



# PLAN ESTRATÉGICO 2022-2024

**Noviembre 2021**



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
I. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	5
II. MARCO CONCEPTUAL Y ENFOQUE .....	6
III. EL MODELO DE LA RED INNOVAGRO .....	10
IV. VISIÓN, MISIÓN OBJETIVO .....	14
V. PLAN DE TRABAJO 2022 - 2024 .....	15
VI. INDICADORES.....	28
FUENTES CONSULTADAS .....	32

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico 2022-2024 que se presenta para autorización del Consejo Ejecutivo de la Red de Gestión de la Innovación en el Sector Agroalimentario, Red INNOVAGRO, se elaboró en un contexto de conmemoración de su 10º Aniversario y de una nueva realidad propiciada por la aparición del SARS COV-2 que al convertirse en una pandemia mundial, evidenció la ingente necesidad de encontrar soluciones innovadoras y aprovechar las innovaciones generadas con una visión prospectiva, que permitan avanzar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a partir de la contribución colectiva de sus miembros asociados para conseguir resultados positivos en la transformación de los sistemas agroalimentarios desde una perspectiva económica, social y ambiental.

Para su elaboración, se tomaron como base los planes estratégicos de los períodos 2016-2018 y 2019-2021, los resultados alcanzados, las respuestas recibidas de un cuestionario aplicado a los miembros a mediados del 2020, centrado en la situación de emergencia causada por el COVID-19, las orientaciones del Comité Ejecutivo de la Red INNOVAGRO, conformado por su Presidente y sus Vicepresidentes, así como documentos y conclusiones de seminarios, foros, diálogos y otros eventos que nutren el quehacer de esta Red, de cara a la Cumbre Mundial de los Sistemas Alimentarios 2021.

Hoy más que nunca el trabajo en redes colaborativas tiene vigencia y es necesario fortalecerlas con el trabajo conjunto de los diferentes actores de los Sistemas Agroalimentarios, representados en esta Red, para reforzar el papel central y estratégico de la agricultura y destacar su rol en los sistemas de ciencia, tecnología e innovación, para aprovechar oportunidades en todo su potencial y para proteger y restaurar la naturaleza.

El Plan Estratégico 2022-2024 propone una visión que se centra en la demanda de los miembros con visión prospectiva para alcanzar resultados positivos, 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 desde la perspectiva económica, social y ambiental a partir de la nueva realidad derivada de la pandemia e incluye indicadores.

Considera los siguientes ámbitos:

- **Ámbito estratégico:** Estrategias a realizar y líneas de acción de la red.
- **Ámbito de gobernabilidad:** Organigrama (conjunto de miembros)
- **Ámbito de operación:** El conocimiento de la entidad, lo cual permite tener una visión completa de la misma.
- **Ámbito de servicios y beneficios para los socios de la Red:** Servicios que ofrece la red.
- **Ámbito de comunicaciones:** Presentación de plataformas y TICS que utilizará la red. El trabajo será coordinado a través de video conferencias webinars, seminarios, foros, congresos, reuniones y plataformas web al igual que la presentación y análisis de los productos y proyectos que sean desarrollados.
- **Ámbito financiero:** Auto sustentabilidad



El documento consta de seis apartados. En el primero, se indican los aspectos metodológicos para su elaboración. En el segundo, el marco conceptual y enfoque; en el tercero, el modelo de la Red INNOVAGRO, su propuesta de valor y su gobernanza; en el cuarto, la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

En el quinto, los lineamientos estratégicos, el plan de trabajo y las metas; y en el sexto, los indicadores que permitirán medir la eficiencia y eficacia de la Red. Por último, se incluye un Anexo con los miembros de la Red INNOVAGRO.

## I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

a) Revisión y análisis de información sobre los siguientes aspectos:

- Conceptos básicos de la innovación y desarrollo, así como de redes de trabajo, con una visión amplia tomando en cuenta los derivados a los nuevos procesos de innovación, en particular innovación en agrario, agroalimentario y forestal.
- Antecedentes de las instituciones socias de la red en materia de naturaleza, su rol dentro del sistema nacional/regional de innovación (diseño de políticas, investigación, financiamiento, gestión de la innovación, servicios de educación, transferencia de tecnología, extensión).
- Investigación sobre la pandemia de covid-19 y sus efectos en los sistemas agroalimentarios.
- Documentos relacionados a la Red INNOVAGRO y su acción en los últimos años de existencia y crecimiento (Acta de Constitución y Segundo Convenio, Reglamento, Plan Estratégico 2016-2018, el Acta de la Asamblea 2020, el Informe anual de Resultados Red INNOVAGRO 2020 y Plan Estratégico 2019-2021).
- Documentos y conclusiones de seminarios, foros, diálogos y otros eventos que nutren el quehacer de esta Red.

b) Análisis de las respuestas de los miembros de la red al cuestionario aplicado a los miembros a mediados de 2020 sobre:

- ¿Qué desafíos vislumbra para el desarrollo de la innovación agroalimentario en su país?
- ¿Qué acciones de innovación agroalimentaria está llevando a cabo o previendo ejecutar su institución/organización?
- ¿Cómo puede apoyarlo en su trabajo la Red INNOVAGRO?

c) Orientaciones del Comité Ejecutivo vertidas en reuniones de trabajo.

d) Presentación del Plan ante la Asamblea de la Red.

## II. MARCO CONCEPTUAL Y ENFOQUE

La pandemia del 2020 cambió la vida del planeta y la innovación adquirió un nuevo impulso. Se han evidenciado con mayor fuerza los desafíos y las oportunidades. Sin innovación no hay cambio y sin una visión integral y una acción colaborativa no hay resiliencia ni sostenibilidad en los sistemas agroalimentarios.

La evolución del contexto internacional, mirado desde las Américas, estará dominada por cuatro grandes tendencias: a) la evolución del ciclo de la economía mundial, b) la recomposición del comercio internacional por las consecuencias del COVID-19 en un mundo multipolar, acompañada por una reconfiguración de las instituciones vinculadas a la gobernanza mundial, c) el creciente impacto de la digitalización, la robótica en el mercado de trabajo y el uso de la biotecnología y d) el impacto del cambio climático.

El sector agroalimentario forma parte de este contexto que además requiere reposicionar su contribución a la seguridad alimentaria al reconocer la necesidad de garantizar el derecho humano a la alimentación sana y equilibrada para todos, lo que hace imperativo realizar significativas transformaciones en los sistemas productivos que equilibren los necesarios incrementos de productividad con la sostenibilidad de mediano y largo plazo; reducir las grandes brechas existentes dentro y entre países, disminuyendo las vulnerabilidades que aun persisten en los territorios; y asegurar el acceso global a alimentos de calidad, nutritivos, con bajo impacto ambiental y socialmente responsables. (Trigo E., 2021).

En estas transformaciones, el fortalecimiento de los sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, es clave para aprovechar las oportunidades en todo su potencial y para proteger y restaurar la naturaleza (IICA, 2021) como un componente indiscutible ante los avances en nuevos modelos de organización y gobernanza; de fortalecimiento de los enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios; de surgimiento y/o consolidación de nuevos actores en el mercado global de alimentos; y de cambios en los esquemas de protección de los derechos de propiedad intelectual (Trigo, 2021).

Adicionalmente la importancia de reforzar el concepto de la calidad de los alimentos junto con el de la de la seguridad se plantea como uno de los axiomas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020), tener acceso a los **alimentos** inocuos, en cantidades suficientes, es indispensable para mantener la vida. Es importante, sobre todo, para asegurar la **calidad** de los **alimentos** y evitar el desarrollo de enfermedades por su consumo.

Acorde con lo expuesto, los principales desafíos que vislumbran los miembros de la Red INNOVAGRO que respondieron el cuestionario son principalmente afrontar los cambios en la demanda mundial ante la globalización y la pandemia de COVID-19, la crisis climática y pérdida de biodiversidad, así como la necesidad de incentivar y reforzar acciones que innoven en el sector.

Ante este contexto, fomentar la innovación agroalimentaria es una estrategia especialmente valiosa, para contribuir a superar los retos globales de pobreza, inseguridad alimentaria, desperdicio de alimentos, crisis climática, degradación de los recursos naturales, acceso a la educación, al agua, a la

energía, a servicios de salud, al trabajo, a los mercados, a los servicios de telecomunicación y a vivir en comunidades sostenibles, incluyentes e igualitarias, y para aprovechar las oportunidades que ofrece un ambiente adecuado para su desarrollo como los nuevos conocimientos o la combinación de las capacidades y fortalezas de todos los actores.

Crear el ambiente propicio para la innovación en el sector agroalimentario es una tarea a nivel local, nacional, regional y global por parte de los actores tanto del sector privado y público, en el que el trabajo colaborativo (en red o en otras formas de cooperación), permite potenciar y escalar las innovaciones, fomentar aprendizajes y sinergias, y fortalecer el ecosistema de innovación agroalimentaria.

Para efectos de este Plan Estratégico, la Red INNOVAGRO utilizará los siguientes conceptos:

- **Innovación<sup>1</sup>**, 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, 2013). 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 y ambiental.

Una **innovación** no necesariamente es algo nuevo para el mundo; también puede ser algo nuevo en un contexto determinado, o para aquellos involucrados en su implementación. En un sentido amplio, comprende cambios tecnológicos, organizacionales, comerciales y/o financieros que se desarrollan en un ambiente interactivo, que se genera a través de relaciones sociales, en un contexto institucional y espacio geográfico, que está basado en el conocimiento y produce riqueza económica, social o ambiental. Implica múltiples interacciones entre actores, que toman lugar a lo largo del proceso de innovación durante las actividades correspondientes (INCA, Rural, A.C., UACH, SAGARPA, SEDAGRO, ICDA, 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, comercialización y a la satisfacción de necesidades. Esta aproximación a la gestión de la innovación se mantiene desde la formación de la Red. (Red INNOVAGRO, 2011).

---

<sup>1</sup> Concepto utilizado por el IICA, adaptado de la última edición del Manual de Oslo.

- **Políticas públicas en innovación**, considerando estrategias, agendas u hojas rutas, marco regulatorio, instrumentos de apoyo e institucionalidad, que permitan promover, fomentar, implementar y difundir la innovación, los procesos de gestión de la innovación y gestión del conocimiento, a nivel de estado nacional, regional y local.

El enfoque de la Red INNOVAGRO es de ecosistema de innovación agroalimentaria en las redes de valor con visión prospectiva. Supone la interacción de agentes heterogéneos, caracterizada por la colaboración activa entre quienes tienen o expresan necesidades sociales y los diversos agentes con motivación, capacidades científico-tecnológicas y productivas para desarrollar soluciones benéficas (en términos de bienestar e ingresos, condiciones de vida, conservación de los recursos naturales, etc.) para responder a estas necesidades; y, se centra en la demanda de sus miembros para alcanzar resultados positivos.

Con base en las respuestas de los miembros encuestados a raíz de los cambios generados por la pandemia, los temas o ámbitos prioritarios en los cuales se debe focalizar el trabajo de la Red son los siguientes:

- Construcción de **alianzas estratégicas y redes de intercambio** de los miembros de la red.
- Creación de **contenidos digitales y secuencias educativas**.
- Exploración de **instrumentos de financiamiento público y privados, nacionales e internacionales, a los que los miembros de la Red puedan acceder en consorcio**.
- Fomento de las **capacidades de innovar en el sector** a través de la formación y capacitación de recursos humanos a todos los niveles para manejar las nuevas tecnologías, especialmente en el ámbito de la agricultura 4.0; formación de emprendedores; capacitación de profesionales que puedan liderar y acompañar procesos de innovación; y desarrollo de capital humano especializado.
- Generación de **espacios e instancias de intercambio de conocimientos, información y experiencias** en materia de innovación agroalimentaria con los socios de la red, que facilite la posibilidad de colaboración técnica y ejecución de acciones conjuntas para abordar los desafíos post COVID.
- Recibir apoyo en materia de **capacitación y formación**, principalmente en gestión de la innovación, a través del apalancamiento de recursos (becas y pasantías) para asistir y/o realizar los cursos y diplomados que ofrece la Red.
- Establecer **networking** con otros proyectos similares, con expertos y charlas.
- Guías para prevenir el COVID en el sector agrícola.
- Promoción de proyectos y alternativas para la sostenibilidad de la agricultura post COVID.
- Difusión de conocimiento e investigaciones.

La Red puede apoyar a sus miembros de diferentes maneras, pero principalmente a través de contribuir en la interacción y creación de espacios de trabajo entre miembros para buscar una solución conjunta





a los problemas mencionados; en la difusión y promoción de información relevante ante la situación actual; y, en proponer líneas de acción ante la situación generada por el COVID-19.

### III. EL MODELO DE LA RED INNOVAGRO

En 10 años de trabajo, el modelo ha ido evolucionando y perfeccionando. Está regido por los siguientes principios<sup>2</sup>:

- Comunicación. En la Red la comunicación es horizontal y todos los miembros tienen derecho a ser escuchados y atendidos sin diferencia de ningún tipo.
- Respeto. Entendido como el reconocimiento al valor de cada uno de los miembros, por su conocimiento y experiencia en la innovación.
- Eficiencia. En la Red se busca alcanzar los resultados propuestos en el menor tiempo posible y al menos costo.
- Información. La información se entrega completa y es accesible a todos los miembros de la Red.
- Trabajo en equipo. El trabajo colaborativo en la Red se realiza en equipo, cada integrante debe sentir pertenencia a la Red y asumir el rol que le corresponde para contribuir al logro de los resultados esperados.
- Resultados. Este Plan Estratégico está orientado a obtener resultados concretos en el tiempo establecido, para lo cual cada integrante debe involucrarse y trabajar en el logro de los mismos.
- Confianza. Cada integrante de la Red debe sentir confianza para externar sus ideas y tener seguridad de que su contribución es importante para lograr los resultados de la Red.
- Conocimiento. Los conocimientos y experiencia de cada miembro de la Red son fundamentales, así como, su disposición a compartirlos para alcanzar los resultados esperados.
- Innovación. De la interacción y colaboración de los miembros de la Red deben generarse ideas nuevas que rompan esquemas y promuevan la innovación.

Estos principios están avalados con los siguientes lineamientos con los que actúa la Red.

#### **Gobernanza**

Está conformada por el Consejo Directivo, el Comité Ejecutivo, un Presidente honorario, dos Consejeros y la Secretaría Ejecutiva.

El Consejo Directivo o Asamblea General de Miembros es la suprema autoridad de la Red. Está conformado por todos los miembros. Se consideran miembros de la Red a todos los actores de los ecosistemas de innovación agroalimentaria, públicos y privados, con personalidad jurídica, y agencias internacionales que han firmado el convenio de constitución, el Convenio de Colaboración y/o ha solicitado su adhesión de manera formal y que, además, mantienen una participación activa.

El Comité Ejecutivo es la instancia representativa de los miembros de la Red INNOVAGRO. Está integrado por un Presidente y Vicepresidentes representantes de las regiones representadas en la Red INNOVAGRO: Brasil, Centroamérica y el Caribe, Región Andina de América, Cono Sur de América, América y Europa.

---

<sup>2</sup> Enriquecidos con las aportaciones del modelo de negocios del IICA, 2021.



El Presidente honorario. Está representado por el Dr. Víctor Villalobos Arámbula quien respaldó la creación de la Red INNOVAGRO, en su calidad de Director General del IICA. Dicho cargo fue propuesto y aprobado en la Asamblea Anual de 2017.

Los Consejeros. Es la instancia que agrupa a los ex presidentes de la Red con la función de brindar su experiencia y visión para el mejor desempeño de la Red.

La Secretaría Ejecutiva es la instancia promotora y ejecutora del programa de trabajo de la Red INNOVAGRO. Está a cargo de la Representación en México del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA.

### ***Organización***

- Compromiso del Consejo Directivo (Asamblea de Miembros) y del Comité Ejecutivo (Presidente y Vicepresidentes).
- Acta de creación de la Red, reglamento interno, y plan estratégico bianual, con propósitos y objetivos claros.
- Creación de equipos para atender proyectos o iniciativas de uno o más miembros.

### ***Conformación***

- Liderazgo inspirador, no jerárquico.
- Multidisciplinaria.
- Brinda oportunidades a todos sus miembros a partir de su conocimiento.

### ***Herramientas***

- Mecanismo de comunicación.
- Acceso a la información.
- Plataforma tecnológica.

### ***Focalización***

- Demanda de los miembros
- Eficiencia
- Flexibilidad
- Trabajo colaborativo

### ***Seguimiento y monitoreo***

- Tiene mecanismos de monitoreo y seguimiento de acciones y recursos.
- Actualiza periódicamente su directorio.
- Reconoce a sus miembros de acuerdo con sus aportes.
- Informa periódicamente al Comité Ejecutivo y a los miembros de

### ***Financiamiento***

La Red Innovagro puede recibir recursos financieros de cuotas anuales o de aportaciones económicas especiales de las instituciones miembros, así como, de organismos nacionales y agencias multilaterales de cooperación, a través de la Secretaría Ejecutiva, quien los administrará según las normas y procedimientos del IICA, o bien, los miembros pueden financiar directamente las actividades (Encuentro, Seminario Internacional, Ruta de Innovación, etc.) incluidas en el Plan de Trabajo de la Red. El monto de las cuotas anuales se revisa periódicamente y se informa a los miembros con oportunidad.

Los miembros de la Red INNOVAGRO que participen en eventos nacionales o internacionales, acudirán con recursos propios o producto de su gestión ante sus instituciones, organismos u empresas.

### ***Propuesta de valor***

- Posicionamiento de sus miembros en más de 80 países a través de los cursos en línea y de las actividades que realiza la Red.
- Capital relacional con instituciones públicas y privadas: universidades, centros de investigación, fundaciones, empresas, instituciones financieras, organismos internacionales, ONG de 15 países.
- Conocimiento especializado de diferentes miembros de la Red en los siguientes temas centrales de la innovación agroalimentaria: bioeconomía, cambio climático, gestión de conocimiento, digitalización, seguridad alimentaria, agro emprendimiento y ecosistemas de innovación.
- Apoyo para la captación de recursos externos a miembros de la Red. En el transcurso de estos años, hemos logrado apoyarlos en la búsqueda y gestión de recursos económicos para proyectos propios y/o participación en proyectos de organismos que requieren de contrapartes en diversos países donde ejecutan sus programas.
- Becas, pasantías y estancias profesionales de diversos países para estudiantes de licenciaturas y post grados tanto localmente como en el extranjero.
- A nivel interno, la Secretaría Ejecutiva de la Red ha diseñado estrategias para la captación de recursos para su operación que, aunque todavía modestos, como son las cuotas y aportaciones especiales de sus miembros para la realización de actividades, patrocinios para su Encuentro Anual, cobro de certificados y venta de servicios (proyectos que la Red coordina y de la que obtiene recursos por la coordinación), refuerzan el impacto del accionar de la Red.



## Beneficios para los miembros de la Red

- UNE la práctica con la teoría, el conocimiento con las experiencias, países y sectores.
- VINCULA instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, universidades, empresas, centros de investigación, fundaciones y organismos internacionales públicos y privados.
- ABRE las puertas a participar activamente y a descubrir las innovaciones de otros países.
- BRINDA conocimiento especializado, herramientas y estrategias innovadoras, difunde el trabajo de sus miembros, abre espacios de intercambio, cursos (en línea), becas, pasantías y estancias profesionales (para licenciaturas y post grados en diferentes partes del mundo).
- APOYA las nuevas ideas e iniciativas de sus miembros activos, la captación de recursos técnicos y económicos para desarrollar proyectos social, económica y ambientalmente sustentables.
- COMPARTE los nuevos conceptos y temas (de innovación agroalimentaria) que guían al mundo en el futuro cercano.
- CREA valor cambiando paradigmas, nuevas oportunidades y capacidades en el desarrollo de la innovación de diseños y estrategias.
- FORTALECE y TRANSFORMA a los miembros activos en ella.



#### **IV. VISIÓN, MISIÓN OBJETIVO**

Con base en marco conceptual y el modelo de actuación de la Red INNOVAGRO expuestos anteriormente, el presente plan ratifica la visión y misión que a continuación se indica; se modifica el objetivo estratégico y se adecuan los objetivos específicos.

##### **Visión**

Ser reconocida internacionalmente como una red líder de impulso estratégico para la innovación en 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 destinada a generar conocimiento y tecnologías orientadas al desarrollo productivo y sostenible entre los actores estratégicos de los ecosistemas de innovación agroalimentarios (ESIA) de los países que integran la red.

##### **Objetivo Estratégico**

Colaborar con los miembros de la Red basada en sus demandas y necesidades, a partir del 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 y regionales.

##### **Objetivos Específicos**

1. Generar espacios de intercambio, transferencia y desarrollo de iniciativas conjuntas entre los miembros de la Red a partir de sus demandas y necesidades 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, de acuerdo con el entorno cambiante a la nueva realidad.
2. Desarrollar capacidades en innovación 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 experiencia 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 financiero, marketing y comunicacional.

## V. PLAN DE TRABAJO 2022 - 2024

El Plan de Trabajo 2022-2024 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 partir de la demanda de los miembros.
- La incorporación de nuevos servicios que fortalezcan a la Red y colaboren con los que hacen de los miembros en materia de innovación y desarrollo.

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

Por ello, la Red necesita socios activos que apoyen a otros miembros para avanzar en su trabajo, que compartan entre ellos sus experiencias y conocimientos y que, a su vez, puedan retroalimentarse de todo el bagaje y oportunidades que la Red puede brindarles. La Red tiene la capacidad de responder a las necesidades de sus miembros, pero requiere de la participación de todos en las iniciativas técnicas colaborativas.

### Objetivo Específico Número 1

*“Generar espacios de intercambio, transferencia y desarrollo de iniciativas conjuntas entre los miembros de la Red a partir de sus demandas y necesidades 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, de acuerdo con el entorno cambiante a la nueva realidad.”*

#### 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 conjunto **enfocado a la demanda de los miembros de la Red**.
- 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 considerando los insumos que con los que se cuentan y tomando en cuenta la voz de todos.

#### 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) 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, quien hará posible su concreción 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.

b) 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 a encontrar apoyo externo de especialistas en torno a sus necesidades específicas y, a su vez, fortalece los vínculos entre los miembros de la Red.

c) Encuentros bilaterales y establecimiento de networking entre proyectos similares, con expertos y charlas.

Este servicio corresponde a la organización de encuentros bilaterales entre miembros de la Red en el marco de su Encuentro Anual. Estos encuentros son organizados a través de una metodología que permite 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.

#### d) Diseño y organización de Rutas de Innovación o 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 lo más importantes.

Esta iniciativa está sujeta a la superación de la pandemia.

#### e) 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.

#### f) 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.

Así mismo, contiene la información de la persona de contacto o punto focal para efectos de relacionamiento con 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 2022 - 2024
Proyectos conjuntos	Nº Proyectos	6
Articulación demanda-oferta de especialistas entre miembros de la Red	Solicitudes gestionadas	15
Encuentros bilaterales y agenda de trabajo conjunta	Nº total de reuniones bilaterales realizadas	40
Diseño de Ruta de Innovación o Giras Tecnológicas	Rutas o Giras realizadas	3
	Nº de participantes de las instituciones miembros	60
Catálogo de especialistas	Actualizaciones anuales del Catálogo	3
Información de contacto de los miembros actualizada	Actualizaciones anuales de la Base de contactos	3

### Objetivo Específico Número 2

*“Desarrollar capacidades en innovación al interior de los actores estratégicos de los ecosistemas de innovación agroalimentarios (ESIA) 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 un país anfitrión o en un ambiente virtual. 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 dice 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 y patrocinado por los miembros de la Red, una institución anfitriona y apoyado por la Secretaría Ejecutiva.

#### b) Organización de Videoconferencias – webinars

La Red, a través de la gestión de la Secretaria Ejecutiva, pone a disposición de sus miembros videoconferencias (webinars) en temas estratégicos previamente identificados y priorizados, que dicen 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) Diseño y gestión de programas educativos (licenciaturas y diplomados)

La Red, a través de la Secretaría Ejecutiva, tiene experiencia en el diseño y gestión en la implementación de diferentes programas educativos:

- Maestría en Seguridad Alimentaria (se imparte en línea por la Universidad Abierta y a Distancia México de la Secretaría de Educación Pública (UnADM-SEP);
- Licenciatura en Economía y Desarrollo Sostenible (Bioeconomía y Economía Circular) que imparte a partir de 2021 el Instituto de Estudios Superiores Rosario Castellanos (IRC) del gobierno de la Ciudad de México;
- Diplomado de Gestión de la Innovación dictado inicialmente por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y posteriormente en línea impartido por la UnAdm-SEP;
- Diplomado en Bioeconomía en construcción con el IRC y la Universidad Autónoma Chapingo (UACH).
- Cursos cortos, abiertos, masivos en línea (MOOCs). Se han diseñado y gestionado seis cursos que imparte la UNAM a través de la plataforma Coursera con presencia en más de 80 países y dos más a través de la plataforma e-learning del IICA.

Estos programas educativos buscan 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, en temas específicos.

La Secretaría Ejecutiva participa en el diseño y en el proceso de difusión 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) 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.

e) 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 2022-2024
Seminario INNOVAGRO anual	Seminario	3
	Actores de ESIA participantes	500
Videoconferencias – webinars	Videoconferencias – webinars	12
	Nº participantes total	800
Diseño y actualización de programas educativos	Nº programas	9
Cursos Masivos En Línea	Nº de cursos	20
	Nº estudiantes total	60,000
Pasantías	Nº pasantías	6

### Objetivo Específico Número 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

##### 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 dicen relación con innovaciones de productos, procesos, comercialización y marketing, organizacionales y sociales, gestión de la innovación y políticas públicas en la materia.

##### 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, vínculo 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) Sistematización de casos de éxito de Bioeconomía y Agricultura digital

A partir de la experiencia de la Red INNOVAGRO en la innovación para la transformación de los sistemas agroalimentarios con énfasis en la bioeconomía y la digitalización de la agricultura, se propone una iniciativa de sistematización de casos de éxito (buenas prácticas) en la que colaboren los miembros de la Red.

Básicamente se trata de identificar experiencias (investigación, emprendimiento o aplicación práctica) y pedir a los actores directos que compartan una historia, con base en una guía desarrollada por el IICA, para posteriormente hacer una co-publicación (IICA-Red INNOVAGRO) digital con las organizaciones/instituciones que participen en el desarrollo y sistematización del caso.

#### f) 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 en general.

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 son miembros de la Red, pero pueden registrar innovaciones de terceros, 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 2022-2024
Boletín de Noticias	Nº Noticias de innovación	1,900
Redes sociales	Nº Seguidores twitter	10,000
	Nº Seguidores Facebook	5,000
	Nº Seguidores Instagram	2,500
Plataforma institucional	Plataforma institucional actualizada	1
Estudios y publicaciones	Nº publicaciones	30
Sistematización de casos de éxito	Nº publicaciones	40
Premio INNOVAGRO	Nº ediciones Premio	3
	Nº Innovaciones presentadas	90
	Nº miembros participantes	18

## Objetivo Específico Número 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 Secretaría 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, , cursos masivos en línea y webinars, entre otros.

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 2022-2024 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 actualización de los programas educativos diseñados o codiseñados con la participación de la Red INNOVAGRO, al



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 y prestaciones laborales de la Secretaria Ejecutiva, y las condiciones necesarias para su operación.
- 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 al Secretaría Ejecutiva recibe recursos por concepto de coordinación y seguimiento.
- Obtención de recursos externos a través de la Secretaria Ejecutiva mediante convenios, programas operativos o contratos con organismos internacionales y agencias multilaterales de cooperación para la ejecución de iniciativas o proyectos específicos.
- Promover convenios, programas operativos o contratos con los miembros para iniciativas o 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, certificados por participación en los Seminarios INNOVAGRO.
- Patrocinios a los Encuentros Anuales
- 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 antes de 2016, 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 tamaño, posición y posibilidades económicas	Miembro activo	Cuota Premium	+ 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 directa		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

En este plan no se actualizan las cuotas de los miembros de la Red INNOVAGRO como un acto solidario ante la situación económica mundial derivada de la pandemia del COVID 19.

## Metas

Actividades	Unidad de medida	Meta 2022-2024
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	70
	Nuevas fuentes de financiamiento	3

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

## VI. INDICADORES

Por primera vez el Plan Estratégico de la Red INNOVAGRO incorpora una serie de indicadores que va a permitir medir la productividad, la calidad de los servicios ofrecidos, la eficiencia y la efectividad, a partir de las siguientes definiciones y criterios.

### 1. Indicadores de productividad

La productividad mide la cantidad de recursos (dinero, tiempo, personal, etc.) que se utilizan en un determinado proceso. Permite descubrir si se está haciendo un uso eficiente y dónde hace falta mejorar.

- La eficacia es el indicador que nos permite determinar si se ha alcanzado un objetivo dentro de un proyecto o no. Es, por tanto, un indicador dicotómico cuyas dos respuestas posibles son “sí” o “no”.
- El tiempo es uno de los indicadores de productividad que merece un lugar de protagonismo debido a que es uno de los recursos que más se suelen malgastar inconscientemente en la gestión de proyectos.

### 2. Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad pueden ser bastante variados y tienen como objetivo medir si el resultado final de los servicios está o no siguiendo patrones de la empresa y miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso.

- Ser realistas, es decir, directamente relacionados con las dimensiones significativas de la calidad del proceso, producto o servicio.
- Efectistas y centrados en el verdadero impacto de la calidad.
- Visibles y fácilmente representables en forma de gráficos de fácil interpretación.

### 3. Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

- Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
- La eficiencia es un indicador que nos permite determinar la inversión de recursos que se ha hecho a la hora de alcanzar un objetivo del proyecto.

### 4. Indicadores de efectividad

- La relación entre la eficiencia y la eficacia es la efectividad de un determinado proceso. Un proceso efectivo logrará los resultados estimados con recursos mínimos.

### Objetivo Específico Número 1

*“Generar espacios de intercambio, transferencia y desarrollo de iniciativas conjuntas entre los miembros de la Red a partir de sus demandas y necesidades 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, de acuerdo con el entorno cambiante a la nueva realidad.”*

Tipo de Indicador	Indicador	Línea Base	Meta anual	Evidencia
Productividad	Horas trabajadas por proyecto	300 horas	200 horas de trabajo por proyecto	Bitácora
Productividad	% de progreso proyecto	85% de ejecución respecto de planeación	Dos proyectos 100% diseñados, ejecutados y evaluados	Cronograma y memoria documental
Eficiencia	Reducción del 15% en el tiempo de respuesta	30 horas	Atender solicitudes en menos de 24 horas	Formato de control con cronograma de solicitudes
Cobertura	Número de países participantes en el encuentro	7 países	Un encuentro diseñado, ejecutado y finalizado con 10 países participantes.	Memoria documental y fotográfica
Calidad	Alto grado de satisfacción de los participantes	35% muy satisfactorio	Tres acuerdos sistematizados con 45% muy satisfactorio	Minuta de acuerdos firmada
Efectividad	Impacto generado a través del conocimiento en la ruta	Por definir	Una ruta realizada	Memoria documental y fotográfica
Productividad	No. de instituciones participantes en ruta	35 instituciones	45 miembros participantes	Lista de asistencia

## Objetivo Específico Número 2

*“Desarrollar capacidades en innovación al interior de los actores estratégicos de los ecosistemas de innovación agroalimentarios (ESIA) de los países representados en la Red y de los miembros de ésta.”*

Tipo de Indicador	Indicador	Línea Base	Meta anual	Evidencia
Productividad	% de progreso proyecto	100% de ejecución	Un Seminario Internacional diseñado, ejecutado y evaluado.	Cronograma y memoria documental
Cobertura	Número de asistentes por país al Seminario	120 asistentes de 8 países	9 países representados 170 actores ESIA asistentes	Relación de asistentes por país
Calidad	% de aprendizaje aplicable a la práctica de los asistentes.	Por definir	Tres webinars con generación de conocimiento aplicable.	Evaluación cualitativa de los participantes
Productividad	Horas trabajadas por programa educativo	104 horas al año.	80 horas de trabajo en diseño de programas educativos más 20 horas de trabajo de actualización	Bitácora
Eficiencia	No. de horas trabajadas entre estudiantes atendidos	23,104 estudiantes en 6 cursos de 20 horas cada uno	20,000 estudiantes atendidos en 7 cursos anualmente	Registro de inscripción de estudiantes
Calidad	Tasa de estudiantes inscritos con graduados	35% de los estudiantes inscritos terminan	50% estudiantes inscritos finalizan los programas.	Registro de estudiantes
Productividad	Pasantías gestionadas	Dos al año	Tres pasantías al año	Carta de aceptación de pasantía

### Objetivo Específico Número 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.”*

Tipo de Indicador	Indicador	Línea Base	Meta anual	Evidencia
Productividad	No. de noticias publicadas	626 noticias	635 noticias de innovación publicadas	Boletín electrónico
Cobertura	Incremento de 35% en los seguidores en redes sociales	5,493 TW 2,100 FB 542 IG	1,500 nuevos seguidores en Twitter; 966 en FB y 653 en IG.	Estadísticas de cada red social
Calidad	No. de publicaciones realizadas.	8 publicaciones	Diez publicaciones de los miembros	Documento publicado y difundido.
Productividad	Publicación de casos de éxito	Por definir	Publicación de 15 casos de éxito	Documento diseñado y publicado
Eficiencia	No. innovaciones presentadas entre participantes registrados	Reiniciar el premio que fue cancelado dos años.	30 innovaciones presentadas en cada edición anual del premio con al menos 6 miembros participantes	Registro de inscripción de innovaciones

### Objetivo Específico Número 4

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

Tipo de Indicador	Indicador	Línea Base	Meta anual	Evidencia
Cobertura	Diversificación de las fuentes de financiamiento	Tres fuentes de financiamiento	Generar una nueva fuente anualmente	Fuente de financiamiento operando
Eficiencia	% de miembros activos con cuotas pagadas al día	20% de miembros con cuotas al día.	Incremento anual de 10% de miembros con cuotas pagadas al día.	Comprobantes de depósito por miembro



## FUENTES CONSULTADAS

IICA (2013). Innovación para la Cooperación Técnica. Documento de trabajo. Julio de 2013.

IICA (2021). Foro virtual “Ciencia, Tecnología e Innovación para transformar los sistemas alimentarios de América Latina”. Junio, 2021.

INCA Rural A.C., UACH, SAGARPA, SEDAGRO, ICDA. (2016). EC0818 Facilitación de procesos de innovación de mejora competitiva con personas, grupos sociales y organizaciones económicas. México: CONOCER, pp. 1-11.

Red INNOVAGRO (2011). Documento base de creación de la Red INNOVAGRO. Mayo 2011.

Trigo, E. (2021). La I+D+i y la transformación del sistema alimentario: una contribución del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) a la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios 2021 de las Naciones Unidas. Documento de trabajo. Marzo, 2021