

Signatura: EB 2011/102/INF.8  
Fecha: 4 mayo 2011  
Distribución: Pública  
Original Inglés

**S**



Dar a la población rural  
pobre la oportunidad  
de salir de la pobreza

## **Informe de situación sobre la aplicación de la Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos y el programa de innovación**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

**Henock Kifle**  
Estratega Principal de Desarrollo  
Tel.: (+39) 06 5459 2021  
Correo electrónico: [h.kifle@ifad.org](mailto:h.kifle@ifad.org)

**Willem Bettink**  
Oficial de Programas y del Cambio  
Tel.: (+39) 06 5459 2472  
Correo electrónico: [w.bettink@ifad.org](mailto:w.bettink@ifad.org)

**Roxanna Samii**  
Gerente de Conocimientos y de la Web y de  
Comunicaciones internas  
Tel.: (+39) 06 5459 2375  
Correo electrónico: [r.samii@ifad.org](mailto:r.samii@ifad.org)

#### Envío de documentación:

**Deirdre McGrenra**  
Oficial encargada de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: [gb\\_office@ifad.org](mailto:gb_office@ifad.org)

Junta Ejecutiva — 102º período de sesiones  
Roma, 10 a 12 de mayo de 2011

---

**Para información**

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>i</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Resultados obtenidos en la esfera de la gestión de los conocimientos y la innovación en 2010</b>	<b>1</b>
<b>III. Marco de evaluación de las competencias relacionadas con la gestión de los conocimientos</b>	<b>6</b>
<b>IV. Programa de innovación institucional</b>	<b>8</b>
<b>V. Aplicación de la gestión de los conocimientos y la innovación en 2011 y más adelante</b>	<b>10</b>

## Abreviaturas y siglas

AFRACA	Asociación Regional Africana de Crédito Agrícola y Rural
AGRA	Alianza para una Revolución Verde en África
APR	División de Asia y el Pacífico
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAoD	Banco Asiático de Desarrollo
CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
COM	División de Comunicaciones
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
ESA	División de África Oriental y Meridional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
GPP	gerente del programa en el país
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
IIED	Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo
IMI	Iniciativa para la integración de innovaciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OPP	oficial del programa en el país
PMD	Departamento de Administración de Programas
PROCASUR	Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
SKM	Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos
SyE	seguimiento y evaluación
WCA	División de África Occidental y Central

# **Informe de situación sobre la aplicación de la Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos y el programa de innovación**

## **I. Introducción**

1. En abril de 2007, la Junta Ejecutiva aprobó la Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos con la meta fundamental de permitir un mejor cumplimiento de su mandato. El objetivo de la estrategia es mejorar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, tanto dentro del Fondo como con sus asociados externos. Con el presente informe de situación se cierra el plazo de tres años previsto para la aplicación de la estrategia. En el futuro, mediante el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) se informará sobre la evolución y los progresos del programa del FIDA de gestión de los conocimientos.
2. Como medida complementaria a la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala realizada por la Oficina de Evaluación del FIDA (EB 2010/99/R.7), la dirección del FIDA decidió integrar los programas de gestión de los conocimientos y de innovación. En consecuencia, en el presente documento se ofrece también un panorama general sobre la aplicación del programa de innovación.
3. El presente informe de situación final ofrece una actualización sobre los progresos realizados en 2010 en cuanto a la estrategia de gestión de los conocimientos. Dada la integración reciente de los dos programas, el informe ofrece también un panorama sobre los avances logrados en materia de aplicación de la estrategia de innovación.
4. Al aplicar las estrategias de gestión de los conocimientos e innovación, el principal objetivo del FIDA ha sido inculcar una cultura de aprendizaje y más abierta a la innovación, y crear sinergias entre las distintas iniciativas y actividades relacionadas con la gestión de los conocimientos y la innovación. En el siguiente texto se resumen los logros y se describen las oportunidades y los desafíos para cumplir con la gestión de los conocimientos y el programa de innovación en 2011.

## **II. Resultados obtenidos en la esfera de la gestión de los conocimientos y la innovación en 2010**

5. La aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos se rige por los cuatro objetivos estratégicos que se mencionan más adelante. En esta sección se informa sobre los avances logrados en el cumplimiento de estos objetivos:
  - fortalecer los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje;
  - promover las asociaciones para intensificar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje;
  - fomentar una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más provechosa, y
  - dotar al FIDA de una infraestructura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más eficaz.

### **Fortalecer los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje**

6. En 2010, el FIDA siguió basándose en los logros de años anteriores y consolidó los esfuerzos para integrar el intercambio de conocimientos a nivel regional y nacional y en la Sede. Asimismo, el FIDA afianzó la incorporación del intercambio de conocimientos y el aprendizaje en los procesos impulsados por las regiones y los

países, como el diseño de proyectos, las reuniones anuales de examen de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados, los talleres regionales sobre la ejecución y los exámenes de la cartera. A su vez, los talleres y las actividades de aprendizaje en la Sede se beneficiaron también de los métodos sobre el intercambio de conocimientos, como el "World Café" ("Café Mundial"), la narración de cuentos, la ayuda entre colegas, los exámenes *a posteriori* y las tertulias. Estas actividades han reforzado la cultura organizativa y han propiciado un entorno de aprendizaje e intercambio.

7. Las divisiones regionales están abordando de modo sistemático la gestión de los conocimientos como parte de los COSOP basados en los resultados y las misiones de supervisión, y están incorporando cada vez más componentes y actividades relativos a la gestión de los conocimientos en el diseño de proyectos. En la actualidad, los proyectos y programas financiados por el FIDA están asimilando las enseñanzas dimanantes de sus actividades y las están compartiendo en los planos local, nacional, regional y mundial. Cada vez con más frecuencia se están asignando recursos en el ámbito de los proyectos a actividades relacionadas con la gestión de los conocimientos, como parte del presupuesto de seguimiento y evaluación (SyE).
8. Por ejemplo, en la División de Asia y el Pacífico (APR) se ha adoptado un enfoque sistemático para abordar la gestión de los conocimientos durante las misiones de supervisión. La APR continúa con la práctica de celebrar reuniones de recapitulación *inter pares* en la Sede, a fin de intercambiar experiencias de aprendizaje, examinar los desafíos que surgen de las actividades de supervisión y elaborar nuevas ideas y maneras de mejorar este proceso.
9. Otro buen ejemplo de los progresos realizados en esta esfera es la reproducción de rutas de aprendizaje, como un mecanismo de cooperación Sur-Sur, en las regiones de África Oriental y Meridional, y Asia y el Pacífico. La Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural (PROCASUR), una organización latinoamericana de capacitación especializada en el aumento de la capacidad, diseña y aplica las rutas de aprendizaje. El FIDA cofinancia las rutas de aprendizaje mediante sus programas de donaciones a nivel regional.
10. Las rutas de aprendizaje reúnen a agentes y asociados del desarrollo rural en varias visitas temáticas a las comunidades que han hecho frente a desafíos en el ámbito del desarrollo. Los participantes visitan los proyectos de desarrollo rural para aprender sobre los retos que enfrentan los pequeños empresarios cuando intentan emprender sus negocios y sobre cómo obtienen éxito. Se trata de una experiencia enriquecedora tanto para los visitantes —principalmente profesionales del ámbito del desarrollo de distintas disciplinas, líderes comunitarios y encargados de formular políticas— como para sus anfitriones, y ofrece oportunidades para el debate y el análisis colectivo. En el pasado, los temas de las rutas de aprendizaje incluían el ecoturismo, las microempresas rurales, la microfinanciación rural, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.
11. La cartera del FIDA de 235 programas en curso y operaciones finalizadas constituye una fuente clave de aprendizaje y conocimientos. En años recientes, las cinco divisiones regionales y la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) han invertido considerables recursos humanos y financieros para recabar los conocimientos dimanantes de las actividades financiadas por el FIDA y la experiencia sobre el terreno. Los conocimientos recabados aparecen en documentos como el RIDE, los exámenes de la cartera y las evaluaciones institucionales y de programas en los países. Con objeto de reforzar este proceso, el Departamento de Administración de Programas (PMD) organizó una actividad de aprendizaje para compartir experiencias, desafíos y oportunidades de la cartera del FIDA con todo el personal del Fondo a mayor escala.

12. El FIDA concede gran importancia a las aportaciones destinadas a las publicaciones analíticas y a la elaboración de éstas, con el propósito de compartir el acervo de conocimientos y la experiencia acumulados a través de sus operaciones a nivel regional y en los países. La creación de la Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM), que dirige el Estratega Principal de Desarrollo, resalta el compromiso de la dirección de seguir fortaleciendo los esfuerzos analíticos del FIDA.
13. En 2010, el FIDA dio a conocer su publicación emblemática, el *Informe sobre la pobreza rural 2011*. En el informe se ofrece una visión coherente e integral de la pobreza rural, sus consecuencias mundiales y las perspectivas respecto de su erradicación. Asimismo, contiene estimaciones del FIDA acerca del número de personas pobres que viven en los países en desarrollo, los índices de pobreza en las zonas rurales y el porcentaje de personas pobres que viven en las zonas rurales. El informe se presentó por primera vez en Chatham House (Londres), seguido de varias presentaciones regionales y nacionales.
14. En 2010, el FIDA elaboró cuantiosos productos de conocimiento y publicaciones en los países y en la Sede, entre ellos, documentos ocasionales; publicaciones temáticas como *Gender dimensions of agricultural and rural employment: Differentiated pathways out of poverty (Dimensiones de género del empleo agrícola y rural: vías diferenciadas para salir de la pobreza)*; directrices operacionales para integrar la gestión de los conocimientos o las cuestiones de género en los proyectos financiados por el FIDA, y hojas de aprendizaje destinadas a mejorar la gestión de proyectos sobre la base de buenas prácticas.
15. La APR, la División de África Occidental y Central (WCA) y la División de África Oriental y Meridional (ESA) han invertido tiempo y recursos en aumentar la capacidad del personal de la gestión de proyectos para que lleguen a ser mejores profesionales en materia de conocimientos y perfeccionen sus competencias, a fin de asimilar conocimientos generados por las intervenciones financiadas por el FIDA y compartirlas con un público más amplio.
16. La ESA prosiguió con la labor iniciada en 2009 y realizó otros talleres de capacitación sobre cómo integrar la gestión de los conocimientos en todos los aspectos de la gestión de proyectos, como el SyE, la gestión financiera, la supervisión y la elaboración de informes. Hasta la fecha, los siguientes países se han beneficiado de estos talleres: Etiopía, Kenya, Madagascar, Malawi, Mozambique, República Unida de Tanzania, Rwanda, Uganda y Zambia.
17. En colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la APR siguió reforzando las capacidades de intercambio de conocimientos del personal de proyectos del FIDA mediante la organización de "talleres de redacción". La WCA organizó varios talleres de sistematización y de la web 2.0 para mejorar las capacidades de intercambio de conocimientos del personal de proyectos.
18. En 2010, la División de Comunicaciones (COM) consolidó el uso de instrumentos de comunicación y de información social en la Sede y a nivel de los países y proyectos. A partir de febrero de 2010 con el Foro Campesino, seguido del período de sesiones del Consejo de Gobernadores y otras actividades, como los talleres regionales sobre la ejecución, y finalizando con la presentación del *Informe sobre la Pobreza Rural 2011* en diciembre de 2010, el FIDA utilizó los instrumentos de comunicación e información social para ofrecer cobertura en vivo de las actividades. Gracias al uso de instrumentos de comunicación social, el FIDA pudo intercambiar conocimientos, mensajes y productos importantes con millones de personas, no solo con aquellos involucrados en el ámbito del desarrollo, sino también con otros que probablemente no están familiarizados con la labor del FIDA. En la actualidad, el nombre del FIDA es bien conocido en la esfera de las redes sociales, y otras organizaciones lo usan

como modelo. El blog de información social, Facebook, Twitter, YouTube, BlipTV y los canales Slideshare del FIDA son considerados mecanismos y herramientas estratégicas de intercambio de conocimientos.

**Promover las asociaciones para intensificar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje**

19. En 2010, el FIDA continuó su labor conjunta con los organismos de Naciones Unidas con sede en Roma e intensificó la colaboración con el Centro de Inversiones de la FAO en materia de diseño y supervisión. El FIDA colabora con la FAO en esferas de importancia estratégica, tales como las cuestiones de género, las tierras y la financiación rural. Los primeros resultados derivan de la labor de investigación sobre las experiencias relativas a promover el acceso a los mercados mediante cadenas de valor, realizada por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) en cuatro países a través de los programas del FIDA.
20. La PTA reforzó su colaboración con el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GICAI) a fin de apoyar la investigación básica sobre el diseño de tecnologías destinadas a aumentar la productividad de pequeños agricultores o fomentar el uso de prácticas agrícolas sostenibles.
21. En 2010, el FIDA colaboró con el Instituto Internacional de Investigaciones Ganaderas, la FAO y el programa del GICAI denominado ICT-KM (Programa de tecnología de la información y las comunicaciones y de gestión de los conocimientos) para apoyar la organización de la Feria africana de intercambio de conocimientos en Etiopía. Unos 300 profesionales, en su mayoría de África, así como personal de los proyectos y programas financiados por el FIDA, se reunieron en Addis Abeba para intercambiar notas y aprender unos de otros. Durante el evento de tres días, los participantes pudieron intercambiar sus experiencias con respecto a los sistemas de tenencia de la tierra, la adaptación al cambio climático, las prácticas ganaderas, el uso de instrumentos de comunicación social y los métodos y herramientas de intercambio de conocimientos.
22. Las divisiones regionales ampliaron sus asociaciones. Por ejemplo, la División de América Latina y el Caribe colaboró con el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) con el fin de hacer aportaciones al diálogo sobre políticas relativas a la reducción de la pobreza rural en Chile, El Salvador y México. La ESA forjó una alianza con la Asociación Regional Africana de Crédito Agrícola y Rural (AFRACA) y la Alianza para una Revolución Verde en África (AGRA), que se centra en la financiación rural, el acceso a los mercados y la gestión de los conocimientos. La APR ha trabajado en asociación con la FAO para ofrecer proyectos y programas con capacitación sobre cómo asimilar e intercambiar conocimientos.
23. La SKM aumentó su colaboración con varios organismos de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales, como el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Mundial, la FAO, el IFPRI y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Uno de los tantos resultados de estas asociaciones fue una publicación conjunta de la FAO, el FIDA y la OIT.

**Fomentar una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más provechosa**

24. En 2010, el personal directivo superior presentó el programa de entrega de premios del personal del FIDA. El objetivo de este programa es otorgar reconocimiento a las aportaciones destacadas del personal, ya sea individualmente o en equipo, y alentar al personal a obtener mayores niveles de desempeño. El Estratega Principal de Desarrollo, en su capacidad de promotor de la gestión de los conocimientos y la innovación, dirigió esta iniciativa.

25. Por primera vez en la historia del FIDA, gracias a esta iniciativa, el personal tuvo la oportunidad de designar a los colegas que merecían tal reconocimiento por su desempeño excepcional en las categorías siguientes: liderazgo, diseño y ejecución de proyectos innovadores o destacados, y agentes y facilitadores del cambio eficaces.
26. El programa de entrega de los premios del personal del FIDA se fundamenta en el paradigma de Daniel Pink. Pink sostiene que "el secreto para lograr un alto nivel de desempeño y satisfacción [...] es la necesidad profundamente humana de dirigir nuestras propias vidas, aprender y crear cosas nuevas, y mejorarnos a nosotros mismos y mejorar nuestro mundo." Inspirado en este pensamiento, al revisar las candidaturas, el Comité de entrega de premios del FIDA se concentró en premiar la motivación y, más concretamente, los tres elementos de una verdadera motivación: autonomía, maestría y propósito.
27. El Estratega Principal de Desarrollo, en calidad de presidente del Comité de entrega de premios, notificó que el comité había recibido un total de 60 propuestas. Se nominaron a 14 colegas en la categoría de liderazgo, a 20 en la de diseño y ejecución de proyectos destacados y a 26, en la de agentes y facilitadores del cambio.
28. Tras revisar las candidaturas, el Comité de entrega de premios —compuesto por integrantes del personal de todos los departamentos— escogió a cuatro de estos integrantes destacados y a dos equipos destacados. La edición de 2011 rendirá homenaje a muchos más colegas que son fuente de inspiración y motivación.
29. En 2010, el PMD organizó varias actividades de intercambio de conocimientos, como el Foro de gerentes de programas en los países (GPP) y de oficiales de programas en los países (OPP) que sirvió de plataforma para debatir y abordar cuestiones fundamentales relacionadas con los programas en los países. Este foro actuó como catalizador para reforzar la colaboración entre los GPP y los oficiales de enlace en los países y llevó a la formulación de recomendaciones para la dirección del PMD en cuanto a mejorar los procesos y cambiar las prácticas actuales. En 2010, el FIDA prosiguió con sus esfuerzos para organizar actividades de intercambio interactivo de conocimientos a nivel regional y nacional y en la Sede (véase el párrafo 6), propiciando así una plataforma para que el personal pudiera compartir sus conocimientos, experiencias e ideas.

**Dotar al FIDA de una infraestructura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más eficaz**

30. En 2010, el FIDA siguió reforzando la capacidad de intercambio de conocimientos del personal en la Sede y sobre el terreno. La COM, en colaboración con la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT), siguió realizando sesiones de capacitación para familiarizar al personal y a los supervisores directos con las herramientas basadas en la Web 2.0, tales como los blogs, los microblogs (Twitter), los marcadores sociales y los instrumentos de colaboración, como los sitios Wiki y las aplicaciones de Google.
31. Como resultado de estas actividades, el FIDA creó un equipo de información social transdepartamental que utiliza canales de medios sociales para difundir el mensaje del FIDA y el aprendizaje y los conocimientos generados por los proyectos. En 2010, un número mayor de integrantes del personal y directores contribuyeron al blog de información social del FIDA. Entre ellos cabe destacar desde GPP que compartían sus experiencias durante sus misiones de supervisión, y colegas informando en vivo desde talleres regionales sobre la ejecución u otras actividades, hasta participantes en las rutas de aprendizaje y otros tipos de intercambio Sur-Sur que compartían sus percepciones y experiencias.

32. Por ejemplo, en diciembre de 2010, el FIDA lanzó una campaña de comunicación social para presentar su publicación emblemática: *Informe sobre la pobreza rural 2011*. Se utilizaron diversos canales e instrumentos de comunicación social para imprimir impulso con vistas al acto inaugural principal. En el día de la presentación, el 6 de diciembre de 2010, la campaña Twitter acerca del Informe sobre la pobreza rural alcanzó a 467 166 personas, que resultó en 5 660 consultas ese día en la página web y en la descarga del informe por parte de 792 usuarios. Más de 8 550 personas accedieron a las entradas en Facebook relacionadas con el informe, y más de 1 250 personas vieron los vídeos. El FIDA también celebró dos sesiones de debate virtuales en Facebook y Twitter, que permitió al público en general interactuar con el autor principal, así como con los demás integrantes del equipo del informe, y formularles preguntas.
33. La incorporación de instrumentos de comunicación social ofrece a los colegas oportunidades nuevas para intercambiar experiencias y colaborar con un público mucho más amplio sobre los temas pertinentes. A su vez, las actividades de capacitación han producido también mejoras por lo que respecta al contenido de los blogpost. Se alienta al personal a utilizar el blog de información social como un sustituto de los informes sobre misión realizada.
34. A fin de seguir desarrollando la capacidad analítica del FIDA y asegurar que el FIDA siempre puede aprovechar la información adecuada en el momento oportuno, la SKM encargó la realización de un estudio para determinar las brechas en los sistemas de información del FIDA y las oportunidades de mejoras.

### **III. Marco de evaluación de las competencias relacionadas con la gestión de los conocimientos**

35. En febrero de 2009, el FIDA adaptó el ya conocido marco de autoevaluación de la gestión de los conocimientos de Collison y Parcell, a fin de evaluar los avances logrados en la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos. En febrero de 2010, se organizó una segunda evaluación en la que participaron aproximadamente 50 integrantes del personal y directores de todo el Fondo. Este año la evaluación se efectuó por conducto de una encuesta electrónica enviada a un grupo amplio de integrantes del personal en la Sede, y las oficinas en los países y de asociados externos. En el cuadro a continuación se ofrece una comparación de los resultados de este año frente a los de los dos años anteriores.
36. La autoevaluación de la gestión de los conocimientos es un instrumento de referencia y de planificación estratégica que pone a disposición de las organizaciones una matriz para evaluar el "nivel de madurez en cuanto a la gestión de los conocimientos" en ese momento preciso, según un conjunto de competencias como la capacidad de liderazgo, las redes y comunidades, y la asimilación y nueva aplicación de los conocimientos. Este instrumento permite evaluar la madurez de la organización por lo que se refiere a cada competencia en función de cinco niveles, que abarcan desde la toma de conciencia de las prácticas de gestión de los conocimientos (nivel 1) hasta la incorporación de estas prácticas en los procesos operativos principales (nivel 5). Además, el instrumento facilita la determinación de las fortalezas y debilidades y permite reflejar las prácticas, las tendencias y los resultados atípicos en relación con la gestión de los conocimientos.
37. Cabe resaltar que las calificaciones de la autoevaluación no son científicas, sino que reflejan más bien las percepciones. Sin embargo, los resultados son útiles y pueden motivar a la reflexión y el debate.
38. En 2008, los resultados de la autoevaluación indicaron que el grado de madurez de las competencias del FIDA en materia de conocimientos se ubicaba entre los niveles 2 y 3, es decir, entre la "reacción" y la "acción". En 2009, las calificaciones se mantuvieron en el mismo nivel, con unas pocas excepciones. En general, al parecer



los colegas lograron tener una mejor comprensión del verdadero significado de las competencias y, por lo tanto, se encontraban mejor preparados para tomar decisiones bien fundadas y evaluarse a sí mismos de manera crítica.

39. La realización de la autoevaluación por conducto de una encuesta en línea permitió al FIDA pedir a un número amplio de integrantes del personal y directores en la Sede y en las oficinas en los países así como diversos asociados externos que evaluaran la madurez de la gestión de los conocimientos del FIDA. Más de 70 personas enviaron respuestas, de las cuales el 66% provenían del personal de la Sede del Fondo, el 19% del personal de las oficinas en los países y el 15% restante de los asociados externos.
40. La evaluación de 2010 muestra **mejoras** en tres de las ocho competencias, en particular, la "adopción de un enfoque estratégico", la "creación de una organización de aprendizaje" y la "medición del valor". No se observaron cambios en cuanto al "liderazgo y apoyo", las "redes y comunidades", la "asimilación y nueva aplicación de conocimientos" y el "logro de una mayor eficacia en la manera en que trabajamos". La "innovación" obtuvo una calificación más baja que en 2009.
41. Como ya se ha mencionado, esta proporción de puntuaciones medias ofrece una indicación de las percepciones y no la visión integral de los progresos realizados en 2010. Los resultados muestran que el 70% de los que respondieron a la encuesta ubican al FIDA en el nivel 3, o superior, por lo que se refiere a 6 de las 8 competencias; el 30% de los que respondieron a la encuesta clasifica al Fondo en el nivel 2 o en un nivel inferior. Estas cifras se comparan favorablemente con los dos últimos años, en que aproximadamente el 55% de los que respondieron clasificaron la madurez de la gestión de los conocimientos del FIDA en el nivel 3 y el 45% en el nivel 2 o en un nivel inferior.
42. Varios de los que respondieron a la encuesta clasificaron al FIDA en el nivel 4 (aplicación consistente) por lo que respecta a las cinco competencias de gestión de los conocimientos siguientes: "adopción de un enfoque estratégico", "liderazgo y apoyo", "redes y comunidades", "medición del valor" y "asimilación y nueva aplicación de conocimientos". El resultado general de este año sitúa al FIDA con firmeza en el nivel 3.

#### **Panorama general del nivel de madurez por competencia de conocimiento**

<i>Competencias relacionadas con la gestión de los conocimientos</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Adopción de un enfoque estratégico	3	2,5	3
Liderazgo y apoyo	3	3	3
Creación de una organización de aprendizaje	3	2,5	3
Establecimiento de redes y comunidades	3	3	3
Medición del valor	2	2	2,5
Asimilación y nueva aplicación de conocimientos	2	2,7	2,7
Innovación	2	2,6	2,3
Logro de una mayor eficacia en la manera en que trabajamos	2	2,5	2,5

43. Las observaciones por escrito sugirieron progresos menos pronunciados en cuanto a la "innovación" y el "logro de una mayor eficacia en la manera en que trabajamos". Las observaciones también indican que el FIDA sigue realizando buenos progresos, en particular al aumentar el uso de métodos de intercambio de conocimientos y oportunidades en toda la organización, y ha mejorado la asimilación de los conocimientos a nivel regional y en los países.

44. Los resultados muestran que la aplicación de la Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos está dando fruto y que las actividades de dicha gestión están agregando valor. En la actualidad, el FIDA está aplicando estratégicamente prácticas de gestión de los conocimientos en los procesos operativos, como los COSOP basados en los resultados, el diseño de los proyectos, la supervisión y el examen de la cartera. La gestión de los conocimientos se lleva a la práctica y se valora a nivel regional, nacional y en la Sede. El personal directivo ha propiciado un entorno favorable para el intercambio de conocimientos y está fomentando y alentando cada vez más las prácticas de dicho intercambio.
45. De los resultados se desprende claramente que aún queda mucho por hacer para alcanzar el nivel 5 **—la manera en que trabajamos—** en las ocho competencias. Actualmente, el FIDA tiene una base sólida en seis de las ocho competencias y, por lo tanto, se encuentra en una posición excelente para lograr esta meta en un futuro cercano.
46. El FIDA se compromete a lograr avances en cuanto a inculcar una cultura de innovación y aumentar la eficacia en la manera en que trabaja. Tal como se recomienda en la evaluación a nivel institucional, se prevén actividades concretas para abordar la cultura de innovación organizativa. Se prevé que el esfuerzo en curso para reforzar la eficacia del FIDA ofrezca percepciones que puedan utilizarse para mejorar esta esfera en los años venideros.

#### IV. Programa de innovación institucional

47. La evaluación de la capacidad de innovación y las recomendaciones del FIDA se presentaron a la Junta Ejecutiva en abril de 2010. La dirección del FIDA se mostró de acuerdo con las principales conclusiones y recomendaciones y se comprometió a aplicarlas. Las recomendaciones incluían: i) **definir un programa de innovación del FIDA** con un enfoque dual: el de “grandes apuestas” y el enfoque descentralizado (“permitir que mil flores florezcan”); ii) **tratar la ampliación de escala como un elemento decisivo para el FIDA** e incluirlo en el diseño de programas y proyectos desde el inicio mismo, y iii) **fortalecer la capacidad y la cultura organizativas** a través de inversiones, para fomentar y premiar la innovación, la creatividad y la asunción de riesgos por parte del personal y los directores.
48. En la evaluación se abogó a favor de adoptar un enfoque de “grandes apuestas” que permitiera brindar una orientación y atención estratégicas a las actividades de innovación y, a su vez, mantener el enfoque descentralizado de innovación.
49. En 2010, tras consultar con colegas en particular en el PMD, la SKM convino en que el enfoque de “grandes apuestas” debería basarse en la experiencia de los proyectos sin reprimir el enfoque descentralizado aplicado a la innovación. El desafío para el FIDA es determinar las esferas en que se necesita un esfuerzo más deliberado para llegar a adoptar mejores soluciones destinadas a hacer frente a desafíos concretos en todos los países y las regiones.
50. Durante el año pasado, el Fondo emprendió varias iniciativas mediante las cuales se determinaron los desafíos que requerían mejores soluciones. El nuevo Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), el *Informe sobre la pobreza rural 2011* y la reciente Conferencia del FIDA sobre nuevas orientaciones en relación con la agricultura en pequeña escala resaltan, todos ellos, el desafío de **transformar la agricultura en pequeña escala más allá de la subsistencia en un negocio rentable que se vincula a las cadenas de valor locales, nacionales y mundiales**.
51. Para ser pertinente, el programa institucional de innovación deberá abordar el desafío estratégico de la transformación de la agricultura en pequeña escala. Las evaluaciones preliminares han determinado las tres esferas de atención para la innovación del FIDA siguientes:

- el fomento de la acción y participación colectivas de los pequeños agricultores en las cadenas de valor modernas;
  - la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en la agricultura, y
  - la intensificación agrícola sostenible.
52. La lista final de los desafíos se preparará mediante un proceso de consulta que contará con la participación de la SKM, el PMD y una selección de asociados externos como la AGRA, el GICAI, el IFPRI, el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED) y otros. Cuando se establezca el orden de prioridad de los desafíos, podrá comenzar el proceso de preparación de mejores soluciones. En consecuencia, la prioridad más importante de cualquier programa de innovación es desarrollar una rica cartera de tramitación de ideas.
53. Por lo que respecta a la recomendación formulada en la evaluación en cuanto a que debería canalizarse una mayor cantidad de trabajo e inversiones para hacer más propicia la cultura organizativa del FIDA hacia la innovación, el Fondo establecerá un programa de capacitación mediante el cual se ofrecerán cursos sobre la gestión de la innovación, la preparación individual, la resolución creativa de problemas y el desarrollo del liderazgo. Estos cursos de capacitación permitirán crear nuevas competencias y conductas que, en consecuencia, contribuirán a crear una cultura proclive a asumir más riesgos.
54. El FIDA debe desarrollar su capacidad para actuar ante los nuevos conocimientos, entender dónde radican los obstáculos e idear maneras de superarlos. Como parte del programa más amplio de innovación, a través de un proceso de consulta con el personal del FIDA, el Fondo procurará entender mejor qué es lo que impide al personal utilizar nuevos conocimientos e incorporar proyectos innovadores en las operaciones del FIDA.
55. La SKM facilitará la aplicación del programa de innovación y colaborará con el PMD y los asociados externos para:
- hacer un balance de las colaboraciones y asociaciones existentes que apoyan la innovación a nivel mundial y regional, así como de las enseñanzas extraídas de estas colaboraciones (por ejemplo, la asociación con el IFPRI);
  - determinar los posibles asociados a fin de apoyar la innovación entre los organismos de desarrollo, los organismos gubernamentales, las fundaciones privadas, los institutos de investigación, las asociaciones que representan a la población rural pobre y en el sector privado;
  - definir las esferas para el posible desarrollo de asociaciones con los asociados mundiales, como la Feria de la Innovación del Banco Mundial, y
  - ensayar colaboraciones innovadoras con fundaciones privadas, el sector privado y otros. Documentar las enseñanzas extraídas de estas colaboraciones para que se forjen futuras alianzas.
56. El programa institucional de innovación será financiado a través de distintas fuentes. Se concederá prioridad general al apoyo de innovaciones realizadas en asociación con las instituciones y los organismos que facilitan competencias y conocimientos, a fin de complementar las capacidades del FIDA. Los programas de donaciones a nivel mundial y regional se utilizarán para llevar a cabo investigaciones destinadas a preparar nuevas soluciones para una selección de desafíos, como se describe anteriormente. Los recursos restantes asignados bajo la Iniciativa para la integración de innovaciones (IMI) servirán de "capital inicial" para incubar ideas. Las ideas así incubadas que tienen potencial se integrarán en las

donaciones y se ampliarán. Los prototipos innovadores que son autónomos y/o de una duración más larga podrán aprovechar las donaciones de pequeña cuantía o una financiación suplementaria.

## **V. Aplicación de la gestión de los conocimientos y la innovación en 2011 y más adelante**

57. Durante los últimos tres años, con la aplicación de las estrategias del FIDA de gestión de los conocimientos y de innovación se han sentado bases sólidas bajo el liderazgo del personal directivo superior y medio. El personal de la Sede y de las oficinas en los países ha sido decisivo para la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos y ha incorporado las actividades y los resultados relacionados con la gestión de los conocimientos en los procesos operativos del FIDA y los programas regionales y nacionales.
58. Además de aumentar su propia capacidad, el FIDA ha fortalecido su impacto al colaborar con los asociados. Como resultado de ello, el Fondo ha extendido su alcance institucional y sus asociaciones con organizaciones mundiales basadas en los conocimientos como el Banco Mundial, la FAO, el GICHI y los asociados regionales, como la AGRA, el BAfD, el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) y el CIID.
59. Los prestatarios exigen cada vez más a los GPP del FIDA que aporten conocimientos concretos del Fondo y desarrollen innovaciones basadas en la experiencia acumulada durante los últimos treinta años, a través de las operaciones del FIDA, y que muestren cómo se amplía el alcance de estas y su aplicación en los distintos países.
60. En el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015) se hace mención de los planes del FIDA de reforzar su papel como intermediario de conocimientos entre los Estados Miembros, aprovechando sus experiencias para elaborar productos de conocimiento e instrumentos de aprendizaje y facilitar la cooperación Sur-Sur. Ello conllevará también asimilar las experiencias positivas de los países de ingresos medios y compartirlos con los países de ingresos bajos.
61. Durante este período de aplicación de tres años, el FIDA ha logrado importantes avances en integrar la gestión de los conocimientos en los procesos operativos, en particular en las etapas claves del ciclo de proyectos, como los COSOP basados en los resultados, el diseño de proyectos, la supervisión y la terminación de proyectos. Asimismo, el FIDA ha mejorado las prácticas de intercambio de aprendizaje y conocimientos en los programas en los países. Permanece el desafío de mejorar la asimilación sistemática de los conocimientos y poner en marcha sistemas de SyE eficientes que permitan asimilar y generar información, de modo que el FIDA pueda diseñar y aplicar mejores proyectos y programas.
62. El FIDA deberá invertir para mejorar su capacidad de facilitar y fomentar el intercambio de conocimientos dentro de los países y de un país a otro, entre gobiernos y entre los agricultores de los distintos países y regiones. La labor de reproducir y ampliar las rutas de aprendizaje en las regiones de Asia y el Pacífico y en África Oriental y Meridional es un paso en la dirección adecuada.
63. Con respecto al programa institucional de innovación, como se ha mencionado anteriormente, en los próximos años el FIDA colaborará con sus asociados para intensificar su labor de suministrar conocimientos avanzados en esferas concretas que plantean desafíos. El FIDA pondrá más énfasis en las actividades de aprendizaje e intercambio de conocimientos y les concederá un valor equivalente al del diseño de nuevos préstamos y donaciones. Ello requerirá dedicación para cambiar la mentalidad y la cultura organizativas y revisar las maneras de trabajar actuales. Por ejemplo, el FIDA debe reforzar los circuitos de aprendizaje mediante la búsqueda sistemática de los conocimientos que dimanan de todo el ciclo del

proyecto. El punto de mira de la labor de la PTA deberá reorientarse de la revisión del diseño de nuevos proyectos hacia una mayor participación y facilitación del aprendizaje sobre el terreno.

64. Para concluir, en los tres últimos años los progresos realizados respecto de la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos han sido muy satisfactorios. El Fondo conoce mejor los puntos fuertes y es consciente de los desafíos que enfrenta. Existe consenso en cuanto a la visión de que los conocimientos del FIDA es uno de sus activos más valiosos y deben asimilarse y compartirse de manera sistemática.