así mismo se revisaron los siguientes informes de resultados:

- Informe anual de actividades 2012, Secretaría Ejecutiva, Red INNOVAGRO, 2012.
- Informe bianual de actividades 2011-2013, Secretaría Ejecutiva, Red INNOVAGRO, 2013.
- Tercer Informe anual de actividades 2013-2014, Secretaría Ejecutiva, Red INNOVAGRO, 2014.
- Informe de resultados 2011-2014, Secretaría Ejecutiva, Red INNOVAGRO, 2014.
- Informe anual de resultados 2014, Secretaría Ejecutiva, Red INNOVAGRO, 2015.
- Informe de resultado 2011-2015, Secretaría Ejecutiva, Red INNOVAGRO, 2015.
- Informe de resultados 2011-2016, Secretaría Ejecutiva, Red INNOVAGRO, 2016.
- Informe de resultados 2016-2017, Secretaría Ejecutiva, Red INNOVAGRO, 2017.
- Informe anual de resultados 2017, Secretaría Ejecutiva, Red INNOVAGRO, 2018.

La encuesta fue aplicada a un total de 92 instituciones, incluidas algunas instituciones u organizaciones, que sin ser miembros de la Red, son colaboradoras, que representan a 16 países (ver detalle en anexo 2). Considerando que se le envió la encuesta a un promedio de 3,5 personas por institución, se distribuyó un total de 326 encuestas.

La encuesta fue respondida por el 54.3% de las instituciones y el 80% de los países que están representados en la Red. Los detalles sobre los países y las instituciones que respondieron la encuesta se entrega, en el anexo 4 y 3, respectivamente.

Este documento está estructurado en dos partes. La primera de ellas hace un análisis diagnóstico, en el cual se relevan los aspectos más importantes que condicionan, positiva o negativamente, el quehacer de la Red, el funcionamiento de su estructura de gobernanza y sus resultados con base en las expectativas de los miembros.

En la segunda parte se entrega la propuesta del Plan Estratégico 2019-2021, en su fase estratégica, considerando la visión, misión, objetivo general y objetivos específicos, con los elementos estratégicos considerados para la priorización de acciones a proponer.

En la cuarta parte se entregan los Anexos, los cuales contienen el directorio de instituciones a las que se les envió la encuesta, quienes respondieron, los países representados en ésta, el diseño de la encuesta, la tabulación de los resultados de la encuesta y la lista de entidades que se vinculan con otros miembros en el marco del funcionamiento de la Red.

I. **DIAGNÓSTICO**

De acuerdo a la experiencia de la Red y su trayectoria a la fecha, la evaluación de su desempeño y expectativas de sus miembros, es posible identificar un conjunto de aspectos que condicionan el quehacer de esta instancia de colaboración. Estas condicionantes corresponden a aquellas características que aportan, o bien, dificultan el quehacer y el logro de los objetivos de la Red.

Las condicionantes identificadas están asociadas a cuatro ámbitos de acción:

- a) *Institucional*, referido a la capacidad de interpretar, representar, informar y articular a los miembros de la Red.
- b) *Transferencia*, referido al traspaso e intermediación de conocimiento, tecnología y capacidades hacia y entre los miembros de la Red.
- c) *Internacionalización*, referido a la capacidad de crecimiento y presencia internacional de la Red, a través de una integración horizontal.
- d) *Financiamiento*, referido a la capacidad de sostener y ampliar el financiamiento para el desarrollo de las acciones comprometidas y proyectadas.

A. Institucional

Entre las condicionantes identificadas en el ámbito institucional que resultan ser más significativas para evaluar la trayectoria que ha tenido la Red, se puede mencionar las siguientes:

- Convergencia en relación a la importancia del tema

Existe una clara convergencia de las expectativas de los miembros respecto de la creación y funcionamiento de la Red INNOVAGRO. La primera motivación es la valoración que expresan sobre la posibilidad de compartir e intercambiar información y conocimiento entre las diferentes instituciones que integran la Red.

Una segunda motivación corresponde a la posibilidad de la Red de generar oportunidades para el desarrollo de iniciativas en conjunto.

Y la tercera motivación se relaciona con la posibilidad de apoyar y fortalecer la acción de los miembros en materia de innovación, independientemente del ámbito en el cual actúan. De esta forma se espera fortalecer los procesos de innovación en la región y mejorar el impacto que la innovación puede generar como una herramienta relevante para el desarrollo rural, agrario y agroalimentario de los diferentes países y territorios en los cuales realizan su acción.

Lo anterior se expresa en la Figura 2, donde se muestra el tipo de motivaciones expresadas por los encuestados y la frecuencia de respuesta en cada caso.

Figura 1. Motivaciones originales para la constitución de la Red.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Diversidad en la forma de aproximación a la innovación

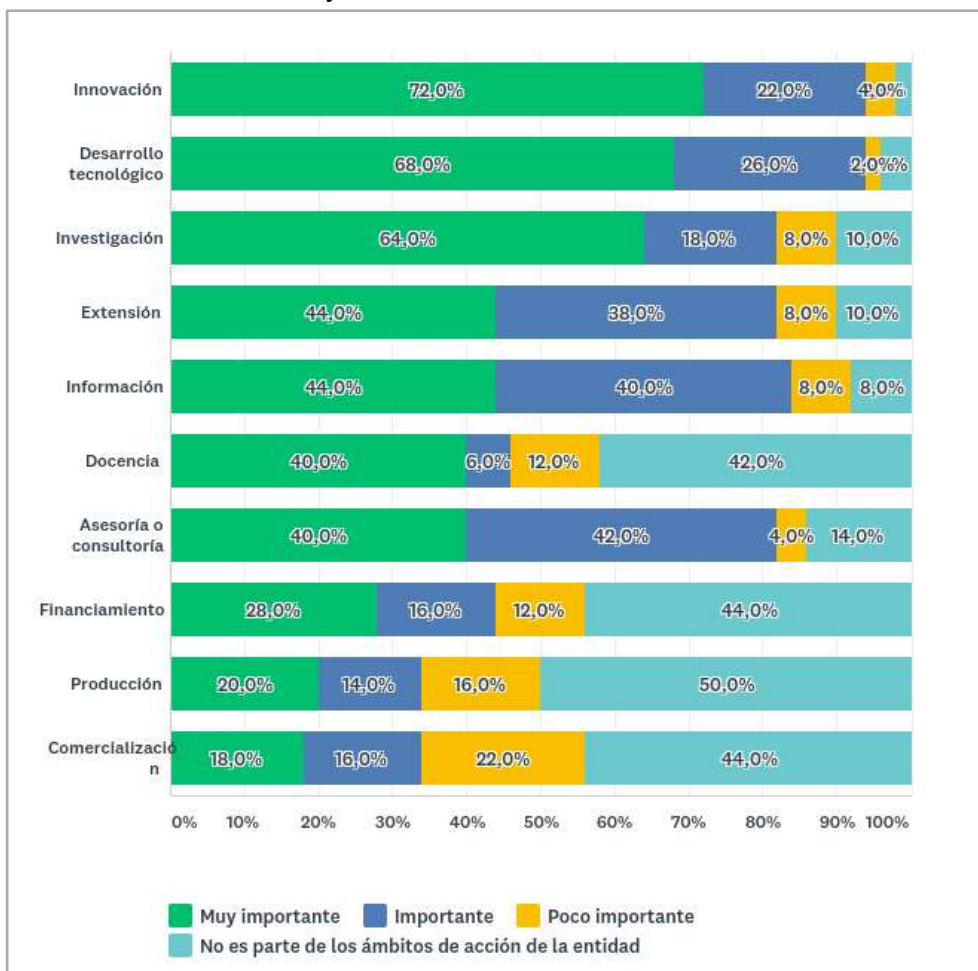
La innovación es el tema de interés y motivo principal para la conformación inicial de la Red y su proyección en el tiempo como parte integrante de ésta. Ello se debe a que todos están vinculados a la innovación y a la gestión de ésta desde sus propias organizaciones, aun cuando su aproximación es diferente dependiendo de sus ámbitos de trabajo.

Es así como el desarrollo tecnológico, la información, asesoría y consultoría, y la extensión son ámbitos importantes en el quehacer de los miembros y es desde donde se aproximan a la innovación en el sector agrario y agroalimentario en los diferentes países a los cuales pertenecen.

Lo anterior queda de manifiesto cuando observamos los resultados obtenidos en el Gráfico 2 de la encuesta aplicada, ya que las entidades socias en un alto porcentaje (sobre el 65%) expresan que la innovación, desarrollo tecnológico e investigación constituyen sus ámbitos de acción preferentes. En contraposición, acciones relativas a la comercialización, producción y financiamiento constituyen menos del 30% de su ámbito de acción.

Estos resultados refuerzan de buena forma, la consistencia de la agenda que ha desarrollado la Red en estos años, ya que en términos de sus prioridades se puede confirmar que han estado próximas a los requerimientos y quehacer de las instituciones socias.

Gráfico 1. Indique los ámbitos de trabajo de la entidad que usted representa, especificando su nivel de importancia dentro de su quehacer global. Debe marcar una opción para cada una de los ámbitos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

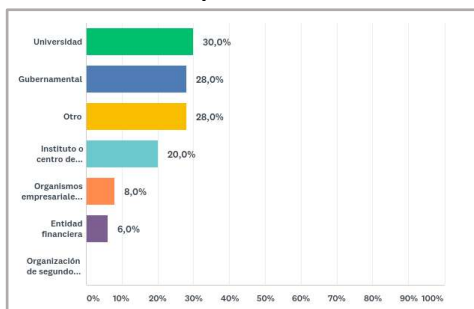
- Diversidad de instituciones miembros

La Red cuenta con un conjunto de miembros de naturaleza muy diversa, resultados que en detalle se expresan en el Gráfico 3. En términos más precisos, ver gráfico de la izquierda, se encuentran las universidades (30%), organismos gubernamentales (28%), institutos o centros de investigación y/o tecnológicos (20%), organismos empresariales (8%) y entidades financieras (6%), entre los principales. Desde este punto de vista, se puede constatar que esta diversidad constituye uno de los capitales más importantes de esta Red, ya que permite se articulen instituciones que muy probablemente persiguen misiones institucionales también diversas.

Ahora, la Gráfica 4, da cuenta de la naturaleza institucional de pertenencia de los miembros que también dice relación con la condición pública o privada de los mismos donde, si bien la mayor parte son públicos (56% de los encuestados), existe un 28% de las entidades encuestadas que ser

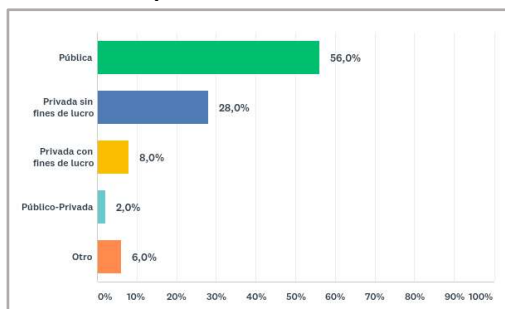
del sector privado, pero sin fines de lucro, mientras un 8% se clasifica en el sector privado pero declara perseguir fines de lucro, incluso existe un 2% de entidades que son público-privado. Estos resultados, también dan cuenta de un capital importante de la Red, ya que logra articular y conectar a miembros que persiguen objetivos de gobierno, sociedad civil y sector privado.

Gráfico 2. La institución que usted representa es de tipo. Debe marcar AL MENOS una opción.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

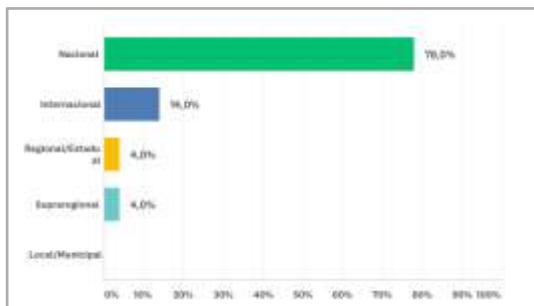
Gráfico 3. ¿Cuál es la naturaleza de la entidad que usted representa? Debe marcar una opción.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Adicionalmente, el Gráfico 5 permite establecer que la mayor parte de las entidades tiene actividades de alcance nacional, es decir, son parte integrante de los sistemas de innovación agroalimentarios nacionales teniendo una incidencia y capacidad de impactar con su acción, en términos territoriales, en forma amplia.

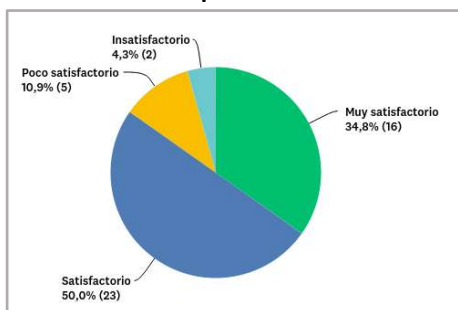
Gráfico 4. El alcance prioritario de la acción que realiza la institución que usted representa es de carácter. Debe marcar una opción.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La evidencia que permite respaldar las observaciones anteriores, queda de manifiesto en los resultados obtenidos aplicados en el Gráfico 6. Tal es así, que esta condición de la Red es evaluada en forma muy satisfactoria y satisfactoria por casi el 85% de sus miembros.

Gráfico 5. Al observar a las instituciones que integran la Red y la naturaleza de las actividades que desarrollan cada una de ellas, la conformación del grupo de socios lo considera: Debe marcar una opción.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- No cuenta con personalidad jurídica

En la actualidad la Red no cuenta con personalidad jurídica propia por lo cual se ha puesto bajo el alero de una institución de carácter internacional, presente en la mayor parte de los países miembros de la Red a través de la relación con sus Ministerios de Agricultura. Dicha institución corresponde al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Dicha situación le ha permitido contar con un respaldo político-institucional muy importante que fortalece la capacidad de irradiación del quehacer de la Red a través de su capacidad de difusión, contar con facilidades administrativas para gestionar los recursos con los que cuenta (generados por las membresías o bien otras fuentes de financiamiento asociadas a iniciativas específicas) y contar con apoyo financiero entregado por el propio IICA directamente a la Red.

- Existencia de una Secretaría Ejecutiva

La Red cuenta con una Secretaría Ejecutiva y apoyo profesional calificado para la tarea encomendada, que permite mantener el diseño, implementación y gestión de iniciativas específicas impulsadas desde el mandato de la Red, en general, y de los miembros, en particular.

Esta capacidad está disponible todo el año para la Red y el equipo profesional de la Secretaría Ejecutiva tiene un conocimiento amplio de cada uno de los miembros, de sus capacidades y de sus ámbitos de actuación.

- Configuración de la agenda de trabajo de la Secretaría Ejecutiva

La agenda de trabajo de la Secretaria Ejecutiva está abocada a abordar tareas para la mantención de productos que se han consolidado como el desarrollo de los boletines de noticias, la mantención del sitio web, la organización del Encuentro Anual, Asamblea de socios, Ruta de la Innovación y Premio de la Innovación.

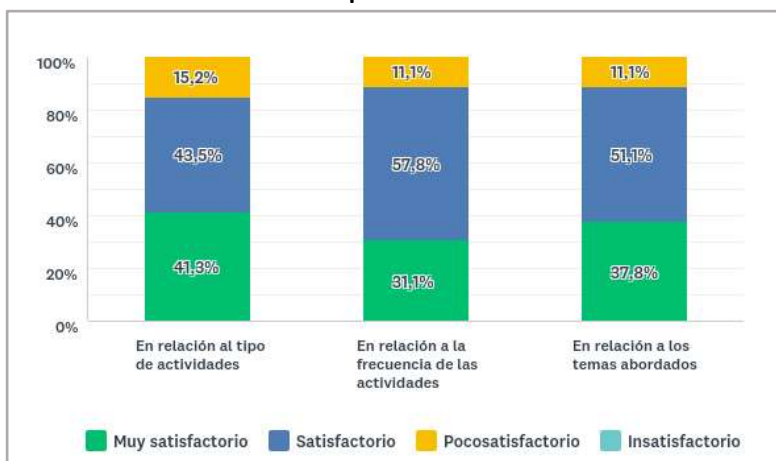
Además, gestiona la articulación de los miembros con la oferta formativa generada por la propia Secretaría Ejecutiva e instituciones miembros de la Red u otras, que por sus características y contenidos, son un aporte a los intereses de los miembros. En este marco, promociona y articula la participación en el Magister de Seguridad Alimentaria, diplomados y cursos masivos en línea y abiertos.

Sin embargo, y en forma paralela, la Secretaría Ejecutiva dedica un tiempo a la realización de actividades asociadas a iniciativas o proyectos de miembros específicos de la Red, que les son encargados a través de acuerdos inter-institucionales y recursos destinados directamente a ello desde la(s) institución(es) demandante(s). Si bien se valora la capacidad de la Red de desarrollar y apoyar este tipo de prestaciones que benefician a algunos socios que participan de estas iniciativas, no es menor la dedicación de recursos humanos a realizar directamente las acciones que esto demanda, siendo recomendable acotarlo sólo a facilitar los procesos de articulación entre sus miembros interesados.

- Adecuado nivel de satisfacción por los logros

En términos generales, los miembros de la Red se encuentran satisfechos con las acciones implementadas y los logros alcanzados por esta instancia a lo largo de su trayectoria. Es así, como tanto el tipo de actividades realizadas (84,8% evalúa como satisfactorio o muy satisfactorio), su frecuencia (88,9% evalúa como satisfactorio o muy satisfactorio) y contenidos (88,9% evalúa como satisfactorio o muy satisfactorio) son evaluados con altos niveles de satisfacción por sus miembros según la encuesta aplicada (ver Gráfico 7).

Gráfico 6. En relación a las actividades promovidas u organizadas por la Red, ¿cuál es su evaluación?
Debe marcar una opción.

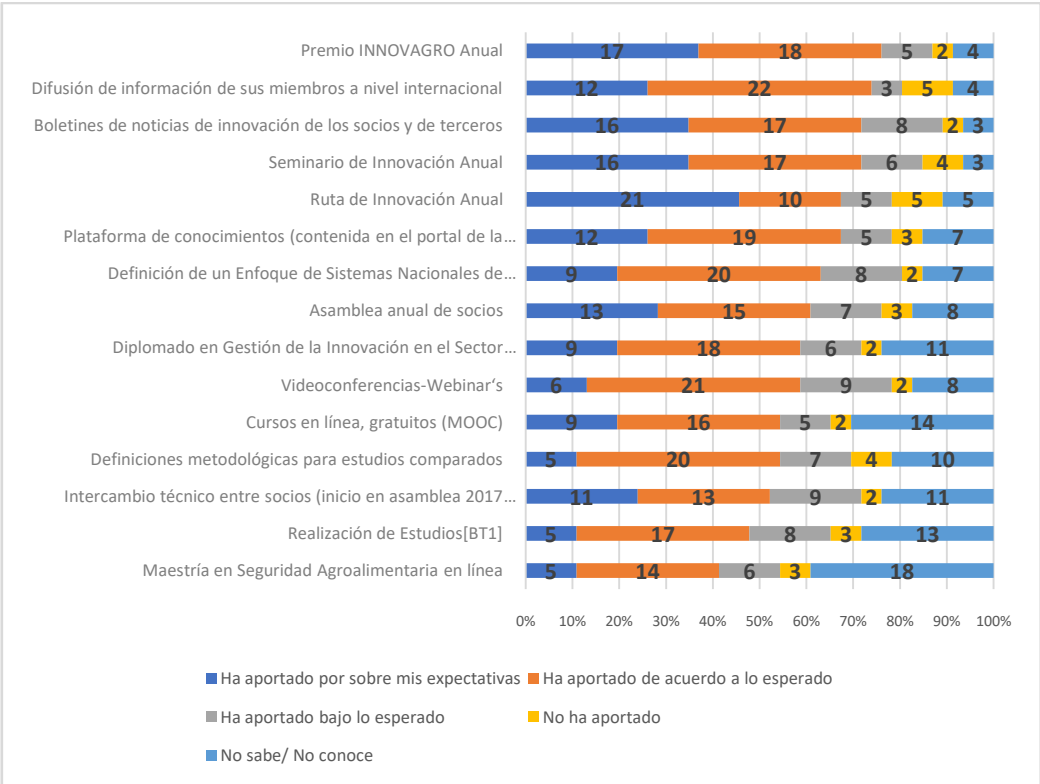


Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ahora, respecto a las acciones impulsadas por la Red que se considera han sido un aporte a las entidades de los miembros, el Gráfico 8 muestra que la gran mayoría expresa que la valoración de

que ha aportado sobre o dentro de sus expectativas fluctúa entre el 45% y 75%. En especial, existe un alto reconocimiento al aporte que hacen a las instituciones miembros de la Red sobre aquellas actividades que son parte de la agenda permanente de la Secretaría Ejecutiva y que convocan a la mayoría de los miembros (ejemplo de ello son el Premio INNOVAGRO, difusión de información de sus miembros a nivel internacional, boletines de noticias, seminario de innovación anual y la ruta de innovación anual). Mientras que las actividades de carácter formativo, suelen estar menos valoradas en relación a sus expectativas.

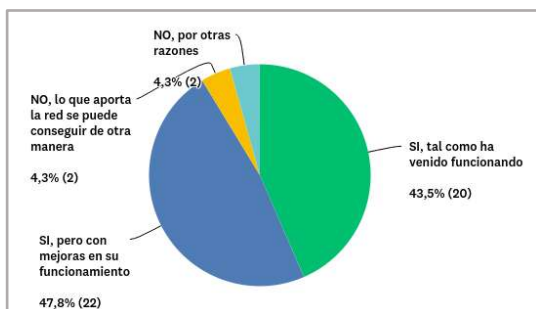
Gráfico 7. ¿Qué acciones impulsadas por la Red han sido un aporte a la entidad que usted representa? Dependiendo del nivel de satisfacción marcar la opción correspondiente para cada una de las acciones listadas al lado izquierdo.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Adicionalmente, se puede constatar a partir del Gráfico9, que entre los miembros existe un alto nivel de satisfacción respecto de los logros alcanzados por la Red y las actividades desarrolladas, que se manifiesta en el hecho de que un 43,5% de los encuestados recomendaría a otros potenciales socios hacerse parte de ésta y un 47,8% la recomendaría pero con algunas mejoras en su funcionamiento, siendo bajo el porcentaje (4,3%) que expresa que lo que hace la Red se podría conseguir de otra manera.

Gráfico 8. De acuerdo a su experiencia en el marco de su participación en la Red, ¿usted recomendaría la Red a otras instituciones para que se hagan socios? Debe marcar al menos una opción.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Sin embargo, una vez consolidada la tarea de apoyar la difusión de contenidos asociados a la innovación y la acción de los miembros, y promover la formación de capital humano de los miembros promoviendo iniciativas disponibles o ampliando la oferta de acuerdo a necesidades específicas para que sea ejecutada por los miembros de la Red o de entidades cercanas, hay una necesidad de profundizar en el impacto de la acción desarrollada por la Red.

En este sentido, se espera que la Red impulse y facilite la realización de actividades, de mayor alcance, que profundicen y potencien las oportunidades para fomentar la innovación en los diferentes Sistemas de Innovación Agroalimentarios, mediante proyectos que aúnen las capacidades de distintos miembros de la Red que aborden problemáticas específicas, que permita el intercambio entre las instituciones participantes, fortalezca las redes y difunda los resultados en el conjunto de la Red.

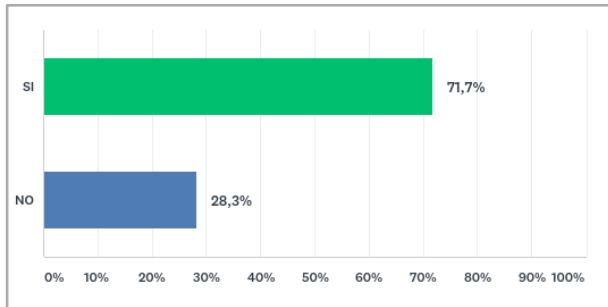
De esta forma, se debe potenciar las oportunidades que la Red genera en materia de intercambio configurando una plataforma conformada por miembros diversos y capaz de generar beneficios diferenciados.

- Condiciones para un intercambio e interrelación entre los miembros

La configuración de los miembros de la Red desde el punto de vista de la diversidad de países e instituciones que conforman esta instancia determinan la generación de condiciones altamente positivas para el establecimiento de vínculos y la configuración de otras redes entre los miembros. Ello se transforma en un elemento de alto impacto potencial para desarrollar iniciativas de carácter colaborativo que aporten al quehacer de los miembros en sus países y en sus ámbitos de actuación.

Es así como un 71,7% de los encuestados indica que ha establecido vínculo con otros miembros de la Red (ver Gráfico 10).

Gráfico 9. ¿Ha establecido vínculos con otros socios o instituciones miembros de la Red? Debe marcar una opción.

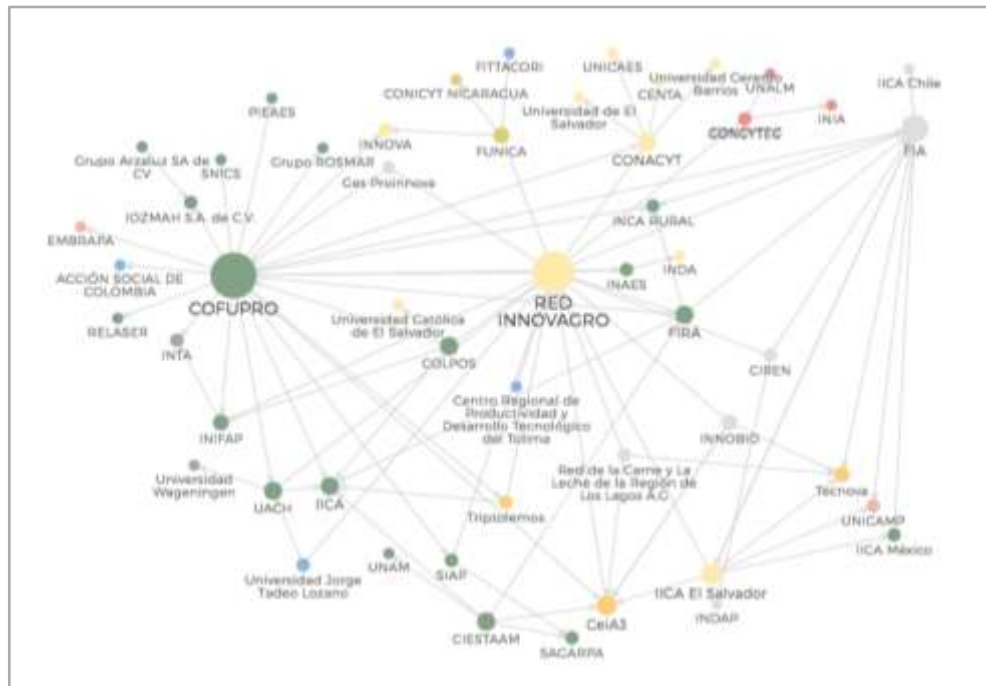


Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ello se ve expresado en la experiencia de algunos de los miembros que han ido configurando una red específica para la colaboración e intercambio con varias y diversas instituciones (de densidad interesante). En el Gráfico 10 se observan nodos importantes en términos del número de relaciones establecidas: destaca la Red INNOVAGRO, ya que todos se vinculan con dicha instancia. Luego destaca COFUPRO, CeIA3 y FIA.

Lo anterior demuestra que es posible ampliar la vinculación entre los miembros de la Red hacia la conformación de más nodos desde los cuales surjan relaciones interinstitucionales de alta densidad e intensidad, aprovechando las oportunidades que la Red puede generar (ver Gráfico 11).

Gráfico 10. Si la respuesta de la pregunta anterior fue SI, ¿con qué otros socios o instituciones miembros de la Red ha establecido vínculos?



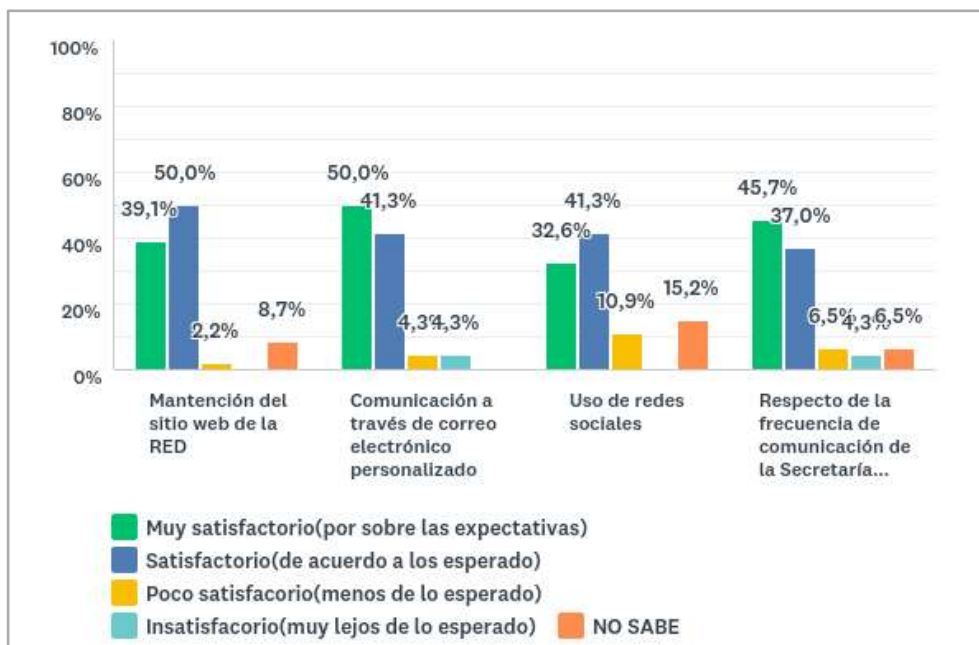
Fuente: Elaboración propia, 2018.

NOTA: El detalle de las relaciones se entrega en Anexo 5.

- Buena evaluación de los socios respecto de los canales de difusión del quehacer institucional

La estrategia comunicacional está conformada por medios como correo electrónico, sitio web y redes sociales, la que en términos generales está muy bien evaluada por los miembros, especialmente en lo que se refiere al sitio web (89, 1% evalúa como satisfactorio y muy satisfactorio) y correo electrónico(91,3% evalúa como satisfactorio y muy satisfactorio); las redes sociales son evaluadas como satisfactorio y muy satisfactorio en un 73,9%, cuestión que se expresa en el Gráfico 12.

Gráfico 11. En relación a la estrategia de comunicación que utiliza la Secretaría Ejecutiva de la Red para comunicarse con sus socios, ¿cuál es su evaluación? Debe marcar una opción para cada uno de los aspectos detallados.



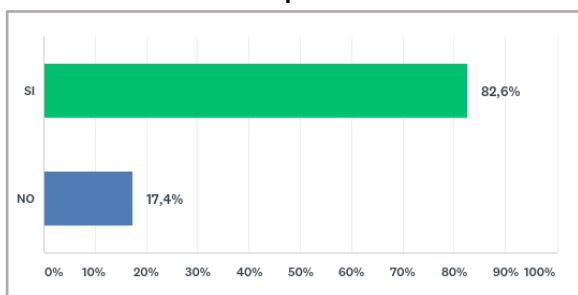
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Sin embargo, cabe destacar que entre los encuestados cuya respuesta es “no sabe o no conoce” de las redes sociales y del sitio web de la Red los porcentajes alcanzan un 15,2% y un 8,7%, respectivamente, cuestión que advierte sobre la necesidad de seguir mejorando los aspectos comunicacionales entendiendo que se trata de miembros de la Red que debieran estar bien al tanto de los canales de difusión que dispone la Red.

No obstante, se puede afirmar que aún así el balance es muy positivo, ya que la Red ha sido capaz de mantener una conexión permanente entre sus miembros a través de productos específicos

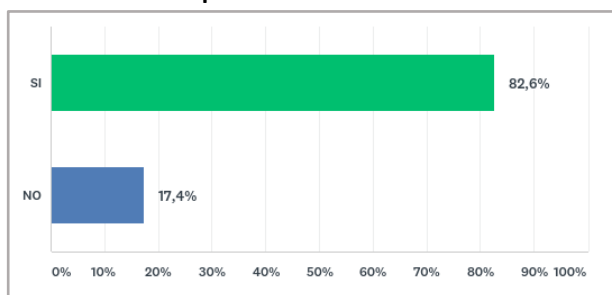
como son los boletines de noticias (ver Gráfico 13, 14 y 15). Estos instrumentos difunden el quehacer de los miembros y ha permitido que éstos conozcan en forma rutinaria lo que realizan los socios, principalmente a través de un punto de convergencia, ordenamiento, y distribución en formato digital de las noticias que ellos mismos publican a través de sus sitios web institucionales.

Gráfico 12. ¿Recibe diariamente el Boletín de noticias de los socios de la Red? Debe marcar una opción.



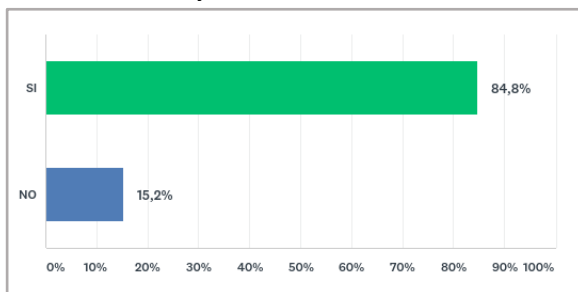
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 13. ¿Recibe periódicamente el Boletín de Noticias de Innovación? Debe marcar una opción.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 14. ¿Lee y encuentra de utilidad los contenidos de los boletines? Debe marcar una opción.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El desarrollo y la difusión de los boletines, que se realiza a lo largo de todo el año, da cuenta de una fase primaria de construcción dirigida al cumplimiento de la misión de la Red, orientada a "...promover, difundir y posicionar una cultura de innovación en los actores estratégicos de los sistemas de innovación agroalimentarios".

Sin embargo, considerando las propuestas de mejora de los encuestados (ver Cuadro 4), la estrategia comunicacional podría ser ajustada en relación a los contenidos, especialmente del sitio web (actualización, ordenamiento, priorización de contenidos) y la frecuencia de entrega de los mismos (especialmente en materia de redes sociales). Así también cierta focalización en relación a miembro-contenido sería relevante, especialmente dirigida en aquellos socios que se encuentran más alejados del Red.

Los comentarios a las respuestas POCO SATISFACTORIO o INSATISFACTORIO, prioritariamente, se agrupan en relación a cada uno de los aspectos que se detallan a continuación

Cuadro 1. En relación a la estrategia de comunicación que utiliza la Secretaría Ejecutiva de la Red para comunicarse con sus socios, ¿cuál es su evaluación? Los comentarios a las respuestas POCO SATISFACTORIO o INSATISFACTORIO, prioritariamente, se agrupan en relación a cada uno de los aspectos que se detallan a continuación

- a) Mantención del sitio web de la Red:
 - La página web no está muy actualizada.
 - Falta información de los miembros de la Red (actualizada).
 - Las noticias no son de todos los miembros de la Red.
 - Hay mucha información, habría que considerar un hilo conductor.
 - Se debería actualizar la base de datos, para asegurar que se continúe el flujo comunicacional, incluso ante cambios en la plana directiva de las instituciones
- b) Uso de redes sociales:
 - El uso de redes sociales podría ser más intenso que el observado.
 - Podría mantenerse una comunicación permanente de las noticias de la Red, en las redes.
- c) Bidireccionalidad:
 - La comunicación suele ser unidireccional.
 - Abrir canales de retroalimentación para captar ideas e intereses.
- d) Contenidos:
 - Más que la cantidad de comunicaciones, creo que se debiera ahora avanzar en la calidad de los contenidos de las mismas. Ello debiera significar trabajar bajo enfoques de propuestas de valor
 - Habría que ser más selectivos en los intereses de cada institución para dirigir mejor los mensajes. "A mí me resulta inútil casi todo lo referente e innovaciones en campo, por lo que no veo ningún correo de los que se mandan diario".
 - Debe existir una comunicación más cercana y, principalmente, motivadora, especialmente dirigida con las entidades menos involucradas.
 - Sería ideal que la Red mantenga identificadas a las personas designadas en cada institución socia, a fin de mantener una mejor comunicación, y que sea la persona responsable de mantener informado a la institución acerca de él o los trabajos que se viene realizando con la RedINNOVAGRO.
- e) Otro:
 - Debe existir una comunicación más cercana y, principalmente, motivadora, especialmente dirigida con las entidades menos involucradas.
 - Evaluado satisfactorio pero no ha sido usuario del sitio web ni de las redes sociales

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Así mismo es necesario potenciar la difusión de los canales que principalmente utiliza la Red y de los contenidos que éstos ofrecen.

Así mismo, y en forma complementaria, se hace necesario fortalecer la relación directa y permanente con los diferentes socios a través de la definición de contrapartes institucionales que tengan cierta continuidad en las instituciones de manera de establecer canales de comunicación más permanentes y que permitan configurar un hilo conductor en las relaciones establecidas entre la Red y sus miembros (vertical), y entre los miembros (horizontal).

B. Transferencia

Las condicionantes identificadas en el ámbito de transferencia que deben ser asumidas como parte sustancial del diagnóstico de la Red, son las siguientes:

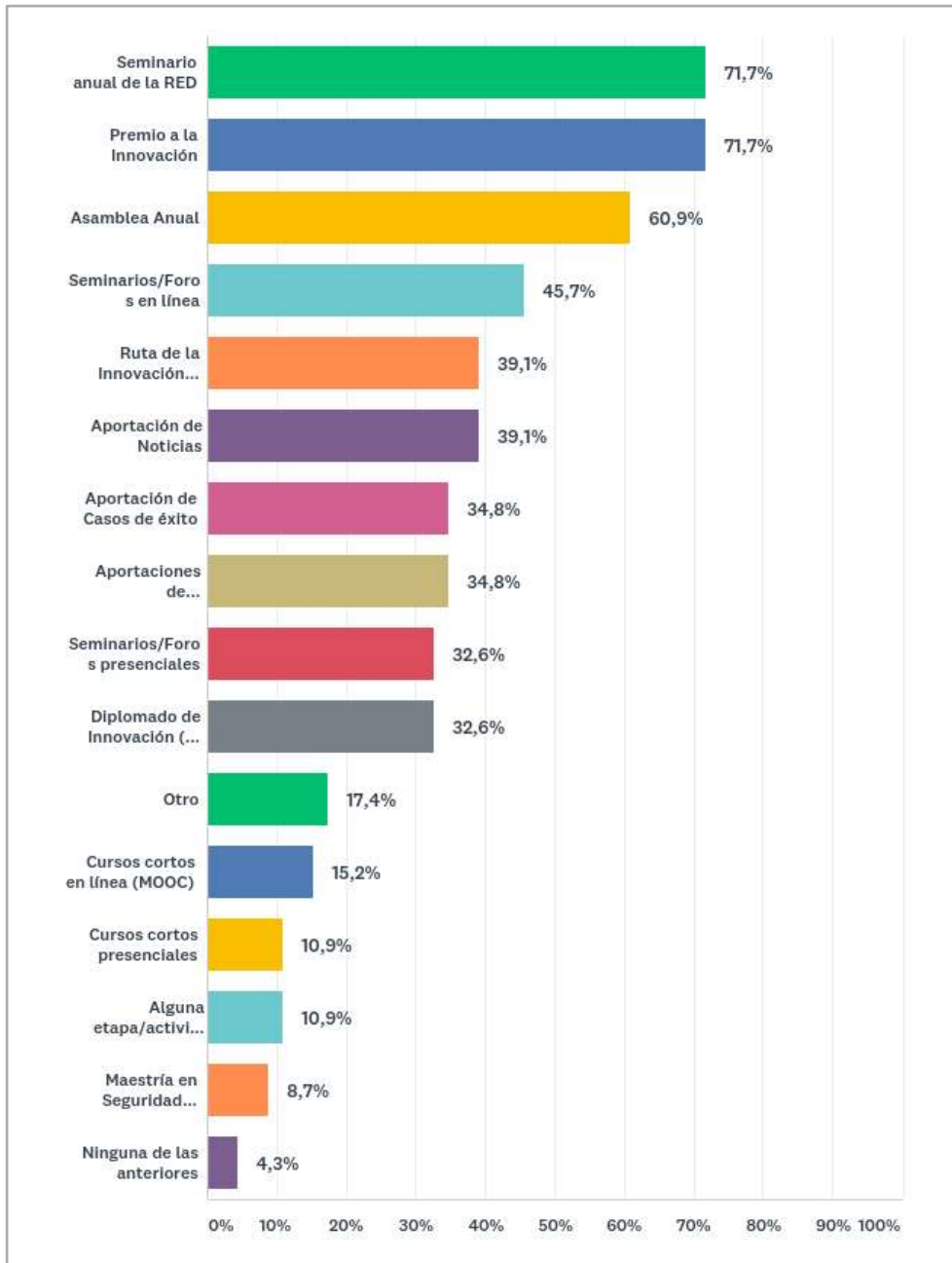
- Oferta diversa

El eje temático estructurante de la acción de la Red y la diversa naturaleza de los socios y sus ámbitos de acción han configurado una oferta de conocimiento y capacidades amplia y diversa. Se constató en el Gráfico 1, el hecho que entre los encuestados un 94% declara como importante y muy importante dentro de sus ámbitos de acción la innovación, el desarrollo tecnológico, y 82% la investigación, información, extensión, asesoría y consultoría. Por otra parte, cabe consignar que en porcentajes menores, los encuestados se dedican a la docencia (46%), financiamiento (44%), producción (34%) y comercialización (34%), como quedó expresado en los resultados obtenidos en el Gráfico 2.

Ello configura la posibilidad de difundir entre los miembros no sólo aprendizajes y buenas prácticas posibles de replicar y adaptar en diferentes condiciones, lo que se ha plasmado en las actividades en las cuales han participado en mayor proporción los encuestados (ver Gráfico 16) (seminario anual, premio INNOVAGRO, asamblea anual de socios, seminarios y foros, ruta de la innovación, entre los principales).

El desafío es también intercambiar y transferir soluciones tecnológicas y capacidades que den respuesta a desafíos compartidos entre los miembros ya que queda un amplio margen para potenciar acciones que vayan en esta dirección, ya no solo para difundir sino generar resultados en los sistemas de innovación agroalimentarios nacionales.

Gráfico 15. ¿En cuál(es) de las siguientes actividades de la Red ha participado como institución? Debe marcar AL MENOS una opción.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Articulación con la academia y entidades tecnológicas

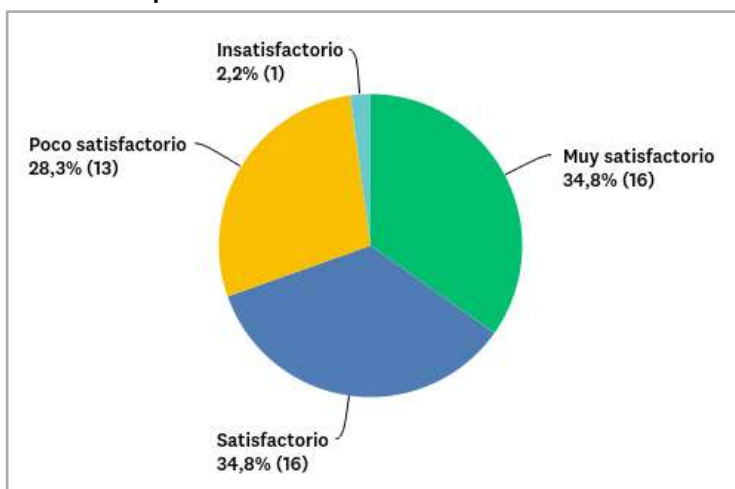
El grupo más amplio de miembros de la Red corresponde a universidades (30% de los encuestados) y entidades tecnológicas (30% de los encuestados), las cuales provienen de la mayor parte de los países miembros de la Red (81% de los países miembros, calculado en base al directorio entregado por la Secretaría Ejecutiva). Por lo tanto, existe una importante fuente de conocimiento y

desarrollo tecnológico posible de ofrecer respuestas a los desafíos que enfrentan los sistemas agroalimentarios de los países representados en la Red.

- Resultados de producción de I+D+innovación

Los miembros de la Red reconocen en casi un 70% el aporte valor de ésta a la entidad socia (ver Gráfico 17). No obstante, hay un 30% que aún está poco satisfecho o insatisfecho. Los déficits principales están en los contenidos de las acciones impulsadas por la Red, en el nivel de vinculación entre los miembros para el desarrollo de acciones concretas de intercambio y transferencia de conocimiento y buenas prácticas que puedan ejecutarse a través de proyectos, y las debilidades en materia de participación activa y comunicación entre los miembros (ver Cuadro 5). Así mismo, aun quienes evalúan positivamente el aporte de la Red a su institución, proponen mejoras dirigidas a intensificar el tipo de acciones a desarrollar en el marco de ésta.

Gráfico 16. En su calidad de socio de la Red, ¿cómo evaluaría el nivel de satisfacción respecto del aporte que la Red ha significado para la entidad que usted representa? Debe marcar al menos una opción.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Dado que las acciones de vinculación al interior de la Red se han centrado en el intercambio de información y conocimiento de carácter primario, todavía queda un amplio potencial poco explorado dirigido a fortalecer y profundizar los vínculos entre los miembros de la Red para la realización de proyectos asociados a la innovación en problemáticas específicas y de alcance e interés compartido, acciones que agreguen valor a las instituciones participantes.

Cuadro 2. En su calidad de socio de la Red, ¿cómo evaluaría el nivel de satisfacción respecto del aporte que la Red ha significado para la entidad que usted representa? Debe marcar al menos una opción. Complementar, ¿POR QUÉ?

a) Quienes evaluaron como MUY SATISFACTORIO el aporte que la Red ha significado para la entidad socia, justificaron su respuesta de la siguiente forma:

Uno de los aspectos relevados dice relación con la ARTICULACIÓN establecida entre las entidades socias:

- Una excelente gestión de actores, con articulaciones con redes de valor más allá de las propias entidades que forman parte de la RedINNOVAGRO.
- Nos aporta la mirada institucional internacional acerca de la problemática agraria de los países participantes de la Red y nos abre espacios de conversación que no tendríamos.
- La institución que represento a través de nuestro Presidente, tiene un gran interés por mantener los vínculos que la Red fomenta, contribuir con el trabajo de ésta y participar activamente en los eventos que organiza.
- El país ha ganado con las oportunidades que la Red ha abierto para hacer cooperación en materia de innovación. Si bien el atraso o nivel de desarrollo es limitado, sin la Red las situaciones no hubiesen tenido nuevos horizontes. En el caso de El Salvador, se han favorecido instituciones y beneficiarios finales de la cooperación técnica (funcionarios públicos, representantes del sector privado y academia, agroempresarios y productores). La Red y el trabajo COORDINADO con esta Representación han marcado una diferencia en el abordaje general de la innovación.

Otro de los aspectos relevados dice relación con las ACTIVIDADES impulsadas por las Red:

- Coordinación y compromisos de actividades, que trae consigo resultados de alto valor.

Un tercer aspecto relevado, y que dice relación una de las actividades específicas promovidas por la Red, se refiere a las acciones de CAPACITACIÓN:

- La capacitación a nuestro personal también es muy importante.

Así mismo, se destacan los CONTENIDOS abordados en las diferentes acciones impulsadas por la Red:

- Los temas que se abordan como la seguridad alimentaria y el medio ambiente competen a todas las personas independientemente a su nivel económico, social, cultural.
- La Red es de ámbito internacional, lo que pone al alcance de todos sus socios conocimientos y temas de punta, innovaciones de los países socios, tecnología, metodologías y acercamientos con productores y la sociedad.
- La posibilidad de identificar los ámbitos, ya sean geográficos o de productos, en los que se plasma el esfuerzo de innovación, representa también la posibilidad de disponer de una explicación al movimiento del sector obtenido a través de las estadísticas de su actividad productiva.
- Debido a que la Red nos actualiza de las nuevas tecnologías, conocimientos y nos vincula con instituciones líderes en experiencias tecnológicas del sector agropecuario.
- Hasta la fecha, se han aprovechado experiencias y conocimiento que no hubiese sido posible adquirir sin esta estupenda y potente iniciativa que reúne a una gran diversidad de socios (El Salvador).

- Siendo Chiapas un Estado con vocación agropecuaria, la Red es significativa con relación al aporte.

b) Quienes evaluaron como SATISFACTORIO el aporte que la Red ha significado para la entidad socia, justificaron su respuesta de la siguiente forma:

Desde la perspectiva del DESAFÍO para la Red se señala:

- Ha faltado mayor compromiso desde la representación formal de la institución con la Red.
- Hay espacio de robustecimiento del accionar de la Red.

Desde la perspectiva de la VALORACIÓN del aporte del Red se señala:

- Nos ha permitido conocer experiencias internacionales, que nos han ayudado a identificar mejores prácticas para impulsar la innovación tecnológica y la articulación de las cadenas de valor, para hacer más y mejores negocios incluyentes, para la población prioritaria y que menos recursos tiene.
- Se ha logrado la gestión del conocimiento y articulación con otros actores.

c) Quienes evaluaron como POCO SATISFACTORIO el aporte que la Red ha significado para la entidad socia, justificaron su respuesta de la siguiente forma:

Desde la perspectiva de la INTERACCIÓN entre los socios se señala:

- Baja interacción debido a razones de la Red y de nuestra institución.
- El objetivo inicial de generar redes internacionales se ha cumplido, pero débilmente. Falta fortalecer la vinculación y que la Red sea la plataforma para generar proyectos comunes, intercambio de información, especialistas, buenas prácticas, entre otros.
- Es un problema de vinculación con miembros de la Red.

Desde la perspectiva de la DISPOSICIÓN Y PARTICIPACIÓN de cada socio, se señala:

- La Universidad podría usufructuar más de la Red.
- Nuestro instituto participó activamente en el diseño y ejecución de diversas actividades de capacitación. Sin embargo, recientemente esto ha declinado y ahora sólo somos receptores de información.

Desde la perspectiva de la COMUNICACIÓN OPORTUNA entre los socios se señala:

- Es un problema de difusión interna y participación en las actividades de la Red.
- Insuficiente y esporádica comunicación entre las partes.
- Porque a la fecha se careció de una adecuada comunicación que es la base para el logro de los objetivos; sin embargo, se pretende que mejore esta situación a fin de aprovechar al máximo todos los aportes surgidos.

Desde la perspectiva de los CONTENIDOS se señala:

- Aunque la información ha sido útil, los temas propuestos por la Red no han logrado tener impacto para incentivar la participación de los especialistas.

- Yo creo que deberían generarse contenidos dirigidos a los intereses particulares de los integrantes. Proveer de toda la información a todos, dado que es tanta, termina por ignorarse y perderse lo que es realmente útil.

- - Hemos participado poco, pero no nos ha aportado nada más allá de la información de lo que hacen otros.
 - Yo creo que deberían generarse contenidos dirigidos a los intereses particulares de los integrantes. Proveer de toda la información a todos, dado que es tanta, termina por ignorarse y perderse lo que es realmente útil.
- d) Quienes evaluaron como INSATISFACTORIO el nivel de satisfacción respecto del aporte que la Red ha significado para la entidad socia, justificaron su respuesta de la siguiente forma:
- Hasta el momento no hemos tenido trabajos en el marco de la Red.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

C. Internacionalización

Las condicionantes identificadas en el ámbito de internacionalización son las siguientes:

- Capacidad de atraer nuevos miembros a la Red

La Red tiene una alta capacidad de atraer nuevos miembros a la Red en base a diferentes atributos que resultan muy atractivos para las entidades que están vinculados a la innovación, tanto del ámbito académico, de investigación, consultoría y asesoría, financiamiento, público y productivo (empresas y organizaciones de empresas).

Algunos de los atributos que son valorados por los potenciales asociados es el tema que reúne a los miembros de la Red, la estructura institucional con la que cuenta al amparo del IICA y la gobernanza interna de la Red, la configuración de los actuales miembros, la capacidad de articulación posible de desarrollar y el potencial de agregación de valor al accionar de cada uno de los miembros. Así mismo es una Red que no tiene un marco geográfico o territorial acotado de actuación.

Este proceso de crecimiento ha generado un potencial creciente para la Red en materia de articulación y configuración de iniciativas y proyectos de vinculación e impacto directo en las instituciones miembros, el cual debe ser aprovechado por la Red con nuevas y diferentes acciones.

- Legitimidad internacional

En base a las características de la Red y el alcance de las acciones emprendidas, ha afianzado su legitimidad entre las instituciones miembros, especialmente entre aquellas que han jugado un rol más activo, han aprovechado las posibilidades generadas por la acción de la Secretaría Ejecutiva, han tomado la iniciativa para aprovechar las oportunidades de vinculación con otras instituciones miembros y quienes han sostenido una comunicación más permanente y frecuente en el tiempo.

Este potencial de la Red también genera atracción por parte de otras entidades que no son parte de la Red, sin embargo, ven en esta la posibilidad de encontrar un articulador para la configuración de plataformas sobre las cuales basar el emprendimiento de iniciativas vinculadas a temáticas/territorios/instituciones de interés común.

- Configuración de red de colaboración con países fuera de América Latina

La Red ha sido capaz de ampliar su marco de actuación e incorporación de nuevos socios, más allá de los límites de América y del marco institucional del propio IICA, como lo demuestra la incorporación de entidades de España, Holanda e Israel.

Esta ampliación ha permitido sumar a instituciones vinculadas a la innovación y que enriquecen la visión y oportunidades de la Red, aportando capacidades y experiencia complementaria a la existente. A su vez, plantea importantes desafíos porque diversifica las realidades institucionales y de los países miembros, sus intereses y sus expectativas, las cuales deben ser asumidas en la visión estratégica y en las acciones de la Red.

D. Financiamiento

Las condicionantes identificadas en el ámbito de financiamiento son las siguientes:

- Características de los países y de las instituciones

Los miembros de la Red están asentados en países que se encuentran en distintas condiciones económicas y políticas. En varios casos la situación es bastante crítica en esta materia, generando dificultades en el nivel de participación en las actividades de la Red y en el cumplimiento de los compromisos económicos establecidos en el convenio asociado a la membresía formal de ésta. Es el caso, por ejemplo, de países como El Salvador, Nicaragua, Argentina y Brasil.

Las condiciones presupuestarias tan disímiles entre instituciones miembros de la Red y países representados demanda estrategias de financiamiento y sustentabilidad de la Red diversificadas y diferenciadas. Ello considera aspectos como: ampliación y diversificación de miembros institucionales y personas naturales, generar cobros por participación en actividades organizadas por la Red -socios o no socios-, apalancar recursos desde fondos internacionales o nacionales - públicos o privados- para el desarrollo de proyectos o iniciativas específicas de beneficio para los miembros de la Red, considerar aportaciones que corresponden a aportes no pecuniarios.

- Baja incorporación de instituciones de financiamiento

Al interior de los miembros de la Red se observan pocas instituciones de financiamiento en materia de innovación y de áreas temáticas afines (ver Gráfico 2), que puedan apoyar el diseño y

sustentabilidad de iniciativas concretas de fomento y promoción de la innovación en los sistemas de innovación agroalimentarios nacionales o regionales.

El financiamiento de la innovación, dado el alto riesgo y nivel de incertidumbre implícito en ella y la baja capacidad de arriesgar de las empresas vinculadas al sector agroalimentario de gran parte de los países integrantes de la Red, es de interés estratégico incorporar miembros vinculados a este eje estratégico de la innovación.

II. PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021

A partir del diagnóstico realizado, relativo al análisis de los planes estratégicos de los períodos 2013-2015 y 2016-2018 y los logros alcanzados, el Plan Estratégico 2019-2021 propone una visión que se centre en la motivación inicial de los miembros al conformarla, y que corresponde a la necesidad de impulsar la innovación en los ecosistemas agroalimentarios de las economías rurales de los países representados a través de sus miembros, con el objeto de fortalecer el desarrollo sustentable de éstas desde la perspectiva económica, social y ambiental.

En ese marco, la misión del presente plan establece el centro en la gestión de la innovación y la promoción de una cultura de la innovación en los ecosistemas de innovación agroalimentarios nacionales y los actores estratégicos que son parte de éstos.

El objetivo estratégico de la Red busca apoyar y colaborar con los miembros de la Red en el rol que cada uno de éstos juega en el proceso de gestión de la innovación en sus países y en los ecosistemas de innovación agroalimentarios nacionales.

VISIÓN

Ser reconocida internacionalmente como una red líder por el impulso estratégico de la innovación para el desarrollo económico, social y ambientalmente sustentable del sector agroalimentario de los países que la integran.

MISIÓN

Promover la gestión de la innovación para el desarrollo de una cultura de la innovación entre los actores estratégicos de los ecosistemas de innovación agroalimentarios de los países que integran la red.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir y apoyar a los miembros de la red en su tarea de gestión de la innovación para fortalecer los ecosistemas de innovación agroalimentarios de los países representados a través de sus miembros.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Generar espacios de intercambio, transferencia y desarrollo de iniciativas conjuntas entre los miembros de la Red potenciando los recursos humanos, técnicos, el conocimiento disponible y la experiencia de sus miembros, así como la capacidad de convocar a otros externos a la misma.
2. Desarrollar capacidades en innovación al interior de los actores estratégicos de los ecosistemas de innovación agroalimentarios de los países representados en la Red y de los miembros de ésta.

3. Difundir y poner en valor la información, conocimiento y experiencias generadas por los miembros de la Red y que aportan a la gestión de la innovación.
4. Fortalecer la estrategia de sustentabilidad de la Red en los ámbitos financieros, marketing y comunicacional.

TEMAS O ÁMBITOS PRIORITARIOS EN LOS CUALES SE DEBE FOCALIZAR EL TRABAJO DE LA RED SEGÚN LOS ENCUESTADOS

“...la **implementación de una novedad o mejora** (tecnológica o no tecnológica) en productos (bienes o servicios), procesos, formas de mercadeo o formas de organizarse.

Aplicación de ideas, conocimientos o prácticas novedosas para ese **contexto particular**,

...que permitan **satisfacer necesidades, enfrentar desafíos o aprovechar oportunidades**.

...pueden ser de carácter **sustantivo** (un gran cambio o mejora) o bien de tipo **acumulativo** (pequeños cambios que en su conjunto resulten en una mejora significativa).” (IICA, 2014).

Reconocida y valorada por el **mercado y por la sociedad**.

Se genera a través de **relaciones sociales**, en un contexto institucional y espacio geográfico, está basado en el conocimiento y genera riqueza en las dimensiones económica, social o ambiental.

- Innovación, entendida como “...la implementación de una novedad o mejora (tecnológica o no tecnológica) en productos (bienes o servicios), procesos, formas de mercadeo o formas de organizarse. Aplicación de ideas, conocimientos o prácticas novedosas para ese contexto particular, con el objetivo de crear cambios positivos que permitan satisfacer necesidades, enfrentar desafíos o aprovechar oportunidades. Se trata, pues, de novedades y cambios útiles que bien pueden ser de carácter sustantivo (un gran cambio o mejora) o bien de tipo acumulativo (pequeños cambios que en su conjunto resulten en una mejora significativa).” (IICA, 2014). Se genera a través de relaciones sociales, contexto institucional y espacio geográfico, está basado en el conocimiento y genera riqueza en las dimensiones económica, social o ambiental. (INCA RURAL, 2016)
- Gestión de la innovación, entendida como “...el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles tanto humanos como técnicos y económicos con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de transformación, comercialización¹ y a la satisfacción de necesidades. Esta aproximación a la gestión de la innovación se mantiene desde la formación de la Red.
- Políticas públicas en innovación, considerando estrategias, agendas u hojas rutas, marco regulatorio, instrumentos de apoyo e institucionalidad, que permitan promover, fomentar,

¹Documento base de creación de la Red INNOVAGRO, mayo de 2011.

implementar y difundir la innovación, los procesos de gestión de la innovación y gestión del conocimiento, a nivel de estado nacional, regional y local.

PLAN DE TRABAJO 2019-2021

El Plan de Trabajo 2019-2021 está organizado en torno a los cuatro objetivos específicos definidos anteriormente, y se configura en torno a:

- la consolidación de servicios que ha desarrollado la Red a lo largo de su desempeño y que han sido bien valoradas por sus miembros y,
- la incorporación de nuevos servicios que fortalezcan a la Red y colabore con el quehacer de los miembros en materia de innovación y gestión de la innovación.

Para la operacionalización de cada objetivo específico, requiere enfocarse en lineamientos estratégicos específicos, así como definir iniciativas que han sido destacadas por los encuestados y que permiten validar la misión institucional de la Red ante sus miembros.

1. *Generar espacios de intercambio, transferencia y desarrollo de iniciativas conjuntas entre los miembros de la Red potenciando los recursos humanos, técnicos, el conocimiento disponible y la experiencia de los miembros de la Red y la capacidad de convocar a otros externos a la misma.*

Lineamientos estratégicos

El desarrollo de este objetivo requiere trabajar sobre los siguientes lineamientos estratégicos:

- Construcción de **alianzas estratégicas** entre los miembros de la Red.
- Estas alianzas estratégicas deben ser construidas con base en una **agenda de trabajo conjunta**.
- La concreción de esta agenda, por medio de la **promoción y diseño de iniciativas específicas** articuladas por la Red y ejecutadas por/con los miembros, aportando recursos humanos, técnicos, conocimientos y experiencias.
- **Apalancamiento de recursos** desde diferentes fuentes, internas y externas a la Red, que den sustentabilidad económica.

Iniciativas

Alcanzar este objetivo considera el desarrollo de iniciativas que permitan fortalecer la relación horizontal entre los miembros, considerando la diversidad de ámbitos de actuación en los que se desempeñan las instituciones participantes de la Red, y que a su vez están vinculados a los distintos desafíos que enfrentan los Ecosistemas Nacionales de Innovación Agroalimentarios y la gestión de innovación.

Así mismo, el desarrollo de las iniciativas busca aprovechar el nivel de conocimiento de la Secretaría Ejecutiva sobre los miembros para identificar y/o canalizar requerimientos y establecer vínculos en torno a temáticas y acciones que sean de interés colectivo.

Las iniciativas consideradas son las siguientes:

a) Encuentros bilaterales y agenda de trabajo conjunta

Este servicio corresponde a la organización de encuentros bilaterales entre miembros de la Red en el marco de su Encuentro Anual. Estos encuentros deben ser organizados a través de una metodología que permita concretar la reunión entre miembros que expresan interés mutuo de relacionarse en acciones futuras, el diálogo efectivo para la identificación de oportunidades de colaboración y su priorización y el establecimiento de acuerdos para llevar adelante una agenda de trabajo.

Para ello, se debe considerar un espacio de tiempo concreto dentro de la agenda definida para el Encuentro Anual de la Red, en el cual sea posible concretar las rondas de diálogo bilateral. Al término de cada ronda se debe entregar a la Secretaría Ejecutiva una copia con los acuerdos bilaterales, de modo que esta instancia apoye el proceso de implementación de dicha agenda.

A su vez, la Secretaría Ejecutiva puede apoyar la implementación de las agendas bilaterales:

- identificando acciones que son de carácter netamente bilateral, o bien,
- Identificando acciones que son de carácter multilateral y por lo tanto se pueden generar economías de escala en su implementación y ampliar su impacto.

b) Organización de la Ruta de Innovación Anual

La Ruta de Innovación Anual está conformada por una agenda de visitas a experiencias exitosas y en ejecución en el país anfitrión del Encuentro Anual de la Red, y que tiene el objetivo conocer experiencias concretas vinculadas a la innovación en el sector agroalimentario nacional y a partir de las cuales es posible fortalecer un proceso de aprendizaje donde se pueden identificar aspectos que son aplicables a las distintas realidades que representan los miembros de la Red, las condiciones requeridas y factores de éxito.

c) Diseño de Giras Tecnológicas

A partir de la conformación de la Red y las características de sus miembros, es posible apoyar el diseño de giras tecnológicas entre países miembros de la Red, considerando en su diseño el apoyo de la Secretaría Ejecutiva y de las instituciones miembros que están localizadas en los países de destino.

El apoyo de la Secretaría Ejecutiva puede ser para la identificación de los miembros que están asentados en el país de destino, la oferta de experiencias que pueden compartir en función de los objetivos de la gira tecnológica, los datos de contacto para relacionamiento directo entre los miembros, identificación de otras experiencias u organizaciones posibles de incorporar en la agenda de visitas, entre los más importantes.

d) Actualización del Catálogo de especialistas y ampliación de funcionalidades

A partir del catálogo de especialistas desarrollado por la Secretaría Ejecutiva se busca su actualización, completándolo con la oferta que se genera a partir de los equipos de especialistas e investigadores que son parte de los miembros de la Red en una primera etapa. De esta forma será posible contar con una base de datos amplia que permita identificar y concretar oportunidades de intercambio entre los miembros en torno a necesidades específicas.

En una segunda etapa, el catálogo puede ser ampliado con la incorporación de especialistas e investigadores que no son parte de la Red.

Este catálogo debe estar diseñado con funcionalidades mínimas que faciliten la búsqueda y los resultados de ésta con la identificación de información de interés para el usuario (y sus objetivos de búsqueda), por lo cual se deben ampliar las funcionalidades del catálogo existente en el portal de la Red.

e) Articulación demanda-oferta de especialistas entre miembros de la Red

La Red ofrece la oportunidad de facilitar activa y directamente el vínculo entre la demanda por especialistas profesionales e investigadores de parte de los miembros de la Red y la oferta de los mismos, ya sean éstos parte de las instituciones miembros o no (es posible ampliar la oferta potencial de especialistas profesionales o investigadores a instituciones que no son miembros de la Red y que son recomendadas por los propios miembros).

De esta forma es posible apoyar a los miembros encontrar apoyo externo de especialistas en torno a sus necesidades específicas y, a su vez, fortalece los vínculos entre los miembros de la Red.

f) Articulación de proyectos conjuntos

La Red posibilita la realización de proyectos en los cuales participen miembros de la Red, en torno a necesidades u oportunidades compartidas y/o bien, en torno a las cuales hay acciones de complementación.

Este servicio requiere la explicitación de intereses por parte de los miembros hacia la Secretaría Ejecutiva que puede ser levantada a la partir de la agenda de trabajo conjunta definida en los encuentros bilaterales.

La realización de proyectos en conjunto entre miembros de la Red es posible concretarlo con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva en la fase de vinculación y coordinación entre miembros de la Red, de diseño y formulación del proyecto, identificación de oportunidades de financiamiento y apoyo en su implementación, seguimiento y evaluación.

- g) Poner a disposición de los miembros de la Red, información actualizada de éstos, orientada a favorecer el contacto entre los miembros.

La Secretaría Ejecutiva mantiene una base de datos actualizada de los miembros de la Red, considerando una presentación resumida de sus áreas de trabajo y capacidades. Esta base de datos, disponible para los miembros de la Red, es actualizada anualmente por la Secretaría Ejecutiva a través de un formato diseñado con dicho objetivo.

Así mismo, contiene la información de la persona de contacto o punto focal para efectos de relacionamiento con la Secretaría Ejecutiva y con los miembros de la Red. De esta forma se busca facilitar el contacto y comunicación directa entre los miembros de la Red, sin estar mediada necesariamente por la Secretaría Ejecutiva.

Metas

Las metas definidas para evaluar el logro de los objetivos en un plazo de tres años se detallan en el siguiente cuadro:

Actividades	Unidad de medida	Meta 2019-2021
Encuentros bilaterales y agenda de trabajo conjunta	Nº encuentros	3
	Nº acuerdos formalizados	9
Ruta de Innovación Anual	Rutas realizadas	3
	Nº instituciones miembros participantes	60
Diseño de Giras Tecnológicas	Giras	6
Catálogo de especialistas	Catálogo actualizado	1
Articulación demanda-oferta de especialistas entre miembros de la Red	Solicitudes gestionadas	15
Proyectos conjuntos	Nº Proyectos	3
Información de contacto de los miembros actualizada	Base de contactos actualizada	1

2. *Desarrollar capacidades en innovación al interior de los actores estratégicos de los sistemas de innovación agroalimentarios de los países representados en la Red y de los miembros de ésta.*

Lineamientos estratégicos

El desarrollo de este objetivo requiere trabajar sobre los siguientes lineamientos estratégicos:

- **Aprovechamiento de las capacidades** (recursos humanos, tecnológicos, infraestructura y equipamiento) y la oferta formativa disponible en los miembros de la Red.
- **Ampliación de la red de colaboración** para la diversificación de oportunidades formativas que se dispongan a los miembros de la Red.
- **Desarrollo de nuevos productos** que agreguen valor a la oferta actual y generen mayor identidad a la propia Red.

Iniciativas

Las iniciativas consideradas son las siguientes:

a) Organización de Seminario internacional INNOVAGRO anual

La Red, a través de la Secretaría Ejecutiva, apoya la organización del Seminario Internacional INNOVAGRO, que se realiza anualmente en el país anfitrión. Este seminario es un espacio de encuentro de todos los actores representantes de los ecosistemas de innovación agroalimentarios en torno a un tema priorizado en cada edición y que tiene relación con la innovación y su gestión.

Dentro de los actores considerados en la convocatoria están el sector productivo a través de sus organizaciones productivas y de representación y las empresas, universidades, entidades tecnológicas, administración y agencias públicas, asesores y consultores, políticos y organismos no gubernamentales.

Los contenidos, estructura y expositores del seminario son propuestos por la institución anfitriona y por la Secretaría Ejecutiva. El financiamiento de dicha iniciativa es realizado por la entidad anfitriona y la Red INNOVAGRO.

b) Organización de Videoconferencias – webinars

La Red, a través de la gestión de la Secretaría Ejecutiva, pone a disposición de sus miembros videoconferencias (webinars) en temas estratégicos previamente identificados y priorizados, que tienen relación con la gestión de la innovación y los desafíos que enfrentan los miembros en los Ecosistemas Nacionales de Innovación Agroalimentarios de los cuales son parte.

La Secretaría Ejecutiva organiza y modera estas actividades, convocando a los miembros de la Red a compartir el conocimiento generado, experiencia desarrollada y aprendizaje alcanzado a través de la exposición y análisis en este tipo de actividades.

Estas videoconferencias están disponibles, no solo a los miembros de la Red, sino que a toda la red de colaboración y la comunidad con la cual ellos se relacionan. Por ende, con la debida anticipación, las videoconferencias deben ser calendarizadas y difundidas por la Secretaría Ejecutiva para que, a su vez, éstas sean difundidas por las instituciones miembro que así lo consideren pertinente.

c) Difusión y gestión del Diplomados de Gestión de la Innovación

La Red, a través de la Secretaría Ejecutiva, diseñó y gestionó la implementación del Diplomado de Gestión de la Innovación dictado inicialmente por la Universidad Nacional Autónoma de México. Este diplomado desde 2015 se imparte en línea por la Universidad Abierta y a Distancia México de la Secretaría de Educación Pública (UnADM-SEP), permitiendo la participación de profesionales de los distintos países y Ecosistemas Nacionales de Innovación Agroalimentaria representados en la Red.

El Diplomado “...busca contribuir a generar capacidades de gestión de la innovación en diversos actores del sector agroalimentario promoviendo la formación de vínculos articuladores en un modelo interactivo de creación y de uso del conocimiento, en el que participen actores e instituciones relacionados con la producción, el desarrollo tecnológico y la innovación”.

Así mismo, la Red, a través de la Secretaría Ejecutiva, implementa el Diplomado de Buenas Prácticas de Innovación a través de la Universidad de Querétaro. Este diplomado busca “...contribuir a desarrollar competencias de gestión de la innovación en los actores del sector agroalimentario promoviendo la formación de vínculos articuladores que generen un modelo interactivo de creación y de uso del conocimiento, con la visión de un proceso integral que pueda coadyuvar en el desarrollo de este sector y en la administración de las brechas de desigualdad social que lo caracterizan.”

La Secretaría Ejecutiva calendariza el proceso de difusión, postulación, publicación de la selección participantes e inicio de actividades formativas del Diplomado, las cuales son difundidas a todos los miembros de la Red de manera que éstos la difundan a sus colaboradores y comunidad con la cual se vincula en el marco de su actividad institucional.

d) Difusión y gestión de Maestría de Seguridad Alimentaria

La Red, a través de la Secretaría Ejecutiva, gestiona la difusión, consultas y respuestas, proceso de inscripción y seguimiento de resultados de la Maestría en Seguridad Alimentaria, dictada por la Universidad Abierta y a Distancia de México (UnADM-SEP). Esta Maestría se imparte en forma

virtual permitiendo la participación de profesionales de los distintos países y Ecosistemas Nacionales de Innovación Agroalimentaria representados en la Red.

La Maestría tiene como objetivo "...formar profesionales que diseñen, implementen y evalúen estudios diagnósticos, intervenciones y proyectos de mitigación del hambre orientados en la disponibilidad, acceso, utilización, y estabilidad de alimentos para promover la seguridad alimentaria en los niveles de comunidad, región o país".

La Secretaría Ejecutiva calendariza el proceso de difusión, postulación, publicación de la selección de participantes e inicio de actividades formativas de la Maestría, las cuales son difundidas a todos los miembros de la Red de manera que éstos la difundan a sus colaboradores y comunidad con la cual se vincula en el marco de su actividad institucional.

e) Articulación de la oferta de Cursos Masivos En Línea (Massive Open Online Course, MOOC, en inglés)

La Red pone a disposición de sus miembros una oferta estratégicamente seleccionada de cursos abiertos e impartidos en línea. Estos cursos han sido desarrollados por distintas instituciones, que pueden ser parte integrante de la Red o vinculada a ésta a través de un trabajo colaborativo.

La Red, a través de la Secretaría Ejecutiva, identifica los cursos, los selecciona, establece los contactos y acuerdos con las instituciones que los imparten. A partir de ello los difunde a través de su portal para promover la participación de los colaboradores de los miembros de la Red y de las entidades que son parte de la comunidad de colaboración de éstos.

f) Articulación para la realización de pasantías

La Red ofrece la oportunidad de vinculación entre miembros de ésta para la realización de pasantías en instituciones que son parte integrante, que permitan la movilidad de personal profesional y de investigación y permita el intercambio técnico. Es así como, a través de la Secretaría Ejecutiva, se puede canalizar un requerimiento o interés por realizar estadías de corto plazo en otra institución miembro de la Red.

Para ello, la Secretaría Ejecutiva puede apoyar en la identificación de la entidad más adecuada y/o, en el caso que esté identificada la organización en la cual es de interés realizar la pasantía, establecer los contactos para que la relación bilateral se establezca, evalúe y construya la posibilidad de implementación de esta actividad de colaboración e intercambio. De esta forma, la posibilidad de realización, condiciones que se establezcan para llevarla a cabo y la efectividad de la misma, es resultado directo de los acuerdos que se establezcan entre las instituciones miembro de la Red.

Metas

Las metas definidas para evaluar el logro de los objetivos en un plazo de tres años se detallan en el siguiente cuadro:

Actividades	Unidad de medida	Meta 2019-2021
Seminario INNOVAGRO anual	Seminario	3
	Instituciones miembros de la Red participantes	75
	Actores de SNIA participantes	500
Videoconferencias – webinars	Videoconferencias – webinars	9
	Nº inscritos	60
	Nº participantes	60
Diplomado de Gestión de la Innovación	Nº versiones	3
	Nº estudiantes total	600
	Nº estudiantes miembros	60
Maestría de Seguridad Alimentaria	Nº versiones	3
	Nº estudiantes total	120
	Nº estudiantes miembros	12
Cursos Masivos En Línea	Nº de cursos	15
	Nº estudiantes total	5000
	Nº estudiantes miembros	50
Pasantías	Nº pasantías	3

3. *Difundir y poner en valor la información, conocimiento y experiencias generadas por los miembros de la Red y que aportan a la gestión de la innovación.*

Lineamientos estratégicos

El desarrollo de este objetivo requiere trabajar sobre los siguientes lineamientos estratégicos:

- **Aprovechamiento del conocimiento**, experiencia y procesos de gestión de la innovación liderada por los miembros de la Red.
- **Perfeccionamiento de la estrategia comunicacional de la Red** basada en los medios desarrollados.
- **Desarrollo de nuevos productos** que aporten al intercambio de información y conocimiento entre los miembros de la Red.

Iniciativas

Las iniciativas consideradas son las siguientes:

a) Realización y difusión de un Boletín de Noticias

La Red genera y publica un boletín de noticias, las que son generadas desde la actividad desarrollada por los miembros de la Red y que la Secretaría Ejecutiva recoge desde los medios de difusión propios de cada una de las instituciones. Estas noticias son levantadas, ordenadas, sistematizadas y difundidas a través del “Boletín de Noticias” que es distribuido diariamente a cada uno de los miembros de la Red a través de las contrapartes o puntos focales definidos por cada institución.

Adicionalmente, dicho boletín incorpora noticias provenientes de diversas instituciones, que no son miembros de la Red pero que abordan temas de interés para éstos. Los contenidos de este boletín dice relación con innovaciones de productos, procesos, comercialización y marketing, organizacionales y sociales, gestión de la innovación y políticas públicas en la materia.

En el boletín se incorpora una sección en la cual se hace una reseña de los miembros de la Red que considere sus objetivos, áreas de trabajo y capacidades, considerando en distintos números a cada uno de los miembros. Así mismo, en distintos números se profundiza sobre la acción de los miembros en sus temas de especialización, complementando la sección de noticias.

b) Gestión de Redes sociales: twitter y facebook

La Red gestiona las cuentas en redes sociales a través de un *community manager*. Los contenidos de las redes sociales se generan utilizando el contenido de los boletines, la calendarización del Diplomado, de la Maestría, de las video conferencias, de los MOOC's y de las distintas actividades que promueve u organiza la Red.

c) Mantenimiento de la plataforma institucional

La Red administra su portal institucional y que cumple la función de difundir la Red y su quehacer y además ser una plataforma tecnológica de conocimiento especializada en innovación y gestión de la innovación en el sector agroalimentario. Esta plataforma se alimenta de las aportaciones generadas desde los miembros de la Red, relevando y difundiendo el quehacer de los mismos a través de las actividades que éstos desarrollan y los resultados o productos obtenidos.

Esta plataforma resulta de la fusión del portal de la Red y de su blog de manera de hacer más eficiente su administración. Para fortalecer el impacto del mismo se hará una revisión de la estructura de manera de ordenar los contenidos, hacer una priorización y establecer los ajustes necesarios bajo criterios de usabilidad, de manera de facilitar la navegación, el encuentro de la

información disponible, mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios y nivel de conocimiento de la plataforma.

Así mismo, se mantienen actualizados sus contenidos en materia de: información de los miembros, documentos de la Red, gobernanza de la Red, noticias de los miembros y de otras organizaciones, oferta formativa (posgrado, especialización, otros), calendario de eventos técnicos, publicaciones u otros documentos de interés, catálogo de especialistas, vinculo hacia otras plataformas, observatorios o redes de interés para los miembros, entre otros.

d) Realización y difusión de estudios y publicaciones

La Red genera, a través de su propia iniciativa, proyectos o estudios que son de interés para el cumplimiento de los objetivos de la misma. Estos pueden surgir desde la iniciativa de un miembro en particular, desde el trabajo coordinado entre más de un miembro o bien corresponder a una recopilación de aportes de los distintos miembros editado por la Red.

El rol de la Secretaría Ejecutiva puede ser el de coordinar, apoyar el diseño, formulación, la implementación, gestión del financiamiento y finalmente la edición y publicación, difundiendo en los distintos medios con los que cuenta.

e) Organización del Premio INNOVAGRO

El Premio INNOVAGRO es un reconocimiento a los logros alcanzados por distintas organizaciones, públicas, privadas o público-privadas, en materia de innovación en productos, procesos, organizacional, comercialización y marketing, social e institucional.

Por lo tanto, los objetivos del Premio INNOVAGRO son los siguientes:

- Estimular y difundir innovaciones que contribuyen a mejorar la productividad, la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector agroalimentario.
- Identificar modelos y procesos de gestión de innovación que contribuyen a fortalecer los SNIA.
- Valorar el esfuerzo, las soluciones, la originalidad y disciplina que realizan consorcios, alianzas o plataformas multi-actores grupos, empresas o instituciones para beneficio de los actores de las cadenas agroalimentarias.
- Honrar a quienes se dedican con esmero a generar y difundir el conocimiento y la innovación que permite mejorar el desempeño del sector agroalimentario y sus varios actores, así como su contribución a resolver problemáticas de la sociedad rural.

La Secretaría Ejecutiva prepara el concurso cada año y define la estrategia de difusión del mismo, incorporando en ella el rol fundamental que cumplen los miembros de manera de potenciar las postulaciones en cada uno de los países representados. Así mismo, gestiona el proceso de evaluación, tomando en consideración la preparación del todo el proceso, sus instrumentos y los evaluadores.

Los postulantes al Premio pueden ser miembros o no miembros de la Red pero postulados por éstos, donde lo relevante es la iniciativa que se está postulando, el carácter innovador de la misma y los resultados e impactos alcanzados en productividad, sustentabilidad y competitividad de los Ecosistemas Nacionales de Innovación Agroalimentaria.

Las iniciativas reconocidas por el Premio INNOVAGRO son difundidas a través de los diferentes medios con los que cuenta la Red como plataforma institucional, redes sociales y boletín de noticias. De esta forma se posiciona el quehacer y los logros de los distintos actores de los ecosistemas nacionales de innovación en materia agroalimentaria y de la propia Red.

Metas

Actividades	Unidad de medida	Meta 2019-2021
Boletín de Noticias	Nº Noticias de innovación	1.900
Redes sociales	Nº Seguidores twitter	6.000
	Nº Seguidores Facebook	1.700
Plataforma institucional	Plataforma institucional actualizada	1
Estudios y publicaciones	Nº publicaciones	3
Premio INNOVAGRO	Nº ediciones Premio	3
	Nº Innovaciones presentadas	90
	Nº miembros participantes	18

4. *Fortalecer la estrategia de sustentabilidad de la Red en los ámbitos financieros, marketing y comunicacional.*

Lineamientos estratégicos

El desarrollo de este objetivo requiere trabajar sobre los siguientes elementos estratégicos:

- **Implementación de una estrategia de marketing** que apoye el posicionamiento de la Red en base al trabajo desarrollado y su potencial dado por su naturaleza, ámbito de actuación y miembros que lo conforman.
- **Consolidación y puesta en valor de los actuales socios** de la Red aprovechando su aporte, fortaleciendo los canales de comunicación y promoviendo la articulación entre ellos.

- **Ampliación hacia nuevos miembros** de la Red que aporten valor a la Red en torno a sus objetivos, enriquezcan su trabajo y fortalezcan su identidad.
- **Diversificación de las fuentes de financiamiento** de la Red, considerando fuentes internas y externas a ésta.

Iniciativas

Las iniciativas consideradas son las siguientes:

a) Estrategia de marketing de la Red

La Red define una estrategia de marketing cuyo objetivo es posicionar esta instancia de colaboración entre el conjunto de los miembros y en su entorno institucional, vinculado al ámbito internacional y a los Ecosistemas Nacionales de Innovación Agroalimentaria.

Esta estrategia de marketing debe estar sustentada en la actividad desarrollada por la Red y las distintas iniciativas implementadas, donde debe ser reconocido:

- el aporte de la misma al conocimiento y fortalecimiento de la colaboración entre los miembros de la Red, y;
- su aporte al desarrollo de los ecosistemas de innovación nacionales agroalimentarios a través de acciones de impacto directo sobre los actores que los conforman, y a través de las acciones desarrolladas específicamente con los miembros que los representan.

Esta estrategia considera al menos los siguientes aspectos:

- desarrollo de marca e identidad;
- presencia en material de difusión, en los distintos formatos utilizados;
- presencia de la marca de la Red en actividades diseñadas, gestionadas y/o implementadas por ésta.

b) Estrategia comunicacional

La Red cuenta con una estrategia comunicacional orientada a apoyar las comunicaciones internas entre los miembros de la Red, la comunicación entre la Secretaría Ejecutiva y los miembros, y la comunicación del Comité Ejecutivo con la Secretaría Ejecutiva y los miembros.

Esta estrategia recoge los desafíos asociados a la comunicación al interior de la Red que dice relación con:

- El objetivo estratégico y objetivos específicos de la Red.
- El tipo de contenidos desarrollados o puestos a disposición por la Secretaria Ejecutiva y por los miembros.
- La selectividad requerida en la difusión en relación a los intereses de los miembros.

- La oportunidad en la entrega y recepción de la información y contenidos.
- Los medios disponibles (portal institucional, correo electrónico, redes sociales, boletín de noticias).

Así mismo, la estrategia comunicacional apoya la puesta en marcha y realización de un conjunto de iniciativas que lidera la Red a través de su Secretaría Ejecutiva. Entre estas iniciativas es posible destacar el Seminario Internacional, la Ruta de la Innovación, la Asamblea Anual, el Premio INNOVAGRO, diplomado, maestría, cursos masivos en línea, webinar's.

La estrategia de comunicación también considera como público objetivo organizaciones de diverso tipo que no están en la actualidad dentro de la nómina de miembros de la Red. Ello implica la identificación y priorización de organizaciones que es de interés que se sumen a la Red por el aporte que hacen a ésta en su conjunto y al fortalecimiento de la presencia de los países en la misma.

c) Estrategia de seguimiento de iniciativas gestionadas por la Red

Junto con diseñar e implementar una estrategia de marketing y una estrategia comunicacional, la Red hace seguimiento a las actividades diseñadas, impulsadas, gestionadas y/o implementadas por la Red, registrando el resultado de la mismas en materia de participación, perfil de los participantes, instituciones u organizaciones a las que pertenecen (identificando si son miembros o no de la Red), nivel de participación de acuerdo a los países, entre los más relevantes.

Esta estrategia considera distintos mecanismos de seguimiento dependiendo del tipo de iniciativas, el carácter de la mismas y del rol que cumple la Secretaría Ejecutiva en éstas.

- Iniciativas de difusión (como seminarios o videoconferencias) e iniciativas dirigidas al desarrollo de capacidades.
- Iniciativas presenciales y otras de carácter virtual.
- Iniciativas organizadas e implementadas directamente por la Secretaría Ejecutiva o que son implementadas por otras organizaciones, distintas a la Secretaría Ejecutiva.

d) Estrategia de financiamiento

La Red requiere recursos anualmente para la operacionalización del plan estratégico y operativo 2019-2021 y la agenda de trabajo anual, la que considera, por ejemplo: mantenimiento del portal institucional y la plataforma de conocimiento, realización y difusión del Boletín de Noticias, el Premio INNOVAGRO, Videoconferencias, Organización de un Seminario Internacional, Organización de la Ruta de Innovación, Eventos especializados de los miembros, difusión y apoyo al Diplomado y la Maestría, el diseño y apalancamiento de recursos para la realización de proyectos, gestión del catálogo de especialistas, coordinación para la realización de pasantías, marketing, entre otros.

La estrategia de financiamiento de la Red considera diferentes mecanismos para la atracción de los recursos requeridos, a saber:

- Apoyo del IICA con el sueldo de la Secretaria Ejecutiva, y las condiciones necesarias para el desarrollo de su trabajo y el de una especialista.
- Aportaciones de los miembros de la Red a través del pago de cuotas anuales diferenciadas según su tamaño y el tipo de institución, donde los montos son aprobadas en el Comité Ejecutivo de la Red INNOVAGRO.
- Establecimiento de alianzas para concertar y ejecutar proyectos financiados con recursos externos, en los cuales participan miembros de la Red y la Secretaria Ejecutiva diseña, formula y/o coordina, pero que son ejecutados por los miembros participantes del proyecto. En este caso la Secretaría Ejecutiva recibe recursos por concepto de servicios profesionales.
- Obtención de recursos externos a través de la Secretaria Ejecutiva mediante convenios, programas operativos o contratos con terceros proyectos específicos ejecutados por la Red INNOVAGRO.
- Venta de servicios a organizaciones no miembros: cursos masivos en línea, diplomado en línea, maestría, rutas de innovación, seminarios y/o congresos.
- Aportaciones económicas especiales y no pecuniarias de los miembros de la Red.

Aportaciones de los miembros

A partir del año 2016, y por acuerdo en la Asamblea Anual del año 2015, los miembros de la Red están comprometidos a sostener parte importante de los costos de operación de la Secretaría Ejecutiva y de las iniciativas implementadas, a través de sus aportaciones anuales.

La gestión de dichas aportaciones es realizada por el Comité Ejecutivo, órgano fundamental de la gobernanza, que decide sobre el destino de las mismas de acuerdo al presupuesto anual y la propuesta de la Secretaría Ejecutiva.

Las aportaciones de los miembros consideran montos diferenciados en función de su tipología: Institutos o Centros de Investigación, Universidades; Administración pública y agencias públicas; Organismos internacionales; Sistemas Nacionales, Redes y Sistemas Regionales; Instituciones Financieras, Organismos Empresariales y empresas; Organizaciones de la sociedad civil, personas naturales y estudiantes. La diferenciación de las cuotas por tipo de miembro es definida por el Comité Ejecutivo.

Las aportaciones de los miembros (cuotas anuales, aportaciones especiales y aportes no pecuniarios) establecen dos tipos de membresía: miembro concurrente y miembro activo. La definición de cada uno es la siguiente:

- 1) Miembros activos: instituciones, empresas o personas naturales, que participan en las actividades de la Red, aportan cuota anual, realizan aportaciones económicas voluntarias, tienen voz y voto en el Consejo Directivo, y pueden ser parte de Comité Ejecutivo. Esta tipología de miembros puede realizar, en forma complementaria, aportaciones no pecuniarias.
- 2) Miembros concurrentes: instituciones, empresas o personas naturales que participan en las actividades de la Red, que no aportan cuota anual pero hacen aportaciones no pecuniarias y tienen voz en el Consejo Directivo. Estas aportaciones deben estar claramente especificadas y valoradas.

Las diferencias entre ambas membresías se observan en la siguiente tabla:








Consideraciones	Tipo de membresía	Tipo de aportación económica	Monto USD	Derechos y obligaciones
Según el tipo de institución, tamaño, posición y posibilidades económicas. El tipo de aportación económica que asume cada miembro resulta de un acuerdo entre éste y el Comité Ejecutivo.	Miembro activo	Cuota Premium.	Por encima de \$5,000	Todos los derechos y actividades. Con derecho a voz y voto en la Asamblea. Pueden ser miembros del Comité Ejecutivo
		Cuota A	\$5,000	
		Cuota B	\$3,000	
		Cuota C	\$1,500	
Aquellos que por sus condiciones desfavorables no pueden aportar	Miembro concurrente	Sin contribución pecuniaria pero aporte no pecuniario	-	Participación con contenido y en actividades de y para la Red. Con derecho a voz en la Asamblea. No pueden ser miembros del Comité Ejecutivo.
Aquellos que por su trayectoria y aporte a la Red, la integran en forma indefinida.	Miembro honorífico	Sin contribución pecuniaria pero aporte no pecuniario	-	Participación con contenido y en actividades de y para la Red. Con derecho a voz en la Asamblea. No pueden ser miembros del Comité Ejecutivo

Metas

Actividades	Unidad de medida	Meta 2019-2021
Estrategia de marketing	Estrategia de marketing implementada	1
Estrategia Comunicacional	Estrategia Comunicacional implementada	1
Estrategia de seguimiento	Estrategia de seguimiento implementada	1
Estrategia de financiamiento	Nº Miembros activos	60
	Nuevas fuentes de financiamiento	3

La importancia relativa de los diferentes mecanismos de financiamiento varía en la medida que se realizan acciones para activar o potenciar aquellas fuentes de financiamiento que permiten diversificarlas y depender menos de las aportaciones de los miembros.

El aporte estimado de los diferentes mecanismos de financiamiento es el siguiente:

Mecanismo de financiamiento	Aporte al ingreso anual 2018	Aporte al ingreso anual 2019
Apoyo del IICA con los sueldos.	41%	
Aportaciones de los miembros de la Red.	34%	
Alianzas para concertar y ejecutar proyectos financiados con recursos externos (servicios)	0,0%	
Obtención de recursos externos a través de la Secretaria Ejecutiva para la ejecución de iniciativas o proyectos específicos.	0,0%	
Obtención de recursos de los miembros iniciativas o proyectos específicos ejecutados por la Red INNOVAGRO.	25%	
Venta de servicios a organizaciones no miembros.	0,0%	
Aportaciones económicas especiales y no pecuniarias de los miembros de la Red.	0,0%	

ANEXO 1. Instituciones miembros y colaboradoras de la Red INNOVAGRO que respondieron la encuesta

América

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Argentina

- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
- Universidad Nacional de Quilmes, Centro de Estudios de la Argentina Rural UNQ-CEAR)

Bolivia

- Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos (PROINPA)

Brasil

- Universidad Estadual de Campinas (UNICAMP)

Centroamérica

- Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC)

Chile

- Asociación Gremial Red de la Carne y La Leche de la Región de Los Lagos A.G (Red de Carne y Leche)
- Centro de Información de Recursos Naturales (CIREN)
- Cooperativa Capel (CAPEL)
- Fundación de Desarrollo Frutícola (FDF)
- Fundación para la Innovación Agraria (FIA)
- Instituto de Investigación e Innovación Empresarial S.A. (INNOBIO)
- (INNOBIO)
- Ges Proinnova
- Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)
- Universidad de Talca (UTALCA)

Colombia

- Centro Regional de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Tolima (CPT)
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS)
- Universidad Libre Seccional Pereira, Facultad Ciencias de la Salud (UNILIBRE)
- Universidad Jorge Tadeo Lozano (UTADEO)

Costa Rica

- Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica (FITTACORI)
- Universidad de Costa Rica, PROINNOVA, Oficina de Gestión de la Innovación (UCR)

El Salvador

- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
- Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria (FIAGRO)
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, El Salvador (IICA El Salvador)
- Ministerio de Educación (MINED)
 - Parque Tecnológico en Agroindustria (PTA)
- Universidad Católica de El Salvador (UNICAES)

España

- Agencia de Gestión Agraria y Pesquera de Andalucía. Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural (Junta de Andalucía)
- Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario, Universidad de Córdoba (CeIA3)
- Fundación Triptolemos (Triptolemos)
- Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria del Ministerio de Economía y Competitividad (INIA)

México

- Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM-UACH)
- Colegio de Postgraduados (COLPOS)
- Coordinadora Nacional de las Fundaciones Produce A.C. (COFUPRO)
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)
- Grupo Arzaluz SA de CV (ARZALUZ)
- Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP)
- Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)
- Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural A.C., INCA Rural
- IOZMAH S.A. de C.V. (IOZMAH)
- Parque Científico Tecnológico de Yuacatán (PCTY)
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP)
- Universidad Autónoma Chapingo (UACH)
- Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)
- Universidad Autónoma de México (UNAM)
 - Coordinación de Innovación y Desarrollo, CID-UNAM
 - Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología, ICAT-UNAM

Nicaragua

- Fundación para el Desarrollo Tecnológico, Agropecuario y Forestal (FUNICA)

Perú

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)
- Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)

República Dominicana

- Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF)

ANEXO 2. Países representados en las respuestas a la encuesta

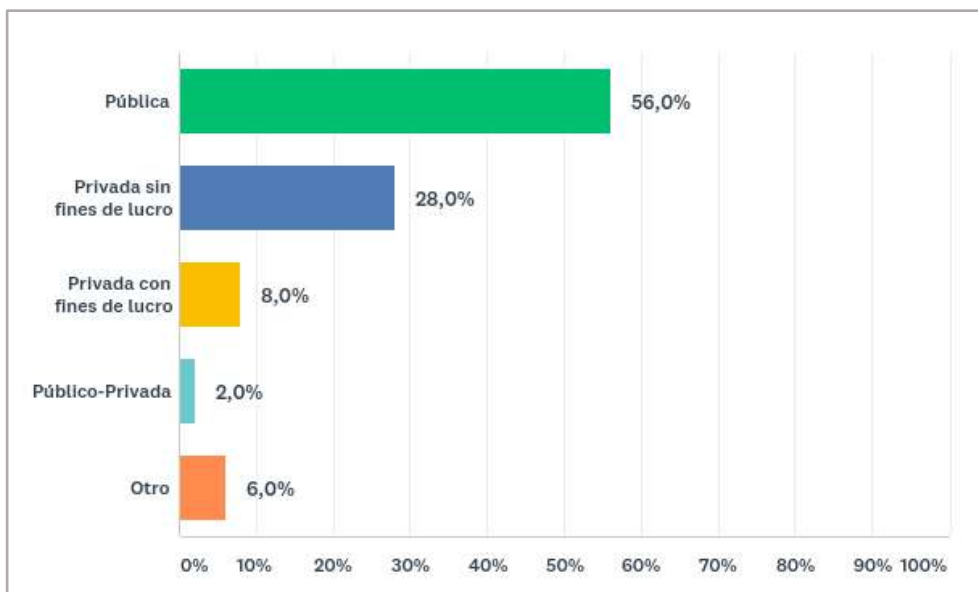
Los países representados en las respuestas a la encuesta son los siguientes:

- América
- Argentina
- Brasil
- Centroamérica
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- El Salvador
- España
- Israel
- México
- Nicaragua
- Perú
- República Dominicana

ANEXO 3. Tabulación de los resultados de la encuesta

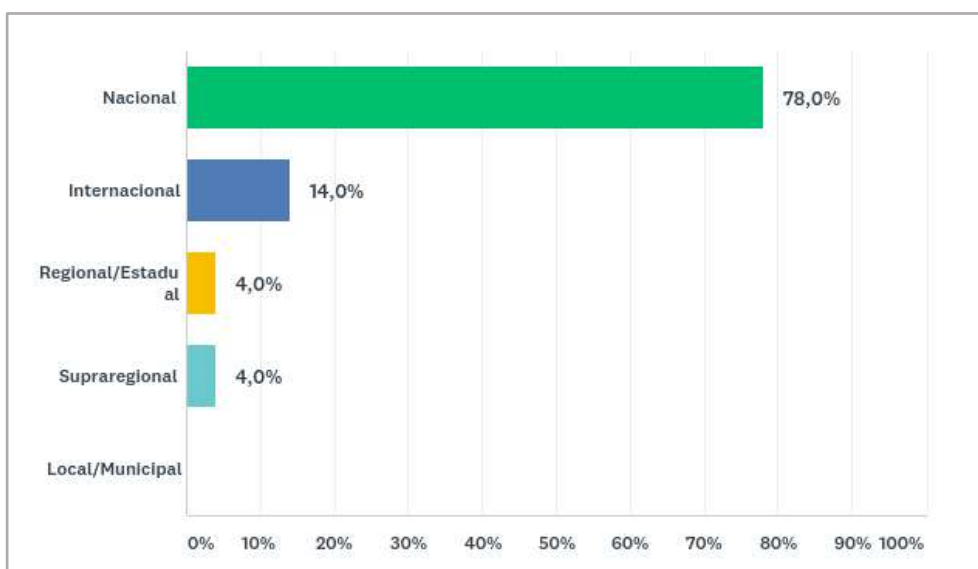
A. PRESENTACIÓN DATOS DEL ENCUESTADO Y LA INSTITUCIÓN QUE REPRESENTA

1. ¿Cuál es la naturaleza de la entidad que usted representa? Debe marcar una opción.

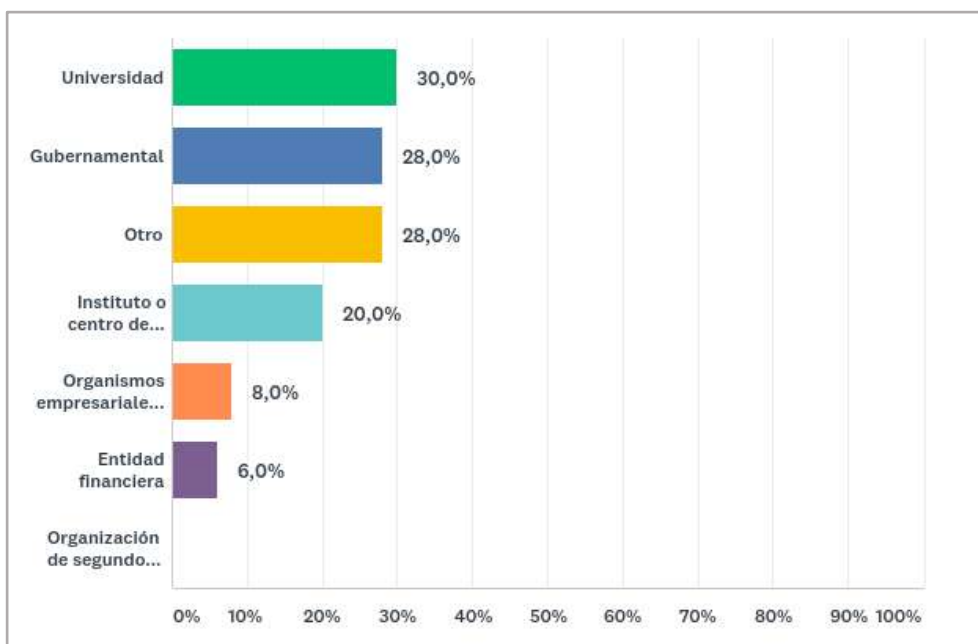


Otros: corresponde a "Organismo internacional".

2. El alcance prioritario de la acción que realiza la institución que usted representa es de carácter. Debe marcar una opción.



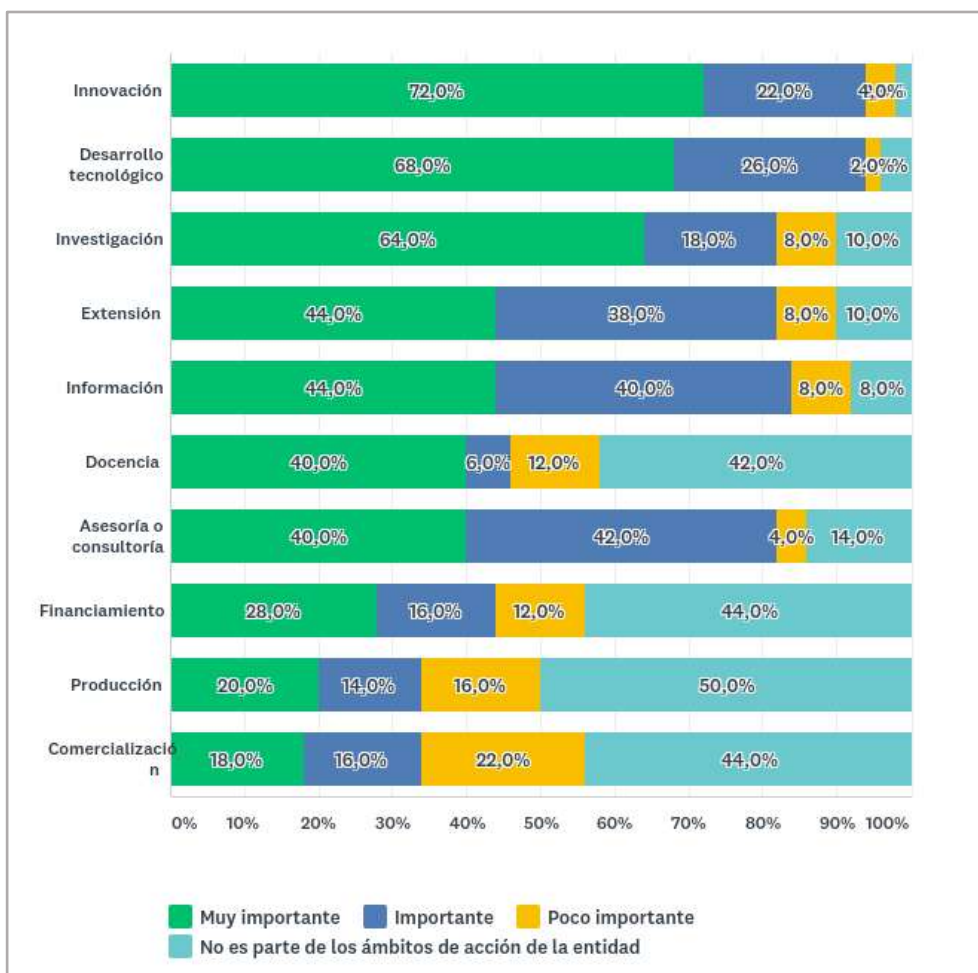
3. La institución que usted representa es de tipo. Debe marcar AL MENOS una opción.



Otros:

- Organismo Internacional de carácter público
- Centro de investigación, público, con actividad de posgrado y vinculación con la sociedad.
- Fundación gubernamental, Fundación publico privada sin fines de lucro, Fundación privada
- Asociación Gremial
- Organización No Gubernamental, sin fines de lucro (2),
- Empresa privada dedicada a la investigación e innovación en bionegocios
- Asociación civil. Organización nacional líder de opinión en innovación tecnológica, coordinadora del desarrollo y enlace de sus asociados con funciones de gestión y representación. (2)
- Cooperación técnica
- Consultora de desarrollo

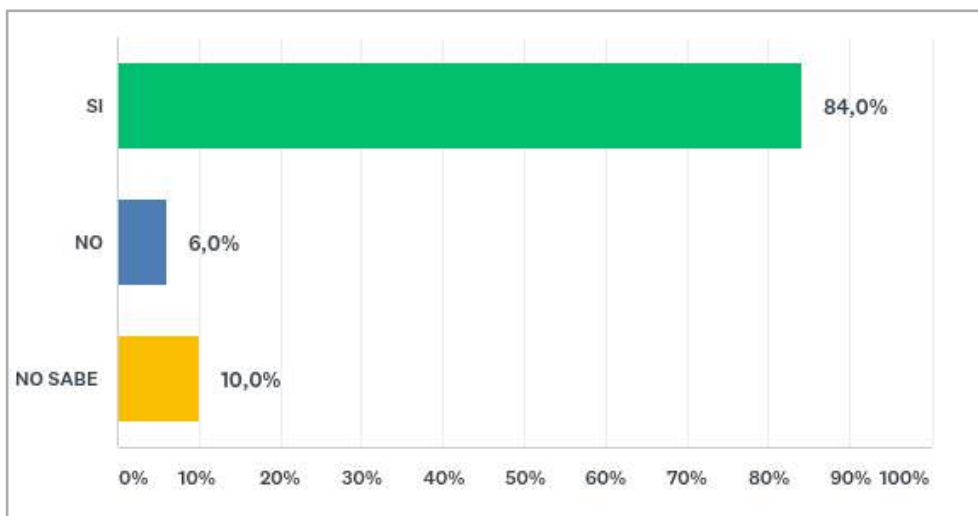
4. Indique los ámbitos de trabajo de la entidad que usted representa, especificando su nivel de importancia dentro de su quehacer global. Debe marcar una opción para cada una de los ámbitos de trabajo.



Otro:

- Capacitación
- Difusión cultural y atención a necesidades de la población
- Gestión y representación de nuestros asociados tanto en el ámbito del sector público como en el privado
- La actividad de la Fundación en estos campos no es de forma directa, pero si indirecta por la naturaleza de sus patronos (universidades, empresas, instituciones).

5. ¿La entidad socia tiene una persona designada para mantener el vínculo y la comunicación permanente con la Red? Debe marcar una opción.



B. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA Red

6. ¿Cuál fue el principal interés que motivó a la institución a incorporarse como miembro de la Red?

Las respuestas dan cuenta de la valoración del tema para el desarrollo del sector rural de la región, la necesidad de vincularse entre instituciones asociadas al tema para compartir conocimiento, experiencias e información, desarrollar iniciativas en conjunto de manera de fortalecer la acción de cada uno de los socios.

a) ABORDAR LA INNOVACIÓN A NIVEL REGIONAL

- Innovación
- Conocer lo que se está desarrollando en innovación e investigación a nivel mundial.
- La temática.
- Disponer de un espacio y un ambiente en el que se investigue y estudie la temática de innovación en el sector agroalimentario e identificar su repercusión en el ámbito de las estadísticas de la producción agropecuaria.
- Promover diversas actividades que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria nacional para la seguridad alimentaria e incremento de los niveles de competitividad de la producción agraria.
- La innovación en una visión internacional, con la participación de varias organizaciones en varios países.
- Por la necesidad de contar con un organismo de estas características a nivel primero latinoamericano y luego global.

b) AMPLIAR LA Red DE COLABORACIÓN

- La amplitud de la Red.
- La innovación en una visión internacional, con la participación de varias organizaciones en varios países.

c) ESTABLECER VINCULOS ENTRE SOCIOS

- Reforzar vínculo con entidades iberoamericanas en el ámbito de la innovación agroalimentaria.
- Generar vínculos e intercambios entre entidades internacionales en cuanto a innovación en el sector agrario.
- Vinculación con otras instituciones.
- Vinculación internacional.

d) INTERACTUAR Y COMPARTIR INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

- Intercambio de información.
- Promoción de la innovación, difusión de información de temas de innovación.
- Información
- Intercambio de experiencias y conocimiento. Mejores Practicas y Metodologías de enseñanza y soporte de la Innovación.
- Compartir conocimiento y la Innovación tecnológica.
- Interactuar con entidades que tienen misiones similares y juegan un papel de relevancia en la promoción de la Innovación en el sector agroindustrial.
- Promover la colaboración, difusión y el intercambio del conocimiento científico entre los países pertenecientes a la Red, para lograr que la Innovación en materia agroalimentaria beneficie a los productores del campo mexicano.
- Intercambiar experiencias y avances relacionados a la innovación en la entrega de información y manejo de ésta.
- Intercambiar experiencias y avances relacionados a la innovación en la entrega de información y manejo de ésta.
- La posibilidad de tener acceso a nuevos conocimientos, intercambio de información y opiniones con profesionales que se desarrollan en las mismas áreas a nivel internacional, compartir experiencias de El Salvador y poder aprender de las de otros países.
- Conocer innovaciones.
- Conocer y participar en los avances científicos y tecnológicos.
- Acceder a conocimiento y experiencias en los diversos pares del sector silvoagropecuario
- Conocer la innovación agraria Latinoamérica.

e) DESARROLLAR DE INICIATIVAS EN CONJUNTO

- Articulación de iniciativas conjunto.
- Realizar proyectos conjuntos que sean innovadores a través de investigadores especialistas en el sector; realizar actividades que incluyan transferencia de conocimientos

- Articular la demanda de la población beneficiaria OSSE con la oferta institucional de los integrantes de la Red.
- Intercambio de prácticas exitosas de investigación e innovación.
- Colaborar y compartir conocimientos de valor con actores latinoamericanos.
- Gestión del conocimiento y coordinación institucional.
- Fortalecer el trabajo en Red entre instituciones con intereses comunes en investigación.
- Además, se busca participar de instancias colaborativas con otros miembros de la Red para aportar y aprender de experiencias de éxito de instituciones afines. Existe por parte de la institución, cohesionar su membrecía a la RedINNOVAGRO, mediante la participación conjunta en la ejecución de iniciativas de alcance nacional o internacional.
- El desarrollo Regional, la capacitación y el extensionismo son temas globales, que no ocurren en un solo país y conviene estar en contacto con otros similares.
- Ampliar las actividades internacionales.

f) FORTALECER LA ACCION DE LOS SOCIOS EN INNOVACIÓN

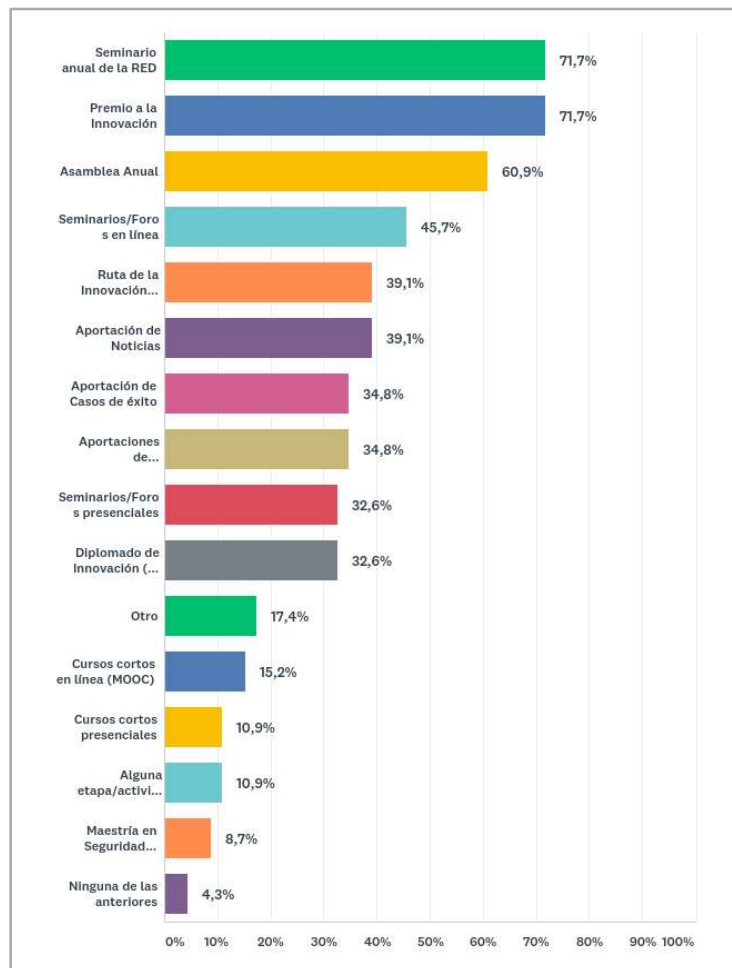
- Promover la innovación al interior de las actividades que realiza el Colegio de Postgraduados.
- Nuestras actividades de gestión de la innovación.
- Por ser el agro la parte esencial de nuestra institución.
- Porque en la UNACH se imparten licenciaturas relacionadas con el sector agroalimentario.
- Tenemos el registro de los investigadores y comunicación con las instituciones de educación superior.
- Promover, auspiciar e incorporarse en la agenda nacional de la innovación y transferencia de tecnología.
- Gestión de la Innovación.
- El país necesita amplios apoyos en materia de innovación y era preciso hacer cooperación horizontal entre las Representaciones IICA.

g) IMPACTAR EN LA REGIÓN

- Lograr que la Innovación en materia agroalimentaria beneficie a los productores del campo mexicano.



7. ¿En cuál(es) de las siguientes actividades de la Red ha participado como institución? Debe marcar **AL MENOS** una opción.

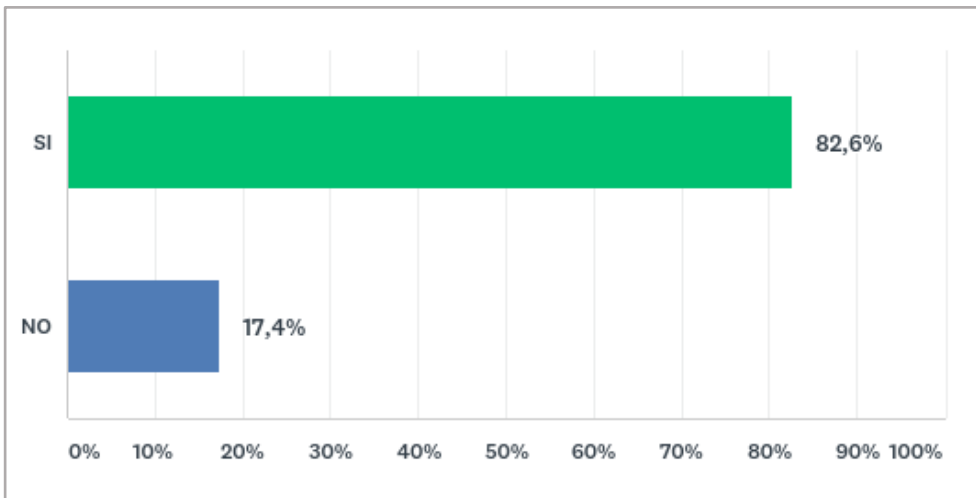


Otro:

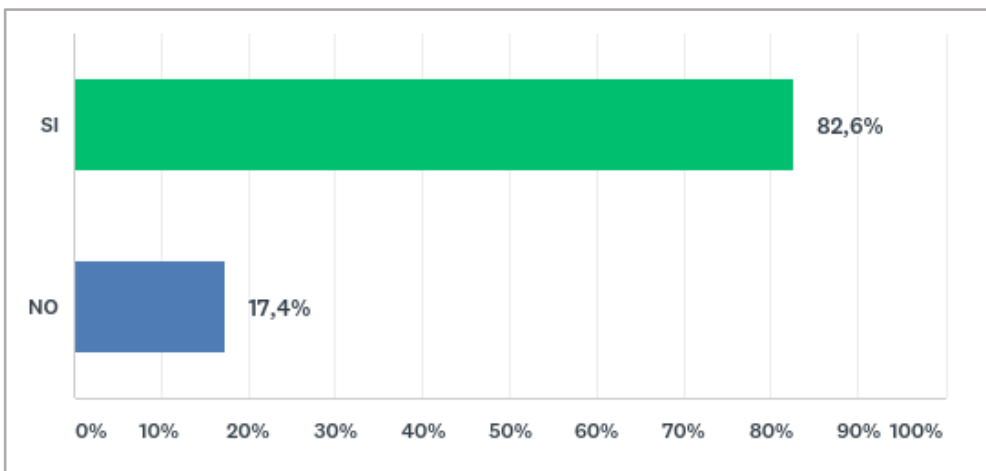
- Participación en presentaciones de casos de éxito de innovación y eventos similares.

- Reuniones del Comité Ejecutivo.
- El Presidente del Consejo Directivo de la COFUPRO 2013-2016 fue Presidente de la RedINNOVAGRO.
- La promoción de la misma a nivel México y mundial; lograr su constitución, consolidación y reconocimiento; difusión de las actividades de la Red; promoción del Premio a la Innovación.
- Gira Tecnológica a Israel.
- Pasantía en México.

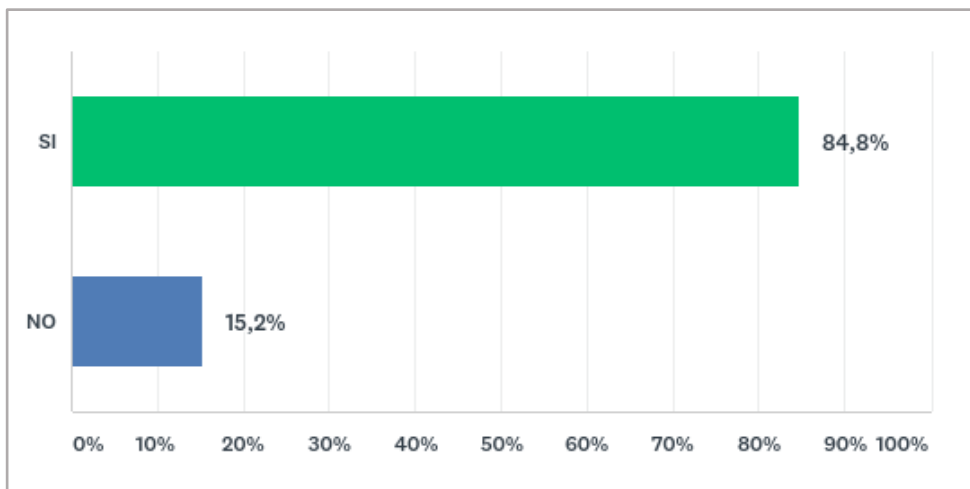
8. ¿Recibe diariamente el Boletín de noticias de los socios de la Red? Debe marcar una opción.



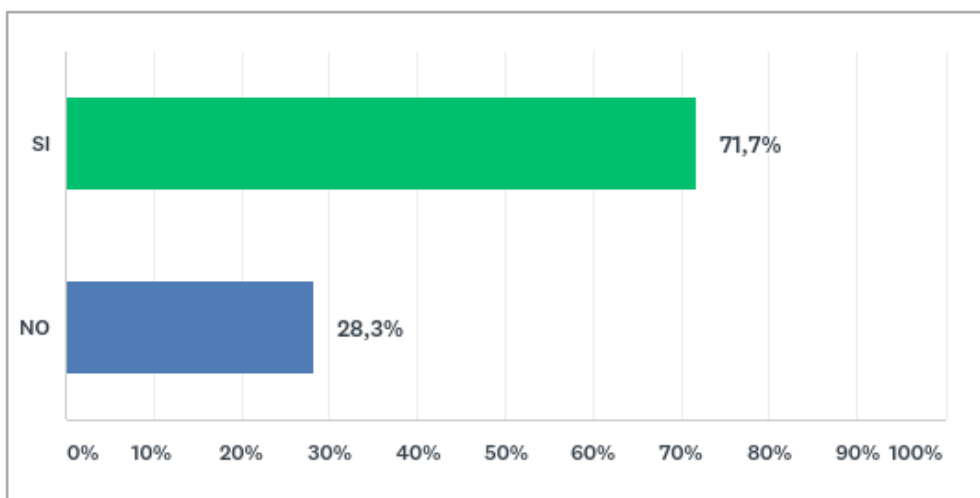
9. ¿Recibe periódicamente el Boletín de Noticias de Innovación? Debe marcar una opción.



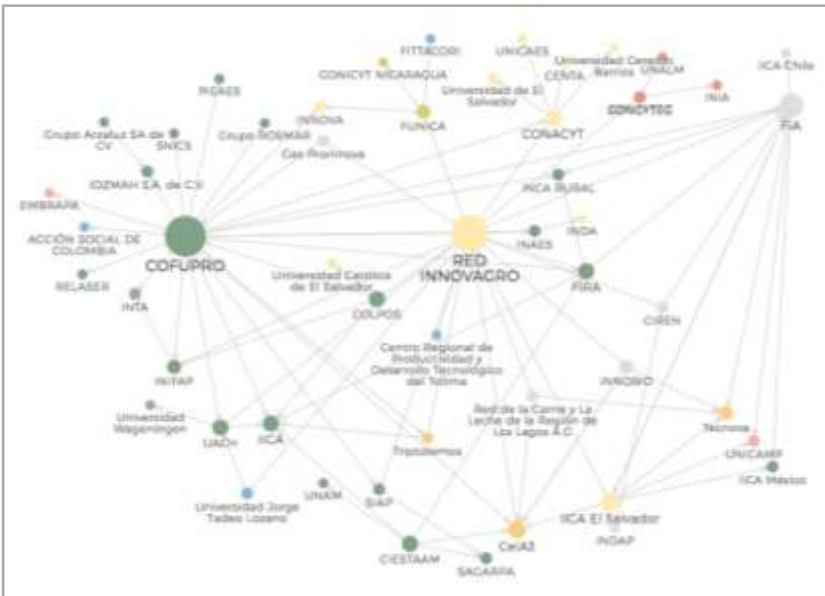
10. ¿Lee y encuentra de utilidad los contenidos de los boletines? Debe marcar una opción.



11. ¿Ha establecido vínculos con otros socios o instituciones miembros de la Red? Debe marcar una opción.

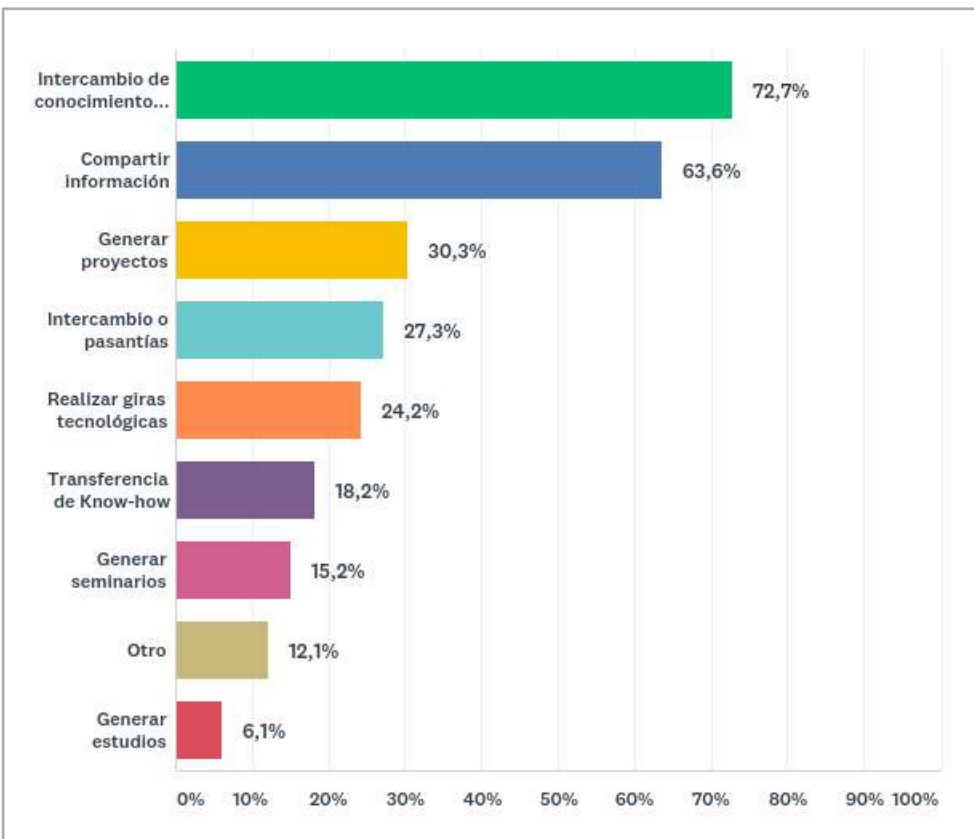


12. Si la respuesta de la pregunta anterior fue SI, ¿con qué otros socios o instituciones miembros de la Red ha establecido vínculos?



NOTA: El detalle de las relaciones se entrega en Anexo 7.

Si la respuesta 11 fue SI, ¿Qué acciones han permitido implementarse a través de dichos vínculos? Debe marcar al menos una opción.



Otro:

- Financiamiento de proyectos de investigación, y formación de recursos humanos.
- Se está evaluando la posibilidad de generar un estudio conjunto
- Visitas y participación en revistas científicas mutuas

13. Si en la pregunta 11 la respuesta fue NO, ¿Por qué no ha establecido vínculos con otros socios de la Red?

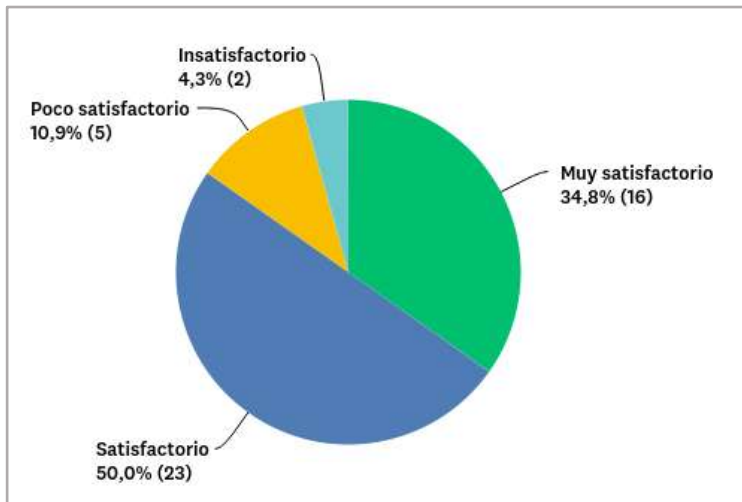
Las respuestas se pueden agrupar de la siguiente forma:

- a) Aquellos que no han establecido vínculos a través de la Red por que no se han realizado acciones en dicha dirección:
- Se han establecido contactos con socios de la Red a través de otras vías
 - Por desconocimiento o falta de información
 - No ha sido previsto por la entidad
 - No ha habido vínculo directo con la Red
 - Falta de tiempo (2)
 - Las actividades en las cuales se ha participado no han requerido el establecimiento de vínculos
- b) Aquellos que no han establecido vínculos a través Red, habiendo realizado alguna acción en dicha dirección no se concretado:
- No se ha identificado un proyecto de interés común entre los interesados.
 - Falta de tiempo.
 - Falta de coordinación entre los interesados.
 - Aspectos financieros no han permitido pagar la membresía lo cual ha generado una baja participación de la institución en la Red.
 - Debido a cuestiones financieras no se pudo cumplir con la cuota anual de socio.
 - Diferencias de enfoque, no encontrando convergencia de intereses, sin contar con mecanismos para ello.

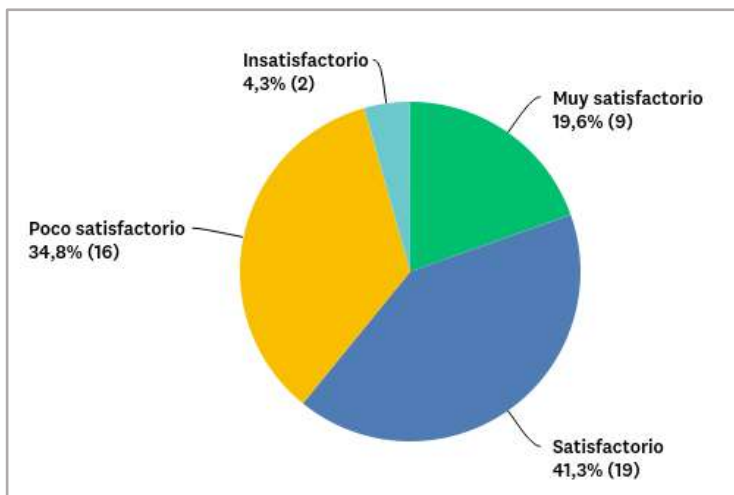


C. NIVEL DE SATISFACCIÓN RELACIONADO CON SU PARTICIPACIÓN EN LA Red

14. Al observar a las instituciones que integran la Red y la naturaleza de las actividades que desarrollan cada una de ellas, la conformación del grupo de socios lo considera: Debe marcar una opción.



15. De acuerdo a la experiencia de la institución que usted representa, el nivel de vinculación entre los socios de la Red lo considera: Debe marcar una opción.



Complementar, ¿POR QUE?

a) Quienes evaluaron como MUY SATISFATORIA el nivel de vinculación entre los socios, justificaron su respuesta de la siguiente:

- Ha generado un muy buen nivel de colaboración a través de iniciativas de mutuo beneficio y actividades de valor para los países involucrados.
- Los socios de la Red representan a diferentes países y distintos actores del sistema de innovación agraria de cada país, abriendo amplias posibilidades de interacción para compartir experiencias.
- Mantenemos una buena relación y comunicación.
- Es un valor que la Red promueve de manera permanente el intercambio de información y la difusión de la misma entre todos los socios, propiciando la actualización permanente del conocimiento de las innovaciones tecnológicas en el sector agroalimentario en el ámbito internacional.
- FIRA al ser un banco de desarrollo de segundo piso además de que financia y/o garantiza créditos al sector agropecuario, pequero, forestal y rural, transfiere tecnología y da asistencia técnica. Es por eso que consideramos muy importante la vinculación con la Red

b) Quienes evaluaron como SATISFACTORIA el nivel de vinculación entre los socios, justificaron su respuesta de la siguiente:

- Podría fortalecerse más la vinculación entre los socios, si se dispusiera de más recursos para financiar un mayor número de actividades.
- Nos aporta una mirada global y especializada en temas de extensionismo rural; modelo de negocios de valor compartido.
- En la última asamblea se desarrolló una acción para complementar acciones.
- El participar en Red siempre permite a los socios aprender de las experiencias de los integrantes.
- Se podrían realizar mayores esfuerzos por parte de todos los socios por vincular mejor esta Red.
- Sigue faltando consolidar el funcionamiento como Red.
- Porque se ha identificado que la innovación agroalimentaria tiene un efecto sobre los aspectos productivos del sector. Faltaría disponer de elementos para medir y cuantificar ese efecto y su aporte en el ámbito correspondiente: local, municipal, estatal y nacional, en el caso de México.

c) Quienes evaluaron como POCO SATISFACTORIA el nivel de vinculación entre los socios, justificaron su respuesta en torno a los siguientes aspectos:

Nivel de vinculación

- Creo que es prudente incentivar más el intercambio entre miembros de la Red, salvo algunos casos particulares que he podido percibir, creo que la vinculación entre socios de la Red, me parece que es muy poca.

- Es bajo el nivel de vinculación, solo se da en los encuentros anuales, pero entre dichos encuentros existe poca vinculación
- En nuestro caso nunca hemos interactuado como consecuencia de nuestra participación en la Red.
- La mayoría son socios inactivos que no se involucran en las actividades.
- No hay un deseo y proactividad de participar (vinculación, proactividad).
- El ranking de cada país en innovación revela mucho de la condición del país y eso incide en el comportamiento/aprovechamiento de los socios.
- Las autoridades de las entidades (muchas veces cambiantes) no terminan de ver los beneficios de la Red ni del trabajo bajo esa modalidad; en otros aspectos.

Tipo de iniciativas

- Pocas actividades de tipo estratégico e instancias de intercambios de aprendizajes
- La Red tendría que propiciar espacios de actuación interinstitucional a través de proyectos.
- Realmente no se dan relaciones más allá del intercambio de información
- Poca información vinculada con la demanda de la población beneficiaria del INAES.
- Tal vez se podrían reforzar los vínculos de participación conjunta en las diversas iniciativas en curso o nuevas.
- Las actividades desarrolladas por la Red no siempre son atractivas de acuerdo a las prioridades de los socios.
- Organización muy vertical sería mas apropiado, aportador y efectivo publicar la lista de todos los miembros y personas implicadas en la Red con datos para comunicación directa: emails, celulares, WhatsApp, redes sociales, entre otros.
- No todos los temas, ni actividades de la Red les despiertan interés, porque el tratamiento de la innovación tiene un serio atraso en el país, en sus instituciones y en quienes trabajan en ese campo.

Canales

- Hace falta mejorar los canales de comunicación

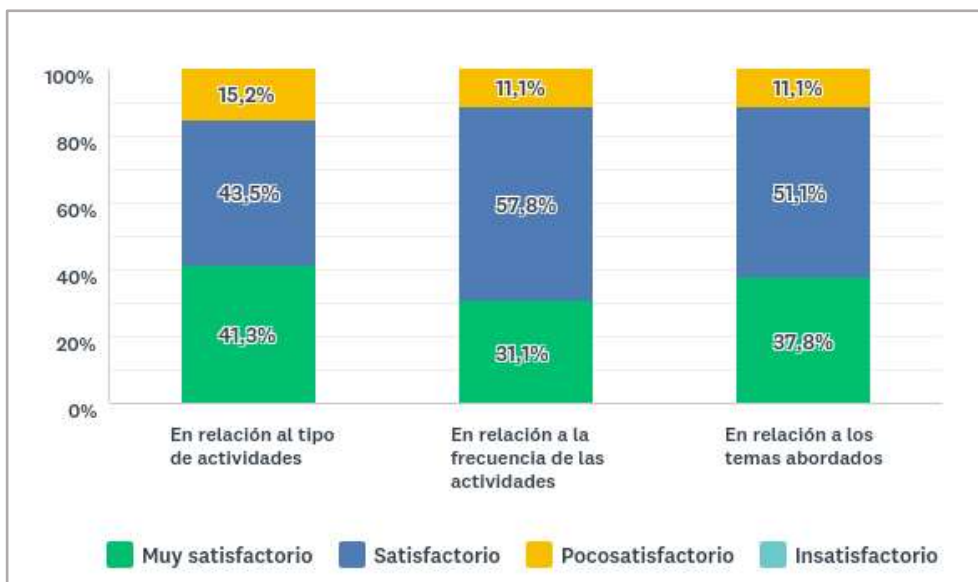
Efecto

- No se ha podido incorporar con plenitud el concepto de innovación en el quehacer institucional.
- El concepto de Red aun no lo veo reflejado en el movimiento.

INSATISFACTORIO

- Si bien existen grandes limitaciones presupuestarias, debería existir más interés de utilizar los mecanismos de intercambio de conocimiento y experiencias que no implican costo.

**16. En relación a las actividades promovidas u organizadas por la Red, ¿cuál es su evaluación?
Debe marcar una opción.**



Los comentarios a las respuestas POCO SATISFACTORIO o INSATISFACTORIO, prioritariamente, se agrupan en relación a cada uno de los aspectos de las actividades organizadas o promovidas por la Red:

a) En relación al tipo de actividades:

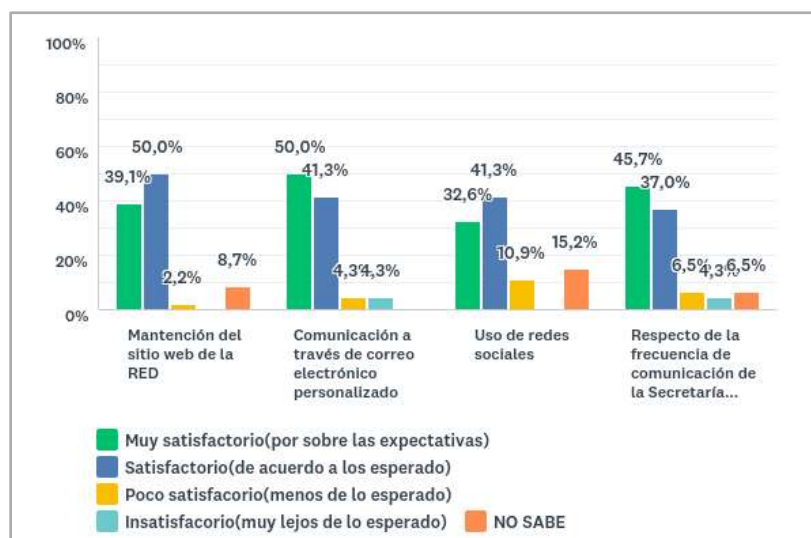
- La Red ha centrado su actuación en actividades de divulgación y capacitación. Se requiere que la innovación en la agricultura, particularmente en México, genere resultados más tangibles. Creemos que la Red podría convocar a los integrantes para tener un papel más activo al participar en convocatorias orientadas a resolver problemas específicos por cultivo, tipo de productor y territorio.
- Las actividades son fundamentalmente de capacitación. Nosotros esperaríamos que la Red pudiera llevar a la realización de proyectos conjuntos, gestión de recursos, difusión de resultados, entre otros.
- El fuerte de la Red es el encuentro anual, donde se generan redes, pero las actividades durante el año no generan redes, solo información que no siempre son de interés de todos.
- Propiciar mayor intercambio entre los socios.

b) En relación a la frecuencia de realización de las actividades:

- Podría haber una mayor frecuencia, particularmente de las giras de intercambio de experiencias.
- Son satisfactorias, ya que si la frecuencia de actividades fuera mayor sería mejor evaluada.

- Creo que es necesario mantener una mayor frecuencia de actividades en la Red y propiciar mayor intercambio entre todos los socios.
- c) En relación a los temas abordados en las actividades:
- Abordar nuevos desafíos asociados a las tendencias de futuro, además de los grandes retos que se trabajan en la actualidad.
 - Me parece que con frecuencia se confunden los temas de Innovación con transferencia de técnicas de producción.
 - Son satisfactorias pero los temas priorizados en base a información anticipada y consensos entre diferentes tipos de actores, evaluadas y con resultados concretos, medibles, podría capturar y crear mejor valor...útil y práctico de beneficios compartidos.
- d) Otros:
- De acuerdo a lo revisado en la pagina web de la RedINNOVAGRO considero que los temas abordados son bastante interesantes; sin embargo, la comunicación no adecuada de la Red con los socios hace que esto no se vea reflejado adecuadamente mostrando por ello niveles poco satisfactorios en la evaluación.
 - No hay conocimiento suficiente para evaluar:
 - Satisfactorio, pero sin criterio suficiente debido al desconocimiento de muchas de ellas por no haber participado
 - De las actividades realizadas es poca la información que he recibido
 - No tenemos conocimiento de la frecuencia ni de los temas abordados

n relación a la estrategia de comunicación que utiliza la Secretaría Ejecutiva de la Red para comunicarse con sus socios, ¿cuál es su evaluación? Debe marcar una opción para cada uno de los aspectos detallados.



Los comentarios a las respuestas POCO SATISFACTORIO o INSATISFACTORIO, prioritariamente, se agrupan en relación a cada uno de los aspectos que se detallan a continuación

f) Mantención del sitio web de la Red:

- La página web no está muy actualizada.
- Falta información de los miembros de la Red (actualizada).
- Las noticias no son de todos los miembros de la Red.
- Hay mucha información, habría que considerar un hilo conductor.
- Se debería actualizar la base de datos, para asegurar que se continúe el flujo comunicacional, incluso ante cambios en la plana directiva de las instituciones

g) Uso de redes sociales:

- El uso de redes sociales podría ser más intenso que el observado.
- Podría mantenerse una comunicación permanente de las noticias de la Red, en las redes.

h) Bidireccionalidad:

- La comunicación suele ser unidireccional.
- Abrir canales de retroalimentación para captar ideas e intereses.

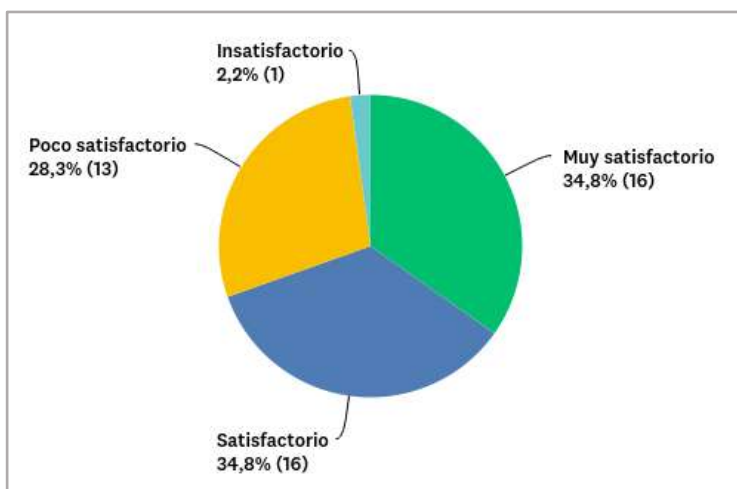
i) Contenidos:

- Mas que la cantidad de comunicaciones, creo que se debiera ahora avanzar en la calidad de los contenidos de las mismas. Ello debiera significar trabajar bajo enfoques de propuestas de valor
- Habría que ser más selectivos en los intereses de cada institución para dirigir mejor los mensajes. “A mí me resulta inútil casi todo lo referente e innovaciones en campo, por lo que no veo ningún correo de los que se mandan diario”.
- Debe existir una comunicación más cercana y, principalmente, motivadora, especialmente dirigida con las entidades menos involucradas.
- Sería ideal que la Red mantenga identificadas a las personas designadas en cada institución socia, a fin de mantener una mejor comunicación, y que sea la persona responsable de mantener informado a la institución acerca de él o los trabajos que se viene realizando con la RedINNOVAGRO.

j) Otro:

- Debe existir una comunicación más cercana y, principalmente, motivadora, especialmente dirigida con las entidades menos involucradas.
- Evaluado satisfactorio, pero no ha sido usuario del sitio web ni de las redes sociales

17. En su calidad de socio de la Red, ¿cómo evaluaría el nivel de satisfacción respecto del aporte que la Red ha significado para la entidad que usted representa? Debe marcar al menos una opción.



Complementar, ¿POR QUÉ?

e) Quienes evaluaron como MUY SATISFACTORIO el aporte que la Red ha significado para la entidad social, justificaron su respuesta de la siguiente forma:

Uno de los aspectos relevados dice relación con la ARTICULACIÓN establecida entre las entidades socias:

- Una excelente gestión de actores, con articulaciones con redes de valor más allá de las propias entidades que forman parte de la RedINNOVAGRO.
- Nos aporta la mirada institucional internacional acerca de la problemática agraria de los países participantes de la Red y nos abre espacios de conversación que no tendríamos.
- La institución que represento a través de nuestro Presidente, tiene un gran interés por mantener los vínculos que la Red fomenta, contribuir con el trabajo de ésta y participar activamente en los eventos que organiza.
- El país ha ganado con las oportunidades que la Red ha abierto para hacer cooperación en materia de innovación. Si bien el atraso o nivel de desarrollo es limitado, sin la Red las situaciones no hubiesen tenido nuevos horizontes. En el caso de El Salvador, se han favorecido instituciones y beneficiarios finales de la cooperación técnica (funcionarios públicos, representantes del sector privado y academia, agroempresarios y productores). La Red y el trabajo COORDINADO con esta Representación han marcado una diferencia en el abordaje general de la innovación.

Otro de los aspectos relevados dice relación con las ACTIVIDADES impulsadas por las Red:

- Coordinación y compromisos de actividades, que trae consigo resultados de alto valor.

Un tercero aspecto relevado, y que dice relación una de las actividades específicas promovidas por la Red, se refiere a las acciones de CAPACITACIÓN:

- La capacitación a nuestro personal también es muy importante.

Así mismo, se destacan los CONTENIDOS abordados en las diferentes acciones impulsadas por la Red:

- Los temas que se abordan como la seguridad alimentaria y el medio ambiente competen a todas las personas independientemente a su nivel económico, social, cultural.
- La Red es de ámbito internacional, lo que pone al alcance de todos sus socios conocimientos y temas de punta, innovaciones de los países socios, tecnología, metodologías y acercamientos con productores y la sociedad.
- La posibilidad de identificar los ámbitos, ya sean geográficos o de productos, en los que se plasma el esfuerzo de innovación, representa también la posibilidad de disponer de una explicación al movimiento del sector obtenido a través de las estadísticas de su actividad productiva.
- Debido a que la Red nos actualiza de las nuevas tecnologías, conocimientos y nos vincula con instituciones líderes en experiencias tecnológicas del sector agropecuario.
- Hasta la fecha, se han aprovechado experiencias y conocimiento que no hubiese sido posible adquirir sin esta estupenda y potente iniciativa que reúne a una gran diversidad de socios (El Salvador).
- Siendo Chiapas un Estado con vocación agropecuaria, la Red es significativa con relación al aporte.

f) Quienes evaluaron como SATISFACTORIO el aporte que la Red ha significado para la entidad socia, justificaron su respuesta de la siguiente forma:

Desde la perspectiva del DESAFÍO para la Red se señala:

- Ha faltado mayor compromiso desde la representación formal de la institución con la Red.
- Hay espacio de robustecimiento del accionar de la Red.

Desde la perspectiva de la VALORACIÓN del aporte del Red se señala:

- Nos ha permitido conocer experiencias internacionales, que nos han ayudado a identificar mejores prácticas para impulsar la innovación tecnológica y la articulación de las cadenas de valor, para hacer más y mejores negocios incluyentes, para la población prioritaria y que menos recursos tiene.
- Se ha logrado la gestión del conocimiento y articulación con otros actores.

g) Quienes evaluaron como POCO SATISFACTORIO el aporte que la Red ha significado para la entidad socia, justificaron su respuesta de la siguiente forma:

Desde la perspectiva de la INTERACCIÓN entre los socios se señala:

- Baja interacción debido a razones de la Red y de nuestra institución.
- El objetivo inicial de generar redes internacionales se ha cumplido, pero débilmente. Falta fortalecer la vinculación y que la Red sea la plataforma para generar proyectos comunes, intercambio de información, especialistas, buenas prácticas, entre otros.
- Es un problema de vinculación con miembros de la Red.

Desde la perspectiva de la DISPOSICIÓN Y PARTICIPACIÓN de cada socio, se señala:

- La Universidad podría usufructuar más de la Red.
- Nuestro instituto participó activamente en el diseño y ejecución de diversas actividades de capacitación. Sin embargo, recientemente esto ha declinado y ahora sólo somos receptores de información.

Desde la perspectiva de la COMUNICACIÓN OPORTUNA entre los socios se señala:

- Es un problema de difusión interna y participación en las actividades de la Red.
- Insuficiente y esporádica comunicación entre las partes.
- Por qué a la fecha se careció de una adecuada comunicación que es la base para el logro de los objetivos; sin embargo, se pretende que mejore esta situación a fin de aprovechar al máximo todos los aportes surgidos.

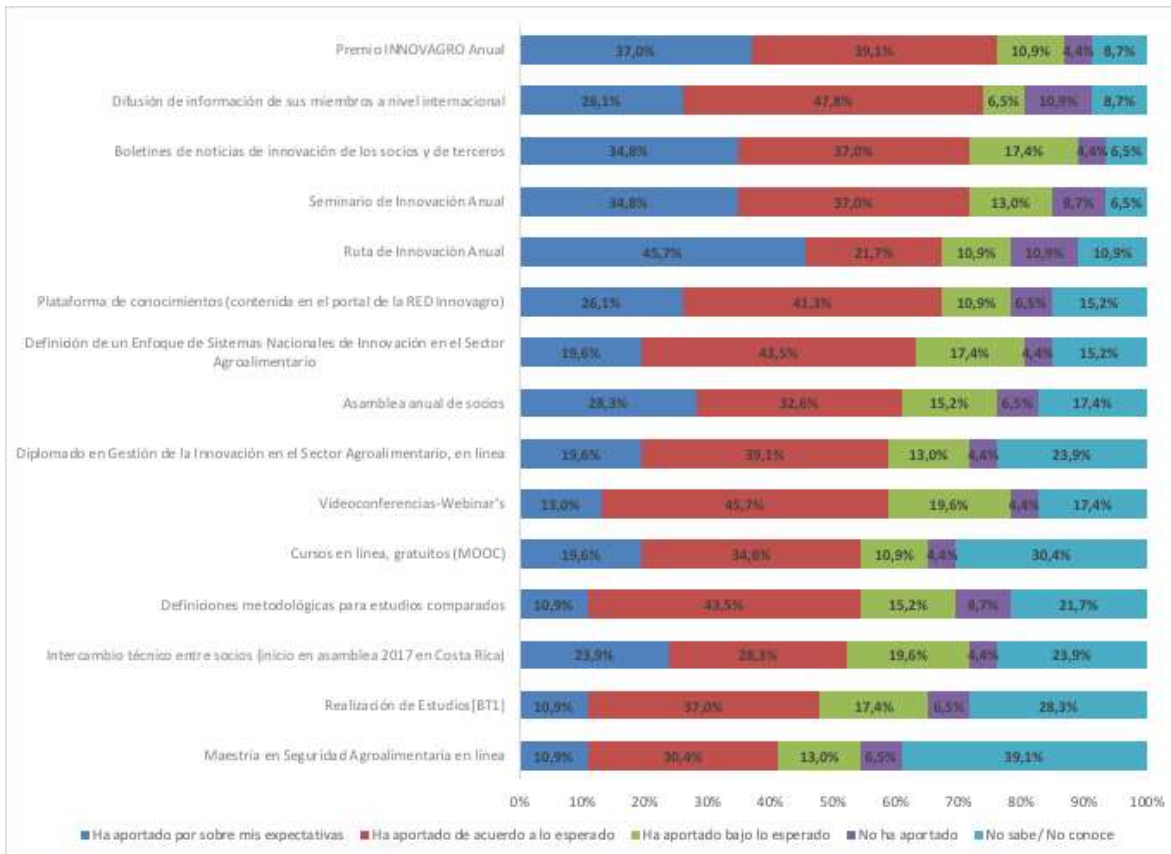
Desde la perspectiva de los CONTENIDOS se señala:

- Aunque la información ha sido útil, los temas propuestos por la Red no han logrado tener impacto para incentivar la participación de los especialistas.
- Yo creo que deberían generarse contenidos dirigidos a los intereses particulares de los integrantes. Proveer de toda la información a todos, dado que es tanta, termina por ignorarse y perderse lo que es realmente útil.
- Hemos participado poco, pero no nos ha aportado nada mas allá de la información de lo que hacen otros.
- Yo creo que deberían generarse contenidos dirigidos a los intereses particulares de los integrantes. Proveer de toda la información a todos, dado que es tanta, termina por ignorarse y perderse lo que es realmente útil.

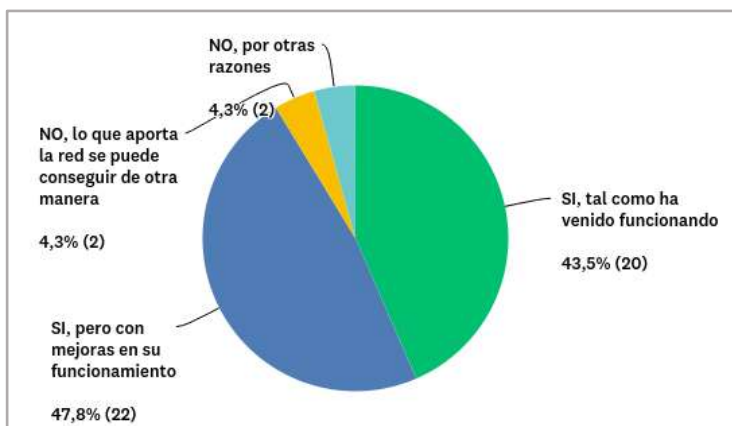
h) Quienes evaluaron como INSATISFACTORIO el nivel de satisfacción respecto del aporte que la Red ha significado para la entidad socia, justificaron su respuesta de la siguiente forma:

- Hasta el momento no hemos tenido trabajos en el marco de la Red.

18. ¿Qué acciones impulsadas por la Red han sido un aporte a la entidad que usted representa? Dependiendo del nivel de satisfacción marcar la opción correspondiente para cada una de las acciones listadas al lado izquierdo.



19. De acuerdo a su experiencia en el marco de su participación en la Red, ¿usted recomendaría la Red a otras instituciones para que se hagan socios? Debe marcar al menos una opción.



Comentarios:

Aspectos valorados de la Red:

- Espacio de coordinación y gestión del conocimiento e innovaciones.
- Incentiva y promueve un mayor intercambio y coordinación entre los socios de la Red.

Aspectos que deben ser mejorados y desafíos:

- La Red tiene una consolidación en su modelo de gestión. Sin embargo, va a tener que avanzar en elaborar un modelo de negocios bajo enfoque de innovación abierta, que logre incorporar desafíos por países, fuertemente vinculados a las necesidades de la agroindustria, y generar portafolio de proyectos comunes bajo enfoque de cadena de valor, priorizando en mitigar incertidumbres de clima, agua y energía, que beneficien la sustentabilidad en todas sus expresiones.
- Es heterogénea la composición de los integrantes y, por tanto, no todo el material difundido es de interés. Es necesario hacer un perfil de integrantes y de aportaciones para dirigir con más efectividad los contenidos y generar foros de interés a integrantes similares. Quizás no deberíamos estar aquí.
- La Red ya tiene varios años y es momento de que incursione en actividades más ambiciosas, pero eso requerirá recursos.
- Los beneficios de la Red, no son tan claros, hay que sacarle más partido a la Red y al intercambio que se puede producir a través de esta plataforma. Hay distintos tipos de miembros (instituciones, personas naturales), por lo que su aporte y beneficios debería ser diferenciados.

A quienes recomendaría la Red:

- En específico recomendaría la Red a universidades privadas con capacidad de pago de cuotas, alguna organización no gubernamental y a alguna empresa agrícola.
- Instituciones y ONG's relacionadas con la innovación en el sector agroalimentario.
- Que la Red realice una actividad presencial de acercamiento con sus socios en los respectivos países.
- Quizás se deba buscar un acercamiento no solo a nivel directivo, sino con las comunidades de cada asociado.
- Se debería ampliar la difusión de la Red, al menos en Chile regional.

Aspectos no logrados:

- No tenemos mayor información sobre el beneficio de pertenecer a la Red.
- No nos ha aportado, aunque tampoco hemos sido activos en la Red.

D. EXPECTATIVAS FUTURAS RESPECTO DE SU PARTICIPACIÓN EN LA Red COMO SOCIO

20. El plan estratégico 2016-2018 de la Red define un objetivo general, misión y visión. Señale con base en sus respuestas anteriores si está de acuerdo o en desacuerdo con dichas definiciones y especifique, cuando corresponda, sus sugerencias de modificación para el planteamiento del plan estratégico 2018-2020. Debe marcar una opción para la visión, misión y objetivo general.

VISIÓN

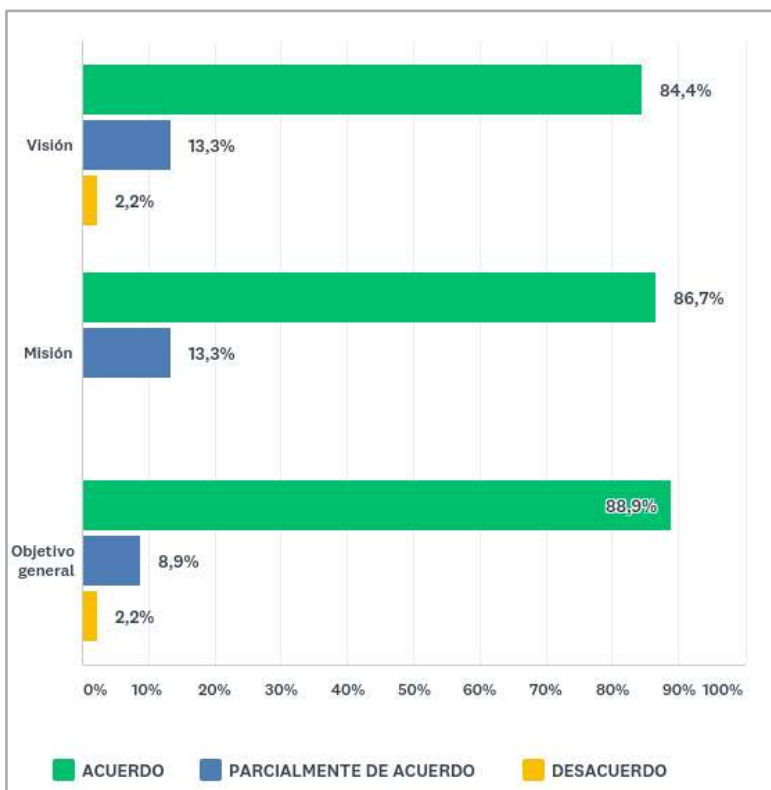
Ser reconocida internacionalmente como una red líder por el impulso estratégico de la innovación para el desarrollo económico, social y ambientalmente sustentable del sector agroalimentario de los países que la integran.

MISIÓN

Promover la gestión de la innovación para el desarrollo de una cultura de innovación entre los actores estratégicos de los sistemas de innovación agroalimentarios de los países que integran la red.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a crear una cultura de innovación que estimule, dinamice y potencie los procesos de innovación y de gestión de la innovación y fortalezca los sistemas de innovación agroalimentarios.



Comentarios en torno a la VISION:

a) ACUERDO

- Pero hay que poner énfasis en el **impacto** que podrá tener esta constelación de valor para la sustentabilidad de nuestros pueblos. De alguna forma habrá que dar cuenta del valor **social, medioambiental** que esta entidad jugará en el futuro.
- Ser reconocida como una Red internacional líder.

b) PARCIALMENTE DE ACUERDO

- La frase "Gran Diversidad" me parece que redundante
- La gran diversidad de miembros es secundaria, lo importante es la calidad de las relaciones y sus resultados.
- Ni están todos los actores que deberían, ni mucho menos que hemos hecho aportes significativos internacionalmente a la innovación. Los aportes de la Red están más focalizados a la región y territorios específicos.
- No me parece que se requiera "gran diversidad de miembros", precisamente eso lo veo como una debilidad.
- Que la diferenciación se obtenga por su "gran diversidad de miembros", a mi juicio, no es relevante como misión. En cambio, sí es importante el impulso a procesos de innovación.
- Ser reconocida por el aporte a la innovación.

c) DESACUERDO

- Creo que hay que es asunto de redacción. Tener un reconocimiento internacional en un liderazgo por agrupar a muchos miembros no en sí es una adecuada visión. En cambio, liderar estrategias de innovación en el sector agroalimentario y a partir de eso tener el reconocimiento internacional es otra cosa y tendría congruencia con el objetivo general de la Red.

Comentarios en torno a la MISION:

a) ACUERDO

- Hay que insistir que la innovación es innovación abierta, lo mismo que los sistemas de innovación. La misión la veo mas en el futuro como instalación de capacidades de innovación abierta para ir construyendo una cultura diferente, pero reconociendo la diversidad de identidades e historias que tienen nuestras realidades.

b) PARCIALMENTE DE ACUERDO

- Posicionar una cultura y la gestión de la innovación.
- Creo que para que sea cultura deberá alcanzar mas allá de los actores estratégicos, los cuales mayormente ya están culturizados.
- De cada una de las entidades miembro de la Red

- Habría que ir más allá de una cultura. Lo ideal sería influir en los marcos institucionales y en las políticas públicas en la materia
- La gestión de la información debe ir más allá de los socios de la Red: captura, transferencia, entre otros.
- Proponemos que la misión se extienda a “...realizar acciones y proyectos conjuntos de los miembros para contribuir a resolver los grandes problemas que aquejan el campo mexicano”.

Comentarios en torno al OBJETIVO GENERAL:

a) ACUERDO

- No solo fortalecer los sistemas, sino crear herramientas y estrategias para fortalecer empresas, cooperativas, organizaciones de productores y productores independientes (grandes y pequeños) para que reconozcan el valor de la innovación aplicada a sus procesos.

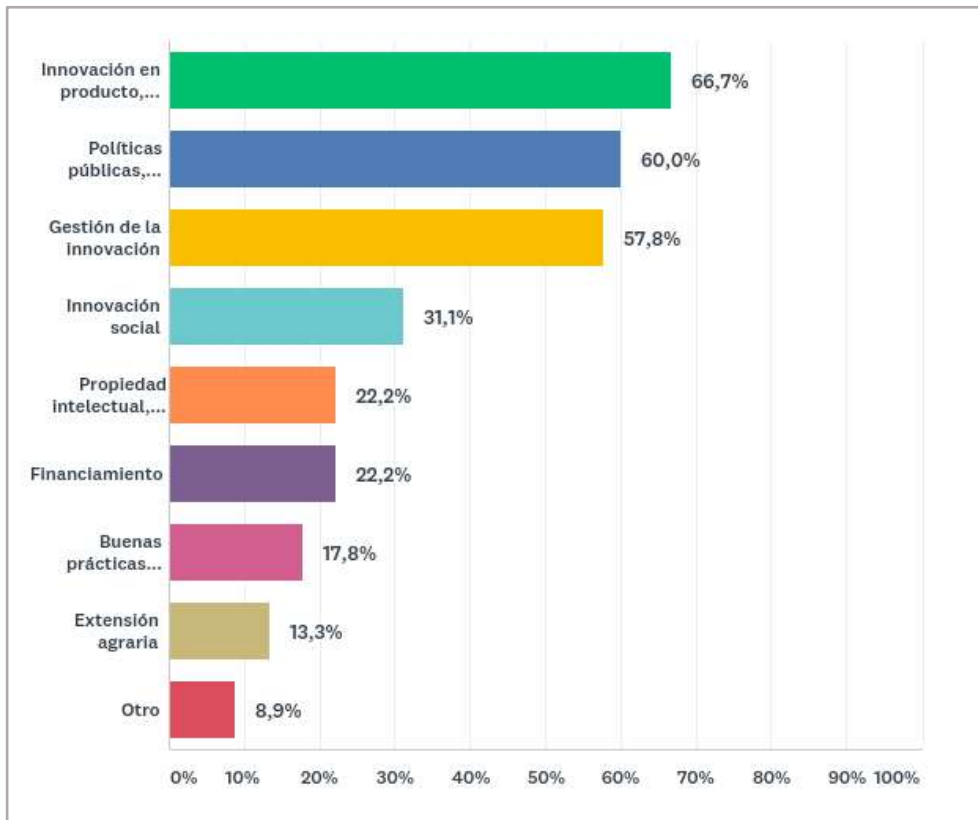
b) PARCIALMENTE DE ACUERDO

- Estimule, dinamice, potencie y apropie.
- Contribuir a crear una cultura de innovación entre las entidades miembro de la Red.
- Habría que ir más allá de una cultura. Lo ideal sería influir en los marcos institucionales y en las políticas públicas en la materia.
- La innovación no es solamente tener una cultura; requiere de realizar acciones que realmente satisfagan necesidades y resuelvan problemas.

c) DESACUERDO

- Estimo que el objetivo general debe dar cuenta del principal desafío a lograr en un período determinado. Se hace muy difícil operacionalizar en la práctica el objetivo que se plantea, a menos que el objetivo planteado sea un objetivo estratégico que operacionaliza la estrategia de la Red, que no se encuentra definida y no sea un objetivo general.

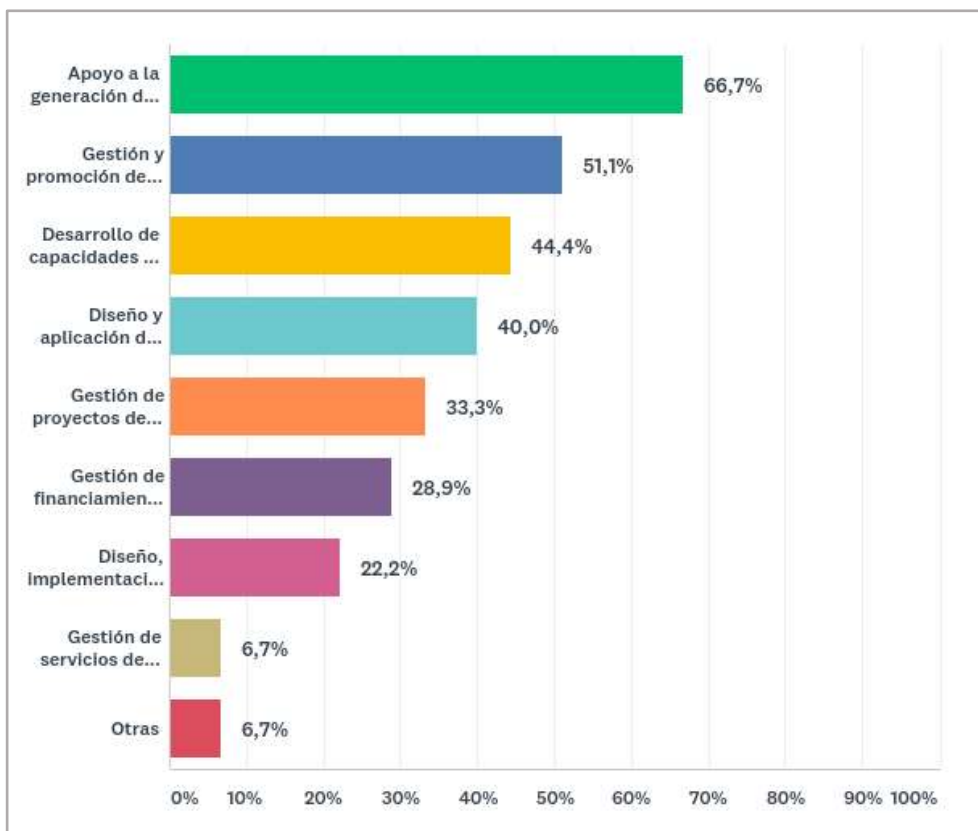
21. ¿En qué temas o ámbitos de la innovación vinculada al sector agroalimentario considera necesario que se aboque el trabajo de la Red? Se deben marcar las tres opciones que usted considera prioritarias.



Otro:

- Actividades tendientes a difundir, compartir experiencias y promover otras, que logren ir instalando capacidades en innovación abierta, no solo en las empresas, sino como cadenas de valor industriales y territoriales, buscando promover constelaciones de valor posibles de ser transferibles, dentro de los países y a nivel internacional.
- Coordinación con otras entidades y programa de gestión de la innovación y que tienen impacto hemisférico.
- Establecer redes de oferentes de servicios (personas y entidades) con enfoque en la Innovación.
- Innovación en el capital humano. Existen muchos profesionales del sector agroalimentario que ya no son requeridos. Es importante pues promover la gestión para la formación del capital humano para lograr la innovación.

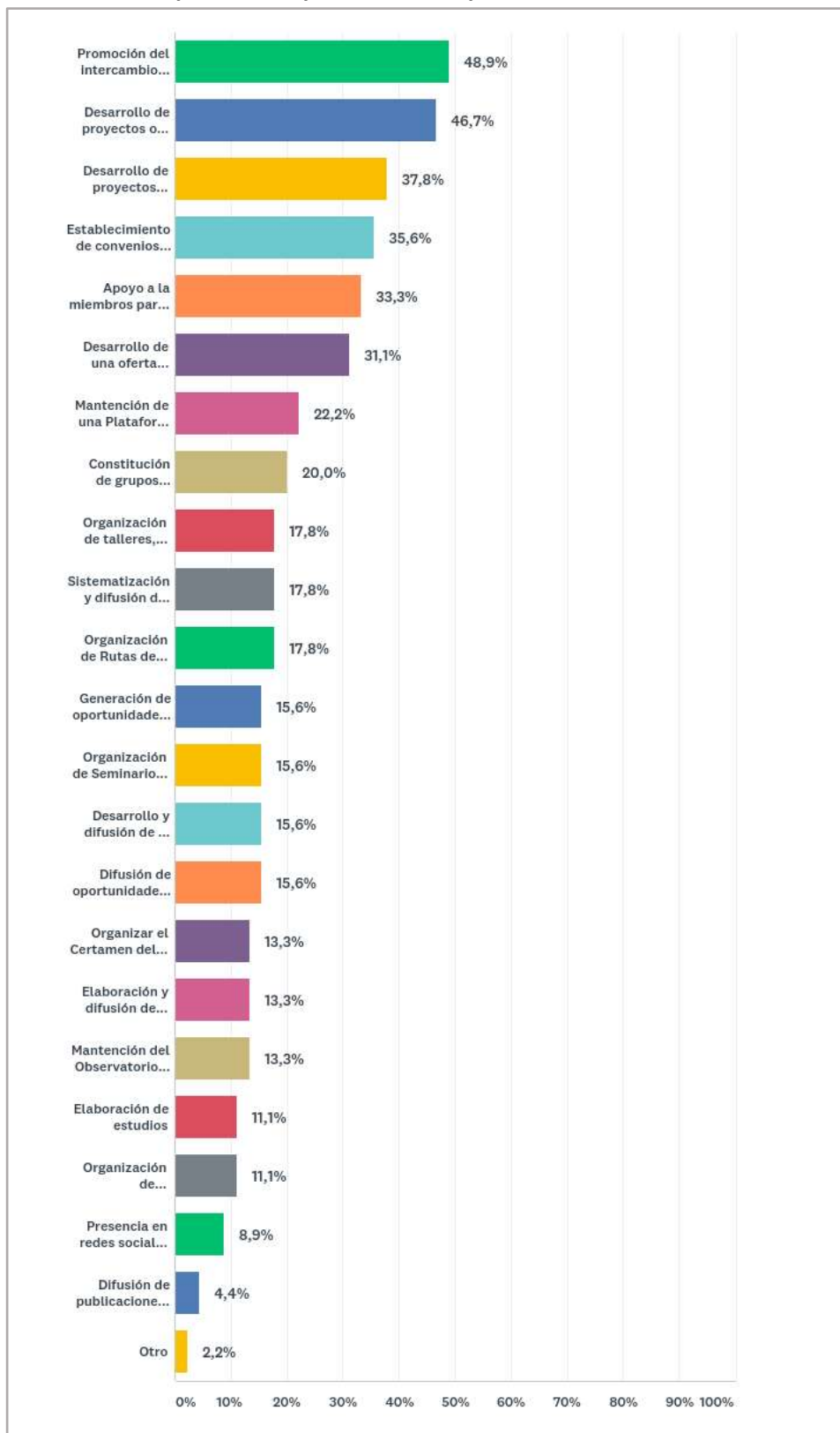
22. Específicamente, ¿de qué forma espera que la Red aporte al quehacer de la institución que usted representa? Se deben marcar las tres opciones que usted considera prioritarias.



Otro:

- Aportar al desarrollo de laboratorios de innovación abierta territoriales sustentables, que promueven la formación de capacidades y transferibilidad de conocimientos locales, de forma horizontal entre empresas y territorios, y el desarrollo de nuevos conocimientos para resolver situaciones críticas de la agroindustria, con la combinación de conocimientos a partir de la incorporación de conocimientos científicos y tecnológicos, que en proceso de absorción en la industria y territorio, construyan soluciones de beneficio compartido, de alto valor y sustentables para esas realidades sociales.
- El fortalecimiento de la cooperación horizontal es de gran riqueza para los miembros de la Red.
- Incorporar el tema de información sobre los efectos productivos de la innovación en el sector.

23. ¿Qué actividades propone que lleve a cabo la Red para que sea un aporte al quehacer de la institución que usted representa? Marque las 4 actividades más relevantes.



Otro:

- Todas en general son muy buenas iniciativas. No obstante, pienso que hay que priorizar en unas tres iniciativas que se consideren las más importantes, considerando los criterios de impacto (en la organización y en su estrategia) y la simpleza en lograrla. Luego comprometerse a lograrlo y medirlo. Y difundir resultados, que incorporen a la metodología y los productos finales.

E. COMPROMISO CON LA Red

24. Sin considerar los aportes financieros, ¿qué aportes puede realizar la institución que usted representa para potenciar la Red a futuro?

Los aportes identificados se pueden agrupar en los siguientes:

a) CAPITAL HUMANO

- Especialistas y casos de éxito de innovaciones tecnológicas.
- Aportar capacidades humanas para desarrollar estudios.
- Técnicos
- Apoyo con personal técnico capacitado.
- Aporte en expertise académico y de formación.
- Recurso humano principalmente: profesores- investigadores.
- Capacidad de sus grupos de investigación sobre gestión de la innovación.
- Aporte en expertise académico y de formación.
- Un fortalecimiento de la participación del capital humano del Instituto.
- La participación de especialistas en conferencias, cursos, realización de proyectos, prestación de servicios técnicos y tecnológicos, licenciamientos de tecnología con solicitud de patente y patentada, a empresas u organizaciones gubernamentales.
- Profesionales con experiencia en agroalimentación.
- Especialistas

b) ACUERDOS DE COOPERACIÓN

- Establecer acuerdos de cooperación con instituciones socias de la Red.
- Gestión de proyectos de cooperación/innovación.
- Selección de potenciales nuevos socios.

c) FINANCIERO

- Una cuota, pero negociada.

d) DIFUSIÓN

- En la difusión de las innovaciones del sector agroalimentario con nuestros clientes y nuestros técnicos.
 - Difusión del conocimiento.
 - Difundir y compartir con nuestros representados los trabajos de la Red.
 - Promover participación de nuestros representados con la Red en su propuesta académica, participar activamente en reuniones, conferencias, cursos, talleres y giras tecnológicas, entre otros.
 - Logística y comunicación con los miembros locales (a nivel país).
 - Difusión de las actividades de la Red entre los actores del sistema de Innovación Agropecuaria en Colombia.
 - Webinars
 - Impulsar la promoción local de la innovación.
 - Webinaris
 - Creación y fortalecimiento de capacidades en beneficiarios locales priorizados.
- e) ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES
- Organización conjunta de actividades.
 - Seminarios y cursos con el personal académico de la institución.
 - En organización de eventos, apoyo logístico y difusión.
- f) ESPACIO
- Espacios para la realización de eventos, especialistas.
 - Espacios para organizar eventos.
 - Alojar eventos en nuestras instalaciones con participación de nuestro personal en los 7 campus.
- g) CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN
- La institución puede aportar con la entrega de metodologías para la ejecución de proyectos que incluyan el manejo de bases de datos y modelamientos climáticos.
 - Aportamos conocimiento y alianzas para ejecutar proyectos.
 - Mejores Prácticas de Financiamiento de Proyectos para el Desarrollo del Sector Agroalimentario y Rural.
 - Casos de éxito de innovaciones tecnológicas.
 - Buenas Practicas, Tecnología, Modelos.
 - Información y casos.
 - Experiencia en innovación en el sector.
 - Transferencias de conocimientos de experiencias concretas realizadas por nuestra empresa.
 - Algunos avances tecnológicos.
 - Enlace con innovaciones desarrolladas por 4.000 investigadores en agroalimentación.
 - Larga experiencia en gestión de la innovación.

- Experiencias de fomento a la innovación, ya sea con productos financieros, extensionismo o transferencia de tecnología.
- Información estadística y geográfica del ámbito productivo de los subsectores agrícola y pecuario.
- Conocimientos sobre formulación de políticas, programas y proyectos.
- Nuestro observatorio, el SINCA y las experiencias de alianzas y/o asociaciones.
- Información país sobre deficiencias en innovación; benchmarking; branding aplicado.
- Aportar experiencias y conocimiento de nuestros asociados.

h) INTERCAMBIO

- Intercambios científicos, técnicos, entre otros.
- Intercambio y difusión de conocimiento/experiencias.

i) PASANTÍAS

- Programas de pasantías o prácticas profesionales.
- Recibir pasantes para integración en actividades e I+D.

j) ACERCAMIENTO A TOMADORES DE DECISIÓN

- Acercamiento con tomadores de decisión de la región SICA

25. Para asegurar la sustentabilidad de la Red, ¿qué mecanismos de financiamiento debiera explorarse?

Los mecanismos de financiamiento de la Red deben considerar consensos entre los miembros para buscarlos, incorporando estrategias que permitan establecer alianzas con otras entidades que apoyan la innovación a nivel hemisférico; apalancar recursos públicos, privados e internacionales; considerar aportes anuales por concepto de membresía y aportes asociados a la participación en iniciativas específicas.

Los mecanismos identificados en las respuestas se han agrupado de la siguiente forma:

a) AMPLIACIÓN DE LOS SOCIOS

- Hacer alianzas estratégicas mediante convenios con instituciones, académicas, financieras, de productores etc. con vocación agroalimentaria tanto a nivel nacional como internacional, que estén interesados en aportar para el desarrollo de la tecnología en el campo mexicano a cambio de recibir beneficios lucrativos para ellos.
- Identificar socios con potencial de pagar anualmente cuotas o aportes económicos flexibles

b) VENTA DE SERVICIOS

- Ofrecer servicios que generen ingresos
- La venta de servicios

c) ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

- Cuotas de formación para cursos organizados
- Participación de la Red en proyectos, consultorías, eventos, giras de innovación
- Cuotas para asistencia de las rutas de innovación a personas no miembros de la Red
- Realizar actividades que permitan obtener ingresos
- Cursos en línea para no socios
- Cursos online abiertos pagados, convenios con entidades de financiamiento
- Mejorar la difusión de eventos, para obtener más ingresos como Red

d) PROYECTOS

- Financiación pública y participación en proyectos
- La participación en proyectos como gestora y administradora de acciones interinstitucionales
- Elaboración de proyectos de innovación entre miembros de la Red
- Incorporar a otros actores, gestionar y desarrollar proyectos con entidades públicas y privadas que sean de interés para los productores y que le permitan a la Red, hacerse de recursos, aprovechando el conocimiento y las capacidades de sus asociados
- ...Creo que hay que elaborar una carta gantt con los proyectos priorizados por año, asociadas a una estrategia de financiamiento que incorpore alternativas privadas, publico/privadas y públicas... Nuestra experiencia nos permite garantizar que si la Red logra generar valor en lo que dice y hace a sus miembros...lo mide y transfiere, podrá contar con diferentes modelos de financiamiento....entre otros generar convenios con los programas de subsidio a la innovación gubernamentales, con actores públicos y privados, con iniciativas específicas útiles y prácticas, con organismos como el PNUD y la ONUDI...mediante iniciativas compartidas y de beneficio mutuo, bajo convenios de stakeholders....en fin...siempre será el valor el que define y determina el financiamiento...y eso requiere novedosos y variados modelos de negocio...eso...
- Proyectos de investigación con colaboración internacional
- Formulación de proyectos

e) FUENTES DE FINANCIAMIENTO PÚBLICO DE CADA PAÍS

- Acceso a la fuente de financiamiento público de cada país
- buscar financiamiento gubernamental, incorporar entidades de gobierno
- Gobiernos y cooperantes
- Identificar socios con potencial de pagar anualmente cuotas o aportes económicos flexibles
- Apoyo gubernamental

f) FUENTES DE FINANCIAMIENTO PRIVADAS

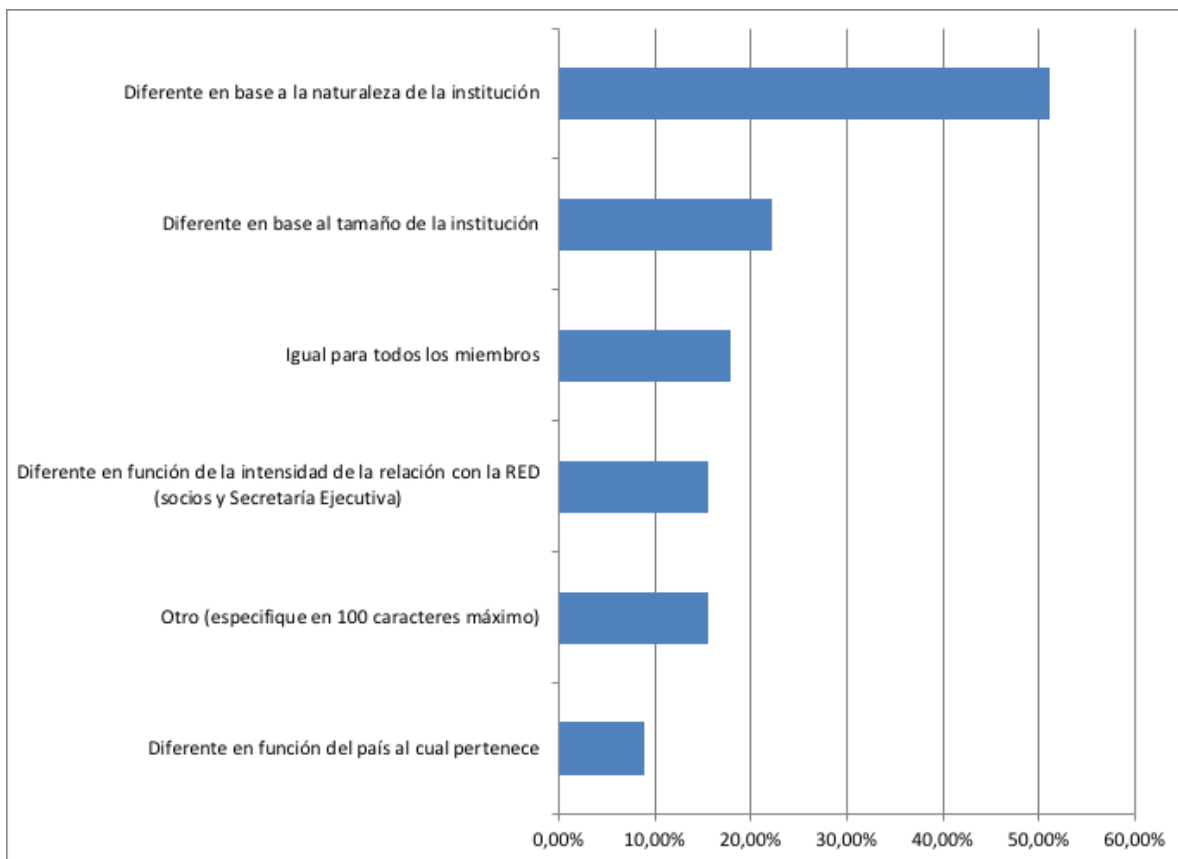
- Sponsors Gubernamentales, Institucionales y Grandes Empresas.
- Aportaciones de Socios, además de eventuales apoyos de Multilaterales.
- incrementar el número de empresas miembros.
- Identificar socios con potencial de pagar anualmente cuotas o aportes económicos flexibles.

- Apoyo de grandes empresas privadas del sector agroalimentario.
- Financiación privada en la búsqueda de soluciones tecnológicas.
- Patrocinadores de empresas lucrativas del sector agroalimentarios a cambio de su promoción en la Red.
- Búsqueda de financiamiento privado y fondos internacionales.
- Aportaciones del sector privado.
- Aportaciones de fundaciones, empresas privadas y sociales.

g) FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNACIONALES

- Financiación internacional.
- Búsqueda de financiamiento privado y fondos internacionales.
- Cooperación internacional.
- apoyo de organismos internacionales.
- Financiamiento vía proyectos con recursos internacionales.

26. Con respecto a la cuota de la membresía a pagar por las instituciones socias, ¿cuál debiera ser el criterio de definición de la cuota? Debe marcar AL MENOS una opción.



Otro:

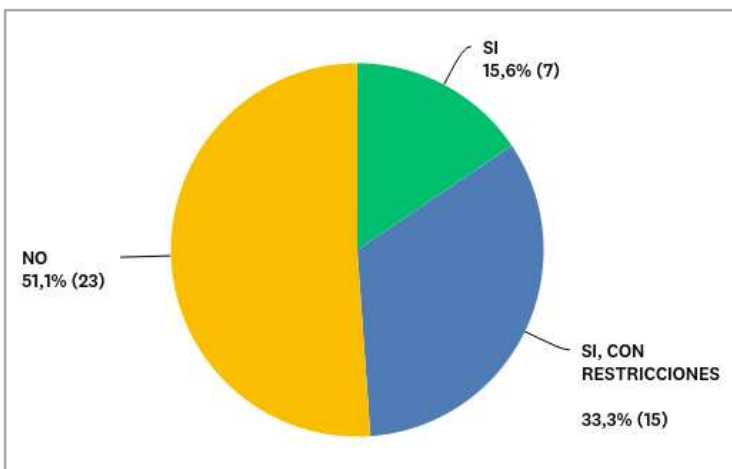
- Es cierto que debe existir esa categoría de membresía, la que determina un primer y gran nivel de compromiso.

Pero el mismo debiera tener una categorización sobre el aporte, que podría ser cualitativa y cuantitativamente diferente. Por ejemplo: un miembro que aporta en nuevas generaciones de vínculos, en transferir experiencias y conocimientos que pueden ser de alto valor, que articula actores sociales relevantes para el trabajo de la Red, en fin, que genera proyectos en donde la Red como *stakeholders* se beneficia.

O sea, serán los modelos de negocio los que definen el aporte, y el grado de vinculación que cada *stakeholders* hace y se compromete con la Red es un proceso que debiera apuntar primero, a la confianza, a sensibilizar y luego a comprometerse y eso, estimo, está aun pendiente en la Red.

- La capacidad de pago debe tomarse en cuenta, además de todas las anteriores, Es decir partir de una base homogénea y comenzar a diferenciar por tamaño, naturaleza institucional, país, intensidad de participación y capacidad de pago.
- Muchas instituciones no creo que puedan pagar una Cuota.
- Considerar la situación financiera actual de las universidades, ya que en el caso particular de la UNACH no ha sido posible pagar la cuota, porque no ha habido el recurso para ello.
- Diferenciado de acuerdo a posibilidades de las instituciones miembros (recursos, aportes técnicos, etc.).
- Conforme a sus normatividad y posibilidades.
- No opino porque nosotros, desde INIA España, no vamos a poder hacer frente a esta membresía, por ahora.

27. De acuerdo al aporte que le proporciona la Red ¿la institución que usted representa tiene la posibilidad de pagar una cuota de US\$3.000 dólares al año? Debe marcar una opción.



¿Por qué?

Explicaciones a la respuesta “SI”:

- La institución que represento asigna la mitad del presupuesto de la Red.

Explicaciones a la respuesta “SI, CON RESTRICCIONES”:

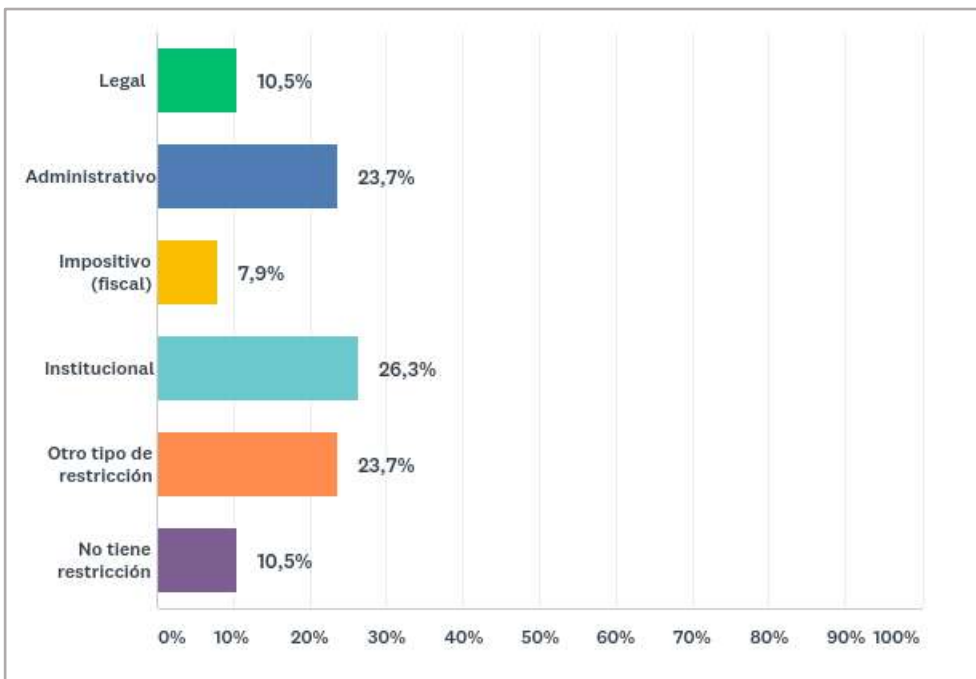
- Depende del nivel de compromiso de cada rector y de cada director general de investigación, pero los mecanismos institucionales para hacerlo existen.
- El aporte en años anteriores no se ha realizado por restricciones presupuestales. Adicionalmente, es de suma importancia encontrar valor para la entidad en las acciones de la Red.
- Este aporte está condicionado por los recursos presupuestarios que se fijan a la institución.
- La institución se financia con transferencia de recursos y no genera los márgenes suficientes para el pago de una membresía de tal magnitud.
- La universidad se encuentra en grave situación financiera sin condiciones de aportar por el momento.
- No, porque ese valor podría ser más o menos. La pregunta es porque tendría que pagar ese valor, incluso pensando en todo lo bueno que ha generado esta entidad, es importante precisar no solo el sentido del aporte, sino cuales son los resultados y el impacto que la Red puede generar en condición de un objetivo anual. Analizando hacia atrás en las actividades y luego en la organización que debiera hacerse cargo de ellas, evaluar si el monto corresponde o si se necesita considerar una nueva modalidad de aporte anual, que no se sustenta únicamente en un monto al año. Nosotros siempre nos vamos a comprometer a un aporte.
- Restricciones de carácter fundamentalmente administrativo.
- Se requiere aprobación por parte del Consejo de Ministros del CAC.
- Si hubiera un retorno de intercambios, puesta en marcha de proyectos, enlaces investigador/empresas de la Red, se podría justificar, sino es demasiado elevada.
- Siempre hay restricciones de toda índole, sin embargo, los beneficios que ofrece la Red bien vale el monto señalado.

Explicaciones a la respuesta “NO”:

- Al ser una institución pública, el tema de financiamiento se está haciendo cada vez más restrictivo.
- El aporte de esta representación estaría exclusivamente ligado a aportes técnicos, los cuales superan esa cantidad de cuota si se analizan o consideran los beneficios multiplicados a socios locales y al país, en esa materia.
- El rango de financiamiento al que podemos acceder a través de proyectos, consultorías y asesorías no nos permite pagar una cuota de 3 mil dólares. Es alcanzable en función de nuestro tamaño pagar una cuota de mil dólares en dos cuotas en el año.
- En nuestro caso los máximos órganos de representación de ambas instituciones han aprobado el intercambio de membrecías.
- Es institución gubernamental y el presupuesto asignado es bajo.
- La institución tiene fondos locales restringidos.

- La situación financiera actual de la UNACH no permite hacer ese pago, aún cuando es un monto no muy alto. Es conveniente señalar que además se tienen otros pagos pendientes, siendo algunos muy sensibles como el de jubilaciones que tampoco se ha podido cumplir con los tiempos que establece la norma.
- Mi consultora no tiene el tamaño, la fortaleza ni los recursos de instituciones públicas, universidades, centros de investigación, organizaciones regionales o nacionales.
- No cuenta con partidas presupuestales para hacer este tipo de aportaciones.
- No estamos autorizados a pagar cuotas internacionales de estas características.
- Nuestro presupuesto no contempla recursos para cubrir membresías a organizaciones con las que nos une un afán de colaboración.
- Porque la situación económica del Instituto no es buena.
- Somos una Asociación Gremial de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) nuestros socios pagan una cuota de USD\$ 2 dólares al año.
- Esto debe responderlo la Dirección Ejecutiva de FIA.
- La respuesta (que no está como opción) es que NO SÉ; ya no depende de mi.

28. ¿Tiene algún tipo de restricción o dificultad para pagar la cuota anual que requiere el funcionamiento de la Red? Debe marcar AL MENOS una opción.



Las dificultades se pueden agrupar en la siguiente tipología:

a) FINANCIERO

- Financiación
- Financiero, disponibilidad de recursos.
- La universidad está operando bajo déficit hace 3 años sin perspectiva de revertir el cuadro.

- Nivel presupuestal asignado.
- Presupuestal
- Nuestro presupuesto no contempla recursos para cubrir membresías a organizaciones con las que nos une un afán de colaboración.
- Somos una AG sin fines de lucro de la Agricultura Familiar Campesina de Chile.
- Situación financiera actual de la Universidad.
- Atravesamos por una crisis de liquidez
- Restricción presupuestaria.
- Lamentablemente la situación económica que permea en el campo mexicano para los productores primarios afecta negativamente la liquidez de la Coordinadora.

DEFINICIÓN INSTITUCIONAL

- No hay una línea institucional que soporte la decisión de pagar.
- Esto debe responderlo la dirección ejecutiva de FIA.
- Se requiere un acuerdo del CAC.

NORMATIVO

- Normativo

ADMINISTRATIVO

- Tendría que solicitarse una asignación de fondos para ese rubro cuando se elabora el presupuesto anual.

OTRO

- No se
- Solamente se brinda cooperación técnica.
- Existe un mandato de gobierno de austeridad.

ANEXO 7. Vínculos entre instituciones

NODO	PAÍS	VÍNCULO	PAÍS
CeiA3	España	Red INNOVAGRO	Internacional
Centro Regional de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Tolima	Colombia	CORPOICA	Colombia
CIESTAAM	México	FIRA	México
CIESTAAM	México	IICA	América Latina
CIESTAAM	México	SAGARPA	México
CIESTAAM	México	UNAM	México
CIESTAAM	México	Universidad de Córdoba	España
CIREN	Chile	FIA	Chile
CIREN	Chile	INDAP	Chile
COFUPRO	México	ACCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA	Colombia
COFUPRO	México	CeiA3	España
COFUPRO	México	COLPOS	México
COFUPRO	México	CONACYT	El Salvador
COFUPRO	México	EMBRAPA	Brasil
COFUPRO	México	FIA	Chile
COFUPRO	México	FIRA	México
COFUPRO	México	Grupo ROSMAR	México
COFUPRO	México	IICA	América Latina
COFUPRO	México	INAES	México
COFUPRO	México	INCA RURAL	México
COFUPRO	México	INIFAP	México
COFUPRO	México	INNOVA	
COFUPRO	México	INTA	Argentina
COFUPRO	México	IOZMAH S.A. de C.V.	México
COFUPRO	México	PIEAS	México
COFUPRO	México	RELASER	América Latina
COFUPRO	México	SIAP	México
COFUPRO	México	SNICS	México
COFUPRO	México	Triptolemos	España
COFUPRO	México	UACH	México

NODO	PAÍS	VÍNCULO	PAÍS
COLPOS	México	COFUPRO	México
COLPOS	México	IICA	América Latina
COLPOS	México	INIFAP	México
COLPOS	México	Universidad Católica de El Salvador	El Salvador
CONACYT	El Salvador	CENTA	El Salvador
CONACYT	El Salvador	UNICAES	El Salvador
CONACYT	El Salvador	Universidad de El Salvador	El Salvador
CONACYT	El Salvador	Universidad Gerardo Barrios	
CONACYTEC	Perú	INIA	Perú
CONACYTEC	Perú	UNALM	Perú
FIA	Chile	IICA Chile	Chile
FIA	Chile	IICA El Salvador	El Salvador
FIA	Chile	IICA México	México
FIA	Chile	INCA RURAL	México
FIA	Chile	Tecnova	España
FIA	Chile	UNICAMP	Brasil
FIRA	México	FIA	Chile
FIRA	México	IICA	América Latina
FIRA	México	INCA RURAL	México
FUNICA	Nicaragua	CONICYT	Nicaragua
FUNICA	Nicaragua	FITTACORI	Costa Rica
FUNICA	Nicaragua	INNOVA	
Ges Proinnova	Chile	COFUPRO	México
Grupo Arzaluz SA de CV	México	IOZMAH S.A. de C.V.	México
IICA El Salvador	El Salvador	FIA	Chile
IICA El Salvador	El Salvador	IICA México	México
IICA El Salvador	El Salvador	Tecnova	España
IICA El Salvador	El Salvador	UNICAMP	Brasil
IICA El Salvador	El Salvador	Universidad de Córdoba	España
INAES	México	INDA	
INIFAP	México	INTA	Argentina
INNOBIO	Chile	Tecnova	España
INNOBIO	Chile	Universidad de Córdoba	España

NODO	PAÍS	VÍNCULO	PAÍS
Red de la Carne y La Leche de la Región de Los Lagos A.G	Chile	Tecnova	España
Red de la Carne y La Leche de la Región de Los Lagos A.G.	Chile	Universidad de Córdoba	España
SIAP	México	SAGARPA	México
Triptolemos	España	IICA	América Latina
UACH	México	IICA	América Latina
UACH	México	Universidad de Guatemala	Guatemala
UACH	México	Universidad Wageningen	Holanda
Universidad Jorge Tadeo Lozano	Colombia	UACH	México