



SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

Conceptos, principios y herramientas

Publicaciones de esta serie

CDAIS manuales y guías

- *Realizando evaluaciones de necesidades de capacidades funcionales – Manual para instructores (Segunda edición)*
- *Alianzas de Nichos de Innovación – Guía para el proceso de acompañamiento*
- *Fortalecimiento Organizacional – Una guía para el proceso de acompañamiento*
- *Organizando una feria de innovación – Guía práctica*
- *Organizando un diálogo de políticas – Guía práctica*
- *Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje – Conceptos, principios y herramientas*

CDAIS historias y conversaciones

- *Building Competence and Confidence in Agricultural innovation: Stories of change*
- *Catalysing Innovation in Agriculture: Conversations of change*

Los manuales están destinados a ser documentos de trabajo. El proyecto apoyó el desarrollo del Marco Común sobre Desarrollo de Capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola de la Plataforma de Agricultura Tropical, y fue probado en ocho países piloto. Un hallazgo clave fue que el marco requiere adaptación a la situación de cada país y, como tal, los manuales son solo guías generales.

<https://cdais.net>
www.tapipedia.org

SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

Conceptos, principios y herramientas

Publicado por Agrinatura
y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Paris, 2020

Referencia requerida:

Agrinatura y FAO. 2020. *Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje Conceptos – Principios y Herramientas.*
Agrinatura, París y FAO, Roma. 24 pp.

El proyecto CDAIS es financiado por la Unión Europea. Este documento ha sido producido con asistencia financiera de la Unión Europea. Sus contenidos no pueden ser considerados como reflejo de la opinión oficial de la Unión Europea.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ni de la Agrinatura, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO o la Agrinatura los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO ni de la Agrinatura.

ISBN 978-2-35709-018-7 [Agrinatura]

ISBN 978-92-5-132141-6 [FAO]

© Agrinatura y FAO, 2020



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

Agrinatura

The European Alliance on Agricultural
Knowledge for Development
European Economic Interest Grouping
42 rue Scheffer
75116 Paris, Francia
secretariat@agrinatura-eu.eu
www.agrinatura-eu.eu

FAO

Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Roma, Italia
tropagplatform@fao.org
www.fao.org

ÍNDICE

Introducción	4
1. Antecedentes	4
1.1. CDAIS y el "Marco Común" sobre desarrollo de capacidades	4
1.2. ¿Por qué monitorear, evaluar y aprender en CDAIS?	5
2. Objetivos y principios del sistema de MEA	5
2.1. Apoyar la implementación del proyecto	5
2.2. Proporcionar evidencia de los cambios	6
2.3. Principios clave para el diseño del sistema de MEA	7
3. El marco de MEA	8
3.1. MEA en los dos niveles y las tres dimensiones de las intervenciones	8
3.2. MEA a nivel del sistema de innovación agrícola: identificación de la vía de impacto	9
3.3. MEA a nivel de alianza de nicho de innovación: Apoyo y evaluación de procesos de desarrollo de capacidades	14
4. MEA Tiempos y herramientas	17
4.1. MEA fases y tiempos	17
4.2. Herramientas de MEA a nivel del sistema de innovación agrícola	19
4.3. Herramientas MEA a nivel de alianza de nicho de innovación	19
5. MEA en la práctica	20
5.1. Coordinación del sistema	20
5.2. Percepciones de valor y beneficio	20
5.3. Desafíos en la recopilación, análisis y uso de la información	20
Referencias	21
Agradecimientos	22

INTRODUCCIÓN

Este documento presenta el marco en el cual el componente de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) del proyecto de Desarrollo de Capacidades para los Sistemas de Innovación Agrícola (CDAIS) fue concebido, los objetivos que persiguió y cómo se implementó.

Destaca los conceptos, principios y herramientas que han sido utilizados por los equipos de MEA en cada uno de los ocho países piloto. Las hojas de trabajo que se han desarrollado en paralelo para guiar a los equipos de CDAIS de cada país sobre cómo aplicar y usar el MEA están disponibles en <https://cdais.net/publications>.

1. Antecedentes

1.1. CDAIS y el “Marco Común” sobre desarrollo de capacidades

El objetivo general del proyecto CDAIS fue promover que los sistemas de innovación agrícola sean eficientes y sostenibles para satisfacer las demandas de los productores, de las empresas agrícolas y de los consumidores mientras enfrentan desafíos ambientales y socioeconómicos. Su objetivo específico fue establecer una alianza mundial sobre el desarrollo de capacidades en sistemas de innovación agrícola sobre una base sostenible, con necesidades evaluadas y enfoques validados en ocho países piloto: Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Etiopía, Guatemala, Honduras, Laos y Ruanda.

Sistema de innovación agrícola

“Una red de actores (individuos, organizaciones y empresas) que, junto con sus instituciones y políticas de apoyo al sector agrícola y afines, ponen en uso social y económico, productos, procesos y prácticas nuevas o existentes”.

Capacidad

“La capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para gestionar sus asuntos con éxito”.

Desarrollo de capacidades

“El proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto despliegan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen su capacidad a lo largo del tiempo”.

Fuente: TAP (2016).

El proyecto CDAIS fue desarrollado e implementado conjuntamente por Agrinatura-GEIE (Grupo Europeo de Interés Económico) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO). Fue concebido para apoyar la implementación del plan de acción de la Plataforma de Agricultura Tropical (TAP), una Iniciativa del G20 para mejorar la coherencia global sobre desarrollo de capacidades para la innovación agrícola, basada en el diagnóstico preliminar de que muchos países no están explotando plenamente su potencial de innovación (TAP, 2016). Como aliados de la TAP, y de acuerdo con sus visiones, Agrinatura y la FAO colaboran para lograr un enfoque coherente para fortalecer los sistemas de innovación agrícola, guiados por el Marco Común de la TAP sobre Desarrollo de Capacidades para los Sistemas de Innovación Agrícola (TAP, 2016), denominado en el presente documento como “Marco Común”. El Marco Común se probó en los ocho países piloto entre 2015 y 2019.

El supuesto principal del marco común es que las capacidades funcionales de los individuos y las organizaciones deben fortalecerse para que puedan innovar y, al mismo tiempo, reforzar el sistema de innovación agrícola que a su vez crea un entorno favorable.

El marco común se basa en tres perspectivas teóricas que se tomaron en cuenta durante la implementación en todos los países.

- **Una perspectiva de sistema.** Los sistemas de innovación son más efectivos si se fortalece lo que afecta las relaciones entre los componentes del sistema (es decir, las capacidades funcionales). Las capacidades funcionales identificadas en el marco común, también conocidas como “capacidades 4 + 1”, son las capacidades para (i) manejar la complejidad, (ii) colaborar, (iii) reflexionar y aprender, e (iv) involucrarse en procesos políticos y estratégicos, que en conjunto resultan en la (v) capacidad de adaptación y respuesta con el fin de aprovechar el potencial de la innovación.
- **Una perspectiva estratégica de gestión de alianzas de nicho de innovación.** Esto implica un enfoque de doble vía de desarrollo de capacidades para los sistemas de innovación agrícola a nivel de las alianzas de nichos de innovación y al nivel del sistema de innovación agrícola.
- **Una perspectiva de aprendizaje.** Los actores del sistema de innovación agrícola, tanto individuos como organizaciones, deben pasar por un proceso de aprendizaje supervisado de cinco etapas para desarrollar sus capacidades de innovación: consolidación del compromiso, creación de una visión, evaluación de necesidades sobre capacidades, estrategia de desarrollo de capacidades y la implementación.

Una **alianza de nicho de innovación** es donde varios actores interactúan para resolver problemas específicos y luego desarrollan sus capacidades colectivas para innovar. Es un lugar de aprendizaje y experimentación y transformación a nivel micro.

Como mínimo, es una red de individuos y organizaciones que contribuyen a los mismos objetivos de innovación. Puede que no todos tengan los mismos intereses y el mismo nivel de compromiso, pero tienen objetivos e interacciones comunes. En el mejor de los casos, es una comunidad de individuos y organizaciones que comparten un lenguaje, una visión y una estrategia comunes, que saben cómo trabajar juntos y que se comprometen mutuamente para lograr la innovación.

1.2. ¿Por qué monitorear, evaluar y aprender en CDAIS?

Basado en un diagnóstico de las necesidades del país para desarrollar o reforzar los sistemas nacionales de innovación agrícola, el proyecto CDAIS buscó abordar una amplia gama de problemas. Esas cuestiones estaban relacionadas en general con la falta de eficiencia, de capacidad de respuesta y de eficacia, de los sistemas de innovación agrícola. Esto se evidenciaba en la falta de coordinación en intervenciones para el desarrollo de capacidades, en intervenciones inadecuadas para el desarrollo de capacidades y demasiadas intervenciones a pequeña escala con un alcance limitado centradas principalmente en las capacidades técnicas individuales y en las insuficientes innovaciones impulsadas por la demanda.

En el marco común, las suposiciones sobre los mecanismos de cambio se basaron en un gran cuerpo de literatura, combinando conceptos sobre sistemas de innovación agrícola y literatura de pensamiento en sistemas, de desarrollo de capacidades y gestión de la innovación. En efecto, el proyecto CDAIS implementó varios pilotos al mismo tiempo. El equipo de coordinación global decidió desarrollar un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) en la etapa inicial del proyecto para capturar la diversidad de los cambios y los mecanismos de los cambios e impactos logrados por el proyecto CDAIS en los diferentes países.

El sistema de MEA se deriva del principio de que la evaluación y el aprendizaje continuos permiten la gestión adaptativa de proyectos transformacionales y, por lo tanto, ayuda a mejorar su desempeño. El monitoreo se utiliza como un enfoque basado en la evidencia para detectar y apoyar cambios en el conocimiento, actitudes y prácticas dentro de los aliados del proyecto para lograr cambios sistémicos y mayores impactos.

Para probar la validez del marco común, se necesitaba un análisis comparativo entre países para verificar el marco

teórico con los datos empíricos. Esos datos fueron reunidos y recopilados a través del sistema de MEA para construir estas comparaciones.

En resumen, el sistema MEA buscaba la "diferencia" que estaba haciendo el proyecto CDAIS.

2. Objetivos y principios del sistema de MEA

El sistema de MEA en CDAIS tuvo dos objetivos principales: (i) apoyar la implementación del proyecto, y (ii) proporcionar evidencia de los cambios que realizó el proyecto. Para lograr estos objetivos, se lo diseñó siguiendo nueve principios clave.

2.1 Apoyar la implementación del proyecto

El primer objetivo clave del sistema de MEA fue proporcionar una evaluación continua y un proceso de aprendizaje para ayudar a los equipos de los países a adaptar las intervenciones de desarrollo de capacidades en respuesta a las necesidades específicas, y así avanzar hacia impactos más grandes.

El proyecto CDAIS propone una nueva forma de "hacer desarrollo", que consiste en capacitar y apoyar a los actores del sistema de innovación agrícola para que puedan organizarse de manera autónoma y trabajar de manera más eficiente para lograr innovaciones más rápido. Hacer desarrollo de esta manera requiere que los equipos del proyecto contribuyan de manera activa y explícita al aprendizaje del proyecto, por ejemplo, proporcionando comentarios y reflexión en reuniones o revisiones posteriores a la acción. Esto apunta a informar y alimentar los procesos de toma de decisiones del proyecto a todos los niveles (nacional y mundial). Sin embargo, los equipos nacionales del proyecto no necesariamente tienen las habilidades necesarias para hacer esto, o no lo ven como parte de su trabajo diario y, en consecuencia, pueden no tener tiempo para hacerlo. Por lo tanto, el sistema MEA es particularmente importante para ayudar a estructurar este tipo de procesos y proporcionar los canales de retroalimentación rápidos necesarios para informar la programación adaptativa como la que subyace al proyecto CDAIS. En consecuencia, el sistema de MEA de CDAIS fue diseñado y desarrollado como un proceso interno del proyecto que fomentó una cultura de aprendizaje en todos los niveles, es decir, los equipos de proyecto y aliados directos. A su vez, ayudó a los equipos de proyecto y aliados directos a identificar colectivamente las intervenciones de desarrollo de capacidades que podrían ser las más impactantes.

OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE MEA

Para esto, el sistema de MEA proporciona herramientas y metodologías para: (i) evaluar los cambios en las capacidades funcionales y sus efectos en los sistemas de innovación agrícola, (ii) apoyar a la adaptación y ajustes del fortalecimiento de capacidades para lograr mayores impactos,

y (iii) estimular continuamente el aprendizaje mediante el uso de enfoques participativos de monitoreo y evaluación.

La Tabla 1 enumera los beneficios del MEA para las partes involucradas, implementadores y aliados del proyecto.

Tabla 1. Beneficios del sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA) para las partes involucradas del proyecto

Partes Involucradas del proyecto	Beneficios del MEA
Socios directos de CDAIS y socios del límite (individuos, organizaciones)	MEA ayuda a los aliados a responder las siguientes preguntas (entre otras): <ul style="list-style-type: none">• ¿Lo que están haciendo contribuye al cambio a largo plazo que la alianza de nicho de innovación / organización está tratando de crear?• ¿Están encaminadas las actividades de proyecto?• ¿Están encaminadas las actividades de sus aliados?• ¿Sus actividades persiguen el logro de la innovación impulsada por la demanda?• ¿Están experimentando cambios anticipados como resultado del proyecto?• ¿Hay desafíos que abordar? Si es así, ¿cuáles son?• ¿Qué funciona bien?, ¿qué no funciona y por qué?, ¿qué se podría hacer de manera diferente?
Organizaciones implementadoras de CDAIS	MEA ayuda a las organizaciones implementadoras a responder las siguientes preguntas (entre otras): <ul style="list-style-type: none">• ¿Están encaminadas sus actividades?• ¿Están sus actividades llegando a las comunidades objetivo?• ¿Las comunidades están experimentando cambios anticipados como resultado del proyecto?• ¿Hay desafíos que abordar?, Si es así ¿Cuáles son?• ¿Qué funciona bien?, ¿qué no funciona y por qué?, ¿Qué se podría hacer de manera diferente?
Aliados y financiadores del proyecto CDAIS	MEA ayuda a proporcionar información sobre (i) las lecciones aprendidas durante el proyecto y las condiciones para que sea replicable, y (ii) otras posibles intervenciones para desarrollar capacidades para innovar no cubiertas por el proyecto

2.2. Proporcionar evidencia de los cambios

El segundo objetivo era proporcionar herramientas y métodos analíticos para medir y comparar el desempeño y la relevancia del marco común cuando se aplica en el contexto de ocho países diferentes.

La suposición central del proyecto CDAIS fue que el desarrollo de las capacidades funcionales es clave para un sistema de innovación agrícola más eficiente y receptivo que permita innovaciones más centradas en los pequeños productores, haciendo que la agricultura sea más productiva y sostenible. Otras capacidades pueden ser necesarias, dependiendo de las personas y organizaciones involucradas, sus actividades y propósitos. Los tipos de capacidades necesarias también pueden depender de la naturaleza del proceso de innovación (incremental o radical) y del tipo de innovaciones buscadas (tecnológicas, de servicios u organizacionales).

El sistema de MEA busca proporcionar evidencia documentada, y una mejor comprensión, del papel de apalancamiento de las cinco capacidades funcionales previamente identificadas, pero también de otras capacidades emergentes a medida que se desarrollan en diferentes casos y contextos. La evidencia documentada proporciona a los aliados y financiadores comentarios sólidos sobre los resultados y las lecciones aprendidas.

Para esto, el sistema de MEA proporciona herramientas y metodologías para garantizar: (i) un proceso estándar y mínimo de recopilación de datos, y (ii) análisis e informes estandarizados sobre la contribución del proyecto CDAIS al desarrollo de capacidades y al avance de la innovación.

OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE MEA

Tabla 2. Componentes y propósitos del sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA) del proyecto CDAIS

Componente MEA	Propósitos
Seguimiento y monitoreo	<ul style="list-style-type: none">El “seguimiento” se refiere a un proceso periódico de identificación de cambios en las capacidades para innovar de las partes involucradas, utilizando marcadores de progresoApoya el proceso de monitoreo: “monitoreo” se refiere al seguimiento de los objetivos, actividades y capacidades de las partes involucradas para lograr la innovación, y el análisis de la información para guiar el diseño de intervenciones de desarrollo de capacidades, a la luz de las limitaciones de los recursos del proyecto
Evaluación interna	<ul style="list-style-type: none">La “evaluación interna” se refiere a la evaluación y análisis de las necesidades de capacidades, las contribuciones del proyecto CDAIS al desarrollo de las capacidades y los posibles impactosSe lleva a cabo al inicio y al final de la implementación del proyecto por los implementadores del proyectoLas evaluaciones de capacidades realizadas al comienzo del proyecto se utilizan como referencia para compararlas con las evaluaciones finales de capacidades al final del proyecto
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">“Aprendizaje” es el proceso a través del cual la información generada a partir del seguimiento, monitoreo y evaluación se refleja y se usa intencionalmente para mejorar continuamente las capacidades de los aliados del proyecto y la capacidad del proyecto para lograr impactos

2.3. Principios clave para el diseño del sistema de MEA

El sistema de MEA se desarrolló, implementó y adaptó a lo largo del proyecto CDAIS (2015–2019). Fue diseñado para rastrear, monitorear y evaluar los resultados de una manera participativa que permitió, por un lado, el aprendizaje y el desarrollo de capacidades de los aliados del proyecto y, por otro lado, el aprendizaje y la adaptación de la estrategia de implementación para los implementadores del proyecto.

Los principios clave para el diseño del sistema MEA fueron los siguientes.

1. Sobre los participantes

- Adoptar un enfoque participativo para identificar y evaluar los resultados y, de este modo, mejorar la apropiación del proceso.
- Trabajar con todos los actores clave de las alianzas de nichos de innovación y el sistema de innovación agrícola para establecer un diálogo en el desarrollo y uso del sistema de MEA.
- Reconocer que diferentes partes involucradas pueden tener diferentes interpretaciones de “desarrollo de capacidades” y del propósito del sistema de MEA.

2. Sobre el proceso

- Utilizar enfoques de retroalimentación interactivos, continuos y reflexivos para determinar qué está sucediendo en el proceso de desarrollo de capacidades y por qué está sucediendo.

3. Sobre los datos

- Enfocar el sistema de MEA en la captura de cambios observables durante el proyecto, desde los aportes hasta los resultados. Se podrían proponer algunas herramientas a los aliados nacionales para futuras evaluaciones de impacto.
- Combinar métodos para generar datos tanto cuantitativos como cualitativos: esto conduce a una comprensión y comparabilidad más integrales entre las alianzas de nicho de innovación y los países.
- Garantizar la comparabilidad de los datos clave en todos los países: el uso de herramientas, enfoques y resultados de MEA ayudará a construir una comparación entre las alianzas de nicho de innovación y entre países.
- Garantizar la credibilidad y la fiabilidad de los datos para todas las partes (alianzas de nicho de innovación y partes involucradas nacionales, donantes, aliados de la TAP).

4. Sobre el tiempo y el costo

- Al adoptar este enfoque de acompañamiento interactivo y continuo, asegúrese de que el MEA tenga un costo relativamente bajo y no requiera demasiado tiempo para quienes recopilan datos como para quienes responden.

3. El marco de MEA

3.1. MEA en los dos niveles y las tres dimensiones de las intervenciones

El sistema de MEA rastrea los cambios en dos niveles (nivel de las alianzas de nicho de innovación y al nivel del sistema nacional de innovación agrícola) en tres dimensiones: individual, organizacional y del sistema.

- **“Dimensión individual”** se refiere al desarrollo de capacidades de individuos como los facilitadores nacionales de innovación (FNI), actores de alianzas de nichos de innovación, responsables de políticas o empleados de organizaciones que están involucrados en un proceso de innovación de una forma u otra.

- **“Dimensión organizacional”** se refiere al desarrollo de capacidades de organizaciones involucradas en las actividades de las alianzas de nicho de innovación, ya sea como proveedores de servicios de apoyo a la innovación o como promotores de proyectos de innovación.
- **“Dimensión del sistema”** se refiere a las capacidades de una red de actores que participan en acciones conjuntas para reforzar el sistema de innovación agrícola al unir sus cuatro elementos: investigación y educación; conectar instituciones como proveedores de servicios de apoyo a la innovación y extensión agrícola; negocios y empresas; y el entorno favorable (políticas e instituciones).

Los procesos e intervenciones para monitorear en cada nivel se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Procesos y eventos evaluados dentro del sistema de MEA

Nivel		Procesos a ser monitoreados y evaluados	Intervenciones relacionadas de desarrollo de capacidades que se evaluarán
País	Sistema de innovación agrícola	<ul style="list-style-type: none"> Improvement of the institutional and policy context for innovation niche partnerships, through: <ul style="list-style-type: none"> the capacity development of National Innovation Facilitators; the emergence and/or strengthening of innovation support service providers; the development or improvement of policies promoting agricultural innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación y mentoría de Facilitadores Nacionales de Innovación Evento de feria de innovación Diálogo de políticas Creación de una plataforma nacional de innovación Actividades de desarrollo de capacidades para proveedores de servicios de apoyo a la innovación
	Alianza de nicho de innovación	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de capacidades de las partes involucradas de la alianza de nicho de innovación Contribución de las capacidades funcionales para avanzar en la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de desarrollo de capacidades para alianzas de nicho de innovación y sus organizaciones miembros relevantes

3.2. MEA a nivel del sistema de innovación agrícola: identificación de la vía de impacto

3.2.1. Preguntas clave de evaluación

- Teniendo en cuenta la forma en que se ha diseñado e implementado, ¿cómo contribuyó el proyecto CDAIS a las mejoras en la efectividad del sistema de innovación agrícola en un país determinado?
- ¿Fue el enfoque CDAIS relevante para los usuarios previstos? En otras palabras, ¿se ajustaba a las prioridades y políticas de los grupos objetivo, destinatarios y aliados de desarrollo?, ¿Involucró de hecho a las poblaciones objetivo y promovió el aprendizaje continuo?, ¿Qué factores influyen en la sostenibilidad y replicabilidad del enfoque CDAIS a nivel mundial?

3.2.2. Evaluación realista

Al aplicar el marco común en ocho contextos diferentes, CDAIS estaba probando una teoría sobre lo que podría causar cambios dentro de un sistema de innovación agrícola.

Por lo tanto, se asumió que en diferentes contextos se alcanzarán cambios a través de diferentes mecanismos, de modo que el proyecto no se puede simplemente replicar desde un contexto a otro y alcanzar automáticamente los mismos resultados. Sin embargo, la comprensión basada en la teoría acerca de “qué funciona para quién, en qué contextos y cómo” es transferible.

Un enfoque de evaluación realista tiene implicaciones particulares para el diseño de una evaluación y los roles de los participantes. Por ejemplo, en lugar de comparar los cambios para los participantes que han emprendido un proyecto con un grupo de personas quienes no lo han hecho (como se realiza en diseños controlados aleatorios o cuasi experimentales), una evaluación realista compara las configuraciones de “contexto-mecanismo-resultados” dentro del proyecto. Puede preguntar, por ejemplo, si un proyecto funciona más o menos bien, y / o mediante diferentes mecanismos, en diferentes localidades (y si es así, cómo y por qué); o para diferentes grupos de población (por ejemplo, hombres y mujeres, o grupos con diferentes niveles socioeconómicos).

Además, diferentes partes involucradas tendrán información y comprensión diferentes sobre cómo se supone que debe funcionar el proyecto y, por lo tanto, lo implementarán de manera diferente.

Los procesos de recopilación de datos (entrevistas, grupos focales, cuestionarios, etc.) deben construirse en parte para identificar la información particular que tendrán los grupos de interés específicos y, por lo tanto, permitir que las teorías sobre cómo y para quién “trabaja” el proyecto sea refutado o refinado.

3.2.3. Teoría del cambio de CDAIS y ruta de impacto ex ante

La teoría del cambio del proyecto CDAIS se desarrolló inicialmente al comienzo del proyecto y se perfeccionó durante la evaluación intermedia. Los supuestos principales se explican en el marco común, es decir, el desarrollo de capacidades funcionales 4 + 1 en tres dimensiones (individual, organizacional y del sistema) utilizando un enfoque de doble vía (a nivel de alianza de nicho de innovación y a nivel del sistema nacional) debería ayudar a reforzar los sistemas de innovación agrícola y hacerlos más efectivos en una diversidad de contextos.

Un esquema de ruta de impacto ex ante mapea los insumos, productos, resultados e impactos esperados que podrían producirse dentro de un proyecto (ver Figura 1).

Si bien los insumos y productos suelen ser bastante fáciles de identificar, es más difícil determinar la naturaleza de los resultados y los impactos, su lugar real y su papel en la ruta de impacto, y las contribuciones de las intervenciones de desarrollo de capacidades en su producción. Los resultados están fuertemente vinculados al fortalecimiento de las capacidades a nivel individual, organizacional y del sistema. Estos son los cambios necesarios en las capacidades (que permiten a las partes involucradas unirse y amplificar la innovación proceso) que eventualmente conducirá a impactos reales. En algunos casos, estos cambios pueden ocurrir rápidamente y ser observables durante la vida útil del proyecto. En otros casos, podría llevar más tiempo, de acuerdo con las oportunidades que los actores tendrán para implementar nuevas actividades. Se considera que la evaluación de impacto está fuera del alcance del proyecto CDAIS.

Figura 1. Ruta de impacto ex ante del proyecto CDAIS



Insumos:

Los insumos son *los recursos utilizados por las organizaciones ejecutoras*: recursos humanos (Persona Focal de Agrinatura [PFA], Gerentes Nacionales de País de la FAO [GNP], Facilitadores Nacionales de Innovación [FNI], Coordinadores Nacionales del Proyecto [CNP] de instituciones nacionales relevantes, personal de campo, expertos en desarrollo de capacidades o subcontratistas), conocimientos, habilidades, recursos materiales y financieros.

Productos:

Los productos son *los resultados inmediatos de los aportes del proyecto*: los procesos, bienes y servicios que produjo el personal de CDAIS. Los ejemplos incluyen: capacitación de facilitadores nacionales de innovación, talleres iniciales, evaluaciones de necesidades, diálogos de políticas, actividades de desarrollo de capacidades, capacitaciones en el aula, manuales de capacitación e informes de investigación y evaluación o documentos de estrategia (planes de desarrollo de capacidades). Estos resultados inmediatos son controlados directamente por la organización implementadora. Incluyen todas las actividades de facilitación, desarrollo de capacidades y consejería con aliados de la innovación y aliados del sistema de innovación agrícola. No incluyen lo que el grupo individual hace (o no hace) con los nuevos conocimientos, habilidades o actitudes que emergen de estas actividades.

Resultados primarios:

Los resultados primarios son *cambios observables en el comportamiento, actitud, práctica y / o mentalidad de los "beneficiarios" directos del proyecto*.

Los resultados surgen de la apropiación y el uso de los productos por parte de estos primeros beneficiarios del proyecto (FNI, partes involucradas de la alianza, organizaciones nacionales, plataforma nacional de innovación y aliados nacionales de CDAIS).

Por lo tanto, un proyecto solo puede influir en los resultados; no están bajo el control de la organización implementadora.

- **A nivel de la alianza**, los resultados corresponden a acciones conjuntas, es decir, actividades que se deciden y diseñan en colaboración (con el apoyo de los FNI) y se ejecutan por las partes involucradas de la alianza y con el objetivo de aumentar la eficiencia colectiva y, por lo tanto, la capacidad colectiva para innovar. Las acciones conjuntas pueden abordar dos áreas diferentes relacionadas con problemas internos y externos desde la perspectiva de las partes involucradas de la alianza, respectivamente:
 - Problemas de gestión relacionados con el proceso de innovación en sí, a nivel de la alianza de nicho de

innovación (nuevas herramientas de gobernanza, nueva estrategia, etc.)

- Asociaciones, negociaciones o incidencia para abordar asuntos técnicos, organizacionales o financieros con actores externos (decisores de políticas, donantes, industrias, proveedores de insumos, bancos, etc.)
- **A nivel de la organización**, los resultados corresponden a nuevas iniciativas para apoyar a mejorar a las partes involucradas de la alianza: nuevas estrategias, nueva visión, nuevos servicios de apoyo u oportunidades de financiamiento.
- **A nivel individual**, los resultados corresponden a cambios en el comportamiento, el conocimiento o las actividades de las partes involucradas de la alianza. Por ejemplo, miembros de la plataforma nacional de innovación o decisores de políticas dan seguimiento a talleres o eventos nacionales (mercado de innovación) y mesas redondas de políticas.

Resultados ampliados:

Los resultados ampliados son cambios en el funcionamiento del sistema de innovación agrícola - es decir, hacerse más efectivos, eficientes, receptivos y / o sostenibles. Surgen de las capacidades individuales y organizacionales para innovar y corresponden a la capacidad general para innovar a nivel nacional.

Pueden ser revelados por la ampliación de los procesos de apoyo a la innovación, permitiendo que las alianzas de nicho e innovación entren en las corrientes principales del desarrollo agrícola. También implican que los cambios se vuelven observables a nivel de los procesos de innovación en sí mismos: los procesos de innovación se configuran, aceleran y / o modifican de manera intencional.

Los resultados ampliados hacen que la probabilidad de impacto sea mayor o más cercana.

El proyecto CDAIS consideró que los resultados ampliados hicieron que el fortalecimiento del sistema de innovación agrícola fuera irreversible, en contraste con los resultados primarios que pueden no producir ningún efecto en ausencia de incentivos.

Impactos:

Los impactos se refieren a los cambios sostenibles a largo plazo en los medios de vida de los agricultores, el estado del medio ambiente y las condiciones de los pobres rurales, como resultado de la difusión o adopción de las innovaciones. Debido al horizonte de largo plazo y la creciente influencia de una amplia gama de factores contextuales a lo largo del tiempo, las intervenciones de desarrollo de capacidades funcionales solo pueden contribuir (parcial e indirectamente) a estos resultados duraderos en la sociedad o el medio ambiente.

3.2.4 Actores de cambio y umbral de la irreversibilidad

Los diferentes tipos de partes involucradas en un proyecto de desarrollo de capacidades se distinguen por su nivel de participación: actores de la esfera directa del proyecto, aliados del límite y beneficiarios.

Aliados del límite “Son aquellas personas, grupos y organizaciones con quienes un programa interactúa directamente y con quienes el programa anticipa oportunidades de influencia”. A estos actores se les llama aliados del límite porque, aunque el programa trabajará con ellos para lograr un cambio, no los controla. El poder de influir en el desarrollo recae en los aliados. El programa está en el límite de su mundo. El programa intenta facilitar el proceso al proporcionar acceso a nuevos recursos, ideas u oportunidades por un cierto período de tiempo. Un aliado límite único puede incluir múltiples individuos, grupos u organizaciones si se busca un cambio similar en todos ellos.

Actores de la esfera directa del proyecto son aquellos que pertenecen a un aliado directo que trabaja directamente en el proyecto. Por ejemplo, este es el caso los miembros de una alianza de nicho de innovación.

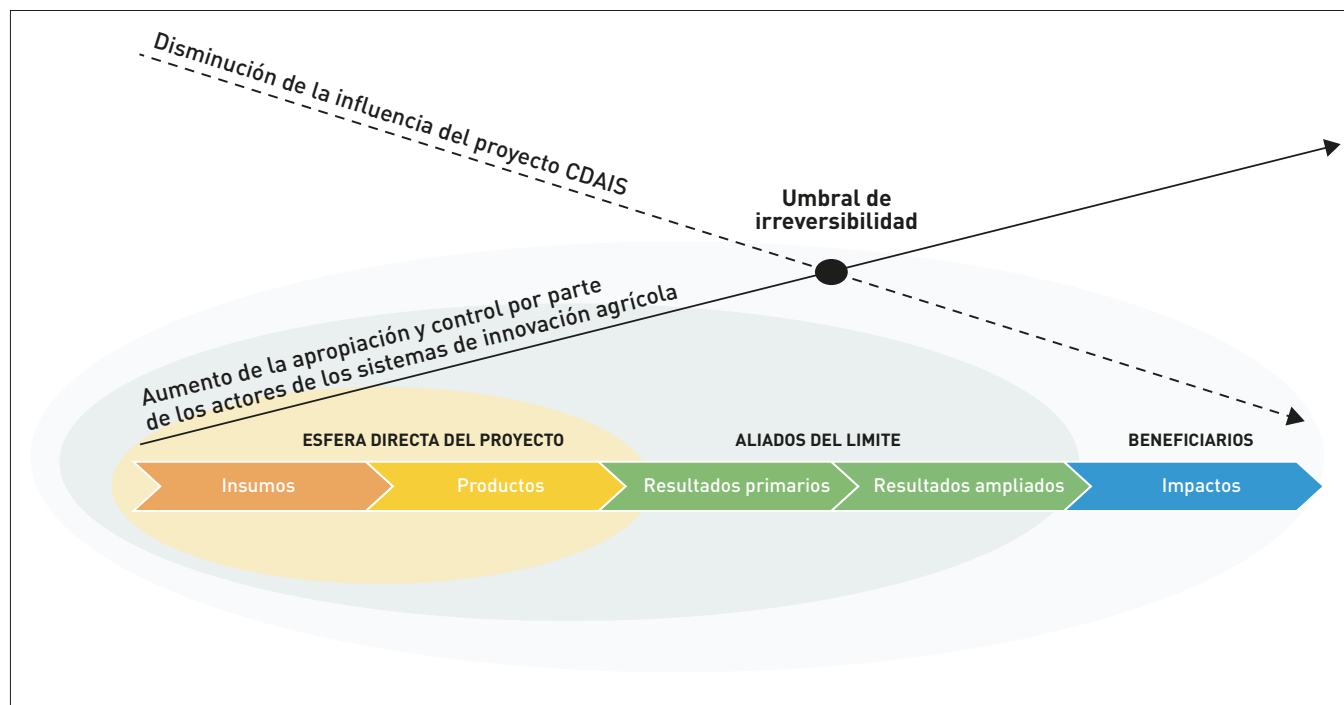
Beneficiarios son la gama más amplia de actores y comunidades que, dentro o fuera de la esfera del proyecto, se benefician del progreso de los actores y aliados directos y, en el caso del desarrollo de capacidades para sistemas de innovación agrícola se beneficiarán de la innovación prevista.

Fuente: IDRC (2001).

No todos los productos, resultados e impactos de la teoría del cambio serán relevantes en todos los países. Por lo tanto, las vías exactas de cambio también variarán según el país, dependiendo de las diferentes necesidades de capacidades, recursos y contextos. Una intervención de desarrollo de capacidades puede conducir a resultados muy diferentes en diferentes alianzas, en diferentes organizaciones y en diferentes sistemas de innovación. Igualmente, puede haber productos, resultados e impactos que son representados en la vía de impacto ex ante. Solo se pueden describir los cambios más comunes que se espera que ocurran antes de que comiencen las intervenciones. La vía de impacto ex ante también brinda información sobre las condiciones previas más importantes para lograr los objetivos del proyecto. Las opiniones de los interesados son particularmente importantes para el proceso de MEA, especialmente para identificar los posibles mecanismos de cambio desde su perspectiva como aliados directos del proyecto.

También hay diferentes opciones de vías de cambio - hacia el desarrollo de capacidades funcionales y el fortalecimiento del sistema de innovación agrícola - dependiendo del contexto nacional, el posicionamiento y la influencia del proyecto y otras situaciones o intervenciones de desarrollo de capacidades en relación con el apoyo a la innovación agrícola que pueden suceder en paralelo a las actividades propias del proyecto. En países donde los conceptos de sistemas de innovación agrícola y desarrollo de capacidades para sistemas de innovación agrícola son relativamente nuevos, es probable que el enfoque se centre en aumentar la conciencia y la capacitación en los enfoques de CDAIS. En sistemas de innovación más maduros o en países con políticas de innovación agrícola más fuertes o definidas, existe una mayor posibilidad de que existan oportunidades para participar rápidamente en un trabajo más colaborativo para lograr un cambio sistémico.

Figura 2. Actores de cambio y umbral de irreversibilidad del proyecto CDAIS



Los resultados pueden ser reversibles si los aliados directos (individuos u organizaciones) no tienen un incentivo, o condiciones favorables generales en su entorno, para poner en práctica sus capacidades funcionales. En las primeras etapas de un proyecto, el equipo del proyecto desempeña este papel de incentivo que se supone que se disminuye a medida que se fortalece el sistema de innovación agrícola (proporcionando condiciones favorables en su entorno). Las intervenciones de desarrollo de capacidades implementadas por el proyecto deben apuntar a crear las condiciones para aprender y actuar de manera transformadora, es decir, innovar de manera colectiva, respondiendo a las necesidades de los productores y asegurando impactos.

Sin embargo, la teoría del cambio supone que la influencia del proyecto disminuirá a medida que un número creciente de actores del sistema de innovación agrícola, incluidos aquellos en los niveles institucional y decisores de políticas, se apropien y controlen el enfoque del CDAIS. Suponemos que en cierto punto (que puede variar de un país a otro) se debe cruzar un umbral de irreversibilidad, asegurando la realización de la innovación al tiempo que contribuye al fortalecimiento del sistema de innovación agrícola como un todo.

3.3. MEA a nivel de alianza de nicho de innovación: Apoyo y evaluación de procesos de desarrollo de capacidades

3.3.1. Preguntas clave de evaluación

- ¿Cómo contribuyó el proceso de acompañamiento a las alianzas de nicho de innovación para desarrollar las capacidades funcionales de los actores de la alianza (individuos y organizaciones)?
- ¿Cómo contribuyeron las capacidades funcionales de los actores de la alianza de nicho de innovación para acelerar o lograr procesos de innovación?

Proceso de acompañamiento - El 'acompañamiento' o "coaching" de la alianza de nicho de innovación tiene como objetivo apoyar el trabajo colaborativo para lograr la innovación. En el proyecto CDAIS, el enfoque del acompañamiento fue desarrollar sus capacidades funcionales y lograr la innovación.

3.3.2. Mapeo participativo de resultados

La técnica de mapeo de resultados se utiliza para capturar la comprensión y las expectativas de los diferentes grupos de personas de una alianza de nicho de innovación: aliados directos, aliados del límite y beneficiarios potenciales. El mapeo de resultados ayuda a los facilitadores de innovación a aprender sobre la influencia o el progreso de cambio entre los aliados directos de la alianza de nicho de innovación. Por lo tanto, les ayuda a pensar de manera sistemática y práctica sobre lo que están haciendo y a manejar adaptativamente las variaciones en las estrategias para lograr los resultados deseados.

El mapeo de resultados comienza desde la perspectiva de que el desarrollo se produce como resultado de interacciones complejas entre diferentes actores, fuerzas y tendencias. Como es difícil atribuir el impacto del desarrollo a las intervenciones directamente, el mapeo de resultados se centra en las contribuciones de las intervenciones a los resultados del desarrollo. Al hacerlo, se centra en las personas. El mapeo de resultados cambia el enfoque del desarrollo de traer 'cambios en los estados', a cambios en el comportamiento, las relaciones, actividades o acciones entre aquellos en alianzas de nicho de innovación. Los marcadores de progreso se utilizan como indicadores de esos cambios. Son declaraciones generales de los cambios de comportamiento deseados que los aliados directos desearían exhibir al final de las actividades de desarrollo de capacidades. Se identifican de manera participativa al comienzo de la intervención del proyecto y se evalúan y refinan regularmente a lo largo del proceso de acompañamiento de las partes involucradas en la alianza de nicho de innovación.

3.3.3. Marcadores de progreso

Los marcadores de progreso describen los cambios graduales o importantes en un aliado directo a medida que avanza desde su situación actual hasta el logro completo del proyecto de innovación, o la mejora de su situación, desde los primeros pasos hasta los cambios transformadores profundos.

Identificar marcadores de progreso realistas y observables es esencial para el éxito del mapeo de resultados. Los marcadores de progreso proporcionan un marco para observar los cambios en las acciones, interacciones, relaciones, procedimientos o políticas de los aliados directos a lo largo del tiempo, y pueden medir la dirección de esos cambios en relación con la intención acordada.

Dentro del sistema de MEA, los marcadores de progreso ayudan a revelar patrones de cambios durante el progreso hacia las capacidades que se desarrollarán a nivel de la alianza (ver Tabla 4). Son utilizados por diferentes grupos de actores de diferentes maneras:

- por los Facilitadores Nacionales de Innovación para ajustar su proceso de capacitación de acuerdo con los logros alcanzados durante los ciclos de aprendizaje en t1 y t2 (ver 4.1 Las fases y tiempos de MEA);
- por actores de las alianzas de nicho de innovación y otros beneficiarios directos como hitos de su proyecto de innovación;
- por el equipo del país como herramienta para evaluar los resultados al final del proyecto;
- por el equipo global como herramienta para el análisis transversal (cross-country).

Tabla 4. Ejemplos de marcadores de progreso

Alianza de nicho de innovación	Objetivos prioritarios	Estrategia	Capacidades que se desarrollarán a nivel de la alianza de nicho de innovación	Cambios esperados: marcadores de progreso desde la perspectiva de las partes involucradas (extractos)
Sistemas de riego por goteo para pequeñas granjas familiares (Burkina Faso)	Mejorar la tecnología y hacerla accesible a los pequeños productores de todo el país	<p>Desarrollar una base de fabricación local para hacer y reparar el equipo necesario.</p> <p>Crear conciencia y conocimiento entre los pequeños productores sobre las ventajas económicas y ambientales de la tecnología.</p>	<p>Capacidad para colaborar</p> <p>Capacidad para reflexionar y aprender de experiencias pasadas</p>	<p>Esperaría ver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifica un líder de organizaciones de desarrollo que reconoce los desafíos a superar • El líder tiene las habilidades necesarias para conducir la agenda • El líder apoya el desarrollo colaborativo de una hoja de ruta estratégica para escalar la tecnología <p>Gustaría ver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La investigación pública está dispuesta a implementar un proyecto colaborativo de investigación y desarrollo que integre a los artesanos locales para desarrollar conjuntamente tecnologías <p>Encantaría ver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Ministerio de Agricultura acuerda dar prioridad al sector privado en el desarrollo de la tecnología • El Ministerio de Agricultura acuerda integrar la tecnología en su sistema de asesoría

3.3.4 Incorporación del MEA y ciclos de aprendizaje experiencial

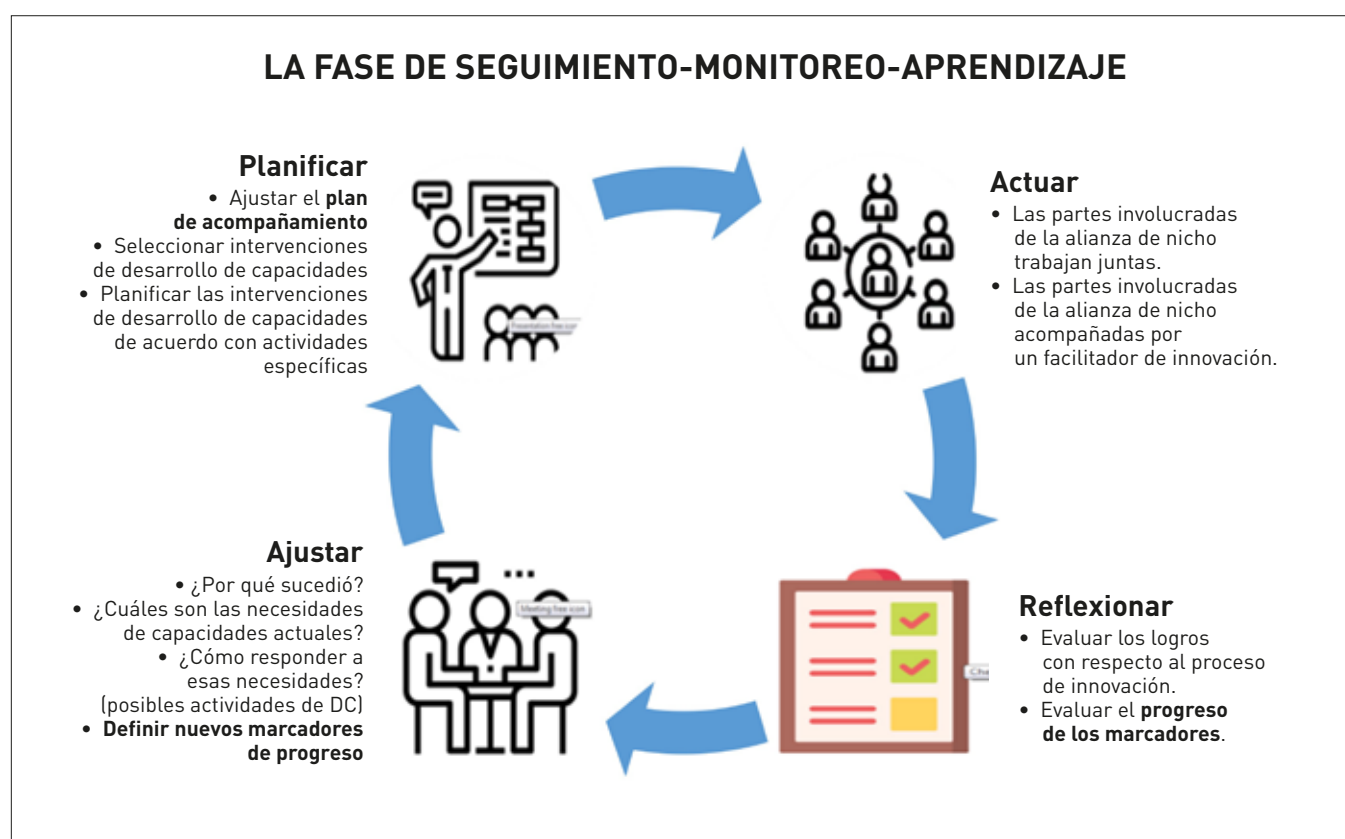
A nivel de la alianza, el sistema de MEA está integrado en los ciclos de aprendizaje de las partes involucradas de la alianza y los facilitadores de innovación. El aprendizaje es el proceso por el cual el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia, con el ciclo de aprendizaje experiencial que consta de cuatro etapas.

1. Experiencia concreta: se encuentra una nueva experiencia o situación, o se reinterpreta una experiencia existente.
2. Observación reflexiva de la nueva experiencia - de particular importancia son las inconsistencias entre la experiencia y la comprensión.

3. Conceptualización abstracta - la reflexión da lugar a una nueva idea o una modificación de un concepto abstracto existente que la persona ha aprendido de la experiencia.
4. Experimentación activa: el alumno aplica la (s) idea (s) al mundo para ver qué sucede.

Los datos de MEA se utilizan como insumos para los ciclos de aprendizaje.

Figure 3. MEL embedded into learning cycles at the partnership level



4. MEA tiempos y herramientas

4.1. MEA fases y tiempos

A nivel de país, se ha adoptado un enfoque de tres fases para implementar el sistema de MEA.

Fase uno (t_0): antes de que comiencen las actividades de desarrollo de capacidades

- A nivel de alianza: se evalúan las necesidades de las capacidades, se identifican y explican los proyectos de innovación, se diseña un plan de capacitación para desarrollar las capacidades de los actores para realizar sus innovaciones.
- A nivel del sistema nacional de innovación agrícola: se identifican organizaciones clave, se reclutan facilitadores de innovación y se revisan las políticas agrícolas y de innovación existentes.
- El MEA proporciona herramientas para formar una línea de base, rutas de resultados ex ante y establecer marcadores de progreso.

Fase dos (t_1, t_2): durante las actividades de desarrollo de capacidades

- A nivel de alianza: se implementan actividades de desarrollo de capacidades.
- A nivel del sistema de innovación agrícola: se implementan actividades de diálogo de políticas.

- El MEA proporciona herramientas para rastrear y monitorear cambios continuos en las tres dimensiones (individual, organizacional, del sistema).

Fase tres (t_3): después de completar las actividades de desarrollo de capacidades

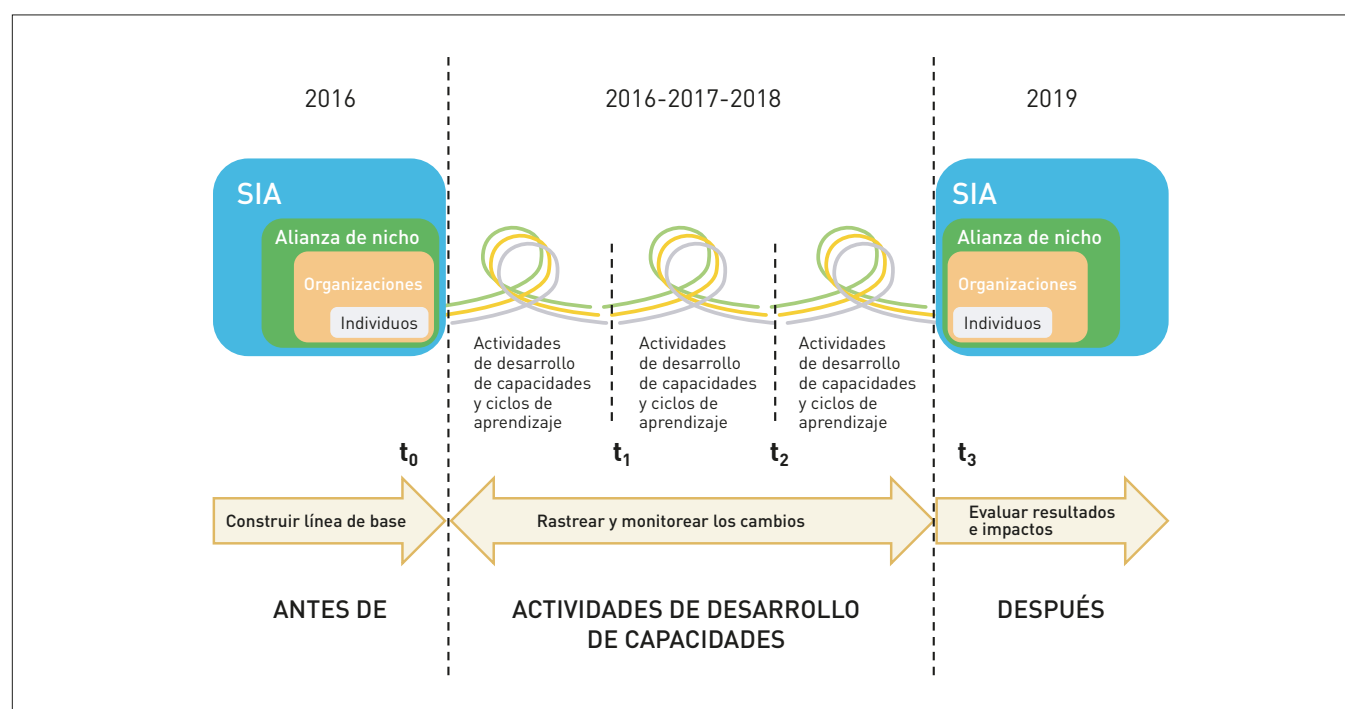
- En ambos niveles, se evalúan los resultados y se realiza un análisis en todo el país, al igual que un análisis entre países.
- El MEA proporciona herramientas y metodologías para recopilar y compilar resultados finales en ambos niveles, y combinarlos en vías de resultados ex post.

Para tener puntos de referencia para medir los cambios logrados por el proyecto, se propusieron varios tiempos para establecer un ritmo tentativo coordinado para la implementación del proyecto en los ocho países:

- t_0 es antes de comenzar las capacitaciones de desarrollo de capacidades;
- t_1 corresponde al final del primer ciclo de aprendizaje, aproximadamente 5–6 meses después de comenzar las actividades de desarrollo de capacidades;
- t_2 corresponde al final del segundo ciclo de aprendizaje, aproximadamente 5–6 meses después de t_1 ;
- t_3 está al final de las actividades de desarrollo de capacidades.

La sincronización del MEA y las actividades de desarrollo de capacidades en las tres fases se muestran en la Figura 4.

Figura 4. Tiempos y fases del MEA en el proyecto CDAIS



SIA: Sistema de Innovación Agrícola; DC: desarrollo de Capacidades

MEA TIEMPOS Y HERRAMIENTAS

4.2. Herramientas de MEA a nivel del sistema de innovación agrícola

Tabla 5: Herramientas comunes mínimas para MEA a nivel del sistema de innovación agrícola en los ocho países piloto

Tiempo	Herramienta	Description Corta	Eventos de Aprendizaje
Línea de base (t_0)	Estudio de alcance	Un estudio basado en entrevistas con informantes clave se utiliza para mapear las partes involucradas en el sistema de innovación agrícola, identificar agendas políticas de innovación y evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de innovación agrícola	Taller de validación nacional Presentación de resultados de la evaluación de necesidades de capacidades a las partes involucradas del sistema de innovación agrícola y validación conjunta de posibles intervenciones de desarrollo de capacidades de impacto
	Radar FNI	El radar FNI es una herramienta de autoevaluación para los Facilitadores Nacionales de Innovación (FNI) centrada en el progreso realizado en sus habilidades, conocimientos y actitudes	
Monitoreo (t_1, t_2)	Historias de cambio	Historias de cambio es una herramienta para comunicar el progreso y el valor del proyecto CDAIS de manera accesible. Las historias fueron recopiladas y escritas regularmente por los equipos nacionales	Reuniones del comité técnico del proyecto El equipo del país se reunió regularmente para adaptar la estrategia de implementación sobre la base de los comentarios de los participantes y las necesidades identificadas de desarrollo de capacidades.
	Registro de eventos	El registro de eventos es un sistema en línea que captura (i) información sobre la organización de eventos (cuándo, qué, por qué, cómo), y (ii) evaluación y aprendizaje de los participantes después de cada taller o evento	
Evaluación (t_3)	Radar de autoevaluación para FNI	Los FNI evaluaron su progreso en cuanto a habilidades clave para facilitar los procesos de innovación	Taller de evaluación final y foro nacional CDAIS Validó la vía de impacto ex post y diseñó una estrategia de salida utilizando aportes de los resultados del sistema de MEA
	Cuestionario de entorno favorable	Un estudio basado en entrevistas con informantes clave, utilizado para evaluar los cambios en el contexto institucional y de políticas que permiten la innovación en el país	
	Ruta de impacto ex post	Dibuja las relaciones causales entre insumos, productos, resultados e impacto potencial, documentando así cómo se generó el cambio en el sistema de innovación agrícola a través de la intervención en todos los niveles (individual, alianzas de nicho de innovación, organizaciones) y las actividades de diálogo de políticas	

MEA TIEMPOS Y HERRAMIENTAS

4.3. Herramientas MEA a nivel de alianza de nicho de innovación

Tabla 6. Herramientas comunes mínimas para el MEA a nivel de alianza en los ocho países piloto

Tiempo	Herramienta	Description Corta	Eventos de Aprendizaje
Línea de base (t_0)	Línea de tiempo de la innovación	La línea de tiempo es un método para la reflexión conjunta sobre un proceso de red. Ayuda a los participantes a compartir percepciones sobre lo que está sucediendo. Descubre la historia de la red, los momentos fundamentales y los próximos pasos.	Talleres de evaluación de necesidades de capacidades y mapeo de resultados Con la ayuda del facilitador, traducir la teoría del cambio en acciones Diseñar un plan de acompañamiento que incluya visión, necesidades de capacidades, estrategias de desarrollo de capacidades y marcadores de progreso
	Análisis de red	El análisis de red evalúa quién forma la red de actores de innovación y la naturaleza de las interacciones entre ellos (provisión de servicios, información y conocimiento, financiación, etc.) y si realmente apoyan el proyecto de innovación.	
	Cuestionario de evaluación de capacidades y herramienta de puntuación	Esta es una evaluación individual de las capacidades funcionales y técnicas del grupo que forman la alianza de nicho de innovación. Una herramienta de puntuación y un gráfico de coxcomb se utilizan para representar el nivel de capacidades.	
	Identificación del marcador de progreso	Identifica marcadores de progreso de acuerdo con la estrategia de desarrollo de capacidades.	
Monitoreo (t_1, t_2)	Evaluación de marcador de progreso y ajuste	Evalúa si los marcadores de progreso se han cumplido, excedido o si ha habido una desviación de los marcadores de progreso iniciales que se identificaron	Talleres de reflexión y ajustes (R&A) Basados en los resultados del monitoreo, reflexionando sobre el plan de acompañamiento y refinándolo si es necesario
	Línea de tiempo de innovación enriquecida	Recopila historias de pequeñas victorias, situaciones de aprendizaje y fracasos con alianzas, organizaciones y otras partes involucradas, incluidos los beneficiarios directos Ayuda a las partes involucradas a seleccionar las historias que impulsaron los cambios más significativos en el proceso y en sus capacidades de innovación Reporta sobre el cronograma dibujado durante la evaluación de las necesidades de capacidades. Escribe las historias asociadas	
Evaluar (t_3)	Cuestionario de evaluación de capacidades y herramienta de puntuación	Evalúa los progresos realizados para cada capacidad funcional en el curso del proyecto, en función de las percepciones individuales.	Taller de evaluación Basado en la evaluación de los progresos realizados, identificando con los actores de la alianza de nicho de innovación cómo pueden continuar por sí mismos sin apoyo externo
	Mapa de Red actualizado	Evalúa a los actores actuales de la red: ¿quién se retiró y quién se unió? Evalúa la naturaleza de las relaciones entre los actores (interpersonales, influenciados por apuestas de mercado o apuestas organizacionales) Evalúa si estas relaciones han evolucionado durante el proyecto.	
	Diagrama de análisis de contribución	El diagrama de contribución vincula los resultados del proyecto con los cambios en las capacidades y los resultados relacionados. Busca describir y ponderar la contribución de lo primero a lo segundo.	

5. MEA en la práctica

5.1. Coordinación del sistema MEA

El proyecto estableció equipos de MEA a nivel mundial y nacional. El equipo global de MEA ayudó a tomar decisiones informadas, validar la evidencia de progreso y reforzar los objetivos y el enfoque del proyecto. También proporcionó insumos metodológicos, directrices, respaldo y entrenamiento a los equipos de los países de MEA.

Los equipos de MEA en los países estaban integrados en gran medida en los respectivos equipos de los países y trabajaron en estrecha colaboración con el equipo de facilitadores de innovación (es decir, los equipos de acompañamiento) que fueron responsables del diseño e implementación de las actividades de desarrollo de capacidades. La colaboración se fomentó mediante la creación de espacios para la reflexión y el intercambio tanto antes como después de los ciclos de intervención de desarrollo de capacidades.

Los equipos de MEA en los países también desempeñaron funciones directas para ayudar a los equipos de acompañamiento a preparar talleres, registrar los procesos de desarrollo de capacidades y brindar apoyo a los facilitadores de innovación a través del monitoreo in situ y el registro de las reflexiones de los participantes. Además, proporcionaron informes analíticos que ayudaron al equipo del país a analizar aún más las actividades del proyecto e interactuar con los diversos actores. En varios países, los facilitadores también participaron en las actividades de MEA al participar en el registro y análisis de las actividades, las acciones y reacciones de los participantes.

5.2 Percepciones de valor y beneficio

Por un lado, el sistema de MEA es una herramienta interna de coordinación y gestión, por otro lado, es un mecanismo de retroalimentación para quienes diseñaron el Marco Común de la TAP y para los financiadores del proyecto CDAIS. Ambas dimensiones se pusieron rápidamente en práctica, pero no fueron inmediatamente valoradas como tales por los equipos de los países quienes trataban con actores en busca de apoyo para actividades que sirvieran a sus propios fines. Había por lo tanto un cambio progresivo, del equipo de coordinación global, a los equipos de país en términos de percepción de valor, propósitos y calidad del sistema de MEA. Esto se debió en gran medida a un proceso de aprendizaje de conceptos que se conocían y dominaban de manera desigual, pero que progresivamente comenzaron a tener sentido a medida que las actividades se implementaron, monitorearon y evaluaron y las herramientas y conceptos propuestos se aplicaron realmente. La capacidad de medir los efectos del proyecto se mejoró con el tiempo, ya que

las actividades proporcionaron más “resultados” para ser evaluados y analizados. Junto a esto, la utilidad del sistema de MEA para permitir el análisis requerido también aumentó.

Sin embargo, la curva de aprendizaje resultó ardua y a menudo fue cuestionada por los propios equipos. Los facilitadores lo veían como una carga y control adicionales, por lo que las herramientas destinadas a la gestión administrativa (por ejemplo, el plan de acompañamiento) se presentaron a los actores de la alianza y se usaron directamente para la recopilación de datos, lo que agrega más complejidad a la complejidad.

Los marcadores de progreso generaron una gran confusión al principio, ya que no forman parte de los procedimientos estándar de monitoreo y evaluación (M&E). Fue difícil para los actores diferenciar los marcadores de progreso de los indicadores, por lo que cuestionaron por qué CDAIS no solo usó indicadores. El principal punto de inflexión en la adopción de las herramientas y conceptos de MEA por parte de los equipos fue el primer taller de Reflexión y Ajustes (R&A) organizado después del primer ciclo de aprendizaje: allí las herramientas de MEA (plan de acompañamiento, marcadores de progreso, línea de tiempo enriquecida con innovación, plazos de productos, informes analíticos) comenzaron a tener sentido porque permitieron a los equipos pausar el proceso de desarrollo de capacidades, dar un paso atrás para analizarlo y, junto con otros actores, medir conjuntamente el progreso realizado y tomar decisiones informadas sobre los próximos pasos. Una vez completado este proceso de aprendizaje, los expertos ahora capacitados son un activo para sus países.

5.3. Desafíos en la recopilación, análisis y uso de la información

5.3.1 Avanzando hacia datos más consistentes y de mejor calidad

Como los equipos no percibirían de inmediato la relevancia y utilidad de las herramientas de MEA y carecían de práctica en su uso, el uso inicial de las herramientas fue errático y los datos recopilados no fueron tan precisos como podrían haber sido.

El apoyo en campo y el análisis conjunto aportados por el equipo global de MEA ayudaron gradualmente a refinar la recopilación y el análisis de datos. También se creó un ciclo virtuoso entre los equipos de los países en el cuál, cuanto más realizaban análisis basados en el MEA y usaban el MEA como herramienta de gestión - gracias a lo cual no solamente podían mostrar sus resultados sino también ajustar su desempeño - más percibían su utilidad y relevancia, cosechando y proporcionando datos de mayor calidad. Se logró un progreso sustancial en los últimos seis meses

de actividades debido a una conjunción de los siguientes factores:

- se implementaron uno o más ciclos completos de aprendizaje;
- el proceso para los talleres de R&A fue detallado y se organizaron talleres en todos los países;
- las directrices se desarrollaron y acordaron, se explicaron conceptos y se brindó apoyo en terreno a todos los países;
- la necesidad de mostrar resultados se hizo más apremiante a medida que se acercaba el final del proyecto.

El interés de todos los equipos por comprender y medir el impacto que habían producido creció a medida que se acumuló una cantidad razonable de datos de las actividades y pasó un período de tiempo suficiente para permitir el análisis retrospectivo y la medición de su propio progreso en la ejecución del proyecto.

5.3.2 Asegurando la participación de las personas adecuadas

Vale la pena señalar que cuando los Puntos Focales de Agrinatura se asignaron permanentemente en los países, el proceso de aprendizaje fue más corto como soporte mientras se proporcionó apoyo de manera regular en términos de explicar los conceptos y mostrar cómo y dónde aplicarlos de manera concreta. Sin embargo, en cada país, se contrató y capacitó a una persona focal dedicada a MEA a nivel de campo para conducir todo el proceso.

Igualmente, en todas las circunstancias, el MEA fue considerado correctamente como una herramienta para apoyar la implementación y su plena adopción requirió que tanto el equipo nacional como la PFA lo adoptaran y promovieran su uso. Con el apoyo en campo, quedó claro que el MEA es una herramienta común que puede y debe ser utilizada por todos los miembros del equipo, particularmente durante los talleres. Todos los miembros del equipo tuvieron la oportunidad de probar el uso de herramientas de MEA, lo que resultó útil en la preparación de los talleres de R&A y otros momentos de análisis.

References

- Astbury, B. and Leeuw, F. (2010)** Unpacking black boxes: Mechanisms and theory building in evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3): 363–381.
- Barret, D., Blundo-Canto, G., Dabat, M.H., Devaux-Spatarakis, A., Faure, G., Hainzelin, E., Mathé, S., Temple, L., Toillier, A., Triomphe, B., Vall, E. (2018)** *ImpresS Methodological Guide. Methodological Guide to Ex Post Impact Evaluation of Agricultural Research in Developing Countries*. Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, Montpellier, France. 96pp.
- Douthwaite, B., Kuby, T., van de Fliert, E. and Schultz, S. (2003)** Impact pathway evaluation: An approach for achieving and attributing impact in complex systems. *Agricultural Systems*, 78: 243–265.
- Grovermann, C. (2017)** *Assessment of Innovation Capacities – A Scoring Tool*. FAO, Rome, Italy, 33pp.
- Earl, S., Carden, F. and Smutylo, T. (2011)** *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. International Development Research Centre, Ottawa, Canada, 139pp.
- Mayne, J. (2001)** Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measures sensibly. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1): 1–24.
- Outcome Mapping Learning Community.** Online discussions. <https://www.outcomemapping.ca>
- Pawson, R. and Manzano-Santaella, A. (2012)** A realist diagnostic workshop. *Evaluation*, 18: 176–191.
- Pawson, R. and Tilley, N. (2001)** Realistic evaluation bloodlines. *American Journal of Evaluation*, 22: 317–324.
- Tropical Agriculture Platform (TAP) (2016)** *Common Framework on Capacity Development for Agricultural Innovation Systems: Conceptual Background*. CAB International, Wallingford, UK.

AGRADECIMIENTOS

Esta página contiene los nombres de individuos e instituciones que lideraron el trabajo experimental y / o que contribuyeron con las pruebas y mejoras de las metodologías.

Este documento captura el marco dentro del cual se desarrolló el sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) del proyecto Desarrollo de Capacidades para los Sistemas de Innovación Agrícola (CDAIS), financiado por la Unión Europea.

Fue diseñado a través de un grupo de trabajo dirigido por CIRAD (Aurélie Toillier, Persona focal de Agrinatura para Burkina Faso), en estrecha colaboración con la FAO (Christian Grovermann y Manuela Bucciarelli), iCRA (Renaud Guillonnet, Hanneke Vermeulen, Myra Wopereis-Pura) y el Equipos de MEA en los países, especialmente las personas focales de MEA: Lampheuy Kaensombath (Laos), Elias Zerfu (Etiopía), Aristide Sempore (Burkina Faso), Rozana Wahab (Bangladesh), Oliveira Paulo (Angola), Jair Escobar (Guatemala), Roduel Rodriguez (Honduras) y Straton Habumigisha (Ruanda).

Los conceptos y enfoques fueron probados y refinados progresivamente por todos los equipos de MEA en los países antes de consolidarse en las sesiones de capacitación en MEA y talleres globales

El uso y la adaptación del sistema MEA fue facilitado por la Persona Focal de Agrinatura en cada país: Claire Coote (NRI), Persona Focal de Agrinatura para Bangladesh; Patrick d'Aquino (CIRAD), persona focal de Agrinatura para Laos; Stefano Del Debbio (AICS), persona focal de Agrinatura para Honduras; Hans Dobson (NRI), persona focal de Agrinatura para Ruanda; Nury Furlan (AICS), persona focal de Agrinatura para Guatemala; Madalena Teles (ISA), persona focal de Agrinatura para Angola; Aurélie Toillier (CIRAD), persona focal de Agrinatura para Burkina Faso, y Hanneke Vermeulen (iCRA), persona focal de Agrinatura para Etiopía.



Este proyecto fue implementado con la asistencia financiera de la Unión Europea



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

SOCIOS IMPLEMENTADORES

Angola

- Instituto Superior de Agronomia (ISA), Universidade de Lisboa
- Instituto de Investigação Agronómica (IIA)



Bangladesh

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Bangladesh Agricultural Research Council (BARC)



Burkina Faso

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI)



Ethiopia

- iCRA
- Ethiopian Institute of Agricultural Research (EIAR)



Guatemala

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)



Honduras

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)



Laos

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- National Agriculture and Forestry Research Institute (NAFRI)



Rwanda

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Ministry of Agriculture and Animal Resources (MinAgri)



COLOFÓN

Esta publicación fue producida bajo el acuerdo de publicación Agrinatura y FAO (Ref. FAO: AGDR / 2-19 / 28 bajo licencia CC BY-NC-SA 3.0 IGO). Esta página está dedicada a los individuos y organizaciones que fueron los principales diseñadores del trabajo y escritores de esta publicación.

Autores

Aurélie Toillier (CIRAD/Agrinatura), Renaud Guillonnet (iCRA/Agrinatura), Manuela Bucciarelli (FAO), Hanneke Vermeulen (iCRA/Agrinatura), Myra Wopereis-Pura (iCRA/Agrinatura)

Editor de Copia

Guy Manners, Green Ink

Diseño

Studio Teekens

Fotografías

CDAIS unless otherwise stated

Impresión

Drukkerij Tesink





Este proyecto fue
implementado con la
asistencia financiera
de la Unión Europea