

Signatura: EC 2019/105/W.P.4  
Tema: 6  
Fecha: 22 de mayo de 2019  
Distribución: Pública  
Original Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Evaluación a nivel institucional del apoyo que presta el FIDA a las innovaciones para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible**

### **Proyecto de documento conceptual**

#### **Nota para los miembros del Comité de Evaluación**

##### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

##### Envío de documentación:

##### **Oscar A. Garcia**

Director  
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA  
Tel.: (+39) 06 5459 2274  
Correo electrónico: o.garcia@ifad.org

##### **Deirdre McGrenra**

Jefa  
Unidad de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

##### **K. Maximin Kodjo**

Oficial Principal de Evaluación  
Tel.: (+39) 06 5459 2249  
Correo electrónico: k.kodjo@ifad.org

Comité de Evaluación — 105.º período de sesiones  
Roma, 19 de junio de 2019

---

Para **examen**

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>I. Antecedentes y justificación</b>	<b>1</b>
<b>II. Marco conceptual</b>	<b>2</b>
<b>III. Experiencias de apoyo del FIDA a la innovación agrícola</b>	<b>4</b>
A. Hitos destacados del programa de innovación del FIDA	4
B. Instrumentos del FIDA para promover la innovación	5
C. Partes interesadas en los sistemas de innovación respaldados por el FIDA	7
D. Otras cuestiones	8
<b>IV. Teoría del cambio</b>	<b>8</b>
<b>V. Marco de evaluación</b>	<b>10</b>
A. Objetivo y alcance	10
B. Preguntas de la evaluación	11
C. Recopilación y análisis de los datos	11
<b>VI. Proceso de evaluación</b>	<b>12</b>
<b>Anexos</b>	
I. Definición de conceptos y niveles de análisis de la evaluación a nivel institucional	14
II. Hitos del programa de innovación del FIDA	15
III. Matriz de evaluación	16
IV. Extractos del informe de síntesis de evaluación de 2019 sobre innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural	21
V. Evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala	22
VI. La innovación en otras instituciones financieras internacionales	24
VII. Principales partes interesadas en los sistemas de innovación respaldados por el FIDA	25
<b>Apéndice</b>	
Bibliography	1

## **Acrónimos y siglas**

BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
GGIAR	Consortio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONG	organización no gubernamental

# Evaluación a nivel institucional del apoyo que presta el FIDA a las innovaciones para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible

## I. Antecedentes y justificación

1. En su 125.º período de sesiones, celebrado en diciembre de 2018, la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó la evaluación a nivel institucional del apoyo que presta el FIDA a la innovación a fin de fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible de los pequeños agricultores.<sup>1</sup> La finalidad de esta evaluación a nivel institucional es evaluar el desempeño del FIDA en el fomento de innovaciones para el desarrollo y la transformación rurales (que en el presente documento se denominarán innovaciones agrícolas) y sus actividades de apoyo a los países receptores en la ampliación de escala de las innovaciones eficaces en favor de las personas pobres por conducto de modelos de desarrollo rural que lleguen a un mayor número de pequeños agricultores de diversos grupos.
2. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible subraya la importancia de estas innovaciones. El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 (Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible) requiere específicamente innovaciones en materia de agricultura. La agricultura en pequeña escala se enfrenta a numerosos desafíos complejos y multidimensionales en esferas como la resiliencia económica, la seguridad alimentaria y la nutrición, la ordenación sostenible de los recursos naturales, la adaptación al cambio climático y el acceso seguro a los recursos productivos. Para hacer frente a estos desafíos, las innovaciones agrícolas son fundamentales. Pero estas innovaciones deben ser adecuadas y adaptarse a los contextos sociales, económicos y ambientales en los que se aplican. Sin innovaciones agrícolas, no se logrará el ODS 2<sup>2</sup>.
3. Las innovaciones agrícolas también son fundamentales para cumplir el mandato del FIDA. El FIDA fue establecido como institución financiera internacional (IFI) en 1977 con el objetivo de movilizar recursos destinados a invertir en oportunidades de desarrollo para la población rural pobre. El Convenio Constitutivo del FIDA establece claramente que (artículo 2):

“El objetivo del Fondo consistirá en movilizar recursos financieros adicionales que estén disponibles en condiciones de favor a fin de fomentar la agricultura en los Estados Miembros en desarrollo. Para alcanzar esta meta, el Fondo financiará principalmente proyectos y programas destinados en forma expresa a iniciar, ampliar o mejorar los sistemas de producción de alimentos y a reforzar las políticas e instituciones en el marco de las prioridades y estrategias nacionales, teniendo en cuenta: la necesidad de incrementar la producción de alimentos en los países más pobres que tienen déficit alimentario; el potencial de aumento de esa producción en otros países en desarrollo; la importancia de mejorar el nivel de nutrición de las poblaciones más pobres de los países en desarrollo, así como sus condiciones de vida”.

A través de su labor, el FIDA está contribuyendo explícitamente al logro del ODS 1, el ODS 2 y otros ODS<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Véase el documento EB 2018/125/R.4, parte 2, párrafo 14

<sup>2</sup> Ejemplos de indicadores del ODS 2 son el 2.2, 2.3 y 2.4 (véase: [sustainabledevelopment.un.org/sdg2](https://sustainabledevelopment.un.org/sdg2)).

<sup>3</sup> ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo; ODS 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible; ODS 5: Igualdad de género; ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico; ODS 10: Reducir la desigualdad; ODS 13: Combatir el cambio climático, y ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres.

4. El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) subraya el mandato del Fondo de invertir en la población rural pobre y permitir una transformación inclusiva y sostenible en las zonas rurales, concretamente apoyando el desarrollo de la agricultura en pequeña escala. Las innovaciones son esenciales para que el FIDA pueda fortalecer y mejorar la calidad de sus programas en los países. La innovación y la ampliación de escala figuran entre los principios de actuación fundamentales del Fondo (además de la focalización, el empoderamiento, la igualdad de género y el aprendizaje). Las innovaciones contribuirán a lograr un mayor impacto y a mejorar el papel del FIDA para ayudar a los países a cumplir sus prioridades relacionadas con la Agenda 2030. Hasta la fecha, el FIDA es la única IFI que cuenta con una estrategia de innovación explícita. La Estrategia de Innovación del FIDA, aprobada en 2007, sigue estando en vigor y aún no ha sido evaluada<sup>4</sup>.
5. La importancia de las innovaciones agrícolas en el FIDA se ha reflejado en varias evaluaciones realizadas desde 2002<sup>5</sup>. Esta evaluación a nivel institucional se llevará a cabo de manera similar a las anteriores, de conformidad con la Política de Evaluación del FIDA, con el objeto de generar conclusiones y enseñanzas que mejoren el desempeño del FIDA. Complementa la síntesis de evaluación de 2019 sobre innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural, que se ha centrado en las innovaciones técnicas destinadas al aumento de la productividad, aunque amplía su alcance y abarca la diversidad de innovaciones respaldadas por el FIDA. Además, en el presente documento se evalúan los progresos realizados en la aplicación de la Estrategia de innovación de 2007, así como los resultados obtenidos y las explicaciones subyacentes. También se evalúa en qué medida se han abordado las principales deficiencias (véase el anexo V) señaladas en la evaluación a nivel institucional de 2010, en particular en relación con: i) la capacidad y la cultura de promoción de la innovación del FIDA, ii) la preparación y la idoneidad de su programa de innovación, y iii) los resultados que ha producido<sup>6</sup>.

## II. Marco conceptual

6. En esta sección se presenta el marco conceptual de la evaluación a nivel institucional, que abarca la innovación, las innovaciones inclusivas, los sistemas de innovación y la ampliación de escala. Como se ha mencionado, las innovaciones son necesarias para las operaciones del FIDA porque resultan esenciales para superar los diversos desafíos a que se enfrenta la población rural, en especial la población rural pobre<sup>7</sup>. La evaluación de 2002 puso de relieve la falta de una dirección estratégica clara y de una definición de la innovación en el FIDA. Esto llevó al Fondo a establecer la Iniciativa para la Integración de Innovaciones en 2003 (documento EB 2003/80/INF.4), que se ejecutó de 2004 a 2007 y contribuyó a la integración de la innovación como tema central y transversal en el Fondo y en sus operaciones.

<sup>4</sup> En 2009 (aunque publicada en 2010) se llevó a cabo una evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación. En aquel momento, la Estrategia de Innovación del FIDA tenía apenas dos años, razón por la cual solo se evaluaron los criterios de pertinencia.

<sup>5</sup> Entre ellas figuran (véase en el apéndice un listado completo de los documentos):

- evaluación de 2002: Resumen operativo de la evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse (documento EC 2002/30/W.P.3);
- evaluación temática de 2004: Promoción de los conocimientos e innovaciones locales en la región de Asia y el Pacífico;
- evaluación a nivel institucional de 2010: Evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala (documento EB 2010/99/R.7);
- evaluación a nivel institucional de 2014: Evaluación a nivel institucional de la Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones (documento EB 2014/113/R.7);
- informe de síntesis de evaluación de 2017: Informe de síntesis de evaluación sobre el apoyo del FIDA a la ampliación de escala de los resultados (documento EC 2017/96/W.P.6), y
- informe de síntesis de evaluación de 2019: Informe de síntesis de evaluación sobre innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural que se está ultimando (véanse las conclusiones en el anexo IV).

<sup>6</sup> Las conversaciones mantenidas con las partes interesadas internas durante el taller inicial revelaron un gran interés en el tema, especialmente en lograr una mayor comprensión del nivel de éxito en cada región del FIDA en la promoción de las innovaciones agrícolas, y de las razones para ello.

<sup>7</sup> Véase el documento GC 29/L.13, titulado «Los retos de la innovación para la población rural pobre. Documento temático».

7. **La innovación según la definición del FIDA.** Tras la Iniciativa para la Integración de Innovaciones, en 2007 se elaboró la Estrategia de Innovación del FIDA con el fin de proporcionar orientación estratégica sobre el tema. En esta estrategia de 2007 se define la innovación como “un proceso que añade valor o soluciona un problema de manera diferente”<sup>8</sup>. Esta definición implica la idea de novedad y abarca elementos técnicos, sociales, institucionales y políticos. Además, esa estrategia especifica las condiciones para caracterizar una innovación (véase el recuadro 1 del anexo I) y subraya la importancia de las asociaciones para garantizar el éxito del apoyo a la innovación del FIDA.
8. **Aspectos inclusivos y sostenibles de la innovación.** Según el Informe sobre el desarrollo rural 2016 del FIDA, las innovaciones inclusivas son susceptibles de ser adoptadas por una amplia gama de agricultores y agricultoras en diferentes localidades, y han de ser asequibles y fácilmente accesibles, idealmente a través de mercados que funcionen bien (pág. 279). De acuerdo con esto, las innovaciones inclusivas y sostenibles son innovaciones agrícolas que son adecuadas para una diversidad de agricultores (en cuanto a sexo, grupo socioeconómico y cobertura geográfica), así como adecuadas desde el punto de vista económico, social y ambiental. Deben poder ser aplicadas y reproducidas fácilmente por los pequeños agricultores.
9. **Sistema de innovación.** Según el FIDA (Documento temático de 2006; véase la nota a pie 7), el enfoque organizativo de la innovación debería ser un sistema compuesto de diferentes elementos interactivos dentro de un proceso dinámico, no un proceso lineal de entrada y salida. El Banco Mundial (2008) define un sistema de innovación como una red de organizaciones, empresas e individuos enfocados en poner en uso económico nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización, junto con las instituciones y políticas que afectan a su comportamiento y desempeño<sup>9</sup>. En esta definición se destacan: i) los actores del sistema, ii) las innovaciones concebidas como productos y procesos, y iii) los aspectos políticos e institucionales de las innovaciones. En esta evaluación a nivel institucional se definen las innovaciones agrícolas como nuevos productos, procesos, formas de organización y aspectos institucionales (de corresponder) en un contexto agrícola (por ejemplo, sistemas de cadena de valor y agroalimentarios) a fin de mejorar los resultados<sup>10</sup>. Esa novedad puede variar según el contexto (véase el párrafo 28).
10. En el Documento temático de 2006, el FIDA identificó tres dimensiones interrelacionadas que son esenciales para el éxito de los sistemas de innovación en favor de las personas pobres: la institucional, la asociativa y la organizativa (de empoderamiento). Además, los sistemas de innovación en favor de los pobres pueden analizarse en cinco niveles: i) la transformación institucional o la mejora del *statu quo*; ii) el papel de los sectores público y privado, y de organizaciones de la sociedad civil; iii) las conexiones entre los niveles local, nacional e internacional, y las asimetrías en estos vínculos; iv) el papel de las políticas en la promoción de las innovaciones, y v) la rendición de cuentas, especialmente en los niveles estratégico y de políticas.
11. **La ampliación de escala según la definición del FIDA.** Otro concepto estrechamente relacionado con la innovación en el FIDA es el de ampliación de escala, mencionado por primera vez en el Marco Estratégico del FIDA (2002-2005). En el siguiente marco estratégico, para el período comprendido entre 2007 y 2010, se convirtió en uno de los principios básicos del compromiso del FIDA junto con la

<sup>8</sup> Véase el documento EB 2007/91/R.3/Rev.1, Estrategia de Innovación del FIDA, pág. iv, párrafo 2

<sup>9</sup> Banco Mundial (2008): *Agricultural Innovation Systems: From Diagnostics toward Operational Practices*, Agriculture and Rural Development, Discussion Paper 38.

<sup>10</sup> Esta definición se perfeccionará con las partes interesadas durante la fase de autoevaluación (véase el párrafo 46) para simplificar los análisis.

innovación. Según la Estrategia de Innovación, la ampliación de escala significa “aplicar una práctica en mayor escala, o arbitrar los medios para que se aplique”<sup>11</sup>. Esto incluye la ampliación de escala por parte de la organización (o una apropiación por parte de los asociados), o la ampliación de las prácticas a las políticas (véase el recuadro 2 del anexo I). En la estrategia también se afirma que una ampliación de escala efectiva es un indicador clave para medir la eficacia de una innovación. De hecho, la ampliación de escala puede contribuir a garantizar la difusión eficaz y continua de las innovaciones, incluso tras el fin del apoyo del FIDA.

12. En el Marco Operacional para la Ampliación de Escala de los Resultados del FIDA de 2015, se define la ampliación de escala como “ampliar, adaptar y apoyar las políticas, programas y conocimientos que han dado buenos resultados de modo que se puedan aprovechar los recursos y los asociados para ofrecer resultados de mayor entidad a un número mayor de habitantes pobres de las zonas rurales y hacerlo de forma más sostenible”. Por lo tanto, se hace hincapié en la ampliación de los “resultados” más que en las innovaciones<sup>12</sup>.
13. Las consideraciones descritas en el presente documento (es decir, el enfoque sistémico de las innovaciones agrícolas, las dimensiones y los niveles en el contexto de los sistemas agrícolas en pequeña escala) serán útiles para delinear el marco analítico de esta evaluación a nivel institucional.

### **III. Experiencias de apoyo del FIDA a la innovación agrícola**

14. En esta sección se describen los hitos destacados del programa del FIDA para promover las innovaciones agrícolas, los instrumentos utilizados con ese fin (préstamos, donaciones y actividades no crediticias), las partes interesadas de los sistemas de innovación apoyados por el FIDA, y otras cuestiones pertinentes para esta evaluación (incluida la novedad de las innovaciones promovidas y los aspectos institucionales). En el anexo VI se presentan las experiencias de otras IFI en materia de apoyo a la innovación<sup>13</sup>.

#### **A. Hitos destacados del programa de innovación del FIDA**

15. En el recuadro 2 del anexo II se presentan las etapas e hitos destacados de la evolución del programa del FIDA para promover la innovación agrícola. El tema cobró especial relevancia con el Informe sobre la Aplicación del Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA (2000-2002)<sup>14</sup>, en el que se afirmaba que “como innovador respecto de la creación de instrumentos, modelos y competencia técnica eficaces, en el plano comunitario, para la erradicación de la pobreza rural, el FIDA busca nuevas formas eficaces de afrontar las limitaciones que atenazan a sus beneficiarios en una diversidad de contextos locales”<sup>15</sup>. En consonancia con este plan, en el Marco Estratégico del FIDA (2002-2005) se destacó la necesidad de que el Fondo determinara las innovaciones que habían tenido éxito y analizara las oportunidades y limitaciones relacionadas con ellas y, a continuación,

<sup>11</sup> Véase el párrafo 12 del documento EB 2007/91/R.3/Rev.1.

<sup>12</sup> La definición además estipula que “la ampliación de escala de los resultados no significa transformar proyectos pequeños del FIDA en proyectos más grandes. Significa que las intervenciones del FIDA se centrarán en cómo hacer para que las iniciativas locales que han tenido éxito puedan aprovechar de manera sostenible los cambios normativos, los recursos adicionales y las enseñanzas para ampliar la escala de los resultados” (página 1, recuadro 1).

<sup>13</sup> El informe de síntesis de evaluación de 2019 expuso ampliamente estas experiencias. En el anexo IV se resumen las principales conclusiones.

<sup>14</sup> En el Marco Estratégico del FIDA (1998-2000) ya se había determinado que la “actividad principal” del Fondo era llevar a cabo proyectos y programas piloto innovadores en materia de desarrollo agrícola y rural (en particular en relación con la producción agrícola, el microcrédito, la infraestructura rural, los grupos de autoayuda y la tenencia de la tierra).

<sup>15</sup> Véase el documento GC 24/L.3, Asociaciones para erradicar la pobreza rural: informe de la Consulta para examinar los recursos a disposición del Fondo a fin de determinar si son adecuados, 2000-2002, párrafo 12.

difundiera los conocimientos y la experiencia adquirida para reproducirlas y difundirlas en todas las regiones. Después se presentó la Iniciativa para la Integración de Innovaciones.

16. En 2005, una evaluación externa independiente de las operaciones del FIDA concluyó que "la innovación es la razón de ser del FIDA pero, según se ha constatado, el planteamiento del FIDA adolece de importantes carencias. Hay una falta de claridad en la práctica operacional, una tendencia a considerar la innovación un fin en sí mismo en lugar de un medio, y una falta de atención en los objetivos del proyecto tanto a la innovación como a la ampliación de su alcance"<sup>16</sup>. Entre las respuestas de la dirección a las recomendaciones de esa evaluación se incluyó la decisión de elaborar y aplicar una estrategia encaminada a aumentar el impacto de los proyectos y programas del FIDA, que condujo a la elaboración y posterior aprobación de la Estrategia de Innovación del FIDA de 2007. En el Marco Estratégico (2007-2010) también se abordó este tema, y la innovación se convirtió en uno de los principios básicos de la actuación del FIDA (junto con el aprendizaje y la ampliación de escala). Esta tendencia se mantiene hasta la fecha.
17. En 2010, dos publicaciones sobre innovación y ampliación de escala (la de la Oficina de Evaluación Independiente (IOE), la evaluación a nivel institucional sobre la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala, y la Brookings Institution, un documento de trabajo sobre las experiencias del FIDA en materia de ampliación de escala) dieron lugar a cambios significativos. Entre ellas figuraba la consideración de la ampliación de escala como una cuestión independiente de la innovación durante la supervisión y tras la finalización de los proyectos del FIDA (aunque no se calificó por separado). En 2014, las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional sobre la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones condujeron a un mayor fortalecimiento del papel estratégico de las donaciones en la promoción de la innovación, y a la participación del sector privado en el proceso. Tras el informe de síntesis de evaluación de 2017 sobre el apoyo del FIDA a la ampliación de escala, la IOE comenzó a calificar por separado la innovación y la ampliación de escala en sus evaluaciones.
18. Durante esta evolución del enfoque del FIDA en torno a la innovación, las publicaciones sobre el tema han generado conocimientos y enseñanzas, algunos de los cuales resultarán de suma utilidad para simplificar esta evaluación. En las subsecciones se presenta información detallada al respecto.

## **B. Instrumentos del FIDA para promover la innovación**

19. Dentro del FIDA, la innovación se promueve a través de los instrumentos que utiliza el Fondo para el cumplimiento de su mandato: proyectos de préstamos, programas de donaciones y actividades no crediticias (evaluación de 2002). Los **proyectos financiados mediante préstamos** son apropiados para promover y reproducir innovaciones ya probadas y razonablemente seguras a fin de reducir al mínimo los riesgos para los países prestatarios y para el FIDA. Estos proyectos pueden utilizarse asimismo para poner a prueba las innovaciones. Las **donaciones** son adecuadas para examinar y adaptar soluciones y enfoques innovadores en contextos específicos (evaluación de 2002). Las **actividades no crediticias** (entre ellas las asociaciones, el diálogo sobre políticas y la gestión de los conocimientos) desempeñan un papel fundamental en el proceso de innovación y en la creación de un entorno propicio para la reproducción y la ampliación de escala (como se verá más adelante).

<sup>16</sup> Véase el documento EB 2005/84/Rev.1, parte II, párrafo 58.

20. En una conclusión del examen presentado por la Dirección como parte del proceso de elaboración de la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones se afirma que “las **donaciones** del FIDA han resultado fundamentales para el establecimiento de asociaciones estratégicas clave (por ejemplo, en la esfera de la investigación agrícola o con organizaciones de agricultores y comunidades de pueblos indígenas) y para promover y llevar a la práctica enfoques y tecnologías innovadores en favor de los pobres. Estas iniciativas han hecho mucho por la agricultura en pequeña escala y la lucha contra la pobreza rural. No obstante, la esencia y la claridad del propósito de estas donaciones se han erosionado con el tiempo”<sup>17</sup>. A pesar de esta conclusión, las donaciones siguen siendo cruciales para que el FIDA desarrolle innovaciones agrícolas a través de la investigación y el desarrollo que contribuyan a resolver los problemas a los que se enfrentan los pequeños agricultores.
21. La evaluación a nivel institucional de 2010 reveló que los proyectos del FIDA financiados mediante préstamos se han centrado más en la ingeniería social y las innovaciones institucionales que en el desarrollo de tecnologías agrícolas innovadoras de bajo costo, dada la importancia que se atribuye en el FIDA al capital social, las instituciones rurales y el empoderamiento. Estas tecnologías se desarrollan más a menudo por conducto de proyectos financiados mediante donaciones. Por otra parte, la evaluación a nivel institucional de 2014 concluyó que “la política institucional de donaciones y el marco operacional del FIDA pueden reforzarse para cerciorarse de que las donaciones contribuyan más eficazmente a los objetivos de los programas del FIDA en los países y se utilicen para crear asociaciones estratégicas. El aprendizaje derivado de las actividades financiadas mediante donaciones puede sistematizarse e incorporarse de forma más habitual en los proyectos y programas de inversión financiados mediante préstamos del FIDA y en las iniciativas de diálogo sobre políticas»<sup>18</sup>.
22. **Actividades no crediticias.** En el FIDA, las asociaciones, la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas son fundamentales para la eficacia de las innovaciones, la ampliación de escala de las innovaciones exitosas y la eficacia de las estrategias nacionales del FIDA. En lo que respecta a las **asociaciones**, en la evaluación de 2002 se señaló que el FIDA se encontraba en una situación compleja para promover las innovaciones agrícolas, ya que su mandato y su modelo de actividades no entrañaban actividades de investigación y desarrollo. Por esta razón, el FIDA tiene que confiar en sus asociados.
23. De esta manera, las asociaciones son fundamentales para que el FIDA determine, promueva y amplíe soluciones innovadoras que aborden la multitud de desafíos a los que se enfrentan los pequeños agricultores. Los asociados del FIDA comprenden una diversidad de instituciones y estructuras que van desde asociados nacionales, como organismos gubernamentales, donantes bilaterales, centros nacionales de investigación, organizaciones de agricultores, organizaciones no gubernamentales (ONG) y agentes privados, hasta organizaciones internacionales, como los centros del Consorcio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola (CGIAR), redes de organizaciones de agricultores y organizaciones multilaterales, como los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma y otras IFI. También se pueden establecer asociaciones en el contexto de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular<sup>19</sup>.
24. La Estrategia de Innovación del FIDA (2007) menciona la **gestión de los conocimientos** como un “ingrediente esencial de la innovación” (párrafo 14). En consonancia con ello, la Estrategia del FIDA de Gestión de los

<sup>17</sup> Véase el documento EB 2015/114/R.2/Rev.1, anexo I, párrafo 1.

<sup>18</sup> Véase el documento EB 2014/113/R.7, Evaluación a nivel institucional de la Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, párrafo 41.

<sup>19</sup> Véase el documento EB 2016/119/R.6, titulado “Enfoque del FIDA en relación con la cooperación Sur-Sur y triangular”.

Conocimientos (2007) puso de relieve los vínculos entre la gestión de los conocimientos y las innovaciones, así como la forma en que la gestión de los conocimientos contribuye a i) la identificación de soluciones innovadoras (suministro) y ii) la reproducción y ampliación de escala de innovaciones exitosas (divulgación). En varios informes se han señalado los modestos resultados logrados por los proyectos y programas apoyados por el FIDA en lo que respecta a la ampliación de escala, siendo la reproducción del resultado el más frecuente (véanse las evaluaciones a nivel institucional de 2010 y 2014 y el informe de síntesis de evaluación de 2019). A menudo, no se hace una distinción clara entre estos dos términos, aunque tienen significados diferentes.

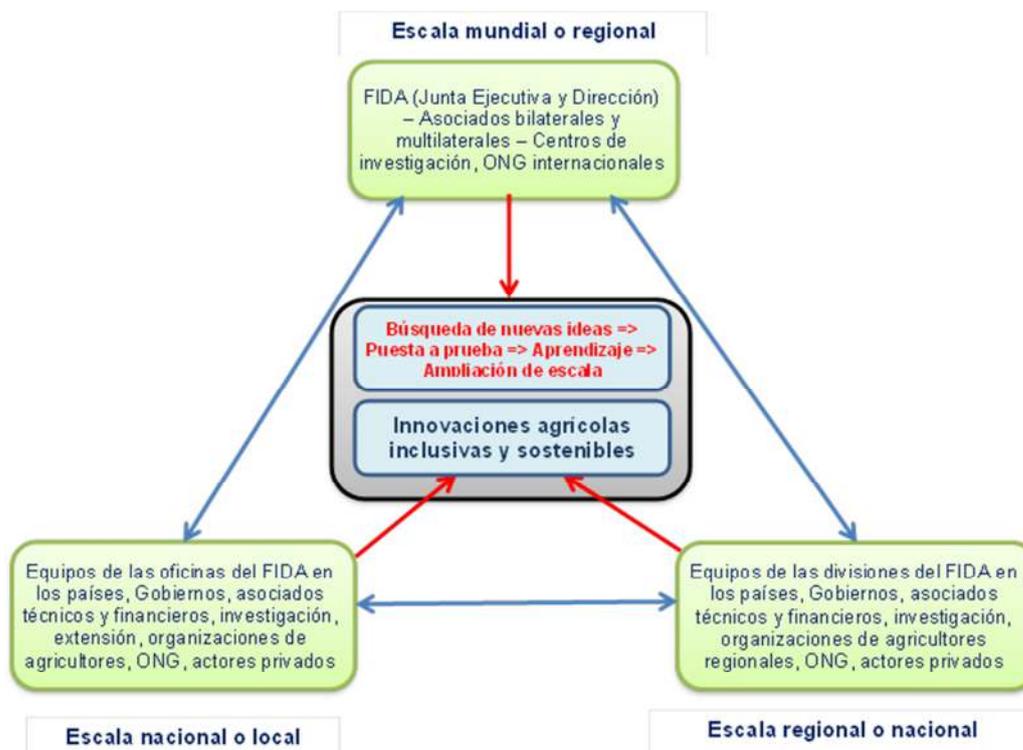
25. La **actuación en materia de políticas** es necesaria para crear un entorno propicio para una reproducción más amplia y la ampliación de escala de las innovaciones. El diálogo sobre políticas es necesario para asegurar la participación de otros asociados para el desarrollo, que pueden tener los recursos y las capacidades necesarios para reproducir y ampliar las innovaciones aplicadas con éxito en las operaciones respaldadas por el FIDA. Lamentablemente, los resultados de evaluaciones anteriores (evaluaciones a nivel institucional de 2002, 2010 y 2014, el documento de trabajo de Brookings Institution de 2010, y el informe de síntesis de evaluación de 2017) han puesto de manifiesto la debilidad de los resultados en este ámbito de los proyectos apoyados por el FIDA, lo que también explica los escasos logros en la ampliación de escala de las innovaciones.

### C. Partes interesadas en los sistemas de innovación respaldados por el FIDA

26. El FIDA trabaja con diversos asociados para promover las innovaciones agrícolas. Las principales partes interesadas en los sistemas de innovación respaldados por el FIDA se presentan en el gráfico 1 a continuación y se describen en el anexo VII.

Gráfico 1

**Partes interesadas en un sistema de innovación agrícola respaldado por el FIDA**



Fuente: IOE.

27. El gráfico 1 refleja un sistema en el que cada parte interesada está presente en al menos dos niveles, lo que indica su papel fundamental para la eficacia del sistema. Las partes interesadas trabajan activamente para lograr el objetivo común de promover innovaciones agrícolas inclusivas y sostenibles. Según la evaluación a nivel institucional de 2010 (párrafo 14), el proceso de promoción de la innovación en el FIDA incluye: "i) la búsqueda de ideas nuevas, que se evalúan y, con los debidos ajustes, se incluyen en el diseño; ii) ensayos piloto de la innovación sobre el terreno, aportando los ajustes que hagan falta a medida que se avanza con la ejecución; iii) el aprendizaje a partir de la experiencia y documentación del proceso, y iv) el aumento de escala, para lo cual son imprescindibles el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y la creación de asociaciones".

#### D. Otras cuestiones

28. Otro aspecto importante del apoyo del FIDA a las innovaciones agrícolas es el **grado de novedad** (la naturaleza) de las innovaciones promovidas. En el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)* de 2007 se afirmaba que la mayoría de las innovaciones respaldadas por el FIDA son graduales y no radicales, lo que significa que, por lo general, entrañan pequeñas mejoras (de una práctica, un enfoque o una estrategia) con poco riesgo (mientras que las innovaciones radicales entrañan un cambio mucho mayor y un mayor riesgo). El informe de síntesis de evaluación de 2019 concluyó de manera similar que los proyectos del FIDA son "difusores-mentores, no adaptadores de la investigación" (pág. 61). Aunque no son radicalmente nuevas, las innovaciones promovidas a través de las operaciones financiadas por el FIDA pueden tener influencia a nivel tecnológico, institucional, organizativo, social, de asociación, de estrategia y política, de finanzas rurales, de desarrollo de la cadena de valor y medioambiental.
29. Por último, es necesario examinar hasta qué punto las **herramientas institucionales del FIDA** están alineadas con las innovaciones agrícolas en la práctica; solo la evaluación a nivel institucional de 2010 fue muy informativa en este sentido. El informe confirmó que el tema de la innovación está bien articulado en varios documentos institucionales, pero concluyó que "se han asignado recursos y atención insuficientes para traducir los pronunciamientos sobre políticas y estrategias en acciones concretas" (véase el informe principal, pág. ix). Por lo tanto, es esencial determinar cualquier cambio que se haya producido en los últimos 10 años.

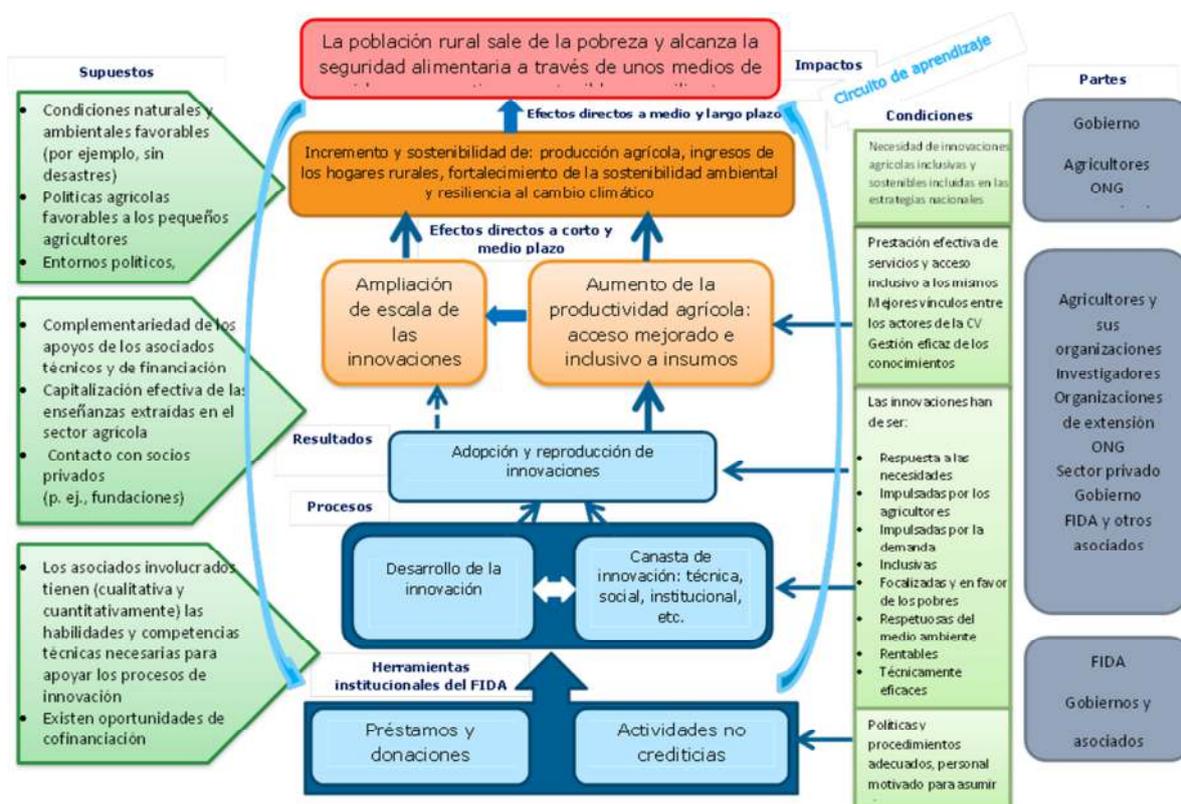
### IV. Teoría del cambio

30. Considerando el amplio enfoque de la actual evaluación a nivel institucional, se desarrolló una teoría del cambio (véase el gráfico 2) tomando en cuenta los análisis previos y los resultados de las discusiones e interacciones con las partes interesadas internas.
31. En ella se incluyen las partes interesadas, los procesos y los resultados de los sistemas de innovación apoyados por el FIDA. En la base se encuentran las **herramientas e instrumentos institucionales del FIDA** para promover las innovaciones agrícolas, entre ellos los proyectos y programas financiados mediante préstamos y donaciones, y las actividades no crediticias. Estas herramientas, aplicadas con la participación de las partes interesadas (que se encuentran en el lado derecho de la teoría del cambio), influyen directamente en la eficacia del sistema de innovación.
32. **Procesos y resultados.** Las innovaciones se ofrecen dentro de una "canasta" en el marco de un proceso de desarrollo (para las innovaciones producidas a través de un proceso de investigación y desarrollo con los asociados del FIDA), o

directamente por las partes interesadas en el sistema. En esta etapa, es posible evaluar el grado de novedad<sup>20</sup> de las innovaciones que se promueven o apoyan, y las capacidades de las partes interesadas. Conviene prestar especial atención analítica a estas cuestiones durante la evaluación a nivel institucional.

33. Una vez que una innovación está disponible, puede pasar a la etapa de **adopción**, en la que los agricultores u otros actores ponen a prueba la innovación con el objetivo de que propicie una mejora. Para el éxito de esta etapa deben darse ciertas condiciones fundamentales (presentadas en la teoría del cambio). El resultado puede ser el uso continuo, la replicación o la ampliación de escala. La teoría del cambio muestra que una vez que las innovaciones alcanzan la fase de adopción, pueden dar lugar a resultados a corto plazo, como un mejor acceso a los insumos, los servicios y los mercados, y un aumento de la productividad agrícola. Esto, a su vez, puede conducir a resultados a más largo plazo tales como aumentos sostenibles de la producción agrícola y de los ingresos de los hogares rurales, el fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental y la resiliencia al cambio climático y, en última instancia, impactos a largo plazo en el desarrollo<sup>21</sup>.

Gráfico 2  
Reconstrucción de la teoría del cambio



Fuente: IOE.

34. Algunas innovaciones también podrían ser **ampliadas** por las partes interesadas una vez que se haya demostrado su éxito mediante la mejora de los efectos directos en las explotaciones agrícolas y la comunidad, lo que daría lugar a efectos directos e impactos a largo plazo aún mayores (la evaluación a nivel institucional debería fijarse en ello). Sin embargo, los análisis en profundidad de las vías de resultados se llevarán a cabo en los niveles inferior y medio de la teoría del cambio, debido a la

<sup>20</sup> En la evaluación a nivel institucional de 2014 se distinguía entre la transferencia de una innovación existente, la adaptación de una innovación existente y la creación genuina de una nueva innovación.

<sup>21</sup> Los efectos directos y los impactos a mediano y largo plazo se ajustan a los objetivos estratégicos del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).

importancia (número e influencia) de las diversas cuestiones estratégicas. El gráfico 2 muestra también un circuito de aprendizaje que pone de relieve el seguimiento y evaluación sistemáticos de los resultados en cada etapa, a fin de aportar información a las partes interesadas y extraer enseñanzas para mejorar los enfoques del FIDA en materia de innovación agrícola (se trata de un tema importante que debe ser explorado dentro de esta evaluación a nivel institucional).

35. En la teoría del cambio se recogen también las **condiciones indispensables** que deben cumplirse en el ámbito de las operaciones del FIDA, un cumplimiento esencial para el éxito del sistema de innovación. Por último, la teoría del cambio presenta unos **supuestos** clave, que son factores externos fuera del alcance de las operaciones del FIDA que pueden influir en la promoción de las innovaciones agrícolas por parte del FIDA.

## V. Marco de evaluación

### A. Objetivo y alcance

36. De acuerdo con el Manual de evaluación del FIDA (2015), los objetivos de la evaluación a nivel institucional son i) evaluar la eficacia del apoyo del FIDA a la innovación y ii) determinar las principales enseñanzas y recomendaciones para mejorar el enfoque y los resultados del FIDA en este ámbito. Estos objetivos buscan fortalecer los marcos del Fondo en materia de rendición de cuentas y aprendizaje en pro del desarrollo inclusivo y sostenible de la agricultura en pequeña escala.
37. La evaluación a nivel institucional de 2010 analizó las estrategias y políticas del FIDA durante el período comprendido entre 2002 y 2008. Por lo tanto, la evaluación a nivel institucional actual utiliza la Estrategia de Innovación del FIDA de 2007 como documento de referencia y examina las operaciones del FIDA de 2009 hasta 2018 (un período de 10 años), evaluando su marco organizativo, herramientas, condiciones y cultura de apoyo y promoción de la innovación. En consonancia con el análisis de las partes interesadas (gráfico 1) y la teoría del cambio (gráfico 2), en el gráfico 3 se diferencian tres niveles de evaluación, como se describe en el recuadro 3 del anexo I.

Gráfico 3  
Niveles de análisis de la evaluación a nivel institucional



Fuente: IOE.

## B. Preguntas de la evaluación

38. De conformidad con la Política de Evaluación del FIDA, en esta evaluación se abordarán importantes cuestiones institucionales, que abarcarán los criterios principales de evaluación, tales como pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (Manual de Evaluación del FIDA 2015). Dado que las innovaciones son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos del FIDA, también se evaluarán los temas adicionales de ampliación de escala, inclusividad, medio ambiente y cambio climático<sup>22</sup>.
39. Las preguntas generales de la evaluación a nivel institucional son las siguientes:
- ¿En qué medida (cómo y por qué) las operaciones del FIDA han promovido innovaciones agrícolas que i) han respondido a las necesidades y demandas de los pequeños agricultores, ii) fueran selectivas e inclusivas, iii) se difundieran y ampliaran su escala, y iv) condujeran a resultados positivos?
  - ¿En qué medida (cómo y por qué) los instrumentos, herramientas y enfoques institucionales han logrado crear sistemas de innovación sostenibles en los países, que han generado y difundido innovaciones para el desarrollo sostenible y resistente al clima de la agricultura en pequeña escala?
40. En la matriz de evaluación del anexo III se presentan las preguntas y subpreguntas clave.

## C. Recopilación y análisis de los datos

41. La **recolección de datos** se llevará a cabo a través de los siguientes pasos (no estrictamente secuenciales):
42. Se llevarán a cabo **exámenes documentales** con los siguientes propósitos:
- Identificación de los documentos pertinentes de orientación estratégica, operativa y de políticas y análisis de la información; identificación de proyectos y programas financiados mediante la cartera y mediante donaciones que sean pertinentes para el tema, y evaluación de la información cualitativa de los informes.
  - Evaluación de datos cuantitativos (por ejemplo, aprobación, entrada en vigor, costo total, desembolsos, costo final, fechas de finalización original y real, fecha de cierre, etc.) para los proyectos y programas financiados mediante la cartera y mediante donaciones previamente identificados, y clasificaciones de autoevaluación utilizando el Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones.
  - Muestreo no aleatorio de los proyectos y programas pertinentes financiados mediante préstamos y donaciones de la lista previamente establecida para su análisis en profundidad (incluido el examen documental del diseño de los proyectos, la evaluación *ex ante*, los exámenes de mitad de período, los informes finales y los informes de evaluación). En este proceso, el equipo encargado de la evaluación colaborará con el Departamento de Administración de Programas y otras divisiones del FIDA para finalizar la muestra.
43. **Entrevistas con informantes clave.** La evaluación a nivel institucional incluirá entrevistas semiestructuradas con miembros del personal del FIDA de distintos niveles y ubicaciones, en particular con la dirección y el personal de los departamentos y oficinas descentralizadas pertinentes. Las entrevistas se llevarán a cabo mediante reuniones cara a cara, por Skype o por teléfono. También se entrevistará a representantes de organizaciones mundiales y regionales que

<sup>22</sup> Estas evaluaciones se llevan a cabo principalmente utilizando datos de evaluaciones anteriores. En el Manual de Evaluación se recomienda aplicar este enfoque a las evaluaciones a nivel institucional. También pueden utilizarse los datos de los estudios de impacto realizados durante la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), si fuera necesario.

presten apoyo a los sistemas de innovación del FIDA. Por último, el equipo de la evaluación a nivel institucional interactuará con los representantes en la Junta Ejecutiva cuando se considere pertinente.

44. **Autoevaluaciones de la Dirección.** En consonancia con la Política de Evaluación de 2015 y la experiencia previa, la dirección del FIDA realizará una autoevaluación basada en las preguntas planteadas por la IOE. La autoevaluación se presentará y se someterá a debate en un taller que se celebrará en junio de 2019. Será un documento interno, no para publicación.
45. **Estudios de caso.** El equipo de la evaluación a nivel institucional llevará a cabo estudios de caso sobre el terreno basados en proyectos y programas seleccionados financiados mediante préstamos y donaciones. El objetivo de estos estudios de caso será: i) (en la etapa inicial) explorar hipótesis y validar herramientas de recolección de datos; ii) recopilar datos en profundidad y buscar pruebas para diseñar preguntas de evaluación y validar hipótesis, y iii) presentar casos de innovación exitosos y menos exitosos. Las conclusiones de estos estudios de casos se utilizarán para proporcionar respuestas analíticas a las preguntas de evaluación<sup>23</sup>.
46. En vista de la disponibilidad de recursos y de tiempo, se visitarán entre 12 y 15 países<sup>24</sup>, lo que significa que no todos los proyectos de la muestra serán objeto de visitas sobre el terreno. Se dará prioridad a los países que hayan seleccionado más de un proyecto a fin de maximizar la eficiencia de los recursos de tiempo y presupuesto, y para obtener una mejor comparación entre proyectos. Los estudios de casos también abarcarán a los asociados del FIDA especializados en la promoción de innovaciones agrícolas, a fin de recabar sus opiniones y datos secundarios. Entre ellos se incluyen centros del CGIAR, ONG internacionales (por ejemplo, Heifer International y el Centro Songhai), fundaciones y otros proveedores de servicios.
47. **Encuesta electrónica.** Se efectuará una encuesta electrónica para recabar los conocimientos, opiniones y experiencia de la Dirección y el personal del FIDA, así como de los expertos técnicos de los organismos gubernamentales, los gerentes de los proyectos financiados por el FIDA y otros asociados pertinentes, como centros de investigación, ONG, actores del sector privado y las asociaciones de productores; las preguntas se dirigirán a cada grupo de partes interesadas. Las encuestas serán anónimas y será imposible conocer la identidad de los encuestados.

## VI. Proceso de evaluación

48. **Fases.** La evaluación a nivel institucional se realizará en seis fases: i) concepción, en la que se mejorarán las preguntas de la evaluación y la metodología propuesta en este documento conceptual, y se desarrollarán instrumentos específicos para recopilar datos; ii) recopilación de información en la Sede mediante un examen documental y entrevistas con representantes en la Junta Ejecutiva, la dirección y el personal; iii) diseño, realización de la encuesta electrónica y análisis de datos; iv) probar y aplicar estudios de casos experimentales en determinados países; v) un examen de mitad de periodo de los progresos realizados para preparar el análisis de los datos y organizar la redacción de los informes, y vi) presentación de la información para compartir con la Dirección las conclusiones extraídas y finalizar el informe, respuesta de la Dirección y difusión de las constataciones y recomendaciones de la evaluación.

<sup>23</sup> Antes de las visitas a los países se llevará a cabo un examen documental exhaustivo.

<sup>24</sup> También se recopilarán datos de seis a ocho países seleccionados en 2019 para llevar a cabo evaluaciones de los resultados de los proyectos y evaluaciones de las estrategias y los programas en los países. Se elaborará un cuestionario para que lo utilicen todos los equipos de evaluación.

49. **Entregas.** Los principales documentos que deben entregarse son el documento conceptual, el informe final de la evaluación y una reseña de evaluación. El Comité de Evaluación examinará el borrador del documento conceptual, y sus observaciones se tendrán en cuenta en el diseño y la realización de la evaluación. Se invitará a la dirección a formular observaciones por escrito sobre el borrador del documento conceptual y el borrador del informe final. La IOE preparará registros de auditoría en los que documentará la manera en que se dio curso a las observaciones de la Dirección en las versiones finales de ambos documentos.
50. **Equipo de evaluación.** La evaluación a nivel institucional será dirigida por Maximin Kodjo, Oficial Principal de Evaluación dentro de la IOE, bajo la dirección estratégica de Oscar A. Garcia, Director de la IOE, y Fabrizio Felloni, Director Adjunto. El equipo también incluirá a tres expertos superiores en evaluación: un experto en desarrollo rural especializado en procesos de innovación agrícola, un economista especializado en eficiencia e impacto de las innovaciones agrícolas, y un sociólogo rural especializado en análisis institucionales y cuestiones de género. Además, dos analistas de evaluación con sede en Roma apoyarán la compilación y el examen de materiales para los estudios de caso y el análisis de la cartera de programas y de las donaciones. Con arreglo a las prácticas anteriores, un experto superior internacional en evaluación con experiencia en la evaluación de cadenas de valor actuará como asesor independiente para formular observaciones sobre el borrador del informe y el informe final, así como para prestar apoyo técnico adicional según sea necesario.
51. **Calendario.** La evaluación se realizará en 2019 y se completará en la primera mitad 2020. En el cuadro 1 se presenta el calendario provisional.

Cuadro 1

**Calendario provisional de la evaluación**

Actividad	Fecha
Taller inicial	Febrero de 2019
Examen <i>inter pares</i> del documento conceptual	15 de marzo de 2019
Presentación del documento conceptual a la Dirección del FIDA	jueves, 4 de abril de 2019
Observaciones de la Dirección del FIDA sobre el documento conceptual	jueves, 18 de abril de 2019
Envío del documento conceptual a la Secretaría del FIDA	martes, 30 de abril de 2019
Misión de estudio temprana	Junio de 2019
Debate sobre el documento conceptual con el Comité de Evaluación del FIDA	miércoles, 19 de junio de 2019
Taller de autoevaluación con la Dirección	miércoles, 26 de junio de 2019
Examen documental	De enero a junio de 2019
Misiones sobre el terreno, recopilación y análisis de datos	De junio a septiembre de 2019
Examen de mitad de período sobre los progresos realizados	Primera semana de octubre de 2019
Redacción del borrador del informe	De octubre a diciembre de 2019
Examen <i>inter pares</i> del informe principal a cargo de la IOE	Febrero de 2020
Presentación del informe a la Dirección	Marzo de 2020
Comentarios de la Dirección	Abril de 2020
Finalización del informe	Mayo de 2020
Debate por el Comité de Evaluación	Septiembre de 2020
Debate por la Junta Ejecutiva	Diciembre de 2020

## Definición de conceptos y niveles de análisis de la evaluación a nivel institucional

### Recuadro 1

#### La innovación según la definición del FIDA

Para ser considerado como una innovación, un producto, una idea o un enfoque ha de reunir estas condiciones:

- i) Ha de ser nuevo en su contexto de aplicación. La novedad puede referirse al contexto del país, la escala, la esfera, la disciplina o el sector de actividad.
- ii) Ha de ser útil y rentable en relación con un objetivo. Una innovación ha de poseer un valor positivo para sus usuarios. En el caso del FIDA, tiene que empoderar a las personas pobres de las zonas rurales para que puedan salir más fácilmente de la pobreza, y ha de ser más rentable que los anteriores enfoques.
- iii) Ha de seguir siendo válido después de los ensayos piloto: una innovación es un producto, idea o tecnología que posee el potencial para ser adoptado ampliamente, lo que se demuestra con los ensayos piloto.

Podrían proponerse tres niveles de intensidad en los procesos de innovación. El primero, y el más común en el FIDA, es la adopción en un nuevo contexto, o a una nueva escala, de prácticas o tecnologías elaboradas por otros o en otros contextos. La adaptación es otro proceso común en el FIDA, que se produce cuando una práctica es útil pero no es plenamente idónea para un contexto determinado, por lo que debe rediseñarse en cierta medida. El tipo de innovación menos frecuente, pero más intenso, es la creación de nuevas prácticas o ideas, que tiene lugar de un modo prácticamente accidental o mediante nuevas combinaciones de ideas existentes.

Fuente: Estrategia de Innovación del FIDA (2007).

### Recuadro 2

#### Definición de la ampliación de escala en el FIDA

Por "aumento de escala" se entiende aplicar una práctica en mayor escala, o arbitrar los medios para que se aplique. Para el FIDA esto puede significar lo siguiente:

- i) Aumento de escala a nivel institucional. Integración de las prácticas aplicadas en proyectos o programas en los países, en programas más amplios y complejos.
- ii) Apropiación por los asociados. Una práctica o tecnología aplicada en un programa del FIDA es adoptada y aplicada en mayor escala por los asociados, incluidos otros donantes, el sector privado o los gobiernos.
- iii) Aumento de escala de una práctica, que pasa a constituir una política. Una práctica sirve de base a programas e iniciativas de política de los gobiernos, los organismos donantes u otros.

Una gestión efectiva de los conocimientos, la promoción de alianzas estratégicas, un sólido diálogo sobre políticas centrado en los desafíos y las oportunidades específicas de la innovación, e iniciativas de cofinanciación son los principales ingredientes de un aumento de escala sostenible.

Fuente: Estrategia de Innovación del FIDA (2007).

### Recuadro 3

#### Descripción de los niveles de análisis de la evaluación a nivel institucional

**Nivel 1: El primer nivel es el internacional.** A esta escala, se examinan las estrategias (incluida la Estrategia de Innovación del FIDA), las políticas, la capacidad y la asignación de recursos para determinar si son adecuadas y eficaces para apoyar y promover las innovaciones en pro del desarrollo inclusivo y sostenible de la agricultura en pequeña escala. Lo mismo se aplica a las estrategias de los asociados en la cofinanciación y los centros de investigación que aplican las donaciones del FIDA a nivel mundial.

**Nivel 2: El segundo nivel de análisis es el regional.** El FIDA opera en cinco regiones que enfrentan diferentes desafíos en relación con la agricultura en pequeña escala. Esto significa que las operaciones del Fondo para promover las innovaciones agrícolas —así como los tipos de innovaciones que se promueven— pueden diferir de una región a otra. Se examinarán los enfoques regionales para promover innovaciones mediante préstamos y donaciones regionales respaldados por el FIDA a fin de determinar las diferentes modalidades de innovación. Entre las esferas que se analizarán se incluyen los agentes y sus funciones, las interacciones entre ellos, los tipos de innovación y su idoneidad y alcance, las limitaciones económicas, sociales y ambientales a las que se enfrentan los pequeños agricultores, y los factores que contribuyen a los éxitos y fracasos a fin de destacar las enseñanzas extraídas.

**Nivel 3: El tercer nivel de análisis es el nacional.** A esta escala, se evaluará el desempeño de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales del FIDA, las carteras y las actividades no crediticias en apoyo de las innovaciones en favor de una agricultura inclusiva y sostenible para los pequeños agricultores a nivel nacional. Además, se examinará la eficacia de los sistemas agrícolas nacionales financiados por préstamos y donaciones del FIDA (capacidad y resultados) a fin de identificar, probar, ensayar, reproducir y ampliar las innovaciones, e incorporar las enseñanzas extraídas. También podrán realizarse análisis en torno a otros temas, como i) el papel de las partes interesadas, tales como los gobiernos, los servicios de investigación y extensión, los agricultores, sus organizaciones y comunidades, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado en el desarrollo de la cadena de valor agrícola (incluida la financiación rural) mediante enfoques innovadores, ii) la aplicación de estrategias, iii) la creación de un marco institucional y de políticas propicio, y iv) la disponibilidad, accesibilidad y asequibilidad de las innovaciones para una agricultura inclusiva y sostenible de los pequeños agricultores.

Fuente: IOE.

## Hitos del programa de innovación del FIDA

Período	Hito
2000-2002	FIDA5: Plan de Acción (2000-2002)
2001	Evaluación de la capacidad del FIDA como impulsor de innovaciones que puedan reproducirse
2002-2005	Marco Estratégico del FIDA (2002-2005). "El FIDA debe ahora detectar, validar y ampliar el alcance de las innovaciones de forma más sistemática en la determinación, validación y ampliación de escala de la innovación". (documento EB 2001/74/R.36, párrafo 32).
2003	Política de donaciones que contribuye a la innovación y al desarrollo de capacidades Se empiezan a valorar juntos la innovación y la ampliación de escala
2004	Iniciativa para la integración de las innovaciones Evaluación temática: Promoción de los conocimientos e innovaciones locales en la región de Asia y el Pacífico
2005	Evaluación externa independiente
2007-2010	Marco Estratégico del FIDA (2007-2010). La innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala se convierten en un principio de actuación. "Se prevé que todos los elementos de los programas del FIDA en los países sean innovadores. Ahora bien, sin la ampliación de escala, el valor de las innovaciones resulta muy limitado: por consiguiente, se prevé incluir en todas las intervenciones mecanismos de aprendizaje y medios que permitan transmitir las enseñanzas extraídas al nivel superior, por lo general a las instancias de ámbito nacional". Resumen operativo, párrafo 12).
2007	Estrategia de Innovación del FIDA
2009	Revisión de la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones
2010	Evaluación a nivel institucional: Capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala Brookings Institution, documento de trabajo n.º 43: Ampliar la escala de la lucha contra la pobreza rural: un examen institucional del enfoque del FIDA.
2011	Marco Estratégico del FIDA (2011-2015). La innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala se mantienen entre los principios de actuación. "En respuesta a un entorno en evolución, en el que surgen nuevos desafíos relacionados con la degradación del medio ambiente, el cambio climático y las transformaciones del mercado, así como el desplazamiento cada vez mayor de las actividades de la población rural pobre del sector agrícola al no agrícola, es preciso disponer de capacidad de innovar y aprender". Resumen operativo, párrafo 8). La cooperación Sur-Sur se convierte en una dimensión inherente al modelo operacional del FIDA.
2014	Evaluación a nivel institucional: Política relativa a la Financiación mediante Donaciones
2016	Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). "El FIDA se compromete a aplicar de manera sistemática en su labor cinco principios de actuación: focalización; empoderamiento; igualdad de género; innovación, aprendizaje y ampliación de escala, y asociaciones". (pág. 6) Enfoque mejorado en relación con la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular
2017	Informe de la síntesis de evaluación: Apoyo del FIDA a la ampliación de escala de los resultados La ampliación de escala comienza a ser valorada separadamente de la innovación
2019	Informe de la síntesis de evaluación: Innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural

Fuente: IOE.

## Matriz de evaluación

Criterios	Preguntas de la evaluación	Fuentes de los datos
	<p><b>Preguntas generales</b></p> <p>A. ¿En qué medida (cómo y por qué) las operaciones del FIDA han promovido innovaciones agrícolas que i) han respondido a las necesidades y demandas de los pequeños agricultores, ii) fueran selectivas e inclusivas, iii) se difundieran y ampliaran su escala, y iv) condujeran a resultados positivos?</p> <p>B. ¿En qué medida (cómo y por qué) los mecanismos institucionales establecidos y los enfoques adoptados por el FIDA han logrado crear sistemas de innovación sostenibles en los países que generan y difunden las innovaciones necesarias para el desarrollo inclusivo, sostenible y resistente al clima de la agricultura en pequeña escala?</p>	
<p><b>1. Pertinencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuán pertinentes son las estrategias, políticas, procedimientos y directrices del FIDA para promover innovaciones en favor de una agricultura en pequeña escala que sea inclusiva y sostenible?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuán relevante es la política, la orientación y los enfoques de innovación en relación con el Marco Estratégico del FIDA y los Objetivos de Desarrollo Sostenible?</li> <li>- ¿Existe claridad conceptual sobre el concepto de innovación dentro del FIDA y se ha vertido en el diseño de los programas?</li> <li>- ¿Cuál es el valor añadido del FIDA en materia de innovación?</li> <li>- ¿El modelo operacional y la cultura institucional del FIDA son adecuados para promover la innovación (son adecuados para la finalidad prevista)?</li> <li>- ¿Cuán pertinentes son los procedimientos operacionales, los manuales, las directrices y los procesos de garantía de la calidad del FIDA para la aplicación efectiva de la política de innovación?</li> <li>- ¿Se cuenta con unos recursos adecuados? ¿Cuenta el personal del FIDA con la motivación y el apoyo suficientes para asumir riesgos en el desarrollo de innovaciones?</li> <li>- ¿En qué medida el apoyo del FIDA a las innovaciones está en consonancia con las políticas y estrategias de los gobiernos?</li> </ul> </li> <li>• ¿En qué medida se han tenido en cuenta y abordado el contexto, las necesidades y las limitaciones de los pequeños agricultores (especialmente de los grupos desfavorecidos) en las innovaciones promovidas mediante operaciones respaldadas por el FIDA?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se reflejan los diferentes desafíos entre regiones en los tipos de innovaciones desarrolladas e implementadas?</li> <li>- ¿Son pertinentes las estrategias y los enfoques del FIDA en los países para promover innovaciones que aborden las necesidades de los pequeños agricultores, especialmente los pobres y los grupos desfavorecidos?</li> <li>- ¿Las innovaciones son relevantes para las necesidades de los pequeños agricultores (surgen de necesidades claras o del lado de la oferta)?</li> <li>- ¿Son la cartera y las actividades no crediticias (incluidas las donaciones) pertinentes para atender las necesidades de los pequeños agricultores, especialmente los pobres y los grupos desfavorecidos?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Políticas y marcos estratégicos del FIDA</p> <p>Políticas de los Gobiernos de los países en los que se han realizado estudios de caso</p> <p>Programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) para algunos estudios de caso</p> <p>Directrices y documentos de orientación (para donaciones, préstamos, gestión de los conocimientos, formulación de COSOP, etc.)</p> <p>Documentación para la evaluación de la calidad</p> <p>Informes de evaluaciones y estudios anteriores</p> <p>Entrevistas con la Dirección, el personal y los asociados del FIDA</p> <p>Encuesta electrónica</p> <p>Estudios de caso</p> <p>Entrevistas con las partes interesadas nacionales en los países en los que se han realizado estudios de casos</p> <p>Productos del conocimiento del FIDA</p> <hr/> <p>Políticas y marcos estratégicos del FIDA</p> <p>Políticas de los Gobiernos de los países en los que se han realizado estudios de caso</p> <p>COSOP para algunos estudios de caso</p> <p>Directrices y documentos de orientación (para donaciones, préstamos, gestión de los conocimientos, formulación de COSOP, etc.)</p> <p>Documentación para la evaluación de la calidad</p> <p>Informes de evaluaciones y estudios anteriores</p> <p>Entrevistas con la Dirección, el personal y los asociados del FIDA</p> <p>Encuesta electrónica</p> <p>Estudios de caso</p> <p>Entrevistas con las partes interesadas nacionales en los países en los que se han realizado estudios de casos</p> <p>Productos del conocimiento del FIDA</p>

Criterios	Preguntas de la evaluación	Fuentes de los datos
<b>2. Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida (cómo y por qué) han sido eficaces los instrumentos, herramientas y enfoques para permitir que las operaciones del FIDA promuevan un enfoque sistémico de las innovaciones agrícolas (en términos de éxito y fracaso), tal como se refleja en la teoría del cambio? <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuán eficaz es el enfoque de sistemas para apoyar la innovación agrícola?</li> <li>- ¿Hay vínculos y complementariedades entre los préstamos y las donaciones?</li> </ul> </li> <li>• ¿En qué medida (cómo y por qué) las operaciones del FIDA han promovido innovaciones agrícolas que han sido eficaces para i) abordar las necesidades y demandas de los pequeños agricultores, ii) la inclusión, iii) la divulgación y iv) el logro de resultados? <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuán eficaces han sido los sistemas de innovación para responder a las necesidades (impulsadas por la demanda) y abordar los desafíos de los pequeños agricultores?</li> <li>- ¿Cuán eficaces han sido las innovaciones desde el punto de vista de la inclusión, la focalización y la difusión?</li> <li>- ¿Cuán eficaces han sido las innovaciones desde el punto de vista de los resultados logrados?</li> <li>- ¿El nivel de novedad y el tipo de innovación son factores que determinan de manera importante el éxito o el fracaso?</li> </ul> </li> <li>• ¿En qué medida (cómo y por qué) son eficaces las actividades no crediticias para garantizar la eficacia del sistema de innovación? <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuán eficaces son las asociaciones del FIDA?</li> <li>- ¿Cuán eficaces son los sistemas de gestión de los conocimientos del FIDA?</li> <li>- ¿Cuán eficaz es la actuación en materia de políticas del FIDA?</li> <li>- ¿En qué medida las enseñanzas extraídas de las experiencias relacionadas con la promoción de la innovación han influido en el diseño de los nuevos proyectos y programas?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Documentos sobre los COSOP (para algunos estudios de caso)</p> <p>Documentos acerca de la estrategia nacional (para algunos estudios de caso)</p> <p>Documentación del proyecto: los informes de diseño, aprobación y supervisión, el examen de mitad de período y el informe final (para algunos estudios de caso).</p> <p>Informes de evaluación de la calidad en las etapas iniciales</p> <p>Informes de evaluaciones y estudios anteriores</p> <p>Entrevistas con la Dirección, el personal y los asociados del FIDA</p> <p>Encuesta electrónica</p> <p>Entrevistas con las partes interesadas nacionales en los países en los que se han realizado estudios de caso</p> <p>Productos del conocimiento del FIDA</p> <p>Observaciones y testimonios directos</p> <p>Datos de seguimiento</p> <p>Bases de datos sobre la evaluación del impacto (cuando estén disponibles)</p>
<b>3. Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida las innovaciones agrícolas promovidas a través de las operaciones respaldadas por el FIDA han sido rentables para el logro de sus resultados (especialmente en el contexto de la agricultura en pequeña escala)?</li> <li>• ¿Cuán eficaces son los instrumentos financieros y no financieros del FIDA? <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuán eficaz ha sido a lo largo del tiempo la estructura organizativa, la disponibilidad de recursos humanos cualificados y la asignación presupuestaria?</li> <li>- ¿Cuán eficaces son las asociaciones del FIDA para desarrollar innovaciones?</li> </ul> </li> <li>• ¿Existen posibles vínculos entre el nivel de novedad de las innovaciones promovidas y el nivel de eficiencia?</li> <li>• ¿Qué innovaciones (tipos o categorías) han sido las más eficientes y por qué? <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existen vínculos potenciales entre el nivel de eficiencia y la adopción de innovaciones?</li> <li>- ¿Qué vínculos hay entre la eficiencia y los objetivos alcanzados como resultado de la innovación promovida?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos del Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones</li> <li>• Documentación del proyecto: los informes de diseño, aprobación y supervisión, el examen de mitad de período y el informe final (para algunos estudios de caso).</li> <li>• Informes financieros</li> <li>• Informes de evaluación de la calidad en las etapas iniciales</li> <li>• Informes de evaluaciones y estudios anteriores</li> <li>• Entrevistas con la Dirección, el personal y los asociados del FIDA</li> <li>• Encuesta electrónica</li> <li>• Entrevistas con las partes interesadas nacionales en los países en los que se han realizado estudios de caso</li> <li>• Productos del conocimiento del FIDA</li> <li>• Bases de datos sobre asignaciones y ejecución presupuestarias</li> <li>• Datos sobre la gestión financiera de los proyectos</li> </ul>

Criterios	Preguntas de la evaluación	Fuentes de los datos
<b>4. Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida (cómo y por qué) las innovaciones agrícolas promovidas a través de las operaciones respaldadas por el FIDA han tenido efectos positivos en los pequeños agricultores, teniendo en cuenta las esferas de impacto del FIDA?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los ingresos y los activos de los hogares?</li> <li>- ¿Cuáles son los niveles de productividad y seguridad alimentaria?</li> <li>- ¿Cuáles son las capacidades de los agricultores participantes, sus organizaciones y otras partes interesadas (capital humano y social)?</li> <li>- ¿Qué instituciones y políticas rurales existen?</li> </ul> </li> <li>• ¿Hasta qué punto pueden atribuirse los resultados favorables a un contexto favorable o a factores externos, por ejemplo, el clima o los mercados?</li> <li>• ¿En qué medida (cómo y por qué) el tipo y la naturaleza (nivel de novedad) de las innovaciones han determinado sus resultados e impactos?</li> <li>• ¿Ha habido algún impacto negativo o inesperado?</li> <li>• ¿En qué medida se han logrado de manera complementaria avances hacia los objetivos de productividad, sociales y ambientales, y qué contrapartidas (impactos negativos) se han producido?</li> </ul>	<p>Documentos sobre los COSOP (para algunos estudios de caso)</p> <p>Documentos sobre la estrategia nacional (para algunos estudios de casos)</p> <p>Documentación del proyecto: los informes de diseño, aprobación y supervisión, el examen de mitad de período y el informe final (para algunos estudios de caso).</p> <p>Informes de evaluación de la calidad en las etapas iniciales</p> <p>Informes de evaluaciones y estudios anteriores</p> <p>Entrevistas con la Dirección, el personal y los asociados del FIDA</p> <p>Encuesta electrónica</p> <p>Entrevistas con las partes interesadas nacionales en los países en los que se han realizado estudios de caso</p> <p>Productos del conocimiento del FIDA</p> <p>Observaciones y testimonios directos</p> <p>Datos de seguimiento</p> <p>Bases de datos sobre la evaluación del impacto (cuando estén disponibles)</p>
<b>5. Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida (cómo y por qué) se han promovido las innovaciones con el apoyo del FIDA tras la finalización del proyecto o programa?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se ha promovido la viabilidad de las innovaciones (económica, técnica, ambiental y socialmente)?</li> <li>- ¿Han sido más sostenibles las innovaciones impulsadas por los agricultores?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Documentación del proyecto: los informes de diseño, aprobación y supervisión, el examen de mitad de período y el informe final (para algunos estudios de caso).</p> <p>Informes de evaluaciones y estudios anteriores</p> <p>Entrevistas con la Dirección, el personal y los asociados del FIDA</p> <p>Encuesta electrónica</p> <p>Entrevistas con las partes interesadas nacionales en los países en los que se han realizado estudios de caso</p> <p>Observaciones y testimonios directos (para algunos estudios de caso)</p> <p>Datos de seguimiento y bases de datos de la evaluación del impacto (cuando estén disponibles)</p>
<b>6. Ampliación de escala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se ha ampliado la escala de las innovaciones promovidas mediante las operaciones respaldadas por el FIDA?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Han contribuido las innovaciones a la ampliación de escala de los resultados?</li> <li>- ¿Cuáles han sido los factores que han influido?</li> <li>- ¿Ha habido participación de los asociados (gobiernos, donantes, etc.)?</li> <li>- ¿Qué vínculos ha habido entre el tipo de innovación y la ampliación de escala de los resultados?</li> <li>- ¿Ha habido otros factores que explicaran la ampliación de escala o los éxitos y fracasos?</li> <li>- ¿Hasta qué punto pueden atribuirse los resultados satisfactorios de la ampliación de escala a un contexto favorable o a factores externos (por ejemplo, el clima o los mercados)?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Documentación del proyecto: los informes de diseño, aprobación y supervisión, el examen de mitad de período y el informe final (para algunos estudios de caso).</p> <p>Informes de evaluaciones y estudios anteriores</p> <p>Entrevistas con la Dirección, el personal, el personal de los proyectos y los asociados del FIDA</p> <p>Encuesta electrónica</p> <p>Entrevistas con las partes interesadas nacionales en los países en los que se han realizado estudios de caso</p> <p>Observaciones y testimonios directos (para algunos estudios de caso)</p> <p>Datos de seguimiento y bases de datos de la evaluación de impacto (cuando estén disponibles)</p>

Criterios	Preguntas de la evaluación	Fuentes de los datos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una estrategia específica para la ampliación de escala de la innovación, por ejemplo, en materia de financiación, asociados y objetivos?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué tipos de pruebas se han recopilado para justificar y apoyar la ampliación de escala de las innovaciones exitosas, y cómo se han documentado?</li> </ul> </li> <li>• ¿En qué medida ha participado activamente el FIDA en la creación de asociaciones y el diálogo sobre políticas para facilitar el desarrollo, la adopción y la ampliación de escala de las innovaciones que han tenido éxito?</li> </ul>	
<b>7. Igualdad de género y empoderamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida (cómo y por qué) las innovaciones promovidas mediante las operaciones del FIDA han sido socialmente aceptables y han contribuido a la equidad entre los beneficiarios, con un enfoque en la igualdad de género, el empoderamiento y la representación de la mujer y la carga de trabajo?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué tipos de innovaciones han ayudado a mejorar la igualdad de género y el empoderamiento?</li> <li>- ¿Se ha consultado a mujeres y hombres, a las comunidades y a las organizaciones de mujeres durante la planificación y el seguimiento?</li> <li>- ¿Cuántas tecnologías nuevas y adaptadas y estrategias de gestión han sido adoptadas por mujeres en lugar de por hombres, y cuántas por pequeños agricultores en lugar de por agricultores de mayor escala?</li> <li>- ¿Las actividades de innovación del FIDA han tenido algún impacto negativo no deseado en las mujeres en cuanto responsables de la adopción de decisiones o beneficiarias?</li> <li>- ¿Ha participado el FIDA en el diálogo sobre políticas con sus asociados para mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (a fin de incluir a más mujeres en los sistemas de innovación)?</li> </ul> </li> <li>• ¿En qué medida (cómo y por qué) las innovaciones promovidas a través de las operaciones del FIDA han sido socialmente aceptables y han contribuido a mejorar las condiciones y oportunidades de los jóvenes?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los enfoques de intervención del FIDA han mejorado las capacidades de los jóvenes y otros grupos marginados?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Documentación del proyecto: los informes de diseño, aprobación y supervisión, el examen de mitad de período y el informe final (para algunos estudios de caso).</p> <p>Informes de evaluaciones y estudios anteriores</p> <p>Entrevistas con la Dirección, el personal y los asociados del FIDA</p> <p>Encuesta electrónica</p> <p>Entrevistas con las partes interesadas nacionales en los países en los que se han realizado estudios de caso</p> <p>Observaciones y testimonios directos (para algunos estudios de caso)</p> <p>Datos de seguimiento y bases de datos de la evaluación del impacto (cuando estén disponibles)</p>
<b>8. Gestión de los recursos naturales y el medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las innovaciones apoyadas por el FIDA han dado lugar a mejores resultados ambientales y a mejoras en la gestión de los recursos naturales?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál ha sido la incidencia y en qué tipo de situaciones se han producido resultados ambientales negativos y por qué?</li> <li>- ¿Cuál ha sido la incidencia y en qué tipo de situaciones se han dado resultados beneficiosos para todos que engloben tanto un aumento de la productividad como el logro de objetivos ambientales?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Documentación del proyecto: los informes de diseño, aprobación y supervisión, el examen de mitad de período y el informe final (para algunos estudios de caso).</p> <p>Informes de evaluaciones y estudios anteriores</p> <p>Entrevistas con la Dirección, el personal y los asociados del FIDA</p> <p>Encuesta electrónica</p> <p>Entrevistas con las partes interesadas nacionales en los países en los que</p>

<i>Criterios</i>	<i>Preguntas de la evaluación</i>	<i>Fuentes de los datos</i>
<b>9. Adaptación al cambio climático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida (cómo y por qué) las innovaciones promovidas por el FIDA han mejorado la capacidad de los pequeños agricultores para adaptarse al cambio climático o apoyar la reducción del riesgo de desastres?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Han abordado los sistemas de innovación respaldados por el FIDA los desafíos relacionados con el cambio climático?</li> <li>- ¿Las innovaciones promovidas por el FIDA han fortalecido las capacidades de adaptación de los pequeños agricultores?</li> </ul> </li> </ul>	

## **Extractos del informe de síntesis de evaluación de 2019 sobre innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural**

### **Extractos de las conclusiones del informe de síntesis de evaluación**

- La innovación es fundamental para el enfoque del FIDA, pero no se le otorga una atención clara. Las actividades financiadas mediante donaciones cumplen una importante función a fin de colmar las lagunas existentes para desempeñar un conjunto diverso de funciones de desarrollo técnico, ensayos piloto, difusión y gestión de los conocimientos. Una vinculación más estrecha con los proyectos financiados con préstamos reforzaría aún más esta contribución, pero las donaciones a nivel regional de uso generalizado a menudo abarcan varios países que no tienen vínculos directos con los proyectos financiados con préstamos.
- La gama de innovaciones técnicas del FIDA es muy amplia y refleja una extensa implicación técnica. Las innovaciones son diversas y hay pocas innovaciones técnicas específicas que se reproduzcan en muchos lugares. No obstante, en general existe un enfoque común.
- La mayoría de las innovaciones son mejoras sencillas en la productividad. Con la excepción de las innovaciones pesqueras (que son bastante especializadas), la energía y el pequeño número de herramientas agrícolas, la mayoría de las innovaciones son de baja complejidad técnica y están diseñadas para producir cambios marginales en la productividad en lugar de cambios transformadores.
- Algunas innovaciones suponen una mejora de los ingresos, pero otras mejoran la productividad o la seguridad alimentaria. Generalmente el impacto se debe a un paquete de medidas, no a un solo elemento.
- Algunas innovaciones pueden tener consecuencias negativas imprevistas a largo plazo sobre el medio ambiente y la gestión de los recursos naturales.
- La ampliación de escala solo se da para una minoría de innovaciones, de varias maneras diferentes. Lo más común es la replicación en un proyecto de seguimiento en otro proyecto posterior, a la que le sigue la apropiación por parte de los socios.

Fuente: Extractos del informe de síntesis de evaluación de 2019 (de próxima publicación), págs. 62-63.

## Evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala (informe principal)

### Extractos de las conclusiones y recomendaciones del informe de la evaluación a nivel institucional de 2010

#### Conclusiones

El Fondo ha avanzado sin pausa a lo largo del último decenio para convertirse en una organización centrada en las innovaciones en materia de agricultura y desarrollo rural. La importancia fundamental de promover las innovaciones y la posibilidad de reproducción y ampliación de estas quedó reconocida en la declaración sobre la Visión de futuro del FIDA de 1995. En ella se elaboraron estrategias específicas sobre innovación y gestión de los conocimientos y se lanzó una iniciativa concreta para incorporar la innovación a todas las actividades. Muchos de los documentos institucionales clave, como el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) y los informes finales adoptados por los Estados Miembros después de la quinta y la sexta reposiciones de los recursos del FIDA, articulan aún mejor y son ejemplos añadidos del compromiso del Fondo en cuanto a la promoción de la innovación.

Por el contrario, la situación sobre el terreno en lo que atañe a los resultados es mucho más desigual. Los resultados de los proyectos financiados por el FIDA han ido mejorando de manera sostenida en la promoción de la innovación. En el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA* de 2002 se reveló que solo cerca del 60 % de los proyectos evaluados por la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) eran moderadamente satisfactorios como mínimo en materia de innovación, frente al 100 % de los proyectos evaluados en 2008. Esta mejora constante es digna de encomio. A pesar de ello, cerca de la mitad de los proyectos evaluados arrojan resultados apenas moderadamente satisfactorios en el aspecto de la innovación; la ampliación de escala es particularmente deficiente. Pero el problema no afecta solo a la ampliación de la escala: la evaluación concluye que el enfoque del FIDA en el viaje hacia la innovación, que abarca las etapas decisivas de la búsqueda (o sondeo), la exploración, el compromiso, la realización (ensayos piloto) y la optimización (o ampliación de escala), aún no es tan sistemático ni tan efectivo como debiera. Se dejan demasiados aspectos a merced de la iniciativa y la capacidad emprendedora individual de los gerentes de programas en los países, que actúan sin incentivos ni obligaciones de rendición de cuentas concretos.

En la evaluación se llegó a la conclusión de que, en gran medida, no se ha alcanzado el objetivo de cambiar la cultura y las prácticas institucionales para apoyar las innovaciones. Por consiguiente, en la evaluación se señala que las capacidades institucionales del FIDA siguen siendo relativamente débiles y solo han cambiado ligeramente desde el comienzo del decenio. Esto significa que el firme compromiso estratégico del Fondo con la innovación y sus pronunciamientos al respecto no se han traducido debidamente en acciones para pasar a formar parte de la cultura institucional del FIDA.

La evaluación encontró que el FIDA ha seguido un criterio de innovación de base amplia ("permitir que mil flores florezcan"). Esta metáfora es un reflejo del compromiso de los Estados Miembros y de la Dirección respecto de la innovación como uno de los principios clave de la participación en las operaciones financiadas por el FIDA, pero al mismo tiempo ilustra el hecho de que la promoción de la innovación no se ha hecho de manera centrada. Dicho de otro modo, el Fondo ha buscado la innovación en diversos aspectos en lugar de centrarse en un número más reducido de esferas decisivas en las que existe una necesidad documentada de encontrar soluciones innovadoras y donde el Fondo tiene una capacidad y una trayectoria demostradas en el desarrollo fructífero de innovaciones favorables a las personas pobres.

La evaluación concluye también que el Fondo está dedicando relativamente más atención, y con mejores resultados, a las soluciones innovadoras en materia de ingeniería social y disposiciones institucionales (por ejemplo, promoviendo enfoques participativos en la planificación y la asignación de recursos) que en materia de agricultura. Aunque el FIDA ha proporcionado una cantidad importante de recursos en forma de donaciones a las investigaciones agrícolas encaminadas a obtener tecnologías innovadoras y económicas que permitieran aumentar la productividad y los ingresos, los resultados de esas investigaciones no se han incorporado con facilidad a los proyectos de inversión financiados por el Fondo.

La evaluación subraya que, por sí sola, la innovación no puede alcanzar una reducción decisiva de la pobreza rural. Para conseguir un impacto más generalizado, es indispensable que la innovación en el ámbito local se convierta en una palanca para un cambio a mayor escala. Así, es fundamental prestar atención a la reproducción de innovaciones y, en particular, al aumento de la escala de estas para garantizar un impacto más amplio en la pobreza rural, por ejemplo en el número de personas pobres a las que se llega o la ampliación de determinadas actividades de desarrollo para abarcar una zona geográfica mayor.

Hay otras dos razones que pueden explicar el hecho de que hasta ahora el FIDA no haya obtenido buenos resultados en materia de aumento de la escala. En primer lugar, la atención dedicada a las actividades no crediticias (entre ellas, la gestión de los conocimientos, el establecimiento de asociaciones y el diálogo sobre políticas) ha sido escasa en general. En segundo lugar, el modelo operativo del FIDA en otras épocas (sin supervisión directa ni apoyo a la ejecución, y sin presencia en los países) restringía su capacidad para promover las innovaciones, así como su repetición y ampliación de escala.

En general, en el FIDA hay una desconexión entre las declaraciones estratégicas y la aún débil capacidad institucional para promover sobre el terreno innovaciones que favorezcan a las personas pobres. Es innegable, no obstante, que se han hecho avances y que hay varias iniciativas apropiadas en marcha, como la relativa al aumento de escala. Para que en el siglo XXI el FIDA llegue a ser una organización de desarrollo más eficaz y ágil, orientada por la innovación, y, aún más, si el Fondo aspira a liderar la promoción de las innovaciones en favor de las personas pobres, habrá de dar un gran salto cualitativo, especialmente en lo que se refiere al cambio de

cultura institucional y a las capacidades. También habrá de aplicar su criterio de “permitir que mil flores florezcan” en un pequeño número de esferas estratégicas. A pesar de todo, la evaluación reconoce que el Fondo también ha de permanecer abierto a la idea de promover, en el nivel de los países y los proyectos, innovaciones que respondan a las particulares dificultades percibidas en relación con el desarrollo agrícola y rural en cada caso. Además tendrá que centrar su atención, más que hasta ahora, en el proceso de la ampliación de escala. Es evidente que ello no será posible sin una asignación de recursos proporcionada.

#### **Recomendaciones**

- a) **Definir un programa de innovaciones para el FIDA.** La evaluación recomienda que se elabore un programa de innovación de rango institucional que abarque a todo el FIDA y que afecte a un pequeño número de temas o esferas. Los temas o las esferas seleccionados —las “grandes apuestas”— deben estar relacionados con aquellos ámbitos del sector agrícola y rural en los que exista una necesidad demostrada de aplicar soluciones innovadoras, y en las que el FIDA tenga (o pueda adquirir) una ventaja comparativa para promover con éxito innovaciones favorables a las personas pobres cuya escala se pueda aumentar.
- b) **Considerar el aumento de escala un elemento crítico de la misión del FIDA.** Es absolutamente necesario que cuando se formule el COSOP y se diseñen los proyectos ya se hayan articulado enfoques y estrategias concretos para la ampliación de la escala. Es preciso asignar los recursos y el espacio necesarios a las actividades no crediticias, indispensables para la ampliación de escala, y hay que seguir mejorando las competencias del personal para garantizar el éxito en este ámbito. Deben intensificarse las actividades de intercambio de experiencias y enseñanzas sobre la innovación y el aumento de escala, dentro de las cinco regiones geográficas en las que trabaja el FIDA y entre ellas, tanto en las regiones como entre el personal de operaciones en la Sede.
- c) **Fortalecer las capacidades y la cultura institucionales.** El FIDA debería elaborar un modelo de competencias específicas en materia de innovación para personas y equipos, basándose en las mejores prácticas actuales. Este modelo servirá como base para elaborar un programa completo de mejora de las competencias y poner a punto los instrumentos, procesos y sistemas de seguimiento pertinentes. Las capacidades de gestión de la innovación deben desarrollarse en forma de competencias de personas, equipos y redes, y ser adoptadas por el personal del FIDA y sus asociados.

Fuente: Extractos del informe de la evaluación a nivel institucional (2010), págs. 71-77.

## Las innovaciones en otras instituciones financieras internacionales

### Conceptos

- El documento *Agricultural Innovation Systems* del Banco Mundial (2012) considera la innovación como el proceso por el cual los individuos u organizaciones dominan y realizan el diseño y la producción de bienes y servicios que son nuevos para ellos, independientemente de si son nuevos para sus competidores, su país o el mundo.
- Un sistema de innovación es una red de organizaciones, empresas e individuos enfocados en poner en uso económico nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización, junto con las instituciones y políticas que afectan a su comportamiento y desempeño.
- Los principios rectores del Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) para su Estrategia 2030 destacan la promoción de tecnologías innovadoras y consideran que la adopción de tecnologías avanzadas es parte integrante de la productividad agrícola y la seguridad alimentaria.
- En la estrategia del Banco Africano de Desarrollo (BAfD) para el período comprendido entre 2016 y 2025 denominada "Alimentar a África" se reconoce la importancia de una tecnología adecuada para el contexto, pero considera que el reto tecnológico es la difusión y no la innovación.

### Información empírica

- En el estudio titulado *World Bank Group Support for Innovation and Entrepreneurship* de 2013 se compararon proyectos innovadores calificados como exitosos y no exitosos, y se determinó que los principales factores determinantes eran un diseño demasiado complejo, una evaluación de riesgos inadecuada, una supervisión deficiente y un rendimiento inadecuado por parte del prestatario.
- Las lecciones de un estudio llevado a cabo por el BAsD en 2012 sobre el apoyo al desarrollo de la cadena de valor agrícola indicaron que las cadenas de valor necesitan insumos continuos para la innovación y la tecnología a fin de aumentar la productividad, reducir los costos y mantener la competitividad. En el contexto de las cadenas de valor, ese estudio indicó que la innovación es un proceso continuo que puede involucrar a las partes interesadas en cualquier punto de la cadena de valor a fin de mejorar la producción, la calidad de los productos y los procesos de comercialización y la tecnología, y que se importa como un paquete llave en mano o es el resultado de la investigación y el desarrollo. Esta distinción es significativa a la luz de la Estrategia del Secretario General de las Naciones Unidas en materia de nuevas tecnologías, y pone de relieve la tensión existente en el discurso mundial sobre las relaciones entre el cambio técnico, social e institucional. Ese estudio también recomendaba integrar la investigación en el diseño del proyecto y no hacerlo como un objetivo independiente.
- En un análisis temático del BAsD sobre el apoyo a las pequeñas y medianas empresas se sostuvo que la mejora del acceso a la financiación no es suficiente si no se fortalece la capacidad, incluso para un uso más amplio de la tecnología y la innovación.

### Información comparativa: políticas y estrategia

- La Estrategia para la Transformación de la Agricultura en África, 2016-2025 del BAfD hace referencia a modelos innovadores de financiación y extensión, destacando los vínculos con el género y otras cuestiones intersectoriales (pág. 35). Destaca el desarrollo de tecnologías agrícolas apropiadas para el contexto y su distribución (pág. 16). Se considera en esta estrategia que se trata de una cuestión de tecnología y hace menos hincapié en la innovación.
- En el Plan Operacional del BAsD para la Seguridad Alimentaria Sostenible en Asia y el Pacífico de 2009 se hace referencia a la importancia de la innovación i) como indicador de los productos para mejorar los conocimientos y la tecnología, ii) como parte del apoyo a la investigación agrícola, iii) para fortalecer las competencias del personal, y iv) como componente de la visión para la Estrategia 2030. De acuerdo con la estrategia relativa a la promoción del desarrollo rural y la seguridad alimentaria, el BAsD apoyará los esfuerzos para mejorar la conectividad de los mercados y los vínculos de la cadena de valor agrícola. Ayudará a los países en desarrollo miembros del banco a aumentar la productividad agrícola y la seguridad alimentaria mediante el aumento de los ingresos agrícolas y no agrícolas, la promoción de la adopción de tecnologías avanzadas y prácticas agrícolas climáticamente inteligentes, y el apoyo a la mejora de las normas de gestión de los recursos naturales. También ayudará a mejorar la seguridad alimentaria de estos países (pág. vi, párrafo v [solo disponible en inglés]).

Fuente: Extractos del informe de síntesis de evaluación de 2019 sobre innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural.

## Principales partes interesadas en los sistemas de innovación respaldados por el FIDA

Entre las principales partes interesadas en los sistemas de innovación respaldados por el FIDA figuran los siguientes:

**En el plano mundial:** El FIDA, incluida su Junta Ejecutiva y su Dirección (para la elaboración y aprobación de políticas, estrategias y directrices operacionales institucionales); los asociados bilaterales y multilaterales (para la cofinanciación y las asociaciones estratégicas); los centros de investigación, incluidos los que reciben apoyo del Consorcio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola para la investigación y el desarrollo interregionales, y las organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales (también para la investigación y el desarrollo interregionales).

**En el plano regional:** Las divisiones del FIDA, incluidos el Departamento de Administración de Programas y el Departamento de Estrategia y Conocimientos (para identificar innovaciones y ponerlas a prueba en todas las regiones, y adaptar las herramientas institucionales a los contextos regionales a fin de garantizar el éxito en la promoción de las innovaciones agrícolas); los gobiernos (para la adopción y aplicación de enfoques regionales); los asociados técnicos y financieros (para financiar iniciativas regionales relacionadas con la innovación agrícola); los centros de investigación y los servicios de extensión (para las acciones regionales de investigación y desarrollo); las ONG y las organizaciones de agricultores (para iniciativas regionales y actividades de investigación y desarrollo destinadas a garantizar la idoneidad de las innovaciones), y los agentes del sector privado (que ejercen influencia sobre los sistemas agroalimentarios a nivel regional).

**En el plano nacional:** Los gobiernos (para la elaboración y aplicación de políticas y estrategias nacionales destinadas a promover una agricultura inclusiva y sostenible para los pequeños agricultores); las oficinas del FIDA en los países (para supervisar los proyectos del FIDA y llevar a cabo actividades no crediticias que apoyen los sistemas de innovación agrícola); los centros de investigación y los servicios de extensión (para la investigación y desarrollo nacional); las ONG y las organizaciones de agricultores (para la investigación y desarrollo en los planos nacional y local), y los agentes privados (que influyen en los sistemas agroalimentarios a nivel nacional y local).

Fuente: Equipo de la evaluación a nivel institucional, a partir de la interacción con las partes interesadas internas.

## Bibliography

- Berdegúe J.A. 2005. Pro-poor innovation systems. IFAD background paper.
- Brookings. 2010. Scaling up the fight against rural poverty. An institutional review of IFAD's approach. Global economy & development working paper 43.
- Gatzweiler F. W. and von Braun J., 2016, eds. Technological and institutional innovations for marginalized smallholders in agricultural development. Springer Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London.
- IFAD. 1997. Strategic Framework 1998-2000
- \_\_\_\_\_. 2001a. Progress report on the IFAD V, Plan of Action (2000-2002). Document EB 2003/80/INF.4
- \_\_\_\_\_. 2001b. Rural Poverty Report 2001. The challenge of ending rural poverty.
- \_\_\_\_\_. 2001c. Strategic Framework for IFAD 2002-2005. Document EB 2001/74/R.36
- \_\_\_\_\_. 2002. Evaluation of IFAD's capacity as a promoter of replicable innovations in cooperation with other partners. Understanding at completion point and executive summary.
- \_\_\_\_\_. 2003. Initiative for mainstreaming innovation (IMI). Document EB 2003/80/INF.4
- \_\_\_\_\_. 2004. Promotion of local knowledge on innovations in Asia and the Pacific region. Thematic evaluation.
- \_\_\_\_\_. 2005. Innovations challenges for the rural poor. Issues paper to the General Council, twenty-ninth Session.
- \_\_\_\_\_. 2006a. Innovations challenges for the rural poor. Issue paper for the Governing Council, twenty-ninth Session.
- \_\_\_\_\_. 2006b. Strategic Framework 2007-2010. Enabling the rural poor to overcome poverty.
- \_\_\_\_\_. 2007a. ARRI 2007 issues note: Innovation
- \_\_\_\_\_. 2007b. Innovation Strategy 2007
- \_\_\_\_\_. 2011a. Rural poverty report 2011. New realities, new challenges, new opportunities for tomorrow's generation.
- \_\_\_\_\_. 2011b. IFAD Strategic Framework 2011-2015. Enabling poor rural people to improve their food security and nutrition, raise their incomes and strengthen their resilience. Document EB 2011/102/R.2/Rev.1
- \_\_\_\_\_. 2015a. Policy for Grants Financing. Document: EB2015/114/R.2/Rev.1
- \_\_\_\_\_. 2015b. Revised Evaluation Policy. Document EB/2011/102/R.7/Rev.3
- \_\_\_\_\_. 2016a. Rural Development Report 2016. Fostering inclusive rural transformation.
- \_\_\_\_\_. 2016b. Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation.
- \_\_\_\_\_. 2017. Report on IFAD's Development Effectiveness
- \_\_\_\_\_. 2018a. Results-based programme of work and regular and capital budgets, the IOE results-based work programme and budget for 2019 and indicative plan for 2020-2021.
- \_\_\_\_\_. 2018b. Report of the Consultation on the Eleventh Replenishment of IFAD's Resources. Leaving no one behind: IFAD's role in the 2030 Agenda. Document GC 41/L.3/Rev.1.
- IOE, IFAD. 2010. Corporate-level evaluation on IFAD's capacity to promote innovations and scaling up.
- \_\_\_\_\_. 2013. IFAD's institutional efficiency and efficiency of IFAD-funded operations
- \_\_\_\_\_. 2014. Corporate-level evaluation on IFAD policy for grant financing.
- \_\_\_\_\_. 2015. Evaluation manual, second edition.
- \_\_\_\_\_. 2017. Evaluation synthesis of IFAD's support to scaling up of results.
- \_\_\_\_\_. 2018. Evaluation synthesis: Building partnerships for enhanced development effectiveness – a review of country-level experiences and results.
- \_\_\_\_\_. 2019a. Evaluation synthesis: Technical innovations for rural poverty reduction. Forthcoming
- \_\_\_\_\_. 2019b. IFAD's engagement in pro-poor value chain development. Corporate-level evaluation. Forthcoming.
- Lopez-Avila D., Husain S., Bhatia R., Nath R., Vinaygyam R. M. 2017. Agricultural innovations, an evidence gap map. EGM Report 12.
- United Nations. 2015. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development A/RES/70/1 (sustainabledevelopment.un.org).
- World Bank. 2012. Agricultural innovation systems: An investment sourcebook. The World Bank.