



## **ATN-RF-19946-RG CGYC FONTAGRO**

**Producto 1.3. Análisis de benchmarking técnico, organizacional, financiero e institucional y su priorización de modelos que fomenten la modernización del sistema de I+D+i en ALC**

**Secretaría Técnica Administrativa**

**2024**





Códigos JEL: Q16

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un programa de cooperación administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), pero con su propia membresía, estructura de gobernabilidad y activos. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, FONTAGRO, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

El presente documento ha sido preparado por Secretaría Técnica Administrativa.

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial- SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Esta publicación puede solicitarse a:

**FONTAGRO**

Correo electrónico: [fontagro@fontagro.org](mailto:fontagro@fontagro.org)

[www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)





## **Producto 3.**

### **Consultoría de FONTAGRO**

**Análisis de *benchmarking* técnico,  
organizacional, financiero e  
institucional y su priorización de  
modelos que fomenten la  
modernización del sistema de I+D+i  
en ALC**

**Consultor Willem Janssen**

## Contenido

Antecedentes _____	3
Las estrategias de organizaciones pares: ¿Qué implica para FONTAGRO? _____	4
Introducción y metodología _____	4
Las organizaciones pares _____	5
El tamaño de las organizaciones pares _____	5
Objetivos, enfoques estratégicos, e iniciativas principales _____	6
Estrategias de colaboración y de financiamiento _____	8
Conclusiones _____	10
Fuentes de información _____	11

### Antecedentes

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es una alianza de 15 países cuyo objetivo es establecer un mecanismo sostenible para el desarrollo de tecnología e innovación en el sector agroalimentario de América Latina y el Caribe, e instituir un foro para la discusión de temas prioritarios de innovación tecnológica. El Plan de Mediano Plazo (PMP) 2020-2025 estableció la filosofía corporativa de FONTAGRO, destacando como su visión la de “transformar los sistemas agroalimentarios a través del conocimiento para que sean más inclusivos y sostenibles con el medio ambiente y la sociedad”, y como su misión la de “liderar la articulación, la cooperación y el dialogo regional a través del cofinanciamiento sostenible de iniciativas de bienes públicos que aporten al conocimiento e innovación de los sistemas agroalimentarios y a la mejora de la calidad de vida de la población”.

La Secretaría Técnica-Administrativa (STA) es el órgano responsable técnico y administrativo de FONTAGRO. Actualmente, FONTAGRO se encuentra en un proceso de actualización de su modelo de gestión operativa, que incluye un proceso de migración legal, administrativa, financiera y operativa del BID al IICA, ambos patrocinadores de FONTAGRO. Esto hace, que los procesos administrativos se deban realizar bajo las políticas y sistemas de gestión de ambas instituciones. Desde la STA se realizan actividades administrativas, de gestión de conocimiento y datos, de gestión de operaciones, y otras actividades de soporte para su correcto funcionamiento e implementación de tareas acordadas. Adicionalmente, la STA capacita en aspectos a los temas anteriores, cuando es necesario.

Actualmente, FONTAGRO se encuentra en un proceso de transición de su modelo de gestión operativa, que requiere de un proceso de seguimiento más continuo, eficiente y eficaz. Para ello, la STA desea contratar temporalmente un consultor que apoye en tareas diversas relacionadas.

#### **Objetivo de la consultoría**

Elaborar un grupo de documentos que sirvan de insumo para el desarrollo de una propuesta de modernización de FONTAGRO como catalizador de conocimientos que promueve redes y ecosistemas de innovación y el desarrollo en el ámbito de I+D+i agroalimentario, de los institutos nacionales de investigación agropecuaria de los países miembros del Fondo y que sirva a su vez de insumo para el nuevo Plan de Mediano Plazo (PMP) 2025-2030 de FONTAGRO.

La consultoría tiene una duración de 10 meses a partir del 01 de marzo de 2024 al 31 de diciembre de 2024. El presente informe resume las principales actividades realizadas y los resultados alcanzados.

# Las estrategias de organizaciones pares: ¿Qué implica para FONTAGRO?

## INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

FONTAGRO es una organización pública relativamente pequeña dentro de un complejo de organizaciones internacionales (CGIAR, FAO), regionales (BID, IICA, FLAR, CATIE) y nacionales (INIAs, universidades, fundaciones nacionales). Todas esas organizaciones pretenden contribuir al desarrollo agrícola sostenible de la región y así la reducción de hambre, el aumento de ingresos, la sostenibilidad ambiental y otros objetivos. Todos tienen sus propios mandatos, instrumentos y modos de operación específicos y colaboran entre ellos. FONTAGRO debe encontrar en ese entorno su pertinencia y derecho de existir. Esto está definido en gran parte por algunos conceptos complementarios:

- Como organización de tamaño reducido, FONTAGRO debe buscar un nicho estratégico, una contribución única que puede hacer mejor y más fácil que las otras organizaciones. El nicho debe estar basado en el mandato y objetivos de FONTAGRO, y en sus experiencias durante sus 25 años de vida.
- Al mismo momento FONTAGRO debe buscar la compatibilidad de sus objetivos y esfuerzos con las demás organizaciones en reconocimiento de las interdependencias. FONTAGRO fue establecido por BID, su capital reside allí y obviamente los planes de FONTAGRO deben ser coordinados con los del BID. La administración operativa de FONTAGRO está hospedado dentro de IICA y sus planes deben ser aceptables allí. De forma menos intensa, como organización metida en el tema de innovación agraria, FONTAGRO debe entender los planes de organizaciones líderes globales como CGIAR y FAO para definir sus pautas.
- El modelo de operación de FONTAGRO debe ser ajustado a sus recursos y FONTAGRO puede aprender mucho de organizaciones de tamaño y con objetivos parecidos. Aunque no es fácil encontrar aquellas organizaciones, CATIE y FLAR tienen alguna similitud en que las dos también persiguen innovación agraria.

Para estas seis organizaciones (BID, IICA, CGIAR, FAO, CATIE y FLAR) se compararon sus estrategias y su base de operación en las siguientes dimensiones:

- 1. Presupuesto y tamaño del staff**
- 2. Objetivos**
- 3. Enfoque estratégico**
- 4. Iniciativas principales**
- 5. Estrategias de colaboración**
- 6. Estrategias de financiamiento**

La comparación está basada en documentos disponibles en el Internet (vea la lista de literatura al final), complementado en ciertos casos con entrevistas con el liderazgo de esas organizaciones. Los resultados de la comparación se encuentran más abajo en los Cuadros 1 (Presupuesto y tamaño del staff), 2 (Objetivos, enfoques estratégicos e iniciativas principales,) y 3 (Colaboración y estrategias de financiamiento). En lo que sigue, introducimos las organizaciones pares, pasaremos dimensión por dimensión y haremos conclusiones para FONTAGRO. Al final se resumirán los hallazgos principales.

## INFORME DEL PRODUCTO 3

### LAS ORGANIZACIONES PARES

*El Banco Interamericano de Desarrollo (BID)* tiene su sede en Washington DC., Estados Unidos. El BID presta apoyo técnico y financiero para proyectos de desarrollo a los países de América Latina y el Caribe. Su mandato es de apoyar el desarrollo económico y social, de reducir pobreza y de promover desarrollo sostenible. BID estableció el FONTAGRO y maneja su capital de inversión. *La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)* tiene su sede en Roma, Italia. Lidera esfuerzos para erradicar el hambre y mejorar la seguridad alimentaria y nutricional. FAO aspira a seguridad alimentaria global y quiere asegurar el acceso de todo el mundo a alimentos de calidad que permiten una vida activa y sana. *El Grupo Consultativo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR)* tiene su sede central en Montpellier, Francia. Realiza investigación para el desarrollo en temas agrícolas de importancia global. Así quiere reducir la pobreza, aumentar la seguridad alimentaria y nutricional, y mejorar los recursos naturales y servicios ecológicos.

*El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)* tiene su sede en San José, Costa Rica. Su mandato es de fomentar, promover y apoyar los esfuerzos de sus países miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural. El IICA se centra en la innovación, la competitividad y la sostenibilidad en la agricultura. IICA hospeda al FONTAGRO en sus instalaciones.

*El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)* tiene su base en Turrialba, Costa Rica. Su mandato es de contribuir al desarrollo rural y la conservación de los recursos naturales en América Latina y el Caribe a través de la educación, la investigación y la extensión integradas.

*El Fondo Latinoamericano de Arroz de Riego (FLAR)* tiene su base en Palmira, Colombia. FLAR es una alianza público-privada que reúne a diversas organizaciones vinculadas al arroz en América Latina. Busca mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad de los sistemas de producción de arroz, con un enfoque de ecoeficiencia, a través de la investigación, la transferencia de tecnología y el desarrollo de capacidades.

### EL TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES PARES

Las organizaciones pares son todas bastante más grandes que FONTAGRO. FAO y IDB manejan presupuestos anuales encima del billón de dólares. IICA tiene un presupuesto de unos \$100 millones; CATIE alrededor de \$20 millones y FLAR alrededor de \$10 millones (Cuadro 1). El presupuesto operativo anual de FONTAGRO en 2023 consistió de \$ 2,680,000 millones de retornos sobre su capital, al cual se suma aportes de donantes (por ejemplo, el gobierno de Nueva Zelandia) y cerca de \$ 5 millones de contrapartida en especie por parte de los aportes de sus miembros a los proyectos seleccionados, por un total de alrededor de \$8 millones.

Cuadro 1. Presupuesto y tamaño aproximado del staff

Organización	Presupuesto anual aproximado (\$m), 2023	Tamaño del staff, 2023
<b>BID</b>	1200	2000
<b>IICA</b>	50 - 200	300
<b>FAO</b>	2600	11500
<b>CGIAR</b>	1000	8000
<b>CATIE</b>	20 - 50	300
<b>FLAR</b>	2	25
<b>FONTAGRO</b>	2.6	7

## INFORME DEL PRODUCTO 3

En términos de personal, se encuentran diferencias similares: FAO emplea más que 10,000 personas y el CGIAR cerca de 8,000 personas. BID emplea cerca de 2,000 personas y IICA y CATIE cada uno emplean 300 personas. FLAR es la organización par de menor tamaño con unos 25 miembros de staff. Mientras tanto FONTAGRO opera en el momento con una secretaria ejecutiva y 6 consultores de apoyo. La conclusión debe ser que FONTAGRO es pequeño en comparación con sus organizaciones pares. La implicación es doble: una necesidad de ser muy preciso en sus actividades y de escoger las actividades más fructíferas; la importancia de basarse en sus miembros y en sus patrocinadores.

### OBJETIVOS, ENFOQUES ESTRATÉGICOS, E INICIATIVAS PRINCIPALES

Los *objetivos* de las organizaciones pares se relacionan fuertemente con sus mandatos. El objetivo que une a todas las organizaciones es sostenibilidad, basado en la conciencia que sus actividades deben producir duraderos impactos en el sector. Para dos organizaciones la seguridad alimentaria es explícito en sus objetivos y para tres organizaciones el mejoramiento de condiciones de vida y reducción de pobreza es importante. En un caso los objetivos son vinculado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Cuadro 2)

Cuadro 2: Objetivos, enfoques estratégicos, e iniciativas principales

Organización	Objetivos	Enfoques estratégicos	Iniciativas principales
<b>BID</b>	Desarrollo sostenible y calidad de vida en LAC	Seguridad alimentaria; ingresos agrícolas y resiliencia climática; sostenibilidad ambiental	Ídem + desarrollo institucional; innovación tecnológica; igualdad de género y etnicidad
<b>IICA</b>	Agricultura competitivo, incluyente y sostenible; mejores medios de vida rurales	Ídem	Acción climática; bioeconomía; Sanidad agraria y nutricional; desarrollo rural
<b>FAO</b>	Seguridad alimentaria para todos; acceso a alimentos de calidad; agricultura sostenible	Erradicación del hambre; seguridad alimentaria; malnutrición	Agricultura sostenible; respuestas a cambio climático; transformación de sistemas alimentarias
<b>CGIAR</b>	En función de los objetivos de desarrollo sostenible: más seguridad alimentaria; reducción de pobreza; sostenibilidad ambiental	Sistemas alimentarios y de uso de tierra y agua más sostenibles y resistentes	Transformación agroecológica; “Climate Smart Agriculture”; Innovación genética.
<b>CATIE</b>	Agricultura sostenible; biodiversidad; resistencia al cambio climático	Gestión sostenible de recursos naturales y agrícolas	Agroforestería; conservación de biodiversidad; adaptación al cambio climático
<b>FLAR</b>	Productividad de arroz; ingresos de arroceros; sostenibilidad de producción de arroz	Investigación y desarrollo de arroz para LAC	Mejoramiento genético; agronomía; transferencia de tecnología
<b>FONTAGRO</b>	Mecanismos de financiamiento sostenible para el desarrollo de I+D+i	Posee tres estrategias en su plan de mediano plazo 2020-2025: Estrategia 1 (Fincas en red, sostenibles y resilientes), Estrategia 2 (Sistemas productivos, Agroecosistemas y territorios sostenibles) y Estrategia 3 (Agricultura, Nutrición y salud).	En todos los rubros productivos, enfocados en áreas transversales de Cambio Climático, Innovación, Intensificación sostenible y agregado de valor.

## INFORME DEL PRODUCTO 3

Los objetivos son expresados en términos del sector público, inclusive para FLAR que es una organización público-privado.

Las lecciones para FONTAGRO son: primero, que debe insistir en soluciones sostenibles y mejores condiciones de vida de las poblaciones pobres (y a menudo rurales); segundo que siga expresando sus ambiciones en función de las agendas públicas; y tercero que busca el apoyo del sector privado por donde pueda, para lograr esos objetivos públicos.

Los **enfoques estratégicos** de las organizaciones pares ponen mucho énfasis en seguridad alimentaria (FAO y BID), sostenibilidad (CGIAR, CATIE, BID) e ingreso y bienestar rural (BID y IICA). El CGIAR persigue un enfoque de sistemas, no solo de alimentos y uso de tierra sino también de uso de agua. El enfoque estratégico de FLAR es lo más preciso: I&D en arroz.

Mientras hace cinco años la situación del hambre en el continente se estaba mejorando, últimamente este problema ha resurgido. Con eso un tema muy tradicional (erradicación de hambre) ha vuelto en las prioridades. Por excepción del BID, respuestas al cambio climático, no son el enfoque estratégico, aunque tienen mucha importancia en las iniciativas principales.

**La implicación para FONTAGRO son: primero, que debe insistir en soluciones sostenibles y mejores condiciones de vida de las poblaciones pobres (y a menudo rurales); segundo que siga expresando sus ambiciones en función de las agendas públicas; y tercero que busca el apoyo del sector privado por donde pueda, para lograr esos objetivos públicos.**

Las *iniciativas principales* indican como las organizaciones pares quieren realizar sus objetivos y enfoques y cuales acciones están implementando. Es en las iniciativas principales que la importancia del cambio climático sobresale. Todas organizaciones, con excepción de FLAR mencionan clima en sus iniciativas principales, por ejemplo, a través de "Climate Smart Agriculture". En dos de las organizaciones, la transformación de los sistemas agroalimentarios o agroecológicos tiene prioridad (FAO, CGIAR), un tema que va muy a la mano con el enfoque de bio-economía de IICA. Dos iniciativas del BID merecen atención: fortalecimiento de instituciones agrícolas y la promoción de innovación y adopción tecnológica.

Para FONTAGRO las implicaciones son claras. Cambio climático debe seguir apareciendo en sus iniciativas, dirigido no a cambios marginales sino a la transformación del sistema agroalimentario. Otra observación es que el BID da mucha importancia a la agenda institucional y de innovación, dos temas en la cual FONTAGRO puede tener un papel central.

## INFORME DEL PRODUCTO 3

### ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN Y DE FINANCIAMIENTO

**Alianzas estratégicas** son una parte esencial del modo de operación de todas las organizaciones pares. El rango de posibles socios es casi igual: gobiernos a diferentes niveles, sociedad civil, y en el caso de FLAR las organizaciones de productores. Mientras las organizaciones pares se perfilan como organizaciones públicas, el sector privado siempre es buscado como socio esencial. En gran parte es un reflejo que a final de la cuenta la actividad agrícola casi siempre es de naturaleza privada, sea de pequeños o de grandes productores, dentro de cadenas de valor más o menos integradas que buscan ganancias para garantizar su sobrevivencia y crecimiento. El sector privado en sus diferentes formas define en gran parte la pertinencia de las actividades de las organizaciones pares, y forma su audiencia. CGIAR, FAO y BID mencionan de forma explícita al sector académico, en reconocimiento de la importancia del conocimiento y de la investigación como instrumentos de progreso (Cuadro 3)

Cuadro 3: Colaboración y estrategias de financiamiento

Organización	Estrategias de colaboración	Estrategias de financiamiento
BID	“Colaboración interinstitucional es central a su éxito”	Prestamos; fondos fiduciarios; inversiones de riesgo
IICA	Alianzas diseñadas en función de sus objetivos estratégicos	Contribuciones de países miembros; proyectos especiales con sus países miembros
FAO	Colaboración con un rango grande de socios diversos	Contribuciones obligatorios y voluntarios de países miembros; proyectos especiales
CGIAR	Co-creación de innovación; búsqueda de sinergia	Contribuciones de países miembros y otros partidos (por ejemplo, fundaciones) a través de varias ventanas
CATIE	Alianzas de investigación y educación para una gestión sostenible de la agricultura	Donaciones para proyectos de investigación; contribuciones de sus países miembros; pequeño fondo de inversión
FLAR	Alianzas dentro del sector arrocero	Contribuciones por país; aplicación a fondos competitivos; regalías

CGIAR habla de co-creación, lo que significa que un socio participa en un proceso de investigación conjunto con alguien del CGIAR. En este caso, dentro de su actividad central de investigación, el CGIAR reconoce que otras organizaciones puedan tener mejores capacidades que el mismo. Otra forma de colaboración es de buscar socios en actividades complementarios al mandato de la organización. El sector privado o las organizaciones no-gubernamentales pueden jugar un papel grande en la definición de prioridades y en la disseminación de resultados.

Como organización pequeña FONTAGRO debe movilizarse en alianzas complementarias, por ejemplo, con BID en la gestión de su capital y en la búsqueda de respaldo en la región. FONTAGRO también puede usar alianzas para responder a demandas de sus constituyentes que son pertinentes pero que no pueda alcanzar dentro de sus limitaciones, por ejemplo, en el tema de capacitación.

Las contribuciones anuales son *la forma de financiamiento* más importante a través de las organizaciones pares. FAO y IICA mantienen contribuciones anuales por país, según su tamaño. FLAR también mantiene un sistema de contribución anual de los miembros, definida por la importancia de arroz en el país. El CGIAR mantiene contribuciones variables de los países interesados y de fundaciones privados.

## INFORME DEL PRODUCTO 3

La base del financiamiento de las operaciones del BID se encuentra en sus préstamos. Recibe un margen de diferencia entre el interés que paga en los mercados de capital y el interés que cobra a sus clientes. Las inversiones de BID son respaldadas por el capital puesto por sus gobiernos miembros accionistas. Al lado de sus préstamos, el BID maneja inversiones de riesgo y fondos fiduciarios.

La importancia de fondos especiales, para contribuir a propósitos específicos ha ido creciendo. Por ejemplo, en el CGIAR gran parte de las contribuciones es para temas específicos, de interés especial al donante. Igualmente, CATIE y IICA entran a menudo en proyectos específicos de apoyo a sus países miembros financiados por fuentes específicas.

Todas organizaciones buscan fondos externos para proyectos especiales, por ejemplo, del Fondo Verde de Clima, de la Comunidad Europea o de la Fundación Bill y Melinda Gates. CATIE mantiene un pequeño fondo externo que permite recibir donaciones y financiar becas e investigación por un total de \$0.4M máximo por año.

El financiamiento de FONTAGRO es bien diferente. Su financiamiento de base proviene del interés sobre su capital de alrededor de \$90m, lo que rinde entre \$2m y \$4m, dependiendo de la tasa de interés vigente. Palanquea el financiamiento de sus proyectos con auto contribuciones de los participantes en los proyectos (por ejemplo, por mano de obra), y busca financiamiento externo para temas interesantes, por ejemplo, Nueva Zelanda ha cofinanciado varios convocatorios.

Debido a una estrategia de inversión conservador, los retornos sobre el capital de FONTAGRO son bajos. De hecho, en términos reales el capital de FONTAGRO del 2024 representan un valor real de cerca 60% del año 2000, una reducción preocupante.

FONTAGRO puede sacar varias implicaciones del análisis previo: Valdría la pena diseñar una estrategia de inversión más agresiva, que permite mantener y posiblemente crecer el capital de base; puede considerar el uso de contribuciones anuales para integrar nuevos países dentro de FONTAGRO; debe continuar su estrategia de cofinanciamiento por parte de países interesados. Las tres implicaciones necesitan ser elaborados en estrecha colaboración con el BID que guarda el capital de FONTAGRO.

## INFORME DEL PRODUCTO 3

### CONCLUSIONES

El análisis de las seis organizaciones pares suministra varias conclusiones para la estrategia de FONTAGRO. Primero, en ciertos temas, *FONTAGRO puede orientar su dirección según las pautas previstas de organizaciones pares de mayor tamaño*. FONTAGRO debe insistir en soluciones sostenibles y mejores condiciones de vida de las poblaciones pobres (y a menudo rurales); debe expresar sus ambiciones en función de las agendas públicas; y debe buscar el apoyo del sector privado por donde pueda, para lograr esos objetivos públicos. Cambio climático debe seguir apareciendo en sus iniciativas, dirigido a la transformación del sistema agroalimentario.

Segundo, en otros aspectos, *FONTAGRO debe reconocer que es una organización pequeña*. Hay una necesidad de ser muy preciso en sus actividades y de escoger las actividades más fructíferas; y debe basarse en sus miembros y en sus patrocinadores. FONTAGRO debe movilizarse en alianzas complementarias, por ejemplo, con BID en la gestión de su capital y en la búsqueda de respaldo en la región. Así mismo puede usar alianzas para responder a demandas de sus constituyentes que son pertinentes pero que no pueda alcanzar dentro de sus limitaciones, por ejemplo, en el tema de capacitación.

En tercer lugar, *algunos elementos de FONTAGRO son únicos, pero pueden beneficiarse de las estrategias de las organizaciones pares*. En términos de financiamiento, FONTAGRO puede considerar el uso de contribuciones anuales para integrar nuevos países dentro de FONTAGRO y debe continuar su estrategia de cofinanciamiento por parte de países interesados. Al mismo momento valdría la pena diseñar una estrategia de inversión más agresiva, que permite mantener y posiblemente crecer el capital de base.

Finalmente, *el análisis de las organizaciones pares da indicaciones sobre la pertinencia de FONTAGRO mismo*. Aquí resaltamos la importancia que BID, su primero y principal patrocinador, da a la agenda institucional y de innovación, dos temas en la cual FONTAGRO puede y debe tener un papel central.

## INFORME DEL PRODUCTO 3

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### CGIAR

<https://www.cgiar.org/how-we-work/strategy/>

<https://www.cgiar.org/how-we-work/strategy/partnerships/>

<https://www.cgiar.org/research/annual-plan-work-budget/>

<https://www.cgiar.org/how-we-work/accountability/policies/>

<https://cgspace.cgiar.org/server/api/core/bitstreams/5f3db8aa-a001-4ae0-8f48-b6c886dd3809/content>

<https://cgspace.cgiar.org/items/797a1237-7c46-48c1-abf3-da6afaf6e63b>

#### FAO

<https://www.fao.org/strategic-framework/en>

<https://www.fao.org/about/strategy-programme-budget/strategic-framework/en/>

<https://www.fao.org/about/who-we-are/en/>

<https://www.fao.org/about/org-chart/en/>

<https://www.fao.org/members-gateway/news/detail/en/c/1634838/>

<https://www.fao.org/agroecology/database/detail/en/c/1492810/>

<https://www.fao.org/agrovoc/news/fao-cooperates-cgiar-increase-interoperability-between-food-and-agricultural-information>

#### IICA

<https://iica.int/en/about-us/our-work>

[https://apps.iica.int/SReunionesOG/Content/Documents/CE-2021/en/6b70e900-1d8d-447b-8b07-10e8e2281aa0\\_wd725\\_2020\\_iica\\_annual\\_report.pdf](https://apps.iica.int/SReunionesOG/Content/Documents/CE-2021/en/6b70e900-1d8d-447b-8b07-10e8e2281aa0_wd725_2020_iica_annual_report.pdf)

[https://apps.iica.int/SReunionesOG/Content/Documents/CE-2024/en/e11f0ae4-71ae-48b4-9368-2ec69f7344fb\\_wd765\\_2023\\_financial\\_statements\\_of\\_iica\\_and\\_report\\_of\\_the\\_external\\_auditors.pdf](https://apps.iica.int/SReunionesOG/Content/Documents/CE-2024/en/e11f0ae4-71ae-48b4-9368-2ec69f7344fb_wd765_2023_financial_statements_of_iica_and_report_of_the_external_auditors.pdf)

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/5782/%28WD-557%29%202010-2020%20Strategic%20Plan.pdf>

<https://iica.int/en/press/news/iica-and-catie-reaffirm-their-partnership-drive-research-leadership-development-and>

<https://iica.int/en/press/news/cgiar-worlds-largest-agricultural-research-network-step-joint-work-iica-transformation>

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/20969/BVE22098277i.pdf?sequence=6>

#### BID

## INFORME DEL PRODUCTO 3

<https://publications.iadb.org/en/idb-9-operational-performance-and-budget>

<https://www.iadb.org/en/news/idb-group-releases-its-annual-report-operational-results-and-impact>

<https://www.iadb.org/en/who-we-are/about-idb/operational-policies>

<https://www.iadb.org/en/who-we-are/institutional-strategy>

<https://www.iadb.org/en/who-we-are/how-we-are-organized>

<https://www.idbinvest.org/en/news-media/governors-approve-three-historic-transformative-changes-idb-group-support-region>

### CATIE

<https://www.catie.ac.cr/vision-estrategica/>

<https://informe2023.catie.ac.cr/>

<https://www.catie.ac.cr/en/financiamiento/>

<https://www.nifa.usda.gov/sites/default/files/resource/CATIE%20a%20tropical%20world%20of%20opportunities.%2018-7-2017%20rev.pdf>

<https://projects.propublica.org/nonprofits/organizations/311657304>

### FLAR

<https://flar.org/>

<https://flar.org/wp-content/uploads/2014/07/Plan-Estrat%C3%A9gico-y-Operativo-FLAR-red.pdf>

<https://flar.org/mejoramiento-genetico/capacidades/>

<https://flar.org/aportes/>

<https://flar.org/organizacion/>

---

Elaborado por: Willem  
Janssen



---

Aprobado por:

---

Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



[www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)

Correo electrónico: [fontagro@fontagro.org](mailto:fontagro@fontagro.org)