

Signatura: EB 2019/126/R.2/Rev.1
Tema: 3 a) i)
Fecha: 2 de mayo de 2019
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Paul Winters

Vicepresidente Adjunto
Departamento de Estrategia y Conocimientos
Tel.: (+39) 06 54592189
Correo electrónico: p.winters@ifad.org

Helen Gillman

Especialista Superior en Gestión de los Conocimientos
Tel.: (+39) 06 54592648
Correo electrónico: h.gillman@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

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

Junta Ejecutiva — 126.º período de sesiones
Roma, 2 y 3 de mayo de 2019

Para aprobación

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA	1
I. La gestión de los conocimientos y su función en el FIDA	1
II. Definición de la gestión de los conocimientos para el FIDA	2
III. Teoría del cambio	5
Anexos	
I. Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos (2019-2021)	13
II. Marco de Medición de los Resultados de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos	25
III. Análisis de la gestión de los conocimientos en el FIDA	32
IV. Riesgos para una gestión eficaz de los conocimientos	37
Apéndices	
I. Inventory of IFAD's knowledge resources	1
II. Interface with other IFAD policies, strategies and action plans: Some example	7
III. Mutually reinforcing KM roles of IFAD divisions	12
IV. Organizational network analysis	14
V. Review of IFAD's knowledge architecture	17
VI. IFAD KM maturity model	20
VII. What can we learn from other international development agencies	24

Acrónimos y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
CDI	Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación
COM	División de Comunicaciones
COSOP	Programas sobre oportunidades estratégicas nacionales
DFID	Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido
EEPP	Evaluación de la estrategia y el programa en el país
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
GPR	División de Actuación a Nivel Mundial, Asociaciones y Movilización de Recursos
HRD	División de Recursos Humanos
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IFP	informe final de proyecto
IOE	Oficina de Evaluación Independiente
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PMD	Departamento de Administración de Programas
PRISMA	<i>Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección</i>
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VIFP	Validación de los informes finales de proyectos
WCA	División de África Occidental y Central

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA.

Resumen

1. Para poder llevar adelante su labor de forma eficaz y hacer un uso óptimo de los recursos, el FIDA debe aprovechar los mejores conocimientos disponibles y los más pertinentes derivados de los datos empíricos y la práctica, ya sea que provengan de fuentes internas o externas. El aprendizaje debe ser un proceso continuo que permita al FIDA trabajar de modo más ágil, especializado e innovador en las soluciones encaminadas a enfrentar los desafíos que plantea la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
2. En los países, los conocimientos constituyen la base de la capacidad del Fondo para ofrecer productos pertinentes (préstamos y donaciones), combinados con competencias especializadas y servicios (actuación en materia de políticas, cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, asistencia técnica reembolsable) en los distintos contextos. El proceso de descentralización del FIDA, en particular el establecimiento de centros de conocimientos y de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en tres regiones, creará una capacidad mayor para aprovechar al máximo la experiencia sobre el terreno y los conocimientos generados mediante las iniciativas en dicha cooperación.
3. La gestión de los conocimientos reviste una importancia vital y puede constituir una poderosa herramienta en este sentido. En la comunidad internacional para el desarrollo se reconoce cada vez más que la gestión de los conocimientos, el aprendizaje institucional y la gestión adaptable son importantes medios para lograr una mayor eficacia en la asistencia para el desarrollo. Los organismos de desarrollo están invirtiendo en programas que se centran en fomentar la capacidad individual e institucional de aprender y adaptarse, y en medir y demostrar los vínculos entre el aprendizaje, el uso óptimo de los recursos y la obtención de mejores resultados en materia de desarrollo¹.
4. Habida cuenta de la importancia que reviste la gestión de los conocimientos, el FIDA se comprometió con los Estados Miembros a formular una nueva estrategia en esta esfera durante el período correspondiente a la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) (2019-2021). La **meta** de la estrategia es reunir conocimientos y transformarlos, especialmente por medio de asociaciones, en mejores resultados en materia de desarrollo para las personas pobres del medio rural y en un mayor impacto con respecto a la consecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030), en particular, el ODS 1 (fin de la pobreza) y el ODS 2 (hambre cero). El **objetivo** es mejorar la capacidad del Fondo para generar, utilizar y difundir los mejores datos empíricos y conocimientos derivados de la experiencia disponibles a fin de aumentar la calidad de las operaciones y lograr una mayor visibilidad e influencia en la comunidad de desarrollo mundial.
5. La nueva estrategia servirá de guía al Fondo para lograr una gestión de los conocimientos más integrada y eficaz que se adapte a la nueva estructura orgánica descentralizada, al modelo operacional mejorado y al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, y que contribuya a lograr un mayor impacto en materia de desarrollo.

¹ Por ejemplo, Multi-donor Partnership on Organizational Learning for Development, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

6. En preparación para la formulación de la nueva estrategia y con objeto de identificar los desafíos conexos, el FIDA realizó un análisis sistemático de su enfoque y experiencia en esta materia durante los últimos 10 años, desde la aprobación de la primera Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA en 2007. Ese análisis puso de relieve que aunque se cuenta con muchos de los elementos necesarios para que la gestión de los conocimientos sea eficaz, también existen importantes carencias y dificultades. En particular, es preciso priorizar las esferas temáticas en las que el Fondo tiene una ventaja comparativa a fin de fortalecer su base de conocimientos.
7. Asimismo, el análisis indicó que el Fondo debe incorporar la gestión de los conocimientos de forma más sistemática en su modo de trabajar, para poder acceder, utilizar y reutilizar mejor los conocimientos de que dispone, tanto tácitos² como documentados, y especialmente los conocimientos prácticos de su personal, consultores y asociados. Esto coincide con las constataciones relativas al tema de aprendizaje del *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)* de 2016, que fue, precisamente, la gestión de los conocimientos.
8. La nueva estructura orgánica y el modelo de ejecución descentralizado ofrecen oportunidades para la mejora de la gestión de los conocimientos. Esta nueva estrategia aborda los desafíos identificados y utiliza la considerable labor que ya está llevando adelante el FIDA en esta esfera. Propone una teoría del cambio que permitirá al Fondo mejorar el modo en que genera, adquiere, difunde, utiliza y reutiliza los conocimientos procedentes de fuentes internas y externas y la forma en que los transforma en resultados en materia de desarrollo.
9. El FIDA define la gestión de los conocimientos como el conjunto de procesos, instrumentos y comportamientos que conectan a las personas y las motivan a generar, utilizar y difundir buenas prácticas, conocimientos y competencias especializadas para contribuir a la eficiencia, la credibilidad y la eficacia de las actividades de desarrollo. La estrategia se aplicará a través de actividades encaminadas a fortalecer la generación y el uso de los conocimientos, así como el fomento de un entorno propicio para el aprendizaje y el intercambio de esos conocimientos. En el anexo I se incluye un plan de acción detallado de tres años de duración.
10. El FIDA está colocando a las personas como centro de la estrategia, ya que reconoce que los conocimientos del personal y los consultores son lo que, en última instancia, posibilitan la calidad de sus operaciones y la labor de la institución en su conjunto.
11. Sobre la base de estas actividades y los productos generados por medio de ellas, la teoría del cambio para la gestión de los conocimientos del FIDA consta de cinco efectos directos previstos, a saber:
 - aumento en la calidad de los resultados de los proyectos y los programas en los países;
 - ampliación de escala de los resultados en materia de desarrollo;
 - aumento del uso de los conocimientos basados en datos empíricos y en la experiencia;
 - incremento de la visibilidad, la credibilidad y la influencia, y
 - fortalecimiento de la cultura de aprendizaje.
12. Si se logran estos efectos directos, será posible alcanzar la meta y el objetivo de la estrategia.

² En el siguiente sitio web se define lo que se entiende por conocimiento tácito y explícito (disponible solo en inglés): <https://bloomfire.com/blog/implicit-tacit-explicit-knowledge>.

Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA

I. La gestión de los conocimientos y su función en el FIDA

1. El FIDA ha respondido a los ambiciosos objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) llevando a cabo las más importantes reformas de su historia para profundizar los efectos de sus operaciones en materia de desarrollo, reformas que incluyen la descentralización y la aplicación de un modelo operacional que se centra en los resultados y la innovación en todas las esferas de trabajo. El proceso de reforma prestó especial atención a mejorar el modo en que el FIDA genera, moviliza y utiliza los conocimientos, con énfasis en el fortalecimiento de los vínculos y las sinergias entre las operaciones y las actividades que hacen un uso intensivo de los conocimientos a nivel nacional, regional y mundial.
2. A fin de alcanzar su pleno potencial como asociado para el desarrollo eficaz, fiable, pertinente e influyente, el Fondo debe ser capaz de transformar los recursos financieros y los conocimientos en resultados en materia de desarrollo.
3. En la comunidad internacional para el desarrollo se reconoce cada vez más que la gestión de los conocimientos, el aprendizaje institucional y la gestión adaptable son importantes medios para lograr una mayor eficacia en la asistencia para el desarrollo. Siguiendo esta tendencia, en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) se destaca la importancia de la gestión de los conocimientos y el aprendizaje.
4. En el Marco Estratégico se subraya que para que el Fondo pueda maximizar su ventaja comparativa, debe trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente. Si bien para trabajar a mayor escala se necesita financiación, para trabajar mejor y de forma más inteligente se necesitan conocimientos. La ventaja comparativa del FIDA se encuentra en la marcada focalización en la población rural más pobre y que sufre mayor inseguridad alimentaria, así como en la atención que presta al empoderamiento de esta población para incrementar sus capacidades productivas. Desde la perspectiva de los conocimientos, la especificidad de su atención combinada con la labor del FIDA en diversos contextos nacionales permite que el Fondo pueda basarse en un amplio conjunto de experiencias, compartir las enseñanzas extraídas, exportar los buenos resultados alcanzados de un país a otro o de una región a otra, y desempeñar una función determinante en los debates sobre políticas mundiales en materia de agricultura y desarrollo rural. Las asociaciones eficaces forjadas con el fin de innovar, aprender y ampliar la escala del impacto logrado constituyen un componente crucial de esta ventaja comparativa.
5. Es por eso que el Marco Estratégico señala que la capacidad de aprender, generar conocimientos, ofrecer pruebas de lo que da buenos resultados y aprovechar los conocimientos de los demás es fundamental para el impacto de la labor del Fondo en el desarrollo y la posibilidad de hacer un uso óptimo de los recursos. El FIDA está dando prioridad al desarrollo de conocimientos, el aprendizaje y la innovación en temas específicos, aunque sin excluir el desarrollo de conocimientos en otras esferas temáticas y técnicas. Actualmente, entre las prioridades se incluyen los temas transversales relativos al medio ambiente y el clima, las cuestiones de género, la nutrición y los jóvenes, y la participación del sector privado.
6. Los conocimientos son un elemento intrínseco del modelo operacional del FIDA³. La generación de conocimientos de vanguardia sobre lo que conduce a la reducción de la pobreza rural contribuirá a la visibilidad, credibilidad e influencia del Fondo como asociado fiable. A su vez, esto le facilitará la tarea de **movilizar** mayores recursos

³ Véase el documento titulado: [“Mejorar el modelo operacional de la FIDA11 para lograr un mayor impacto”](#).

para fomentar una transformación rural sostenible e inclusiva. El empleo de sistemas más sólidos para el aprendizaje y el seguimiento de los resultados, en combinación con un uso más eficiente de los conocimientos del personal y los asociados, favorecerá las iniciativas orientadas a **asignar y utilizar** los recursos de manera óptima. Para **transformar** los recursos en resultados en materia de desarrollo, el FIDA debe utilizar sus recursos sobre la base de datos empíricos. Como ya se ha dicho, es necesario que se capitalicen sistemáticamente la información y las enseñanzas derivadas de la experiencia generada a través de sus proyectos, los conocimientos de su personal, consultores y asociados, además de fomentar una mayor apertura en el análisis de las limitaciones y fracasos, junto con los resultados positivos.

7. Esta estrategia debe considerarse una parte integral de otras estrategias y planes de acción pertinentes del FIDA. Muestra cómo y en qué esferas el Fondo desarrollará, utilizará y difundirá conocimientos, en particular con sus asociados (véanse algunos ejemplos en el apéndice II).

II. Definición de la gestión de los conocimientos para el FIDA

8. La existencia de numerosas y diversas definiciones de lo que se entiende por "gestión de los conocimientos" a menudo da lugar a interpretaciones erróneas, incluso dentro del FIDA mismo⁴. A los efectos de la presente estrategia, el FIDA define la gestión de los conocimientos como el conjunto de procesos, instrumentos y comportamientos que conectan a las personas y las motivan a generar, utilizar y difundir buenas prácticas, conocimientos y competencias especializadas para contribuir a la eficiencia, la credibilidad y la eficacia en términos de desarrollo.

A. ¿Por qué se necesita una nueva estrategia de gestión de los conocimientos?

9. Si bien la pertinencia de la visión y los principios generales de la primera estrategia⁵ —que se aplicó entre 2008 y 2010— aún se mantiene, el FIDA precisa una estrategia que se ajuste mejor a las necesidades de su nueva estructura orgánica y su nuevo modelo operacional, así como a la creciente demanda de que se haga un uso óptimo de los recursos en la labor para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
10. El FIDA debe aprovechar los conocimientos de vanguardia basados en datos empíricos y en la práctica, tanto de fuentes internas como externas, para llevar adelante su labor de forma eficaz y garantizar el uso óptimo de los recursos. Debe responder a la creciente demanda de conocimientos y competencias especializadas por parte de los Estados Miembros, además de la demanda de financiación por conducto de los programas en los países, incluida la prestación de servicios con un uso intensivo de los conocimientos, como, por ejemplo, la asistencia técnica reembolsable.
11. Esto conlleva una inversión más centrada en el desarrollo de conocimientos en las esferas donde el FIDA desea posicionarse como líder mundial. Se requiere que el Fondo aproveche de manera estratégica los conocimientos de los asociados dentro de la comunidad para el desarrollo, en especial en aquellas esferas donde tienen una ventaja comparativa, como es el caso, por ejemplo, de las principales organizaciones que ofrecen datos empíricos.

⁴ En el trabajo de preparación de esta estrategia, se consideraron y se examinaron en entrevistas al personal del FIDA las definiciones de lo que se entiende por "gestión de los conocimientos" en una serie de organizaciones, como, por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud, Syngenta y GlaxoSmithKline (GSK).

⁵ Véase el documento EB 2007/90/R.4: [Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos](#).

12. Los conocimientos existentes deben ser fáciles de ubicar y deben mantenerse y actualizarse mediante la conservación y el aprendizaje adaptable, de modo que sigan siendo valiosos. Para ello, es preciso aplicar un enfoque más exhaustivo en la gestión de la base de conocimientos.
13. El FIDA necesita soluciones prácticas y viables que le permitan enfrentar los desafíos detectados para poder lograr la gestión eficaz de los conocimientos, al tiempo que utiliza lo que ya está dando buenos resultados.

B. La evolución de la gestión de los conocimientos en el FIDA

14. En la primera estrategia de gestión de los conocimientos se reconoció que el Fondo tenía que mejorar el aprendizaje derivado de las prácticas de desarrollo, de sus propios proyectos y de las prácticas de otros, a fin de lograr mejores resultados y un mayor impacto.
15. Esa estrategia fue reconocida como ejemplo de buena práctica en un informe del sistema de las Naciones Unidas sobre la gestión de los conocimientos publicado en 2016⁶, y dio lugar a una serie de cambios importantes, entre ellos, la mejora de la infraestructura de tecnología y el aumento de la creación y difusión de productos de conocimiento⁷. No obstante, muchas actividades se llevaron a cabo aisladamente, lo que obstaculizó los esfuerzos por incorporar de modo más sistemático la gestión de los conocimientos en toda la institución.
16. A fin de solucionar esa dificultad, en 2014 la Dirección aprobó un nuevo Marco de Gestión de los Conocimientos⁸ con objeto de actualizar la estrategia y establecer un enfoque institucional más coherente con respecto a los conocimientos y el aprendizaje. Entre 2016 y 2018 se ejecutó un plan de acción⁹ con la finalidad de poner en práctica las esferas prioritarias del marco en la materia y cumplir los compromisos establecidos para la Décima Reposición de los Recursos del FIDA.
17. En su *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA* (ARRI) de 2016¹⁰, la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) señaló que, si bien se había progresado en el logro de los objetivos de la estrategia, “los resultados no llegaron a crear el tipo de cultura de aprendizaje necesaria para sostener y ampliar esos logros y producir la mejora prevista de los efectos directos en las operaciones y en el desarrollo”. En dicho informe se señalaron numerosas enseñanzas y buenas prácticas, así como desafíos, que pusieron de relieve la necesidad de adoptar un enfoque para la gestión de los conocimientos que fuera más sistémico y estuviera dotado de mayores recursos.
18. En el apéndice I se ofrece un breve inventario de los activos de conocimiento que tiene el FIDA.

⁶ Véase el documento titulado “Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas” de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas (2016).

⁷ Véase el Informe de situación sobre la aplicación de la Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos y el programa de innovación de 2011, y los informes de situación sobre la aplicación de la Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos de 2009 y 2010.

⁸ Véase el documento titulado “IFAD KM Framework 2014-201” [solo disponible en inglés].

⁹ Véase el documento titulado “IFAD Knowledge Management Action Plan 2016-2018” [solo disponible en inglés].

¹⁰ Véase www.ifad.org/documents/38714182/39709860/ARRI_2016_full.pdf/569bcea7-a84a-4d38-867f-89b3bb98e0e4.

C. Análisis de la gestión de los conocimientos en el FIDA

19. A fin de sacar provecho de los logros e impulsar las actividades de gestión de los conocimientos, en preparación para la formulación de la nueva estrategia en la materia, el FIDA ha realizado un análisis sistemático de su enfoque con objeto de identificar y comprender las deficiencias y los desafíos, y aprender de su propia experiencia y las buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. Para obtener los datos se utilizaron métodos formales e informales, que incluyeron entrevistas semiestructuradas, un examen del modo en que el FIDA utiliza los conocimientos tácitos de su personal en los procesos operacionales básicos, un análisis de la red institucional y un estudio de las buenas prácticas que usan las organizaciones de referencia. En los apéndices III, IV, V y VI se presentan resúmenes de la labor de preparación.
20. Los desafíos se agrupan principalmente en tres esferas: el enriquecimiento de la base de conocimientos; el acceso a los conocimientos, su utilización y su reutilización, y la cultura de aprendizaje e intercambio de conocimientos. En el gráfico 1 se puede apreciar un breve resumen de los principales desafíos, y en el anexo III se puede leer un análisis completo.

Gráfico 1

Principales desafíos

Enriquecimiento de la base de conocimientos	Acceso a los conocimientos, su utilización y su reutilización	Cultura de aprendizaje e intercambio de conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje derivado de las operaciones • Desarrollo de conocimientos estratégicos • Aprovechamiento de los conocimientos mediante asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de conocimientos • Flujo de conocimientos en un contexto descentralizado • Conservación e intercambio de las enseñanzas • Aprovechamiento de los conocimientos del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de incentivos • Capacidad y recursos • Reconocimiento de los fracasos y aprendizaje a partir de ellos

21. El análisis puso de relieve que el FIDA debe aplicar un enfoque más específico y priorizado en el desarrollo y la movilización de conocimientos, en consonancia con las oportunidades de inversión y las esferas donde tiene una ventaja comparativa con respecto a otras instituciones financieras internacionales y los organismos de las Naciones Unidas pertinentes. Los conocimientos de los asociados podrían aprovecharse de forma más sistemática y estratégica, especialmente los de otros bancos multilaterales de desarrollo y los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma. En el ARRI de 2016 se describieron los programas en los países como el núcleo de la gestión de los conocimientos del FIDA, con los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) como elementos fundamentales de dicha gestión e importante fuente de orientación y apoyo para esa tarea. La combinación de los conocimientos generados a nivel nacional con los conocimientos temáticos desarrollados entre los distintos países por medio de las redes y los grupos temáticos "brinda la posibilidad de establecer una sólida base de conocimientos para el FIDA y sus asociados en el desarrollo". Esto aún no se ha

sistematizado totalmente. En los programas en los países se generan y se aplican muchos conocimientos valiosos que no necesariamente se trasladan a la base de conocimientos general. Las mejoras en esta esfera “podrían dar mucha más visibilidad e importancia al FIDA como fuente de conocimientos en la comunidad dedicada al desarrollo rural”. Esto significa que debe prestarse más atención a la gestión de los conocimientos en el diseño y la ejecución de los COSOP, incluida la atención a los conocimientos en los contextos nacionales, así como su importancia para la labor del FIDA y de sus asociados en el ámbito regional y mundial.

22. Aunque la reubicación del personal técnico y operacional sobre el terreno debería facilitar la gestión de los conocimientos, se ha detectado una falta de comunicación entre el personal destacado sobre el terreno y el que trabaja en la Sede, incluso entre aquellos que trabajan en la misma esfera de competencias técnicas. El establecimiento de procesos formalizados para que los empleados del FIDA se conecten entre sí o con los asociados externos a través de comunidades de prácticas y redes podría contribuir a mitigar la falta de comunicación.
23. Aunque el Fondo continúa fortaleciendo la infraestructura de gestión y tecnología de la información para prestar apoyo a la gestión de los conocimientos¹¹, la Dirección y el resto del personal opinan que, a menudo, es difícil encontrar información y datos fiables con rapidez y facilidad cuando se necesitan. Esto se vincula, en parte, con la posibilidad de realizar búsquedas entre los distintos sistemas y también con el comportamiento y las prácticas del personal que podrían limitar su disposición a buscar conocimientos. La documentación de las enseñanzas importantes aún no es sistemática, especialmente en los países, y las enseñanzas y la información disponibles a través de los sistemas con que cuenta el Fondo no siempre son coherentes o están actualizadas. Se señaló además que una base de datos sobre las enseñanzas extraídas se tornará obsoleta rápidamente si no se mantiene y se actualiza.
24. El análisis demostró claramente que el FIDA debe capitalizar mejor los conocimientos tácitos y prácticos del personal y los consultores en los procesos operacionales básicos, en particular en un contexto más descentralizado. También determinó que la contribución de los conocimientos basados en la práctica quizá esté infravalorada.
25. Las limitaciones en materia de capacidades, incentivos y recursos (especialmente en los programas en los países y los proyectos) son obstáculos importantes para la gestión de los conocimientos y el aprendizaje, y es necesario eliminarlas. Una cuestión central que surgió es la medida en que el FIDA debería dar prioridad y asignar recursos a esta esfera antes que a otras, concretamente a aquellas que se vinculan de forma más tangible con resultados cuantificables¹². Para fomentar una cultura que valore el aprendizaje, la utilización y la reutilización de los conocimientos también es fundamental el énfasis en el proceso de dar lugar a la interacción entre las personas para que reflexionen, debatan e intercambien ideas, con la apertura suficiente para analizar los fracasos¹³. Estos son aspectos que pueden inhibir el aprendizaje, y en los que el FIDA debe mejorar.

III. Teoría del cambio

26. Esta estrategia se apoya en el considerable trabajo que ya se está llevando a cabo en el FIDA, teniendo en cuenta que es posible trabajar más y mejor. También se basa en la experiencia y las nociones imperantes en la comunidad para el desarrollo con respecto a la importancia de la gestión de los conocimientos (véase el apéndice VII).

¹¹ Por ejemplo, el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, el Centro de Documentación de las Operaciones, el Portal de los Clientes del FIDA y la nueva intranet.

¹² Véase ARRI 2016, párrafo 256.

¹³ Alison Evans, Comisionada Principal de la Comisión Independiente para el Impacto de la Ayuda del Reino Unido. Citado en la serie de podcasts “Leaders in Learning” de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

La teoría del cambio presentada en el gráfico 2, a continuación, servirá de guía al Fondo para lograr una gestión de los conocimientos más integrada y eficaz que se adapte a la nueva estructura orgánica y al modelo operacional mejorado y contribuya a lograr un mayor impacto en materia de desarrollo. Permitirá a la institución mejorar el modo en que genera, adquiere, difunde, utiliza y reutiliza los conocimientos de fuentes internas y externas.

27. La **meta** de la estrategia es reunir conocimientos y transformarlos, especialmente por medio de asociaciones, en mejores resultados en materia de desarrollo para las personas pobres del medio rural, y en un mayor impacto con respecto a la consecución de la Agenda 2030, en particular, el ODS 1 y el ODS 2.
28. El **objetivo** es mejorar la capacidad del Fondo para generar, utilizar y difundir los mejores datos empíricos y conocimientos derivados de la experiencia disponibles a fin de aumentar la calidad de las operaciones y lograr una mayor visibilidad e influencia en la comunidad de desarrollo mundial.
29. Las actividades se ejecutarán en tres esferas de actividad amplias: i) generación de conocimientos; ii) uso de los conocimientos, y iii) entorno propicio (véase el resumen del gráfico 3 que figura a continuación). Juntas, estas actividades deberían dar lugar a una serie de productos que creasen una base de datos empíricos útil para el FIDA y sus asociados para el desarrollo, incorporasen sistemáticamente los mejores conocimientos disponibles en las operaciones del Fondo, e integrasen totalmente la gestión de los conocimientos y el aprendizaje en el modo de trabajar del FIDA.
30. Se observa una sólida coherencia entre las actividades, los productos y los efectos directos de la Estrategia y el Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos, más concretamente:
 - Las subesferas de actividad dentro de la esfera de **generación de conocimientos** están claramente vinculadas con los productos: creación de productos de conocimiento estratégicos, aprovechamiento de los conocimientos externos por medio de las asociaciones y la actuación a nivel mundial, disponibilidad de datos empíricos, mejores prácticas y enseñanzas y posibilidad de realizar búsquedas entre esa información, y diseño de las intervenciones utilizando los mejores conocimientos disponibles. Estos productos, a su vez, contribuyen a los siguientes efectos directos: mayor visibilidad, credibilidad e influencia, ampliación de escala de los resultados en materia de desarrollo y aumento en la calidad de los resultados de los proyectos y los programas en los países. Estos productos también constituyen la base para el uso de los conocimientos y, por ende, contribuyen al efecto directo relativo al aumento del uso de los conocimientos basados en datos empíricos y en la experiencia. La producción y el uso adecuados de los conocimientos son necesarios, pero no suficientes, para crear una cultura de aprendizaje.
 - Las subesferas de actividad en el marco del **uso de los conocimientos** están claramente vinculadas con los siguientes productos: aplicación de enfoques e instrumentos que maximizan el aprendizaje y el flujo de los conocimientos en el contexto descentralizado del FIDA; disponibilidad de datos empíricos, mejores prácticas y enseñanzas y posibilidad de realizar búsquedas entre esa información, y uso de sistemas integrados para obtener, sistematizar, almacenar y difundir conocimientos en los países, las regiones y la Sede. Estos productos, a su vez, contribuyen al efecto directo relativo al aumento del uso de los conocimientos basados en datos empíricos y en la experiencia.

- Las subesferas de actividad en el marco del **entorno propicio** están claramente vinculadas con los siguientes productos: establecimiento de una estructura de incentivos para el aprendizaje, el intercambio y el comportamiento innovador y mejora de las capacidades del personal del FIDA y los asociados en la ejecución. Estos productos contribuyen al efecto directo relativo al fortalecimiento de la cultura de aprendizaje.
31. Se presupone que para que las actividades generen los productos previstos se cuenta con recursos humanos y financieros adecuados, que los flujos de los conocimientos se mantienen en un entorno más descentralizado y que el personal responde a los incentivos. A su vez, para que los productos den lugar a los cinco efectos directos previstos, se presupone que las mayores sinergias en el trabajo que requiere un uso intensivo de conocimientos tendrán un impacto positivo en los resultados de la labor del FIDA en materia de desarrollo.
 32. Como puede verse en la teoría del cambio, el Fondo está colocando a las personas como centro de la estrategia, ya que reconoce que los conocimientos del personal y los consultores constituyen su activo más importante y pueden darle una ventaja competitiva en su labor en materia de desarrollo. Se reforzarán y se apoyarán de forma intensiva los enfoques y los instrumentos que faciliten el flujo de los conocimientos y el aprendizaje conjunto, especialmente las tecnologías y las plataformas adaptadas a las necesidades de los usuarios combinadas con las comunidades de prácticas¹⁴ y las redes¹⁵ seleccionadas. Se prevé que estos enfoques e instrumentos generarán un aumento de la eficiencia en las operaciones al ofrecer, por ejemplo, un acceso más rápido a los conocimientos colectivos del personal, una mayor facilidad para resolver problemas y un incremento de la retención de conocimientos (véase el recuadro 1 del anexo III).

¹⁴ Etienne and Beverley [Wenger y Trayner \(2015\)](#) definen a las comunidades de prácticas como grupos de personas que comparten una pasión por algo que saben hacer y que interactúan con regularidad para aprender a hacerlo aún mejor. Constan de tres elementos: un ámbito (la esfera de investigación compartida y de las cuestiones principales); una comunidad (las relaciones entre los integrantes y el sentido de pertenencia), y la práctica (el cuerpo de conocimientos, métodos, historias, casos, instrumentos y documentos). Todas las comunidades de prácticas son redes en el sentido de que implican la existencia de conexiones entre los integrantes. Véase también [Quick CoP start-up guide](#).

¹⁵ No todas las redes son comunidades de prácticas. En este sentido, [Wenger y Trayner \(2011\)](#) señalan que la comunidad de intercambio de prácticas tiene un ámbito compartido que la convierte en lo que la identifica. Esa identidad genera un sentido de compromiso con la comunidad en su conjunto, no solo conexiones con algunos puntos comunes. También se trata de una red porque tiene un conjunto de relaciones, interacciones y conexiones personales entre los participantes que facilitan el flujo de la información y el establecimiento de vínculos fructíferos.

Gráfico 2

Teoría del cambio de la gestión de los conocimientos**IMPACTO**

Los conocimientos se reúnen y se transforman, especialmente por medio de asociaciones, en mejores resultados en materia de desarrollo para las personas pobres del medio rural y en un mayor impacto con respecto a la consecución de la Agenda 2030, en particular, el ODS 1 y el ODS 2

- **Supuesto:** la mejora de la calidad de los proyectos y el fortalecimiento de la base de conocimientos permiten que la labor tenga un mayor impacto.

EFFECTOS DIRECTOS

- Aumento en la calidad de los resultados de los proyectos y los programas en los países
- Ampliación de escala de los resultados en materia de desarrollo
- Aumento del uso de los conocimientos basados en datos empíricos y en la experiencia
- Incremento de la visibilidad, la credibilidad y la influencia
- Fortalecimiento de la cultura de aprendizaje

- **Supuesto:** las mayores sinergias en el trabajo que requiere un uso intensivo de conocimientos dan lugar a una cultura de aprendizaje que tiene un impacto positivo en los resultados de la labor del FIDA en materia de desarrollo.

PRODUCTOS

- Diseño de las intervenciones utilizando los mejores conocimientos disponibles
- Aplicación de enfoques e instrumentos que maximizan el aprendizaje y el flujo de los conocimientos en el contexto descentralizado del FIDA
- Disponibilidad de datos empíricos, mejores prácticas y enseñanzas y posibilidad de realizar búsquedas entre esa información
- Creación de productos de conocimiento y organización de actividades de aprendizaje
- Uso de sistemas integrados para obtener, sistematizar, almacenar y difundir conocimientos a nivel de los países, las regiones y la Sede
- Aprovechamiento de los conocimientos externos por medio de las asociaciones y la actuación a nivel mundial
- Establecimiento de una estructura de incentivos para el aprendizaje, el intercambio y el comportamiento innovador
- Mejora de las capacidades del personal del FIDA y los asociados en la ejecución

- **Supuesto:** Se dispone de recursos adecuados, los flujos de los conocimientos se mantienen e un entorno más descentralizado y el personal responde a los incentivos.

ACTIVIDADES

- Generación de conocimientos
- Uso de los conocimientos
- Entorno propicio

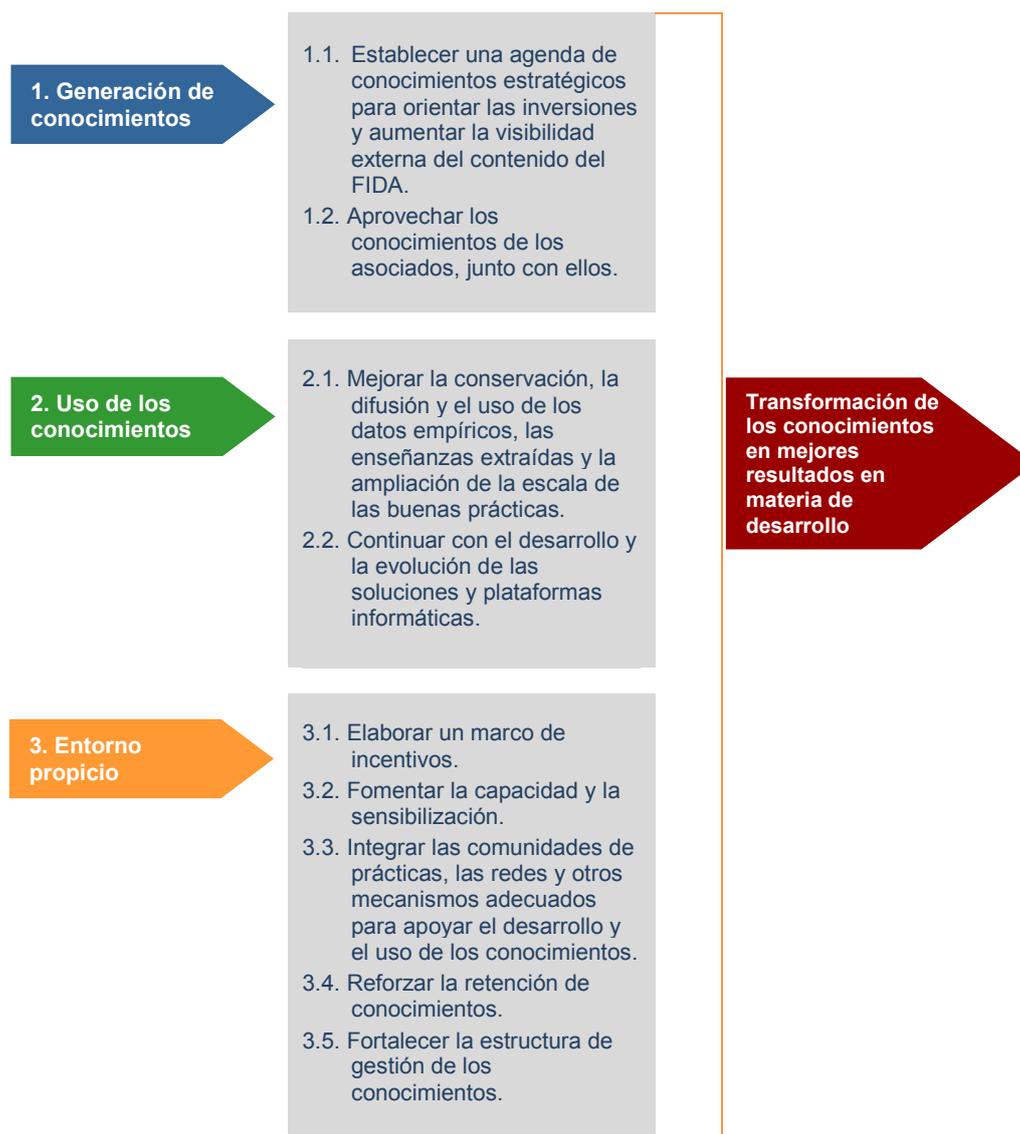
33. Se garantizará la armonización con otros procesos internos, estrategias y políticas pertinentes.

D. Principales actividades

34. En el anexo I se proporciona el plan de acción detallado correspondiente al período comprendido entre 2019 y 2021.
35. Los mecanismos esenciales que generarán un cambio transformador en los resultados del FIDA en materia de gestión de los conocimientos, incluido el aumento de la eficiencia¹⁶, serán el desarrollo de conocimientos estratégicos y orientados a fines concretos, las mejoras en la conservación de los conocimientos y del acceso a ellos, la integración de las comunidades de prácticas y las redes en los procesos de trabajo, y un marco de incentivos adecuado.
36. En el mencionado plan de acción se emplean dos tipos de iniciativas: un enfoque básico, que se sustentará en los conocimientos actuales y las actividades vinculadas con la gestión de conocimientos del FIDA, y fortalecerá los incentivos, las capacidades y los comportamientos necesarios, y un enfoque piloto para poner a prueba soluciones a los desafíos en materia de conocimientos y ampliarlas rápidamente.
37. Se proponen cinco soluciones piloto iniciales: i) un conjunto de conocimientos para la etapa previa al diseño que consolide las enseñanzas pertinentes del FIDA y otras enseñanzas, informes analíticos y técnicos, publicaciones, evaluaciones del impacto y desafíos en materia de ejecución, entre otros elementos; ii) un sistema interactivo de intercambio de conocimientos para mejorar la conservación y el uso de los conocimientos técnicos y el acceso a ellos; iii) tres nuevas comunidades de prácticas para poner a prueba modelos y enfoques que permitan aprovechar mejor los conocimientos tácitos del personal en los procesos operacionales del FIDA; iv) un programa para recopilar los conocimientos de quienes abandonan la organización, a fin de mitigar los riesgos vinculados con la pérdida de conocimientos esenciales cuando los miembros del personal se jubilan, y v) una nueva iniciativa de integración de innovaciones para crear y poner a prueba soluciones para los desafíos en materia de conocimientos.

¹⁶ Las investigaciones y experiencias recientes demuestran que la capacidad de aprendizaje de una organización tiene una correlación positiva con los resultados institucionales tanto en materia financiera como no financiera. Véase S. Goh y otros (2012): "The relationship between learning, capability and organizational performance: a meta-analytic examination", en *The Learning Organization*, 19 (2): 92-108.

Gráfico 3
Resumen de las esferas de actividad



E. Estructura, funciones y responsabilidades

38. La gestión de los conocimientos es una tarea que requiere una colaboración y una coordinación estrechas entre las divisiones y los departamentos. Por lo tanto, las actividades pertinentes se realizarán en todos los niveles, tanto en los proyectos como en los centros y las regiones, abarcando los distintos temas, divisiones y departamentos.
39. Se han elaborado nuevas descripciones genéricas de los puestos de trabajo donde se han establecido con claridad las responsabilidades específicamente relacionadas con la gestión de los conocimientos para el personal del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) y el Departamento de Administración de Programas. Esas responsabilidades comprenden, entre otras, la generación de conocimientos, la facilitación de las conexiones entre las distintas regiones y entre el terreno y la Sede, la creación y la gestión de comunidades de prácticas, el apoyo técnico al intercambio de conocimientos y el aprendizaje, y la creación de productos de conocimiento¹⁷. El

¹⁷ La forma en la que estas funciones se encuadran en la estructura general de gestión de los conocimientos del FIDA, y la manera en la que contribuirán a la aplicación de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos se establecerán con más detalle en 2019 como parte de la ejecución del plan de acción (véase el anexo I, esfera de actividad 3.5).

establecimiento de los nuevos centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos en tres regiones desempeñará un papel fundamental en la estructura de gestión de los conocimientos del FIDA al fortalecer los vínculos entre las actividades relativas a los conocimientos a nivel nacional, regional y mundial.

40. El SKD impulsará una gestión de los conocimientos más integrada y mejor coordinada en todos los niveles, y, para ello, brindará la orientación y el liderazgo necesarios para lograr un trabajo en equipo y una colaboración sólidos. Se ha creado en el SKD una **unidad institucional de gestión de los conocimientos** que se encargará de elaborar directrices para dicha gestión, fortalecer la capacidad en relación con las aptitudes y competencias pertinentes, prestar asesoramiento y apoyo a las redes y comunidades (entre ellas, las comunidades de prácticas vinculadas con la gestión de los conocimientos), y ofrecer enfoques e instrumentos de gestión de los conocimientos basados en las mejores prácticas. Esta unidad apoyará al personal que tenga responsabilidades en la gestión de los conocimientos y, en colaboración con especialistas técnicos y equipos regionales, brindará asistencia, orientación y asesoramiento sobre esta materia a los centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos, los centros regionales y las oficinas del FIDA en los países, cuando así se solicite. La mencionada unidad coordinará el seguimiento y la presentación de informes sobre la aplicación de la presente estrategia y el plan de acción correspondiente. Colaborará con la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación, especialmente con respecto a la puesta a prueba de las iniciativas de gestión de los conocimientos.
41. El **Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación** seguirá desempeñando un papel importante en la colaboración entre todos los niveles del FIDA en la materia. Este grupo está integrado por personal dedicado a la gestión de los conocimientos, personal con responsabilidades en dicha labor y coordinadores nombrados por los directores en todos los niveles del Fondo. Además, los jefes de los tres centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos también se incorporarán al grupo. Bajo la dirección del Especialista Superior en Gestión de los Conocimientos del SKD, este grupo estudiará y preparará soluciones a los desafíos en esta esfera que vayan surgiendo, detectará deficiencias, propondrá nuevas iniciativas y contribuirá a la elaboración de directrices y actividades de fomento de la capacidad. Asimismo, respaldará la ejecución del plan de acción y la presentación de informes de situación.
42. El **Comité de Gestión Ejecutiva** en su conjunto actuará como promotor de la gestión de los conocimientos en el FIDA. A través de su liderazgo, y dando ejemplo de los comportamientos esperados, el personal directivo superior desempeñará un papel crucial en el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje e intercambio de conocimientos. En el apéndice III se presentan las funciones y responsabilidades de las distintas unidades orgánicas que se refuerzan mutuamente.

F. Riesgos

43. En el anexo IV se tratan en detalle los riesgos para la ejecución eficaz de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos. Las actividades que mitigarán los riesgos definidos son una parte importante del plan de acción de tres años de duración.

G. Medición del éxito

44. Se establecerá un sistema integral de seguimiento y aprendizaje que se basará en la teoría del cambio e incluirá una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos para medir el éxito. Un marco de medición de los resultados (véase el anexo II) incluye indicadores y metas de resultados y efectos directos (en muchos casos, se aprovechan indicadores ya utilizados por el FIDA para la gestión de los conocimientos), servicios y productos en materia de conocimientos, ampliación de escala, enseñanzas extraídas y cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en los

informes de supervisión y en los informes finales de los proyectos, encuestas de clientes, exámenes finales de los COSOP y evaluaciones de la IOE, entre otras herramientas. Los sistemas de seguimiento de otros planes de acción institucionales, especialmente para los cuatro temas de incorporación sistemática establecidos en la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), proporcionarán información más específica sobre los avances logrados en la generación, la difusión y el uso de los conocimientos en distintas esferas temáticas.

45. Los métodos cualitativos pueden incluir entrevistas con informantes claves; encuestas sobre los conocimientos, actitudes y prácticas; grupos temáticos; narración de historias; estudios sobre los cambios más importantes; técnicas de investigación apreciativa, y cartografía de los efectos directos. Estos métodos pueden aplicarse para realizar un seguimiento de la forma en que los productos de conocimiento, el intercambio de conocimientos y el uso de enfoques de gestión de los conocimientos han dado lugar a un cambio tangible. El modelo que permite medir la madurez de la gestión de los conocimientos del FIDA y el aprendizaje (véase el apéndice VI) se utilizará como instrumento para establecer una base de referencia y metas para la mejora a nivel institucional. Posteriormente se empleará de forma periódica para evaluar los avances y las mejoras. Se utilizará un instrumento¹⁸ vinculado con la nueva norma internacional relativa a la gestión de los conocimientos de la Organización Internacional de Normalización para evaluar la solidez y la eficacia de la aplicación de la presente estrategia.
46. En las iniciativas de gestión de los conocimientos, se incorporarán canales de comunicación participativos como una forma de obtener evaluaciones en tiempo real del valor de dichas iniciativas para los participantes. También se hará mucho hincapié en recolectar datos empíricos que puedan utilizarse para demostrar la importancia y el valor de las iniciativas de gestión de los conocimientos en lo que respecta al aumento de la eficiencia y el rendimiento de la inversión, a fin de justificar la inversión de tiempo y recursos financieros.
47. Se hará un seguimiento de las iniciativas piloto, se recopilarán comentarios de forma permanente y se documentarán las enseñanzas para respaldar la obtención de buenos resultados a mayor escala. Se aplicarán métodos basados en las mejores prácticas para evaluar la eficacia de las comunidades de prácticas y las redes.
48. El sistema de seguimiento y aprendizaje no solo permitirá medir el éxito, sino también gestionarlo mediante el establecimiento de mecanismos y procesos para utilizar la información obtenida (para el aprendizaje continuo y la adaptación, y para respaldar la adopción de decisiones), lo que, en definitiva, aumentará las probabilidades de que el Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos se ejecute eficazmente.
49. El calendario de la presente estrategia está en consonancia con el del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). A principios de 2022 se realizará un examen de mitad de período, y los resultados se presentarán a la Junta Ejecutiva para recabar sus comentarios al respecto antes de ejecutar un segundo plan de acción. Los exámenes anuales de las actividades, los productos, los intercambios de conocimientos y las asociaciones en materia de gestión de los conocimientos se presentarán a la Dirección.

¹⁸ Collison, C., P. Corney y P. Eng (2019): *The KM Cookbook: Stories and Strategies for Organizations Exploring Knowledge Management Standard ISO 30401*, Facet Publishing.

Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos (2019-2021)

Esfera de actividad 1. Generación de conocimientos

A fin de obtener los mejores resultados posibles del uso de recursos limitados, el FIDA creará una base de conocimientos sustentada por objetivos estratégicos en materia de conocimientos, orientada a las prioridades de inversión y la demanda de servicios de conocimientos (por ejemplo, la asistencia técnica reembolsable), y centrada en las esferas en las que pretende ser reconocido como líder mundial en el campo de las ideas. La generación de conocimientos se basará estrictamente en las deficiencias y las prioridades en materia de conocimientos determinadas en las operaciones, así como en las carencias de datos empíricos definidas en el contexto más amplio del desarrollo rural. El Fondo empleará sus propios conocimientos y aprovechará de modo estratégico, y junto con ellos, los conocimientos de sus asociados, entre los que se incluyen los asociados en la investigación, otros bancos multilaterales de desarrollo y los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, especialmente en los ámbitos en que no tiene una ventaja comparativa. El FIDA pondrá sistemáticamente sus conocimientos a disposición de los Estados Miembros y otros asociados para el desarrollo, por medio de sus programas en los países, incluida la ampliación de escala de los resultados, y mediante la elaboración y la difusión de productos de conocimiento de gran calidad, así como a través de conferencias y talleres.

Actividad	Descripción	Responsable	Hitos	Calendario	Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)
1.1 Establecer una agenda de conocimientos estratégicos para orientar las inversiones y aumentar la visibilidad externa del contenido del FIDA <ul style="list-style-type: none"> Contribuye a los resultados institucionales: creación de productos de conocimiento estratégicos y organización de actividades de aprendizaje; disponibilidad de datos empíricos, mejores prácticas y enseñanzas y posibilidad de realizar búsquedas entre esa información; aprovechamiento de los conocimientos externos por medio de las asociaciones y la actuación a nivel mundial; diseño de las intervenciones utilizando los mejores conocimientos disponibles. Respalda los compromisos asumidos en virtud de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11): 3.4. Fortalecer las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias; 4.2. Aumentar la transparencia y la apertura. 					
1.1.1	Publicar, dar a conocer y divulgar, mediante las actividades de difusión previstas, productos de conocimiento de gran calidad en formatos accesibles, incluidos los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> Informe sobre el desarrollo rural 2019 Evaluaciones del impacto Serie de investigaciones Serie <i>Advantage</i> Guías prácticas y conjuntos de herramientas Blogs de expertos Notas de orientación sobre políticas Productos de conocimiento regionales 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) Apoyo: Divisiones de publicaciones y División de Comunicaciones (COM) 	- Publicación y difusión de productos de conocimiento	En curso	1.1.1; 1.1.2; 2.1.1; 2.1.3

Actividad	Descripción	Responsable	Hitos	Calendario	Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)
1.1.2	Definir y abordar las deficiencias y prioridades en materia de conocimientos a nivel nacional, regional y mundial ¹⁹ .	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Departamento de Administración de Programas (PMD), División de África Occidental y Central (WCA) para iniciativas piloto) y centros subregionales y centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos Apoyo: SKD 	<ul style="list-style-type: none"> Síntesis de deficiencias y prioridades en materia de conocimientos disponible Elaboración de mapas de carencias de datos empíricos Elaboración de un conjunto de productos de conocimiento para abordar las deficiencias y prioridades en materia de conocimientos 	A partir del primer trimestre de 2019	1.1.1; 1.1.2; 2.1.1
1.1.3	Realizar el examen anual de las actividades, los productos, los intercambios y las asociaciones en materia de gestión de los conocimientos del FIDA, y formular recomendaciones sobre las prioridades respecto del desarrollo de los conocimientos, las asociaciones relativas a los conocimientos y el uso de los recursos ²⁰ .	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD Apoyo: Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del examen anual de la gestión de los conocimientos del FIDA y las recomendaciones 	Finalizado en el segundo trimestre de 2020 y el segundo trimestre de 2021	1.1.1; 1.1.2; 2.1.1
1.1.4	Brindar apoyo a las iniciativas que proporcionan datos fiables y actualizados de forma permanente sobre la pobreza rural, el hambre y la agricultura, y colaborar en dichas iniciativas. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <i>El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo</i> Iniciativa 50 x 2030²¹ Reloj de la Pobreza Mundial Proyecto para la Erradicación del Hambre en las Zonas Rurales 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas respaldadas Se reconoce al FIDA como asociado y colaborador. 	En curso	1.1.1; 1.1.2; 2.1.3

¹⁹ Sobre la base de informes de supervisión, análisis de los centros regionales, balance de la cartera, debates sobre políticas en los países, informes finales de proyecto, resultados de las evaluaciones del impacto, evaluaciones independientes, la actuación en materia de políticas y los mapas de carencias de datos empíricos.

²⁰ Los recursos incluyen donaciones, investigaciones, evaluaciones del impacto, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, fondos suplementarios, asociaciones, conocimientos técnicos y productos de conocimiento.

²¹ El FIDA está trabajando con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, la Fundación Bill y Melinda Gates, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Banco Mundial en la Iniciativa 50 x 2030 para velar por que 50 países dispongan de datos agrícolas en 2030.

<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Hitos</i>	<i>Calendario</i>	<i>Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)</i>
1.1.5	Mejorar la adopción y la difusión de conocimientos y del aprendizaje generados a través de evaluaciones independientes.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Oficina de Evaluación Independiente del FIDA y División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR) 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de actividades de aprendizaje Adopción registrada en los informes 	En curso	1.2.4; 2.2.3
1.1.6	Alentar al personal del FIDA a realizar publicaciones externas y participar en actividades externas que requieran un uso intensivo de conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD 	<ul style="list-style-type: none"> Simplificación de los procesos internos de aprobación 	En curso	1.1.1; 2.1.3
<p>1.2 Aprovechar los conocimientos de los asociados, junto con ellos</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuye al resultado institucional: aprovechamiento de los conocimientos externos por medio de las asociaciones y actuación a nivel mundial. Respalda el compromiso asumido en virtud de la FIDA11: 3.5. Convertir a las asociaciones estratégicas para la financiación, los conocimientos, la promoción y la influencia mundial en la piedra angular de las operaciones del FIDA. 					
1.2.1	Elaborar mapas de las asociaciones relativas a los conocimientos prioritarios actuales y potenciales, y sus ventajas comparativas, respecto de las prioridades en materia de conocimientos institucionales, regionales, nacionales o temáticas (por ejemplo, género, clima, nutrición y jóvenes) ²² .	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD Apoyo: División de Actuación a Nivel Mundial, Asociaciones y Movilización de Recursos (GPR); equipos regionales del PMD, y centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de mapas de las asociaciones y sus ventajas comparativas 	Finalizado en el cuarto trimestre de 2019	1.1.1; 1.1.2; 2.1.3
1.2.2	Generar, extraer y difundir sistemáticamente los conocimientos y las innovaciones derivados de la cartera de donaciones y de las iniciativas financiadas con fondos suplementarios pertinentes.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Grupo de Garantía de Calidad y Secretaría de Donaciones; patrocinadores de donaciones individuales; gerentes de iniciativas financiadas con fondos suplementarios, y personal de contacto para la gestión de los conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión de conocimientos e innovaciones 	En curso	1.1.1; 1.1.2; 2.1.3

²² En consonancia con el nuevo marco de asociación del FIDA.

<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Hitos</i>	<i>Calendario</i>	<i>Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)</i>
1.2.3	Promover el uso de instrumentos de creación de asociaciones para evaluar la idoneidad y la eficacia de las asociaciones relativas a los conocimientos ²³ .	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: GPR Apoyo: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD 	- Adopción del marco de asociación del FIDA e instrumentos en uso	En curso	1.3.2; 2.1.12
1.2.4	Participar en redes ²⁴ y establecer asociaciones que fomenten el intercambio de conocimientos y el aprendizaje sobre gestión de los conocimientos, y soluciones de aprendizaje institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD Apoyo: Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación 	- Enfoques, instrumentos y soluciones eficaces difundidos por medio de redes y asociaciones	En curso	1.3.1; 1.3.2; 2.1.3
1.2.5	Crear un programa de visitas de expertos ²⁵ orientado a los objetivos en materia de conocimientos del FIDA (colocación externa del personal del Fondo, y colocación de expertos externos en el FIDA) como componente de la creación de asociaciones con instituciones académicas, de investigación y de otra índole.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD Apoyo: División de Recursos Humanos (HRD) 	- Creación del programa	Comienza el primer trimestre de 2020; luego, en curso	1.1.1; 1.1.2; 1.3.1; 2.1.3
Esfera de actividad 2. Uso de los conocimientos					
<p>El apoyo a la planificación y la aplicación de la gestión de los conocimientos contribuirá a fomentar la capacidad en el contexto descentralizado, y se prevé que permitirá establecer con más claridad los objetivos en materia de conocimientos, así como captar y utilizar con más eficacia los datos empíricos, las buenas prácticas y las enseñanzas. Este apoyo también ayudará al personal de los centros regionales y los centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos en su tarea de facilitar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje entre el personal de las operaciones sobre el terreno y de la Sede, y promoverá los vínculos entre los conocimientos generados en los países y los conocimientos temáticos generados entre los distintos países. Se pondrá a prueba un nuevo sistema interactivo de intercambio de conocimientos para fomentar la conservación en curso de los conocimientos técnicos y ponerlos al alcance del personal y de los asociados. La plataforma se integrará con el uso de las comunidades de prácticas y las redes, lo que ayudará a garantizar que los contenidos se conserven y se mantengan actualizados. Asimismo, se prevé que la introducción de conjuntos de conocimientos para la etapa previa al diseño (mediante el uso de nuevas tecnologías para recopilar los recursos de conocimientos más importantes) generará un aumento de la eficiencia en el diseño de los proyectos. Esto se basará en las mejoras del etiquetado, los descriptores uniformes en todos los sistemas del FIDA y una nueva función de búsqueda.</p>					

²³ Determinación del ámbito y criterios de asociación para evaluar la eficacia de las asociaciones.

²⁴ Por ejemplo, la red de profesionales de gestión de los conocimientos del sistema de las Naciones Unidas, Global Delivery Initiative, la red de bibliotecas de las Naciones Unidas y learn4dev, entre otros.

²⁵ Incluye la formalización del programa de posdoctorado que ya está en curso en el SKD.

Actividad	Descripción	Responsable	Hitos	Calendario	Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)
<p>2.1 Mejorar la conservación, la difusión y el uso de los datos empíricos, las enseñanzas extraídas, y la ampliación de la escala de las buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuye a los resultados institucionales: i) diseño de las intervenciones utilizando los mejores conocimientos disponibles; ii) aplicación de enfoques e instrumentos que maximizan el aprendizaje y el flujo de los conocimientos en el contexto descentralizado del FIDA, y iii) disponibilidad de datos empíricos, mejores prácticas y enseñanzas y posibilidad de realizar búsquedas entre esa información. Respalda el compromiso asumido en virtud de la FIDA11: 3.4. Fortalecer las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias. 					
2.1.1	Proporcionar apoyo directo para la planificación y la aplicación de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos a los centros regionales, los centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos, los equipos de diseño de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales y los equipos encargados de la ejecución de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Equipos regionales Apoyo: SKD; Especialistas técnicos regionales; OPR y GPR 	<ul style="list-style-type: none"> Los centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos y los centros regionales ejecutan planes anuales de gestión de los conocimientos. Elaboración de mejores directrices y criterios de calidad (por ejemplo, directrices de diseño y supervisión) 	En curso	1.1.1; 1.1.3; 1.1.4; 1.3.2; 2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.2.1; 2.2.2; 2.3.2
2.1.2	Mantener y actualizar continuamente el portal web de soluciones rurales para la adopción de soluciones de desarrollo dentro y fuera del FIDA.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: GPR Apoyo: Centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización y mantenimiento del portal web de soluciones rurales Adopción de, al menos, cinco soluciones de desarrollo en tres años 	En curso	1.1.1; 1.1.2; 1.1.3; 1.1.4; 1.2.12; 1.3
2.1.3	Prestar servicios mejorados de información y de biblioteca en el contexto descentralizado del FIDA.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD 	<ul style="list-style-type: none"> Prestación de servicios bibliotecarios de forma permanente 	En curso	1.1.1; 1.3.2; 2.2.1; 2.2.3; 2.3.2
2.1.4	Definir los enfoques eficaces de intercambio de conocimientos entre el FIDA y los asociados que se utilizan a nivel nacional y regional y que pueden ser objeto de ampliación de escala.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Centros subregionales Apoyo: Centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos y equipos regionales; especialistas técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación y difusión de enfoques eficaces 	En curso	1.1.4; 1.3.1; 1.3.2; 2.2.3

<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Hitos</i>	<i>Calendario</i>	<i>Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)</i>
2.1.5	Crear una serie de seminarios periódicos sobre temas centrales del ámbito del desarrollo rural, por ejemplo, los temas de incorporación sistemática (jóvenes, género, clima y nutrición), apoyándose en conocimientos de vanguardia y los datos empíricos y la experiencia del FIDA.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD Apoyo: Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza y PMD 	- Realización de seis seminarios por año	A partir del tercer trimestre de 2019	1.3.1; 1.3.2
2.1.6	Poner a prueba los conjuntos de conocimientos para la etapa previa al diseño de los proyectos destinados a los equipos encargados de la ejecución de los proyectos, mediante el uso de las nuevas tecnologías, para valerse de fuentes internas y externas y aprovechar las enseñanzas extraídas, en particular a través del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (por ejemplo, desafíos en materia de ejecución, informes analíticos y técnicos sobre temas prioritarios pertinentes, evaluaciones del impacto e informes de evaluación).	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: WCA Apoyo: SKD; OPR; División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT), y Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación (CDI) 	- Finalización de la iniciativa piloto	Del segundo trimestre de 2019 al segundo trimestre de 2020	1.2.3; 1.2.4; 2.2.1
2.1.7	Poner a prueba un sistema interactivo de intercambio de conocimientos para mejorar la agregación, la conservación, la difusión y el uso del contenido técnico del FIDA sobre temas prioritarios (por ejemplo, la serie Conjunto de herramientas), en el que los contenidos se actualizarán a través de las comunidades de prácticas y las redes (véanse los puntos 3.3.2 y 3.3.3).	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD Apoyo: ICT y CDI 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización del estudio de viabilidad - Realización de la prueba piloto del sistema interactivo 	Puesto en marcha en el cuarto trimestre de 2020	1.1.1; 1.1.2; 1.3.2; 2.1.1; 2.2.1; 2.2.3; 2.3.1; 2.3.3
2.2. Continuar con el desarrollo y la evolución de las soluciones y plataformas de tecnología de la información Contribuye a los resultados: i) aplicación de enfoques e instrumentos que maximizan el aprendizaje y el flujo de los conocimientos en el contexto descentralizado del FIDA, y ii) uso de sistemas integrados para obtener, sistematizar, almacenar y difundir conocimientos en los países, las regiones y la Sede.					
2.2.1	Establecer un grupo de trabajo sobre gobernanza de la información y los datos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD Apoyo: OPR y ICT 	- Elaboración de términos de referencia	Segundo trimestre de 2019	1.3.2

<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Hitos</i>	<i>Calendario</i>	<i>Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)</i>
2.2.2	Continuar mejorando el uso de la información y los datos empíricos en la adopción de decisiones (por ejemplo, mediante el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, el Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones y los informes de evaluaciones del impacto).	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD Apoyo: OPR; Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD 	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo en el diseño de los proyectos 	Segundo trimestre de 2019	1.1.1; 1.1.2; 1.1.3; 1.2.3; 1.2.4; 2.2.1
2.2.3	Armonizar los descriptores para facilitar y mejorar el etiquetado y la posibilidad de realizar búsquedas en todos los sistemas del FIDA (incluida la elaboración del diccionario institucional, vocabulario controlado e índice semántico).	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD Apoyo: OPR; COM; ICT y División de Servicios Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Descriptores uniformes/vinculados en todos los sistemas del FIDA 	Desde el cuarto trimestre de 2019	1.1.1; 1.1.2; 1.2.3; 1.3.2; 2.2.1
2.2.4	Proporcionar soluciones tecnológicas innovadoras para facilitar las reuniones, los talleres, las comunidades y las redes virtuales en el contexto descentralizado del FIDA.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: ICT Apoyo: SKD 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de la encuesta de la ICT Instrumentos adecuados para la finalidad prevista definidos y en uso 	A partir del tercer trimestre de 2019	1.3.1; 1.3.2; 2.3.3
Esfera de actividad 3. Entorno propicio					
<p>Se establecerán incentivos más importantes que estimulen más claramente al personal a generar, buscar, difundir, utilizar y reutilizar los conocimientos. Entre estos incentivos, se incluirá un mayor reconocimiento de los conocimientos del personal, y de sus esfuerzos por colaborar e intercambiar conocimientos. Esto se apoyará en las descripciones de los puestos y el marco de competencias del FIDA, además de incorporarse a los planes relativos a la actuación profesional del personal y la evaluación de esta. Requerirá liderazgo por parte de la Dirección y mensajes claros con respecto a que la gestión de los conocimientos es una prioridad. Se proporcionará capacitación para fortalecer las competencias especializadas sobre la gestión de los conocimientos y se brindará un fácil acceso a los instrumentos y enfoques relativos a la gestión de los conocimientos que sean pertinentes para los procesos operacionales. Se introducirán enfoques innovadores para mitigar los riesgos asociados a la pérdida de conocimientos que se produce cuando los miembros del personal se jubilan o son asignados a nuevos puestos. Se realizarán sesiones de sensibilización (tanto presenciales como virtuales) para el personal directivo superior, los directores y el resto del personal acerca de los motivos por los cuales la gestión de los conocimientos es importante para el FIDA, qué puede hacer cada uno para que funcione y cuáles son los comportamientos esperados. Se incorporarán enfoques innovadores con respecto a la retención de los conocimientos para mitigar los riesgos vinculados con la pérdida de conocimientos institucionales cuando los miembros del personal cambian de puesto o se jubilan, y cuando los consultores con más tiempo en el servicio dejan sus puestos. Se harán esfuerzos específicos, a cargo de promotores entre el personal directivo superior, con objeto de abrir “espacios seguros” en el FIDA para reconocer los fracasos y las iniciativas con resultados insuficientes y aprender activamente de ellos.</p>					

Actividad	Descripción	Responsable	Hitos	Calendario	Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)
3.1 Elaborar un marco de incentivos Contribuye al resultado institucional: establecimiento de una estructura de incentivos para el aprendizaje, el intercambio y el comportamiento innovador.					
3.1.1	Examinar y actualizar el intercambio de conocimientos y la competencia de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: HRD Apoyo: SKD 	- Actualización de la competencia	Primer trimestre de 2020	1.3.1; 1.3.2; 2.3.2
3.1.2	Introducir incentivos para motivar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> Premios anuales para reconocer iniciativas destacadas de colaboración y difusión e intercambio de conocimientos. Alentar al personal a describir sus competencias especializadas y su experiencia en "People": mejorar el etiquetado y las funcionalidades. Aplicar los requisitos relativos a la gestión de los conocimientos en los procesos operacionales básicos²⁶. Reconocer el fracaso como una oportunidad de aprendizaje. Brindar tiempo dentro del horario de trabajo al personal para realizar actividades de aprendizaje e intercambio de conocimientos no estructuradas (previstas en el sistema de evaluación de la actuación profesional). 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD Apoyo: Directores regionales y equipos regionales de la HRD y el PMD 	<ul style="list-style-type: none"> Los premios anuales para el personal incluyen la categoría "Mejor intercambio de conocimientos". Las enseñanzas del examen de fracasos se incluyen en el balance de la cartera. El personal se siente empoderado para dedicar tiempo a aprender, intercambiar conocimientos e innovar. 	En curso	1.3.1; 1.3.2; 2.3.1
3.1.3	Poner a prueba un fondo competitivo para promover la innovación en las operaciones y la cultura institucional del FIDA.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD y CDI Apoyo: GPR 	- Obtención de la financiación y puesta en marcha del programa	A partir del tercer trimestre de 2020	1.3.1; 1.3.2

²⁶ En el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas, la gestión del riesgo de desastres, la supervisión, los exámenes finales de los COSOP y los exámenes del desempeño del personal, entre otros.

Actividad	Descripción	Responsable	Hitos	Calendario	Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)
3.2. Fomentar la capacidad y la sensibilización Contribuye al resultado institucional: mejora de las capacidades del personal del FIDA y los asociados en la ejecución.					
3.2.1	Crear módulos de capacitación sobre las capacidades, los métodos y los instrumentos relativos a la gestión de los conocimientos para el personal y los consultores del FIDA, e impartirlos mediante la Academia de Operaciones y un programa institucional de perfeccionamiento del personal. - Cómo diseñar y ejecutar iniciativas de gestión de los conocimientos - Cómo analizar, capitalizar y documentar las enseñanzas - Elementos de una buena historia - Cómo desarrollar y facilitar las comunidades de prácticas y las redes	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD Apoyo: HRD y OPR 	- Creación y suministro de módulos de capacitación (aprendizaje electrónico y capacitación presencial)	Segundo trimestre de 2020, luego, en curso	1.3.1; 1.3.2; 2.3.2; 2.3.3
3.2.2	Ejecutar un plan de comunicaciones internas para la aplicación de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos, que incluya sesiones de sensibilización para el personal directivo superior e intermedio y el resto del personal acerca de los motivos por los cuales la gestión de los conocimientos es importante y lo que puede hacer cada uno para que funcione.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD Apoyo: COM y Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del plan de comunicaciones La totalidad del personal directivo superior asiste a las sesiones. 	Finalización de la primera cohorte en el segundo trimestre de 2020, luego, en curso según sea necesario	1.3.1; 1.3.2; 2.3.2
3.2.3	Fomentar la sensibilización y las capacidades relativas a la gestión de los conocimientos entre los proyectos respaldados por el FIDA y los asociados nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD Apoyo: centros subregionales, equipos regionales 	- Realización de actividades de fomento de la capacidad impulsado por la demanda en, al menos, 25 países	La ejecución de las donaciones comienza en el cuarto trimestre de 2020	1.2.3; 1.2.5; 1.2.6; 1.2.7

Actividad	Descripción	Responsable	Hitos	Calendario	Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)
<p>3.3 Integrar las comunidades de prácticas, las redes y otros mecanismos adecuados para apoyar el desarrollo y el uso de los conocimientos</p> <p>Contribuye a los resultados institucionales: i) aplicación de enfoques e instrumentos que maximizan el aprendizaje y el flujo de los conocimientos en el contexto descentralizado del FIDA; ii) aprovechamiento de los conocimientos externos por medio de las asociaciones y la actuación a nivel mundial, y iii) diseño de las intervenciones utilizando los mejores conocimientos disponibles.</p>					
3.3.1	Recopilar, conservar y facilitar el uso de los principales instrumentos y enfoques de gestión de los conocimientos para utilizarlos en los procesos operacionales del FIDA, integrados con el manual de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD Apoyo: OPR y Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Guía rápida interactiva de referencia sobre los instrumentos y enfoques Conjuntos de instrumentos iniciales sobre gestión de los conocimientos para los proyectos elaborados y disponibles para todos los centros, oficinas del FIDA en los países y proyectos 	Desde el tercer trimestre de 2019, en curso	1.2.2; 1.2.3; 1.3.1; 1.3.2; 2.2.1; 2.3.3
3.3.2	Proporcionar un apoyo intensivo a las tres comunidades de prácticas o redes actuales para armonizar su enfoque con las necesidades operacionales en el contexto descentralizado del FIDA.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD Apoyo: Especialistas regionales; centros subregionales; CDI, y Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Respaldo a tres comunidades de prácticas o redes que funcionan adecuadamente Sistematización, documentación y difusión de enseñanzas de la experiencia de las comunidades de prácticas 	Desde el cuarto trimestre de 2019, en curso	1.1.1; 1.1.2; 1.3.2; 2.1.3, 2.3.3
3.3.3	Establecer tres nuevas comunidades de prácticas o redes para poner a prueba nuevos modelos y enfoques, y fortalecer el aprendizaje y el flujo de los conocimientos en el contexto descentralizado del FIDA.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: SKD Apoyo: Especialistas regionales; especialistas técnicos; centros subregionales; CDI, y Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de tres nuevas comunidades de prácticas o redes que funcionan adecuadamente Sistematización, documentación y difusión de enseñanzas de las comunidades de prácticas piloto 	A partir del primer trimestre de 2020	1.1.1; 1.1.2; 1.3.2; 2.1.3, 2.3.3

Actividad	Descripción	Responsable	Hitos	Calendario	Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)
3.4 Reforzar la retención de conocimientos Contribuye a los resultados institucionales: i) aplicación de enfoques e instrumentos que maximizan el aprendizaje y el flujo de los conocimientos en el contexto descentralizado del FIDA; ii) uso de sistemas integrados para obtener, sistematizar, almacenar y difundir conocimientos a nivel de los países, las regiones y la Sede, y iii) establecimiento de una estructura de incentivos para el aprendizaje, el intercambio y el comportamiento innovador.					
3.4.1	Introducir procesos mejorados de traspaso de responsabilidades para mitigar el riesgo de pérdida de conocimientos en caso de movilidad o separación del personal, o de que los consultores dejen sus puestos.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: HRD Apoyo: SKD y CDI 	<ul style="list-style-type: none"> Uso obligatorio de la lista de verificación del proceso mejorado de traspaso de responsabilidades Realización de 10 sesiones de proceso estructurado de traspaso de responsabilidades Iniciativa reflejada en el marco de gestión de los talentos 	A partir del tercer trimestre de 2019	1.3.1; 1.3.2
3.4.2	Introducir un programa para recopilar los conocimientos de quienes abandonan la organización, a fin de mitigar los riesgos vinculados con la pérdida de conocimientos esenciales cuando los miembros del personal se jubilan.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: HRD Apoyo: SKD y CDI 	<ul style="list-style-type: none"> Programa introducido y reflejado en el marco de gestión de los talentos 	Desde el cuarto trimestre de 2019	1.3.1; 1.3.2
3.5 Fortalecer la estructura de gestión de los conocimientos					
3.5.1	Fortalecer la estructura de gestión de los conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Unidad de Gestión de los Conocimientos del SKD 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de la estructura de gobernanza de la gestión de los conocimientos Organigrama bien definido del personal con funciones y responsabilidades de gestión de los conocimientos Reconocimiento de la función de los consultores como "agentes de conocimientos" en todos los centros regionales y las regiones 	En el primer trimestre de 2020	1.3.2

<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Hitos</i>	<i>Calendario</i>	<i>Indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la Gestión de los Conocimientos (véase el anexo II)</i>
3.5.2	Instrumentar un sistema integral de seguimiento y aprendizaje para la ejecución del Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección: SKD • Apoyo: COM y Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentación de un tablero y un sistema de seguimiento y aprendizaje - Informe de situación anual sobre los resultados en materia de gestión de los conocimientos y los avances logrados respecto de los indicadores seleccionados 	En el cuarto trimestre de 2019	

Marco de Medición de los Resultados de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos

En los cuadros que figuran a continuación se presenta el conjunto de los principales indicadores de resultados generales (efectos directos y productos) para medir y gestionar los avances en la aplicación de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos. El presente marco tiene una estructura simplificada de dos niveles, a saber: el nivel 1 (efectos directos) se centra en el aumento de la visibilidad, la credibilidad y la influencia que el FIDA puede tener con sus asociados mediante una gestión de los conocimientos más eficaz, fortaleciendo el vínculo estratégico entre los flujos y el uso de los conocimientos y las operaciones de mejor calidad en el Fondo, y fomentando una cultura de aprendizaje más sólida en el seno del FIDA. El nivel 2 (productos) incluye los servicios y productos concretos derivados de las actividades comprendidas en las tres líneas de trabajo generales: generación de conocimientos, uso de los conocimientos y entorno propicio.

Cuadro 1

<i>Código</i>	<i>Indicador de los efectos directos</i>	<i>Fuente</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)</i>
Nivel I. Efectos directos				
1.1	Visibilidad, credibilidad e influencia			
1.1.1	Productos de conocimiento oportunos, pertinentes y útiles (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta de clientes	Indicador nuevo. Valor de referencia de 2019*	Por determinar*
1.1.2	Productos de conocimiento de gran calidad (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta de lectores	Indicador nuevo. Valor de referencia de 2020	Por determinar
1.1.3	Servicios pertinentes con un uso intensivo de los conocimientos (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta de clientes	Indicador nuevo. Valor de referencia de 2019	Por determinar*
1.1.4	Intercambio de conocimientos y de enseñanzas mediante la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta de clientes	Indicador nuevo. Valor de referencia de 2019	Por determinar*
1.2	Flujos de conocimientos y operaciones de calidad			
1.2.1	Programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) con un enfoque integral de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en la etapa de diseño (porcentaje)	COSOP	50	66
1.2.2	Gestión de los conocimientos en las estrategias en los países (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	Exámenes finales de los COSOP y evaluación de la estrategia y el programa en el país (EEPP)**	13	33

<i>Código</i>	<i>Indicador de los efectos directos</i>	<i>Fuente</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)</i>
1.2.3	Enseñanzas extraídas de las misiones de supervisión y los informes finales de proyecto (IFP) (en el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales) utilizados en el diseño del proyecto (porcentaje)	Formulario de identificación de proyecto	Indicador nuevo. Valor de referencia de 2020	Por determinar
1.2.4	Adopción de las recomendaciones de las evaluaciones (porcentaje)	PRISMA***	87	95
1.2.5	Calificación de la gestión de los conocimientos en la supervisión (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales	21	35
1.2.6	Ampliación de escala (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	VIFP***	31	60
1.2.7	Enseñanzas extraídas (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	VIFP	62	80
1.3	Cultura de aprendizaje			
1.3.1	Puntuación del aprendizaje	Encuesta sobre aprendizaje	11	15
1.3.2	Madurez de la gestión de los conocimientos (calificación de 3 y superior en las ocho capacidades)	Modelo para medir la madurez de la gestión de los conocimientos	Indicador nuevo. Valor de referencia de 2019	Por determinar

* En 2019 se aplicará la encuesta de clientes renovada para establecer los valores de referencia y los objetivos de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11).

** Los exámenes finales de los COSOP se utilizarán como fuente para establecer valores de referencia y objetivos y realizar el seguimiento de los avances, siempre que la información esté sistemáticamente disponible. La calificación de la EEPP se utilizará como indicador sustitutivo para realizar el seguimiento de los avances en este indicador. Los números presentados para los valores de referencia y los objetivos corresponden a la base de datos de calificaciones de la EEPP.

*** PRISMA = *Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección*; VIFP = validación de los informes finales de proyectos.

Código	Indicador de los productos	Fuente	Valor de referencia	Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)
Nivel II. Productos				
2.1	Generación de conocimientos			
2.1.1	Productos de conocimiento elaborados de acuerdo con las deficiencias en materia de conocimientos (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	50
2.1.2	Productos y servicios de conocimiento elaborados con asociados externos (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Por determinar	Por determinar
2.1.3	Productos de conocimiento consultados	Tablero de gestión de los conocimientos	Valor de referencia de 2019	Aumento del 30 % con respecto al valor de referencia
2.1.4	Descargas de productos de conocimiento	Tablero de gestión de los conocimientos	Valor de referencia de 2019	Aumento del 30 % con respecto al valor de referencia
2.1.5	Productos de conocimiento citados	Tablero de gestión de los conocimientos	Valor de referencia de 2019	Aumento del 30 % con respecto al valor de referencia
2.1.6	Cantidad de "me gusta" y reenvíos de tuits en redes sociales de productos de conocimiento	Tablero de gestión de los conocimientos	Valor de referencia de 2019	Aumento del 30 % con respecto al valor de referencia
2.1.7	Publicaciones y documentos del personal del FIDA disponibles en plataformas externas, catálogos de bibliotecas y depósitos de archivos en línea de instituciones asociadas (porcentaje)	Tablero de gestión de los conocimientos	0	60
2.1.8	Donaciones con una calificación igual o superior a 5 por su gestión e intercambio de los conocimientos en los informes sobre la situación de la donación (porcentaje)	Informes sobre la situación de la donación	57	70
2.1.9	Publicaciones sujetas a examen inter pares externo (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	34	70
2.1.10	Productos de conocimiento con un plan estratégico de publicaciones desde el inicio (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	30	60
2.1.11	Evaluaciones presentadas en actividades de aprendizaje (porcentaje)	Oficina de Evaluación Independiente (IOE)	30	40
2.1.12	Asociaciones de gestión de los conocimientos establecidas (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Valor de referencia de 2020	5
2.1.13	Personal que participa en el programa de visitas de expertos (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	6
2.2	Uso de los conocimientos			
2.2.1	Proyectos diseñados con el apoyo de los conjuntos de conocimientos (porcentaje)	Informe sobre el diseño del proyecto	0	30
2.2.2	Misiones de supervisión con examen de la calidad de la gestión de los conocimientos (porcentaje)	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales	Valor de referencia de 2019	60
2.2.3	Centros regionales y oficinas del FIDA en los países que reciben servicios bibliotecarios (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	100	100
2.2.4	Usuarios de bibliotecas satisfechos con la prestación de los servicios (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	34	60
2.2.5	COSOP con planes detallados de gestión de los conocimientos (porcentaje)	COSOP	7	40

Código	Indicador de los productos	Fuente	Valor de referencia	Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)
2.2.6	Enfoques eficaces de intercambio de conocimientos documentados y adoptados (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Valor de referencia de 2019	10
2.3	Entorno propicio			
2.3.1	Competencias especializadas y experiencia del personal en las plataformas internas del FIDA (porcentaje)	People	0	50
2.3.2	Personal capacitado en la gestión de los conocimientos que utiliza las nuevas aptitudes (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	50
2.3.3	Personal que se jubila con conocimientos esenciales y que participa en procesos estructurados de traspaso de responsabilidades (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	100
2.3.4	Comunidades de prácticas que respaldan los flujos y el uso de los conocimientos (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	5

Cuadro 2

Definiciones y fuentes de los datos de los indicadores del Marco de Medición de los Resultados de la gestión de los conocimientos de la FIDA11

Código	Indicador de los efectos directos	Fuente	Definición
Nivel I. Efectos directos			
1.1	Visibilidad, credibilidad e influencia		
1.1.1	Productos de conocimiento oportunos, pertinentes y útiles (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta de clientes	Media simple del porcentaje de participantes que otorgó una calificación de 3 o superior a la pertinencia (pregunta 10.1), del porcentaje de participantes que otorgó una calificación de 3 o superior a la puntualidad (pregunta 10.2), y del porcentaje de participantes que otorgó una calificación de 3 o superior a la utilidad (pregunta 10.3) de los productos de conocimiento del FIDA.
1.1.2	Productos de conocimiento de gran calidad (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta de lectores	Porcentaje de participantes que otorgó una calificación de 3 o superior a la calidad, la pertinencia y la utilidad de los productos de conocimiento institucionales del FIDA. Esta información se complementará con una evaluación cualitativa más exhaustiva.
1.1.3	Servicios pertinentes con un uso intensivo de los conocimientos (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta de clientes	Porcentaje de participantes que otorgó una calificación de 3 o superior a la pertinencia de los servicios con un uso intensivo de los conocimientos (pregunta 4.2).
1.1.4	Intercambio de conocimientos y de enseñanzas mediante la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta de clientes	Porcentaje de participantes que otorgó una calificación de 3 o superior para determinar si el FIDA es eficaz a la hora de aprovechar la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular para difundir conocimientos y promover el intercambio de enseñanzas entre los distintos proyectos (pregunta 7.7).
1.2	Flujos de conocimientos y operaciones de calidad		
1.2.1	COSOP con un enfoque integral de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en la etapa de diseño (porcentaje)	COSOP	Porcentaje de COSOP aprobados en los últimos 36 meses con un enfoque integral de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular

<i>Código</i>	<i>Indicador de los efectos directos</i>	<i>Fuente</i>	<i>Definición</i>
1.2.2	Gestión de los conocimientos en las estrategias en los países (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	Exámenes finales de los COSOP y EEPP	Porcentaje de estrategias en los países evaluadas en los últimos 36 meses con calificación 5 o superior para la gestión de los conocimientos. Los exámenes finales de los COSOP se utilizarán como fuente para establecer valores de referencia y objetivos y realizar el seguimiento de los avances, siempre que la información esté sistemáticamente disponible. La calificación de la EEPP se utilizará como indicador sustitutivo para realizar el seguimiento de los avances en este indicador. Los números presentados para los valores de referencia y los objetivos corresponden a la base de datos de calificaciones de la EEPP.
1.2.3	Enseñanzas extraídas de las misiones de supervisión y los IFP (registradas en el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales y utilizadas en el diseño de proyectos) (porcentaje)	Formulario de identificación de proyecto	Porcentaje de enseñanzas extraídas de las misiones de supervisión y los IFP, registradas en el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, utilizadas en proyectos diseñados y aprobados en los últimos 12 meses.
1.2.4	Adopción de las recomendaciones de las evaluaciones (porcentaje)	PRISMA	Porcentaje de enseñanzas extraídas de las evaluaciones registradas en PRISMA que se han considerado en el diseño y la ejecución de proyectos o estrategias en los países. El indicador se calcula una vez al año, en septiembre, y se cuentan las recomendaciones que se aplicaron o están en curso hasta junio de cada año, de las evaluaciones que se realizaron hasta junio del ciclo anterior y que no se contabilizaron antes (es decir, las nuevas). Se pueden agregar algunas recomendaciones de evaluaciones adicionales (que no se aplicaron o no estuvieron en curso en ciclos anteriores) a la muestra que proviene de ciclos anteriores.
1.2.5	Calificación de la gestión de los conocimientos en la supervisión (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales	Porcentaje de proyectos en curso con, al menos, una misión de supervisión o un proyecto terminados en los últimos 12 meses o menos con calificación satisfactoria (5) o superior para la gestión de los conocimientos durante la última misión de supervisión.
1.2.6	Ampliación de escala (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	VIFP	Porcentaje de proyectos terminados y evaluados en los últimos 12 meses con calificación satisfactoria (5) o superior para la ampliación de escala. El término "ampliación de escala" se refiere a si las condiciones del proyecto permiten que el gobierno, los donantes o los asociados trasladen su enfoque o sus innovaciones a una escala más amplia.
1.2.7	Enseñanzas extraídas (calificación de 5 y superior)	VIFP	Porcentaje de proyectos terminados y evaluados en los últimos 12 meses con calificación satisfactoria (5) o superior para las enseñanzas extraídas. El término "enseñanzas extraídas" se refiere a si en el proyecto se documentaron y aplicaron estas enseñanzas a lo largo de su ejecución.
1.3	Cultura de aprendizaje		
1.3.1	Puntuación del aprendizaje	Encuesta sobre aprendizaje	Puntuación media simple de la puntuación media (de 0 a 20) de cada una de las ocho dimensiones evaluadas: creación de una cultura de apoyo, recopilación de experiencias internas, acceso al aprendizaje externo, sistemas de comunicación, mecanismos para extraer conclusiones, creación de una memoria institucional, integración del aprendizaje en la estrategia y la política, y aplicación del aprendizaje.
1.3.2	Madurez de la gestión de los conocimientos (calificación de 3 y superior en las ocho capacidades)	Modelo para medir la madurez de la gestión de los conocimientos	Autoevaluación de la madurez de la gestión de los conocimientos y el aprendizaje institucional del FIDA, mediante el uso de un modelo (creado con el personal) que define y califica ocho capacidades en una escala de 1 a 5.

Nivel II. Productos

2.1	Generación de conocimientos		
2.1.1	Productos de conocimiento elaborados de acuerdo con las deficiencias en materia de conocimientos (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Cantidad de productos de conocimiento elaborados en los últimos 12 meses de acuerdo con las deficiencias de conocimientos establecidas en los mapas de carencias de datos empíricos y las operaciones, utilizando la nueva estructura de gestión de los conocimientos para definir formalmente las deficiencias, las necesidades y los objetivos en materia de conocimientos de forma sistemática.
2.1.2	Productos y servicios de conocimiento elaborados con asociados externos (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Porcentaje de productos de conocimiento y servicios de asistencia técnica reembolsable terminados en los últimos 12 meses y elaborados con autores externos con afiliaciones a asociados del FIDA en materia de conocimientos.
2.1.3	Productos de conocimiento consultados	Tablero de gestión de los conocimientos	Consultas de publicaciones del FIDA en el sitio web del FIDA en los últimos 12 meses.
2.1.4	Descargas de productos de conocimiento	Tablero de gestión de los conocimientos	Descargas de publicaciones del FIDA del sitio web del FIDA en los últimos 12 meses.
2.1.5	Productos de conocimiento citados	Tablero de gestión de los conocimientos	Citas de publicaciones por parte del FIDA y el personal del FIDA en los últimos 12 meses.
2.1.6	Cantidad de “me gusta” y reenvíos de tuits en redes sociales de productos de conocimiento	Tablero de gestión de los conocimientos	Cantidad de “me gusta” y reenvíos de tuits de publicaciones del FIDA de los últimos 12 meses.
2.1.7	Publicaciones y documentos del personal del FIDA disponibles en plataformas externas, catálogos de bibliotecas y depósitos de archivos en línea de instituciones asociadas (porcentaje)	Tablero de gestión de los conocimientos	Porcentaje de publicaciones y documentos escritos o escritos conjuntamente por personal del FIDA en los últimos 12 meses disponibles en plataformas externas, catálogos de bibliotecas y depósitos de archivos en línea de instituciones asociadas.
2.1.8	Donaciones con una calificación igual o superior a 4 por la gestión y el intercambio de los conocimientos en los informes sobre la situación de la donación	Informes sobre la situación de la donación	Porcentaje de donaciones en curso con calificación actual de 4 y superior para la gestión de conocimientos en los informes sobre la situación de la donación
2.1.9	Publicaciones sujetas a examen inter pares externo (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Porcentaje de publicaciones y documentos escritos por personal del FIDA en los últimos 12 meses sujetos a examen inter pares por parte de asociados institucionales y asociados en materia de conocimientos externos del FIDA.
2.1.10	Productos de conocimiento con un plan estratégico de publicaciones desde el inicio (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Porcentaje de productos de conocimiento publicados por el FIDA en los últimos 12 meses con un plan estratégico de publicaciones desde el principio
2.1.11	Evaluaciones presentadas en actividades de aprendizaje (porcentaje)	IOE	Porcentaje de evaluaciones de la IOE presentadas en actividades de aprendizaje en los últimos 12 meses
2.1.12	Asociaciones de gestión de los conocimientos establecidas (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Cantidad de asociaciones establecidas con el propósito del intercambio de conocimientos y el uso de soluciones de gestión de los conocimientos
2.1.13	Personal que participa en el programa de visitas de expertos (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Cantidad de miembros del personal del FIDA que ha participado en el programa de visitas de expertos con asociados del FIDA en materia de conocimientos en los últimos 12 meses

2.2	Uso de los conocimientos		
2.2.1	Proyectos diseñados con el apoyo de los conjuntos de conocimientos (porcentaje)	Informe sobre el diseño del proyecto	Porcentaje de proyectos aprobados en los últimos 12 meses diseñados con el apoyo de los conjuntos de conocimientos
2.2.2	Misiones de supervisión con examen de la calidad de la gestión de los conocimientos (porcentaje)	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales	Porcentaje de misiones de supervisión de los últimos 12 meses con una calificación de la gestión de los conocimientos coherente con la justificación narrativa
2.2.3	Centros regionales y oficinas del FIDA en los países que reciben servicios bibliotecarios (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Cantidad de centros regionales y oficinas del FIDA en los países con acceso a servicios bibliotecarios en los últimos 12 meses
2.2.4	Usuarios de bibliotecas satisfechos con la prestación de los servicios (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Porcentaje de usuarios con acceso a los servicios bibliotecarios del FIDA que están satisfechos o muy satisfechos con la prestación de los servicios
2.2.5	COSOP con planes detallados de gestión de los conocimientos	COSOP	Porcentaje de COSOP en los últimos 12 meses con planes detallados de gestión de los conocimientos
2.2.6	Enfoques eficaces de intercambio de conocimientos documentados y adoptados (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Cantidad de enfoques eficaces de intercambio de conocimientos documentados y adoptados en las distintas regiones en los últimos 12 meses
2.3	Entorno propicio		
2.3.1	Competencias especializadas y experiencia del personal en las plataformas internas del FIDA (porcentaje)	People	Porcentaje del personal cuyas competencias especializadas y experiencia están disponibles en las plataformas internas del FIDA
2.3.2	Personal capacitado en la gestión de los conocimientos que utiliza las nuevas aptitudes (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Porcentaje del personal capacitado en la gestión de los conocimientos en los últimos 12 meses que aplica con eficacia las nuevas aptitudes. Este indicador se medirá a través de entrevistas de seguimiento e historias de creación de valor
2.3.3	Personal que se jubila con conocimientos esenciales y que participa en procesos estructurados de traspaso de responsabilidades (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Porcentaje del personal que se jubila del FIDA, y se ha determinado que posee conocimientos esenciales, que ha participado en procesos estructurados de traspaso de responsabilidades en los últimos 12 meses
2.3.4	Comunidades de prácticas que respaldan los flujos y el uso de los conocimientos (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Cantidad de comunidades de prácticas activas durante, al menos, los últimos 12 meses que respaldan el flujo de conocimientos hacia y desde los procesos operacionales del FIDA (por ejemplo, el diseño de proyectos y COSOP, la elaboración de conocimientos temáticos, el desarrollo de productos de conocimiento), que han de medirse con diversos métodos, entre los que se incluyen las historias sobre creación de valor, las entrevistas semiestructuradas, las encuestas sobre conocimientos, actitudes y prácticas y los análisis de las redes sociales.

Análisis de la gestión de los conocimientos en el FIDA

1. El FIDA realizó un análisis sistemático del enfoque que aplica en la gestión de los conocimientos para determinar y comprender las deficiencias y los desafíos, y para aprender de su propia experiencia y de las buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. Para obtener los datos se utilizaron métodos formales e informales, que incluyeron entrevistas semiestructuradas, un examen del modo en que el FIDA utiliza los conocimientos tácitos de su personal en los procesos operacionales básicos, un análisis de la red institucional y un estudio de las buenas prácticas que usan las organizaciones de referencia.
2. En general, el análisis demostró que los desafíos que debe enfrentar la gestión de los conocimientos en el Fondo están interrelacionados y no siempre se prestan a soluciones sencillas y resultados inmediatos. Esos desafíos se agrupan principalmente en tres esferas: el enriquecimiento de la base de conocimientos; el acceso a los conocimientos, su utilización y su reutilización, y la cultura de aprendizaje e intercambio de conocimientos.
3. En concordancia con las constataciones expuestas en el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)*, el análisis indicó que el Fondo debe incorporar la gestión de los conocimientos de forma más sistemática en su modo de trabajar, a fin de acceder, utilizar y reutilizar mejor los conocimientos de que dispone, tanto tácitos como documentados, y especialmente los conocimientos prácticos de su personal, sus consultores y sus asociados. Aún no se ha consolidado una cultura que valore el aprendizaje, y la utilización y la reutilización de los conocimientos. La mejora de la calidad de los datos empíricos y el aprendizaje, así como la documentación sistemática de las enseñanzas y el acceso a ellas no garantizan que todo ello llegue al nivel en el cual se toman las decisiones. Para lograr eso, además de los datos mismos, es necesario el énfasis en el proceso de dar lugar a la interacción entre las personas para que reflexionen, debatan e intercambien ideas, con la apertura suficiente para analizar los fracasos²⁷. Estos son aspectos que pueden inhibir el aprendizaje, y donde el FIDA debe mejorar.
4. Lo anterior pone de relieve la necesidad de incentivos más atractivos para fomentar el aprendizaje y el intercambio, por ejemplo, proporcionar tiempo y espacio para que el personal piense y reflexione, y crear un entorno más seguro para adoptar un enfoque que favorezca el aprendizaje ante los fracasos. En el marco de competencias del FIDA se han definido los comportamientos esperados, pero el seguimiento durante las evaluaciones anuales de la actuación profesional del personal es irregular. Es preciso desarrollar las capacidades necesarias desde el terreno hasta el nivel institucional, además de asignar recursos adecuados.
5. Cabe destacar que el personal tiene la percepción de que el FIDA no valora apropiadamente sus conocimientos y competencias. Este problema afecta de lleno a la capacidad del Fondo para establecer una cultura de aprendizaje e intercambio de conocimientos más sólida, e implica que el personal directivo superior deberá desempeñar un papel crucial a través de su liderazgo y dar ejemplo de los comportamientos esperados.

²⁷ Alison Evans, Comisionada Principal de la Comisión Independiente para el Impacto de la Ayuda del Reino Unido. Citado en la serie de podcasts "Leaders in Learning" de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

6. El análisis subrayó que el FIDA debe aplicar un enfoque más específico para el desarrollo y la movilización de conocimientos de vanguardia, lo que requerirá determinar cuáles son las esferas prioritarias e invertir los recursos disponibles de forma estratégica. Los conocimientos de los asociados deben aprovecharse de forma más sistemática y estratégica, especialmente los de otros bancos multilaterales de desarrollo y los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.
7. Se requieren medidas más coordinadas a fin de definir mejor los objetivos de las asociaciones relativas a los conocimientos y, posteriormente, identificar y priorizar las asociaciones en consecuencia para apoyar un desarrollo de conocimientos orientado a fines más concretos a nivel nacional, regional e institucional, especialmente en las esferas donde el Fondo no tiene una ventaja comparativa.
8. En el ARRI de 2016 se describieron los programas en los países como el núcleo de la gestión de los conocimientos del FIDA, con los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) como elementos fundamentales de dicha gestión e importante fuente de orientación y apoyo para esa tarea. La combinación de los conocimientos generados a nivel nacional con los conocimientos temáticos desarrollados entre los distintos países por medio de las redes y los grupos temáticos "brinda la posibilidad de establecer una sólida base de conocimientos para el FIDA y sus asociados en el desarrollo". No obstante, en el ARRI también se señaló que esto aún no se había sistematizado totalmente, pero que las mejoras en esta esfera "podrían dar mucha más visibilidad e importancia al FIDA como fuente de conocimientos en la comunidad dedicada al desarrollo rural".
9. Existe un amplio acuerdo en cuanto a que se requiere un mayor esfuerzo para solucionar las persistentes deficiencias en el modo en que el FIDA y sus asociados extraen enseñanzas de las operaciones. En los programas en los países, en los proyectos y en las actividades no crediticias se generan y se aplican muchos conocimientos valiosos que no necesariamente se trasladan a la base de conocimientos general del Fondo. Aparte de los requisitos relativos a la presentación de informes sobre los resultados de la cartera, pueden presentarse deficiencias en el flujo de los conocimientos entre los ámbitos nacionales, regionales e institucionales.
10. Se ha supuesto que la gestión de los conocimientos se vería facilitada por la descentralización del personal de las operaciones a los centros regionales y subregionales, y el establecimiento de tres centros regionales de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos. El personal ha expresado preocupación en cuanto a que esta postura puede ser excesivamente optimista, en especial dado que muchos miembros del personal ya están sobrecargados con otras esferas de trabajo más prioritarias, y que muchas veces el flujo de los conocimientos y las conexiones pertinentes ya son deficientes.
11. Ya hay iniciativas en curso o en preparación para atender los desafíos en esta esfera²⁸. El Departamento de Estrategia y Conocimientos tiene una función fundamental en el fortalecimiento de las conexiones entre los conocimientos generados a nivel nacional (por ejemplo, enseñanzas sólidas derivadas de la experiencia), los conocimientos temáticos altamente especializados que posee el Fondo y los datos empíricos generados mediante la evaluación del impacto y la investigación y con los asociados.

²⁸ Esto incluye: evaluaciones del impacto y autoevaluaciones mejoradas; evaluaciones de los programas en los países; creación de capacidad en materia de seguimiento y evaluación para los oficiales de los proyectos; revisión de los procedimientos para el diseño y la supervisión de los proyectos y el diseño de los COSOP, y mecanismos para intercambiar comentarios durante el ciclo de los proyectos.

12. Asimismo, en los programas en los países y los proyectos es necesario eliminar importantes obstáculos para la gestión de los conocimientos y el aprendizaje, como es la escasez de capacidades, incentivos y recursos. Una iniciativa financiada por el FIDA que se llevó adelante en África Oriental y Meridional entre 2009 y 2012 demostró que las actividades de creación de capacidad en esta materia que tienen fines concretos y disponen de fondos suficientes pueden generar buenos resultados, especialmente cuando se vinculan con la gestión diaria de los proyectos²⁹. También es posible utilizar enfoques e instrumentos de gestión de los conocimientos para que, en el contexto de los programas en los países, el Fondo pueda facilitar más el intercambio de conocimientos y la adopción de estos por los asociados, por ejemplo, mediante el apoyo al trabajo en materia de políticas y ampliación de escala. Es preciso dar lugar a conexiones y sinergias más firmes entre las actividades vinculadas a dicha gestión en los países y las iniciativas de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, habida cuenta del gran potencial para el intercambio fructífero entre las dos esferas.
13. Un tema importante que atraviesa todas estas esferas es cómo lograr que, en un FIDA descentralizado, los miembros del personal se mantengan en contacto unos con otros y los conocimientos fluyan. Aunque en apariencia es una institución donde existe mucha interconexión, hay ámbitos donde los grupos funcionales (personas cuyas funciones tienen la misma descripción) tienen menos conexión entre sí de lo que podría esperarse (véase el resumen de las constataciones del análisis de la red institucional que se presenta en el apéndice IV).
14. Esta constatación también se planteó en el examen de la estructura de los conocimientos en el FIDA (véase el apéndice V), donde se consideró cómo puede el Fondo capitalizar mejor los conocimientos de su personal, sus consultores y sus asociados en los procesos operacionales básicos, especialmente en un contexto más descentralizado. El examen puso de relieve la ausencia de procesos estructurados para que los empleados puedan conectarse entre sí y con asociados externos a través de redes formales o informales, lo que puede afectar la capacidad de la institución para capitalizar plenamente los conocimientos del personal, además de los conocimientos documentados.
15. La labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados hizo hincapié en la importancia de las redes y las comunidades para que los conocimientos den frutos, y subrayó el potencial de estas para contribuir al flujo de los conocimientos entre las distintas regiones, así como entre el personal que realiza tareas donde se hace un uso intensivo de los conocimientos.
16. Asimismo, en su informe de 2016 sobre la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas, la Dependencia Común de Inspección recomendó que los jefes ejecutivos de las organizaciones que componen el sistema patrocinaran “el uso de comunidades de prácticas en sus respectivas organizaciones como forma de estimular la interacción, el intercambio de conocimientos y la búsqueda de soluciones dentro de sus respectivas organizaciones y en todo el sistema. Para ello, deberían, en particular, confiar a las comunidades de prácticas la tarea de debatir, intercambiar ideas e informar sobre los temas de sus esferas de especialización y, cuando proceda, tener en cuenta sus conclusiones para la adopción de decisiones”.
17. El personal, especialmente los especialistas técnicos, ya utiliza las comunidades de práctica y las redes de aprendizaje para apoyar el aprendizaje y el desarrollo e intercambio de conocimientos tanto en el ámbito interno como externo. Sin embargo, en general su empleo depende de cada caso, frecuentemente con recursos presupuestarios externos, y no como una modalidad de trabajo estándar.

²⁹ Haggmann, J. y H. Gillman (2017): “The future of knowledge management in large development programmes and organizations: lessons from a large-scale institutional experiment”, *Knowledge Management for Development Journal*, Vol. 13 Núm. 1. www.km4djournal.org/index.php/km4dj/article/view/345.

No hay una estrategia clara para desarrollar y sostener comunidades de práctica o redes de aprendizaje, y las existentes no necesariamente reciben el apoyo interno (financiero y de otra índole) que necesitan para prosperar. En el recuadro 1 se presenta una breve reseña de algunos beneficios que pueden tener las comunidades de práctica y las redes de aprendizaje para el FIDA.

Recuadro 1

Posibles beneficios de las comunidades de práctica y las redes de aprendizaje para el FIDA

- Aumento de la eficiencia gracias a un acceso mayor y más rápido a los conocimientos colectivos del personal.
- Mantenimiento de la pertinencia de las enseñanzas gracias a la reflexión y el análisis constantes.
- Mejora del flujo de los conocimientos, la colaboración y el aprendizaje conjunto.
- Mejora constante de las capacidades profesionales del personal.
- Mayor eficiencia en la resolución de problemas.
- Mayor retención de las competencias técnicas y los conocimientos prácticos del personal que se jubila.
- Reducción de la curva de aprendizaje para el personal nuevo y reubicado.
- Mayor adopción de las innovaciones.
- Promoción de sinergias entre divisiones, países y regiones.
- Mejor uso de las fuentes de conocimientos existentes.
- Mayor visibilidad institucional en los foros internacionales.

18. Para mantener la interconexión entre los miembros del personal también es necesario hacer un uso eficaz y eficiente de las tecnologías instrumentales adecuadas, por ejemplo, facilitar el contacto entre el personal de la Sede y el destacado sobre el terreno, facilitar el acceso a los documentos o prestar apoyo a las comunidades y redes. El análisis determinó que el personal a menudo siente que las soluciones existentes no satisfacen plenamente sus necesidades.
19. Aunque el Fondo continúa fortaleciendo la estructura de gestión y tecnología de la información para prestar apoyo a la gestión de los conocimientos³⁰, el personal y la Dirección opinan que es difícil encontrar información y datos fiables con rapidez y facilidad cuando se necesitan. Esto se debe, en parte, a que se está trabajando para reducir la fragmentación de los sistemas de información, pero quizá esa labor deba tener un alcance más amplio. Asimismo, el personal señala que también se debe a que la documentación de las enseñanzas sólidas aún no es sistemática, y la información que se encuentra en los sistemas no siempre es coherente ni se mantiene actualizada. Ambos problemas tienen que ver con la falta de priorización y recursos adecuados (tiempo y recursos financieros) para estimular al personal a realizar estas tareas como parte de su trabajo normal.
20. Para facilitar al personal y a los consultores la búsqueda y el uso de los activos de conocimiento del Fondo se requieren nuevas formas de pensar, en especial sobre el modo en que las personas contribuyen al contenido y la eficacia de los sistemas e instrumentos existentes, y cómo ese contenido lleva al lector a comunicarse con el autor. Por ejemplo, una base de datos de enseñanzas extraídas se tornará obsoleta rápidamente si no es mantenida y actualizada por los miembros del personal que generaron las enseñanzas. Lo mismo sucederá con los datos, la información y las cifras básicas y toda otra información que deba actualizarse periódicamente.
21. Un estudio de las buenas prácticas en materia de gestión de los conocimientos utilizadas en otras organizaciones arrojó numerosos ejemplos e información que han influido en la estrategia. Entre esas organizaciones cabe citar al Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID), la Agencia

³⁰ Por ejemplo, el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, el Centro de Documentación de las Operaciones, el Portal de los Clientes del FIDA y la nueva intranet.

Alemana de Cooperación Internacional, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Banco Mundial. Por ejemplo: el enfoque que aplica el DFID en el aprendizaje institucional; el uso de redes como parte de la forma de trabajo en la Agencia Alemana de Cooperación Internacional; el enfoque sistemático del UNICEF con respecto al intercambio de conocimientos sobre el terreno, y sus portales adaptados a las necesidades de los usuarios, así como el enfoque experimental del Banco Mundial respecto de las soluciones de gestión de los conocimientos, el uso de la inteligencia artificial y la alineación de dicha gestión con la estrategia operativa.

Riesgos para una gestión eficaz de los conocimientos

<i>Ámbito de la gestión de los conocimientos</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Impacto</i>
1. Comprensión de las esferas temáticas prioritarias importantes para la futura orientación de la labor del FIDA	<ul style="list-style-type: none"> Falta de orientación sobre dónde debería concentrar el Fondo los recursos limitados de que dispone para el desarrollo de conocimientos. Falta de colaboración de los distintos departamentos del FIDA en el desarrollo de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Daños a la reputación del FIDA si no se le percibe como líder mundial o buen asociado. Imposibilidad del FIDA de responder a la demanda de conocimientos por parte de los clientes. Imposibilidad del FIDA de trabajar eficazmente con los asociados estratégicos para desarrollar los conocimientos. Utilización no estratégica de las donaciones. Importante insuficiencia de conocimientos y competencias en las esferas temáticas del FIDA. Desperdicio de recursos debido a la falta de coordinación de la inversión en el desarrollo de conocimientos.
2. Contribución al pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conexión de la estrategia institucional y las esferas de conocimientos temáticos del FIDA con recursos de información de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de un aspecto importante de la ventaja competitiva del FIDA. Efecto negativo en la capacidad del Fondo para aplicar una visión de futuro. Incapacidad del Fondo de ver las cosas desde distintas perspectivas. Imposibilidad del FIDA de mejorar su posicionamiento a nivel mundial.
3. Desarrollo de servicios y productos	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para encontrar o utilizar servicios y productos (por ejemplo, el sitio web, intranet, publicaciones temáticas, informes, trabajos de investigación y notas de orientación, entre otros). Falta de vinculación de los servicios y productos de información con los objetivos estratégicos o las esferas temáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Daño a la reputación del FIDA si el sitio web ofrece recursos desactualizados, incorrectos o poco fiables. Confusión externa con respecto a la imagen y el enfoque estratégico del Fondo. Pérdida de productividad de los empleados (tiempo desperdiciado en busca del contenido deseado). No consideración del FIDA como líder mundial en desarrollo rural.
4. Desarrollo, intercambio y transferencia de conocimientos tácitos	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de la descentralización que obstaculiza, en lugar de contribuir al flujo de conocimientos. Ausencia de procesos para el intercambio de conocimientos generados en los puestos de trabajo o falta de cumplimiento de los procesos establecidos (por ejemplo, para el traspaso de responsabilidades). Ausencia de procesos o procesos inadecuados para aprovechar los conocimientos tácitos y prácticos del personal que se jubila, rota, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de los beneficios que generan los conocimientos técnicos especializados para el FIDA. Consolidación de compartimentos estancos. Pérdida de conocimientos institucionales si el personal que se jubila no transfiere los conocimientos tácitos (por ejemplo, aptitudes y competencias especializadas) a las generaciones jóvenes. Imposibilidad del FIDA de incorporar a los empleados nuevos rápidamente o aumentar su productividad. Laguna en conocimientos clave debido a la pérdida inesperada de un experto o grupo de expertos cuya función es clave. Disminución de la capacidad del FIDA para innovar.
5. Fortalecimiento de las redes de conocimientos y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de una estrategia clara para crear y sostener comunidades de práctica y redes de aprendizaje. Ausencia de procesos formales para que los empleados puedan conectarse entre sí y con asociados externos a través de redes formales o informales. Ausencia de aprendizaje sólido y sistemático derivado de la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de la generación de conocimientos nuevos. Disminución de la capacidad del FIDA para innovar y orientar su labor al fomento de soluciones. Pérdida de oportunidades para la ampliación de escala. Impacto negativo en el posicionamiento estratégico del FIDA al no poder determinar los recursos humanos o económicos que debería concentrar en torno a una esfera temática prioritaria.

<i>Ámbito de la gestión de los conocimientos</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Impacto</i>
6. Garantía de acceso eficaz a la información	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad fragmentada con respecto a los recursos de información. • Ausencia de un marco de gobernanza de la información y los datos. • Fragmentación de los recursos de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que los usuarios accedan a información desactualizada, con efectos negativos en la adopción de decisiones. • Insuficiente vinculación o categorización del contenido, que ocasiona pérdida de productividad por el tiempo que requiere la búsqueda. • Ineficiencia en el trabajo, ya que se pierde tiempo buscando la localización adecuada de documentos o archivos necesarios o que están perdidos. • Impacto negativo en la imagen porque el FIDA no puede acceder a la información con rapidez y atender las necesidades externas o de los clientes. • Impacto negativo en la productividad (número de horas por semana que los empleados dedican a buscar información correcta o fiable). • Imposibilidad de los equipos de obtener información correcta o fiable con rapidez. • Incapacidad del FIDA de determinar el rendimiento de la inversión de las prácticas que aplica en la gestión de los conocimientos y las inversiones que destina a ella.
7. Establecimiento de la gestión de los conocimientos como prioridad	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de recursos. • Falta de personal directivo que predique con el ejemplo. • Presión para cumplir objetivos que dejan poco margen para la gestión, el aprendizaje y el intercambio de los conocimientos. • Falta de consideración de la gestión de los conocimientos como tarea fundamental. • Ausencia de una estructura de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación parcial de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos. • Falta de interés del personal cuando se perciben incoherencias en el ejemplo que da el personal directivo.

Inventory of IFAD's knowledge resources

IFAD has many existing knowledge resources that are fundamental to its overall knowledge management system. The wealth of collective knowledge and know-how that resides in IFAD's staff is recognized as IFAD's most important asset.

I. In business processes

- Country strategies (COSOPs) draw on experience from previous country programmes and projects, lessons and findings from evaluations and relevant research, and tap into knowledge from consultation with experts, government officials, development partners and beneficiaries. The 2015 COSOP guidelines emphasize KM as necessary to generate and share knowledge from operations, and to learn from IFAD's own and other experiences in order to achieve greater impact. COSOP completion reports are an important knowledge source for ongoing country programmes.
- Development Effectiveness Framework (DEF) enhances IFAD's capacities to manage for results, and helps us and our project partners make well informed decisions based on timely and reliable data and evidence.
- Project delivery teams (PDTs) are the main mechanism for cross-divisional and interdepartmental knowledge-sharing during project development and implementation. The PDT is led by the country director/country programme manager, in close collaboration with the project technical lead. Its composition varies, including over time, and includes staff members from the Financial Management Services Division, the Office of the General Counsel and the Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division (to address cross-cutting themes), in addition to the Senior Regional Procurement Officer and other technical specialists as required.
- Quality assurance (QA) process ensures that both internal and external peer reviewers provide their knowledge and expertise to improve project designs. Lessons that emerge during each QA cycle are analysed and discussed in order to inform the entire portfolio.
- Results and Impact Management System (RIMS) is used to monitor and report on project performance during implementation at output and outcome levels. It is a source of data for corporate reporting.
- Supervision reports describe compliance with financing covenants, procurement and disbursement agreements and report on effectiveness, efficiency and good governance. They focus on development impact based on an assessment of progress against agreed indicators, joint identification of problems and solutions with recipients and implementers, and agreement on suitable actions to achieve the project's development objectives.
- Midterm reviews are part of project supervision and implementation support, but have a stronger and more in-depth evaluative dimension. They constitute a decision point at which IFAD and the borrower assess the project's implementation achievements and challenges, and decide whether and how to continue project implementation.
- Project completion reports are a tool to self-assess performance and results at the end of a project. They provide analysis of experience and lessons that feed into new project design. Project completion reports are reviewed by a country programme management team composed of staff members from various divisions.
- Portfolio reviews and corporate stocktaking events serve as a management tool for IFAD to monitor and self-assess its loan and grant portfolio in terms of impact, and to draw lessons for future operations' quality assurance, policy development processes and knowledge management.

II. Capacity-building

- The Operations Academy is an institutionalized learning platform that is mandatory for operational staff, to continuously develop their core operational competencies and technical capacities. It provides a peer-to-peer platform where staff can learn from each other or from external experts who can provide the latest cutting edge knowledge to help IFAD become a more competitive and relevant IFI. Training is carried out both at HQ and regionally. The Academy ensures that operations staff are updated and equipped to deliver on IFAD's mandate and commitments.
- Induction programmes provide training for new staff to bring them up to speed on the Fund's corporate requirements and processes, and to ensure that they are familiar with the results that the organization has committed to. They also provide an opportunity for newcomers to network and find resource people for the information they require to do their work.
- LAC Learning LAB gives staff the opportunity to share knowledge and lessons from operations within their department and beyond. The Lab is targeted specifically to HQ and field staff in IFAD's Latin America and the Caribbean Division, and is also open to other staff and external participants.
- Philanthropy Learning Lab is a new learning and support platform developed by the Private Sector and Foundations team in the Partnerships and Resource Mobilization Office to help IFAD expand its partnerships and fundraising from philanthropic foundations.
- Regional implementation workshops provide an opportunity for staff to come together in a region to share their knowledge and experience with other colleagues. Learning events on specific topics relevant to the region are usually organized during these workshops.
- Project completion workshops: some regional divisions have introduced learning events on project completion reports, which focus on sharing the results and lessons learned from recently completed projects.
- Ag-Scan is an initiative that will enable IFAD partners to assess in-country monitoring and evaluation (M&E) systems and capacities, and develop action plans to address identified gaps. Upgrading country M&E capacities and systems is crucial to IFAD's agenda for improved results management.
- PRiME is a three-year M&E training and certification program designed and implemented by the Centers for Learning on Evaluation and Results (CLEAR) and IFAD. PRiME works with government officials and ministries engaged with IFAD, improving their knowledge of M&E as a tool for greater impact in the rural sectors they manage. Participants are nominated by their respective governments, based on pre-established criteria.
- Learning routes, a methodology developed by IFAD partner Procasur, are widely used by IFAD and the projects it funds. A learning route supports peer-to-peer knowledge-sharing and is based on the idea that successful solutions to existing problems are already in use in rural areas.
- Gender breakfasts are a monthly learning event that provide a space to discuss and share knowledge on specific gender issues.
- Informal seminars provide a platform to discuss corporate strategic issues with Member States.
- Knowledge-sharing seminars are organized by the Independent Office of Evaluation to present and discuss the main findings and recommendations arising from evaluation reports.

- Learning events, both formal and informal, are regularly organized on agricultural and rural development issues, with contributions from high-profile scholars and visitors from other organizations. These events need to be more carefully and proactively planned and reported on.

III. Evaluations/assessments

- Impact Assessment Initiative employs rigorous (experimental and non-experimental) approaches to gather the evidence needed to understand if an investment project has achieved what it set out to do. Impact assessments are conducted of selected IFAD-supported projects that are representative of the entire portfolio for two main reasons: so that IFAD can measure and report on the aggregate impact of its investment projects at the corporate level; and to generate lessons that can be used to inform future project design and implementation, as well as policy dialogue.
- Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE) is IFAD's main corporate document reporting on institutional and development effectiveness. It reports on progress against the indicators and targets in the corporate Results Management Framework, including impact indicators through the Impact Assessment Initiative. Its main objectives are to strengthen accountability and learning, as well as identify systemic issues that need attention for improving organizational performance and results.
- Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations (ARRI) is issued by the Independent Office of Evaluation of IFAD and examines IFAD's overall programme performance each year. It is IFAD's principal external accountability tool and allows us to monitor the effectiveness of our work. The ARRI also includes a specific learning theme.
- Independent evaluations by the Independent Office of Evaluation of IFAD analyse IFAD policies, strategies and operations. Evaluations include corporate level evaluations, country strategy and programme evaluations, project evaluations, evaluation syntheses, impact evaluations and project completion report validations. From a KM perspective, these evaluations are a vital tool for learning – making sure that evaluation results and lessons feed back into the strategies and programmes. Lessons and insights generated through these evaluations allow the organization to assess and analyse operations and strategies, with a view to better understanding what is working well, what is not working well and the factors that have an impact on performance.
- Multilateral Organization Performance Assessment Network (MOPAN) report provides IFAD with evidence that, as a multilateral organization, it has the systems, practices, or behaviours in place that MOPAN considers to be important factors in an organization's effectiveness. The report also provides evidence of the organization's contributions to development, humanitarian and normative results.

IV. Research

- Research: Working with partners inside IFAD and externally, IFAD produces rigorous evidence by conducting methodological and applied research both in IFAD-funded projects and on themes relevant to our investments: agricultural and rural transformation; economic mobility and social inclusion; environment and resilience; agriculture, nutrition, and food security; and migration, remittances and employment.
- Grants are a highly valued "premier" IFAD instrument to advance smallholder farming, rural transformation and the fight against rural poverty. Grants have special value for supporting policy engagement, research and partnerships, and for generating, testing and implementing innovative ideas and approaches, not only with partner governments but also with actors in civil society, academia and the private sector.

V. Digital learning and sharing platforms

- Operational Results Management System (ORMS) supports reporting on project outputs and outcomes. The ORMS is a key part of the effort to streamline project cycle processes and enhance data analytics. The system is used to manage and track project related data – including the logical framework, performance, action tracker and lessons learned.
- Learning Management System (LMS) is a one-stop shop for all training activities in IFAD. Through the LMS staff can sign up for training, learn new skills, review past training participation and keep abreast with mandatory training requirements. It also includes e-learning courses that are available to staff on subjects such as the Social Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP), M&E and financial management.
- IFAD intranet is the primary channel for internal communications, knowledge-sharing and digital collaboration. It provides staff with access to internal information resources including corporate news and updates; IFAD's policies and procedures; corporate applications to conduct day-to-day work; internal and external blogs; senior managers' calendars; and minutes of corporate committees. It supports a digital workplace that provides social and collaborative communication tools to connect staff in both the field and HQ.
- xdesk sites on SharePoint 2013 is a browser-based collaboration and document management platform used by all IFAD staff that can be accessed both from HQ, country offices and externally by IFAD staff. It allows groups to set up a centralized, password protected space for document sharing. Documents can be stored, downloaded and edited, then uploaded for continued sharing.
- Electronic Records Management System (ERMS) is the corporate repository of IFAD official records. The system is designed to allow electronic filing, retrieval and management of all IFAD operational and administrative records.
- Operations Document Centre (ODC) is the corporate system for sharing and managing operations documents produced in all IFAD interventions. It is designed to manage project and programme documents from design through completion, as well as documents across global/corporate, regional and country portfolios.
- Financial Management Dashboard (FMDB) is a one-stop shop for key financial management information and risk ratings of the loan and grant portfolio.
- IFAD Country Pages Access provides an overview of useful country information, including generating a country brief from a clickable world map.
- People is a directory of IFAD employees and their roles and contact information within the organization.
- QUASAR, the Quality Assurance Archiving System, is an online platform used to manage and share the QA review of all project designs and grants, concept notes and COSOPs.
- Corporate dashboards retrieve project data from the Data Warehouse and provide up-to-date reports to Management and staff on the status of the portfolio.
- IFAD's corporate website (www.ifad.org) is the main digital window of the Fund. IFAD continuously works to ensure that the website reflects relevant, accurate and updated information on the Fund's activities around the world, that it is utilized fully by the entire organization as the digital source of IFAD's corporate messages, and that it is a flexible channel that adapts to the organization's needs.
- IFAD's Social Reporting Blog provides a platform to discuss and share experiences on themes relevant to agricultural and rural transformation.

- Rural Solutions Portal provides a space for solution sharing and connects people and ideas for the benefit of rural communities everywhere. The Portal showcases innovations and solutions for agriculture and rural development and promotes knowledge-sharing and peer-to-peer learning supporting South-South and Triangular Cooperation (SSTC).
- Member States Interactive Platform facilitates information exchange and communications between the Fund and its Member State representatives with respect to IFAD governing bodies meetings and other official events.

VI. Library

- IFAD Library provides access to external information and resources supporting IFAD's business activities in all areas. All IFAD staff, including consultants and temporary staff, have access to the library. Staff from other international organizations and permanent representations may also use the library's services. Students and researchers may request admission through a letter of introduction. The library supports corporate KM efforts by identifying targeted audience(s) for IFAD's knowledge products.

VII. IFAD publications

- Rural Development Report is IFAD's flagship publication that reports on the state of the evolving rural landscape in order to inform the programmatic and policy choices of local, regional and global development practitioners, including IFAD.
- Research series brings together cutting-edge thinking and research on smallholder agriculture, rural development and related themes.
- Annual reports share a yearly status regarding IFAD's work, investments and results. It provides stories about the rural women and men we empower, and provides facts and figures that are shared regularly with our Member States and partners.
- Results from the Field series documents in a succinct manner the results and lessons emerging from IFAD-funded projects and programmes, and make them easily accessible to policy and decision makers, development practitioners, researchers and others. The series is a means to ensure that IFAD's extensive experience may inform the design and implementation of policies and operations in the agriculture and rural sectors.
- How to do notes and toolkits provide practical suggestions and guidelines to country programme managers, project design teams and implementing partners to help them design and implement programmes and projects. They present technical and practical aspects of specific approaches, methodologies, models or project components that have been tested and can be recommended for implementation and scaling up, including best practices and case studies that work and can be used as a model in that particular field.
- Advantage series provides insights on the advantages of investing in environment and climate, contextualized in the broader aspects of IFAD's work.
- Grants results sheets development by the technical divisions (PMI and ECG) provides a summary of the main results and findings of grant-funded initiatives.
- Other IFAD publications: in addition to the series listed above, IFAD publishes a number of articles, brochures, and operational guidelines and tools available in the online IFAD knowledge base.

VIII. Multimedia

- Image bank shares visual images of IFAD's work around the globe. The bank includes both project and corporate photographs.
- Videos share stories of IFAD's operations on the ground, often through the voices of our beneficiaries.
- Infographics have been developed on a series of themes and processes to easily convey complex messages and provide facts and figures.
- Climate cinema is regularly hosted by ECG to raise awareness and experiences on climate change.
- Recipes for Change is a series of recipes from developing countries which bring to you a taste of someone else's life. Recipes for Change looks at the threats rural communities face through climatic changes that affect some of the essential ingredients used in their main meal of the day and how farmers can adapt to these changes.

IX. Thematic groups

- Thematic groups and communities of practice in IFAD include active communities in the areas of gender, nutrition, micro-insurance, weather risk knowledge, remittances, food loss reduction, scaling up, evaluations, etc. The functioning of these thematic groups has been to a large extent sporadic as they are not funded adequately and planned strategically. To be scaled up to thematic networks, they need to: be sourced accordingly; be increased in number; include participation from the policy level; and be better connected with field operations and external knowledge centres.

Interface with other IFAD policies, strategies and action plans: Some examples

The KM Strategy and Action Plan should be seen as integral with other relevant IFAD strategies and policies, as well as with other action plans that more specifically articulate how and in which areas IFAD will develop, use and share knowledge, including with partners. The KM Strategy plays an overarching role in terms of ensuring a consistent and comprehensive approach to knowledge generation and use, and it plays a supporting role in creating an enabling environment for knowledge development, and continuous learning, sharing, use and re-use of knowledge.

The Strategic Framework 2016-2015 underlines the relevance of KM and learning to IFAD's mission, stating that IFAD's ability to learn, to generate knowledge, to provide evidence of what works, and to leverage the knowledge of others are fundamental to its development impact and its ability to provide value for money. IFAD's grant portfolio, guided by its Policy for Grant Financing, has a strong focus on knowledge generation and sharing, and on developing, testing and promoting innovative, pro-poor approaches and technologies. IFAD management provides strategic guidance on priority areas for grants, which are currently aligned with IFAD11 priorities, particularly the four mainstreaming themes.

The KM Action Plan has an activity area that will support the sharing and uptake of knowledge generated by the grants. There is a strong intersection with IFAD's work on SSTC. The KM Action Plan for example includes activities in support of both the Rural Solutions Portal and the regional SSTC and Knowledge Centres.

IFAD has developed action plans for the four mainstreaming themes – gender, environment and climate, youth and nutrition. These action plans have an especially strong synergy with the KM strategy. They articulate how IFAD will innovate and learn from its own experience, as well as from partners, to develop knowledge and specific content related to those themes, and their integration.

For example, through implementation of the Strategy and Action Plan on Environment and Climate Change, IFAD will identify emerging environment and climate-related issues affecting smallholders' livelihoods through horizon-scanning processes at the global and regional levels, and it will develop lessons learned on effective approaches to integrating environmental sustainability and climate resilience. In addition, IFAD will invest in learning by analysing past experiences and emerging trends to build the capacity for adaptive management and continuous improvement within the organization, among partners and in borrowing countries.

In another example, through implementation of the Nutrition Action Plan, IFAD will enhance its engagement with research partners, recognizing that partners are commissioning relevant research, producing publications and hosting platforms for knowledge-sharing. Areas identified that could benefit from research conducted by IFAD and its partners include: how neglected and underutilized species can help reap the agronomic, dietary, and cultural benefits of biodiversity, including preservation of traditional crops, animals, fisheries, agricultural practices, and gastronomy; nutrition friendly metrics and technologies; how to incorporate nutrition into project economic and financial analyses; innovative approaches to engage women and youth effectively and sustainably in nutrition-sensitive agriculture and nutrition sensitive value chains; a structured approach to address overweight and obesity through agricultural investments.

The tables on the next pages provide an overview of the knowledge and KM-related action areas for the four mainstreaming themes, including identifying priority areas for knowledge development and dissemination.

NUTRITION ACTION PLAN 2019-2021

Action Area 4: Knowledge, communications and evidence

Output	Indicator
Improved generation, packaging, dissemination and use of evidence on nutrition-sensitive agriculture and food systems.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% of nutrition-sensitive projects reporting on core nutrition indicators by 2025 • At least one strategic knowledge product developed and being used to guide nutrition-sensitive project design, implementation, M&E, policy engagement (toolkits, How-to-do notes, videos) annually • Dissemination strategy promoting uptake of research and other knowledge products developed and implemented by 2025
Activities	
1. Institutionalize a systematic approach to consistently capture best practices and lessons learned from projects and develop a compendium of good practices of mainstreaming nutrition at design and implementation.	
2. Conduct research on nutrition-friendly metrics and technologies for better results in nutrition sensitive projects.	
3. Develop a dissemination strategy to promote effective uptake of research and knowledge products within IFAD.	
4. Develop guidance and toolkits: <ul style="list-style-type: none"> • Design: support nutrition sensitive design (e.g. situation analysis, theory of change, costing templates, assess implementation capacity) • Implementation: detailed guidance on supervision ratings, guidance on when and how to consider retrofitting nutrition into on-going investments. • M&E: use of nutrition outcome and output project level indicators (including RIMS core indicators), baselines and other nutrition surveys during the project cycle 	
5. Develop knowledge products on issues of specific relevance (e.g. the operational toolkit to analyse indigenous people food systems, and approach to address overweight and obesity).	
6. Include the nutrition performance score in project completion reports.	

∞

RURAL YOUTH ACTION PLAN 2019-2021

Action area 3: Evidence-based knowledge management and strategic communication. Build and manage the evidence base to support better project design and implementation, and effective policy engagement

Outcome	Indicator
Improved generation and use of evidence-based knowledge and strategic communication around successful youth-focused development models.	<ul style="list-style-type: none"> • Utility/application and accessibility of youth-focused communication and knowledge products authored by IFAD
Outputs	Indicator
1. An IFAD youth-specific knowledge generation and dissemination plan.	<ul style="list-style-type: none"> • Number of studies and databases focused on rural youth • Number of conferences where the RDR is presented • Number and type of youth-focused KM multimedia products for project design, implementation and policy engagement • Number of downloads from IFAD Rural Youth webpage • Number of corporate events including rural youth as a topic
2. Five IFAD-specific case studies focusing on rural youth as a contribution to the Rural Development Report 2019.	
3. Six youth-focused multimedia knowledge products.	
4. An updated communication strategy that includes a focus on mainstreaming areas, including rural youth.	
5. A number of knowledge-sharing events around regional portfolio reviews and South-South and Triangular Cooperation.	

STRATEGY AND ACTION PLAN ON ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE 2019-2025

Action Area 5: Knowledge management and horizon scanning

Outcome	Indicator
<p>IFAD becomes a global leader in generating knowledge on managing sustainable rural livelihoods – enabling IFAD to play a greater advocacy role in supporting global efforts to build a healthy planet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Number of projects reporting on core environment and climate change indicators • Number of knowledge products developed to support environment and climate change-sensitive project design implementation, M&E and policy engagement • Dissemination strategy promoting uptake of research and other knowledge products
Outputs	
<p>1. Lessons learned on effective approaches to integrating environmental sustainability and climate resilience compiled and disseminated (drawn from ASAP, GEF, IFAD grants and other programmes).</p>	
<p>2. IFAD country programme managers and environment and climate specialists linked with their counterparts in other United Nations agencies including RBAs, multilateral financial institutions and regional organizations through regional-level environment and climate learning networks.</p>	
<p>3. South-South exchange and learning platforms for country management units established (potentially including study tours and exchanges).</p>	
<p>4. Emerging environment and climate-related issues affecting smallholders' livelihoods identified through horizon-scanning processes at the global and regional levels, and used to inform IFAD's biennial Rural Development Report.</p>	

GENDER ACTION PLAN 2019-2025

Action area 2: IFAD as a catalyst for advocacy, partnerships and knowledge management

Output	Indicator
IFAD contributions to advocacy, partnerships and knowledge management on gender equality improved.	<ul style="list-style-type: none"> • Increase in IFAD's visibility on gender issues in international fora and publications • Inclusion in key IFAD policy documents and knowledge products of references to GEWE • Increase in focus on gender issues in policy dialogue and scaling up • Increase in joint initiatives on gender-related activities with other institutions, agencies and NGOs
Activities	
1. Develop a communication and advocacy strategy.	
2. Develop and disseminate knowledge products.	
3. Enhance gender dimensions of country policy engagement	
4. Organize and maintain knowledge-sharing and advocacy events, knowledge sources and tools, roster of experts.	
5. Create and strengthen thematic networks/communities of practice for mainstreaming and scaling up innovations at global and regional levels.	
6. Represent IFAD and participate in international and regional for a.	
7. Design and manage grants for innovation.	
8. Organize regional gender awards for IFAD-supported operations.	
9. Work with interagency initiatives.	
10. Co-organize and participate in joint RBA gender activities.	

Mutually reinforcing KM roles of IFAD divisions

Change, Delivery and Innovation Unit (CDI) ensures organizational reforms are sustained, monitored and strengthened, while also promoting innovation in IFAD's products and approaches. CDI helps IFAD to improve its capacity to produce better results more quickly, and to develop a culture and framework for promoting change, delivery and innovation. Its work includes facilitating behaviour change, and improving the performance of relevant delivery systems across the institution. CDI will serve as a laboratory to promote the identification and validation of proven rural development innovations and solutions, and to support their use and scaling up.

Communications Division (COM) is a strategic partner for IFAD departments, divisions, offices and units in Rome and across the globe and leads implementation of IFAD's Communication Strategy. The division has a team of expert staff in media relations, video production, writing, publishing, web and other digital media (who manage IFAD's website and intranet), graphic design, visual identity, photography, brand management, internal communication, celebrity engagement and events management to meet IFAD's communication priorities. Within this context, COM provides guidance and support in conceptualizing, writing and producing content that promotes awareness of IFAD's work and achievements through early engagement with key staff and engages with technical and operational colleagues so that knowledge that shows tangible examples of IFAD innovation and effectiveness is better leveraged for external communications needs.

Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division (ECG) and Sustainable Production, Markets and Institutions Division (PMI). These two divisions housing a large proportion of IFAD's technical expertise play a key knowledge brokerage function. Technical specialists (either in regional hubs or at HQ), provide their knowledge and experience in the design and implementation of country programmes guaranteeing the high technical quality of IFAD's programmes. ECG in particular takes the lead in mainstreaming cross-cutting themes of environment and climate, gender, nutrition, youth and indigenous peoples into IFAD's portfolio to achieve greater impact in these areas. These two divisions are expected to play a key role in the development and facilitation of thematic networks or CoPs.

Global Engagement, Partnership AND Resource Mobilization Division (GPR) has a specific focus on global engagement, partnerships, and on driving the resource mobilization efforts with traditional and non-traditional donors and partners. Global engagement is a key mechanism for IFAD to influence discussions and decisions in global policy and is a provider and user of IFAD knowledge. Additionally, GPR will use evidence-based results and convincing messaging to identify and mobilize resources to increase the impact of IFAD operations. GPR also has overall responsibility for IFAD's engagement in South-South and Triangular Cooperation (SSTC). There are strong synergies between IFAD's KM and SSTC initiatives.

Human Resources Division (HRD) plays a significant role in managing staff development and corporate learning, and is one of the most important partners in the organization's knowledge management system. The engagement of HRD in the KM "bigger picture" is crucial in order to ensure that IFAD has the appropriate incentive structure in place for the IFAD workforce to build the competencies, capabilities and behaviours necessary to strengthen and sustain a culture of learning and knowledge-sharing.

Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE). By conducting independent evaluations of IFAD operations and processes, IOE plays an important role in IFAD's KM system. Accountability and learning are the key principles that govern the evaluations carried out by IOE, which capitalizes on the knowledge generated through the evaluation process, and shares findings and results both within IFAD and with wider audiences.

Information and Communications Technology Division (ICT) is another key partner to ensure that the right ICT tools are available to access knowledge quickly and to facilitate knowledge exchanges, especially with increased decentralization.

Records Management Team is responsible for ensuring the correct management and preservation of records, including ensuring that correct tagging is applied for easy retrieval. As part of daily activities, the Records Management Team monitors metadata to ensure standardization of keywords and development of a corporate business thesaurus. The team fosters sharing and collaboration among IFAD employees by maintaining a common electronic repository that ensures records are not spread across different repositories.

Regional divisions. PMD will remain primarily responsible for designing and implementing IFAD's portfolio of loans and grants. PMD is on the front-line in the implementation of the KM strategy. The Department's regional economists, portfolio advisers and regional officers play an essential role in assessing knowledge needs and identifying new areas of investment demand from developing countries.

Operations Programming and Results Division (OPR). Leading many corporate commitments and steering the main procedural, policy and system changes to improve operational efficiency and programme impact, OPR is a key player in achieving the objectives of the KM strategy.

Quality Assurance Group (QAG) carries out arms-length quality assurance for IFAD's loans and grants. Knowledge flows must be maintained with QAG to identify areas requiring improvement in the design of operations.

Research and Impact Assessment Division (RIA). At the core of generating evidence and insights to inform IFAD's priorities for investments and policy reform to effectively promote inclusive and sustainable rural transformation.

Office of the Secretary (SEC). SEC is responsible for the repository of Governing Bodies documents. It is tasked with sharing information on all governance related issues with Member States and governing bodies, through documentation in the official languages, and through customised inductions. This is designed to enable Members to play their respective roles efficiently.

Organizational network analysis

All staff and consultants were asked to complete a short survey about their key connections, and why, when and how they interact with each of them. The purpose was to gather insights into how IFAD staff and consultants work together and to identify bridges and connectors, and areas where more can be done to improve the flow of knowledge.

By the closing date, and after a number of targeted 'chaser emails' to staff, 363 staff (43%) had fully completed and 281 staff (33%) partially completed the survey. Note that the target audience was undifferentiated and encompassed knowledge-workers, support and administrative staff (including drivers) and external consultants.

Organizational network analysis (ONA) surveys collect data bilaterally (i.e. recipients who choose not to participate are still 'implicated' as connections by others completing the survey), hence response rates of 50 per cent still produce statistically valid results. Against this background, a response rate of 76% complete or partially complete provides the basis for meaningful analysis.

Following is a brief summary.

The Big Picture

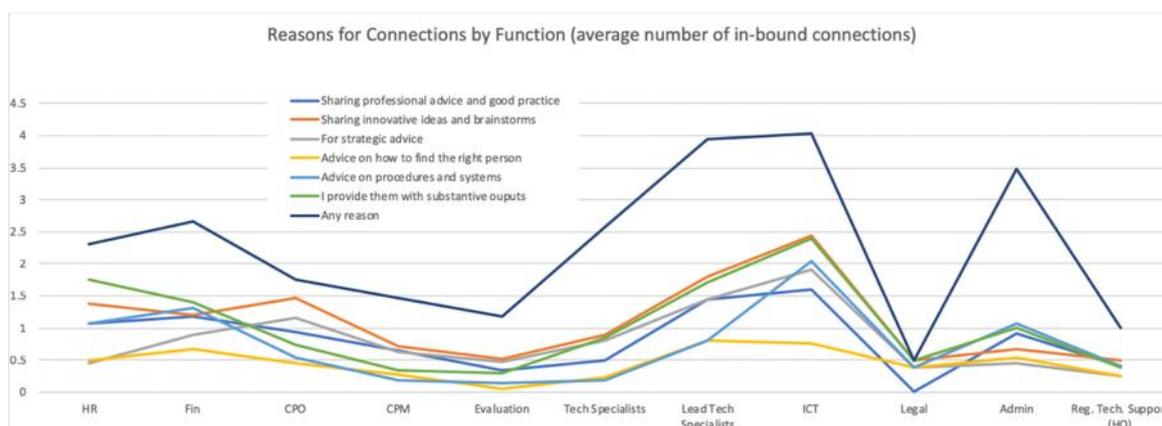
The Organizational Network Analysis provides a number of views which confirm the overall IFAD structure. Knowledge and information flows largely follow a hub-and-spoke, HQ-centric model, with a number of individuals central to the requesting of data, evidence and 'substantive inputs'.

Country Offices interface, as would be expected, with specific counterparts in HQ.

While the overall appearance is one of a highly connected organization, there are areas where functional groups (individuals with the same role description), are less connected that would have been expected. The same is true for connections between staff in country offices.

Connecting and sharing within functions.

The graph below shows the relative connectedness of different functional groups, broken down by the reason for the connection.



Legal and Evaluation and Regional Technical support (HQ) staff are relatively unconnected (or to put it more accurately, they selected few connections within their function as part of their top 20 connections). It may be appropriate to introduce additional ways for them to connect, for example through the introduction of CoPs. In contrast ICT, HR and Finance show higher levels of connection, with ICT scoring highly in 'sharing innovative ideas and brainstorming' and, unsurprisingly, on 'providing advice on procedures and systems'. Country Programme Officers are consistently more connected than Country Programme Managers. Similarly, Lead Technical Specialists

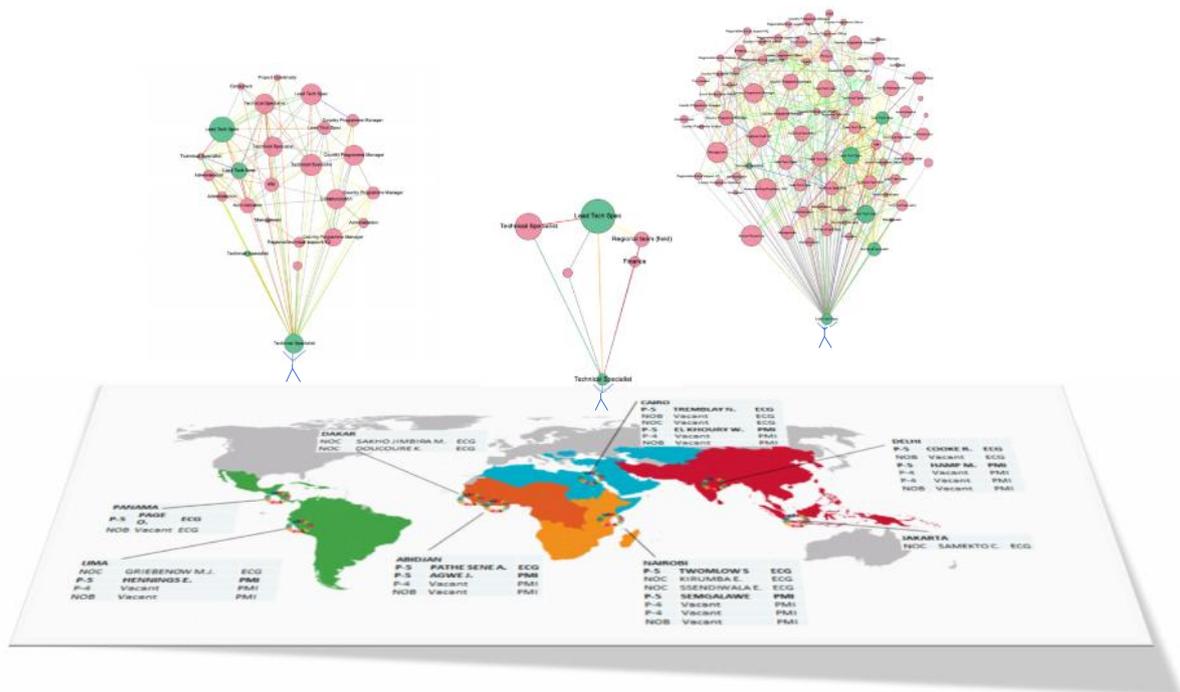
appear more interconnected than Technical Specialists. In the case of CPMs, CPOs and Specialists, the more popular reason for connecting was to share innovative ideas and brainstorm.

Key Staff in SSTC Roles

Connections between three key SSTC staff members and their interfaces with HQ functions were mapped, showing good levels of connectivity in each case, including connectivity to each other.

Staff to be out-posted as part of the restructuring programme.

For each of the 16 staff members scheduled to be out-posted, an analysis of their connections, and their connections' connections was carried out. It could be argued that moving location with a good set of connections to colleagues who are, in their own right, well connected, provides a 'parachute' of knowledge and relationships. A more detailed analysis for each of the out-posted staff was also completed.



Analysis of each staff member's 'parachute' showed a significant difference in the level and number of connections. Four staff members in particular seemed to be poorly connected. It is recommended that this is explored further and addressed as a potential risk.

The results of this analysis are included in a separate presentation. The out-posted staff members are not particularly well connected, although they will be encountering similar challenges. It might be beneficial to connect them more purposefully as a 'community of practice' or reconvene them in some other way.

Connections between Country Offices

It is clear that several individuals are unconnected, and that connections between countries are infrequent and limited to a small number of 'bridges' or 'connectors', and there is an established dependency on HQ.

Channels for Connection

The survey revealed few surprises regarding the preferred modes of connecting, with Email and Telephone the most common, followed by Face-to-Face.

Use of Messaging, Lync and Skype was more limited, and appeared to revolve around a smaller number of enthusiasts. There may be potential to learn from these individuals and identify good practices to enhance the uptake more widely.

Review of IFAD's knowledge architecture

A review of IFAD's "knowledge architecture" was commissioned in preparation for the Strategy. The review examined the current knowledge architecture for three core business processes – operational policies and strategies for IFAD's programming process (country strategies and project portfolios), knowledge products, and staff capacity-strengthening.

Following is a brief summary of highlights, findings and recommendations from the review. The full report is available at: [IFAD Knowledge Architecture Review](#).

Each business process offered significant scope for leveraging staff knowledge, but this potential was found to be relatively untapped.

It is noted that finding out about what works, what doesn't and what needs to be improved seems already well embedded in IFAD's culture. Even so, the review found that digesting this knowledge and factoring it into organizational learning – future project design, operational improvements and staff capacity-strengthening – warrants attention.

Fifty-four staff members were interviewed. A possible future knowledge architecture is proposed that would leverage the power of networks and communities to enhance the business processes examined and address the challenges faced by staff in the operational realignment.

For the purposes of the review, a knowledge architecture is defined as the part of a KM strategy that connects an organization's knowledge flows with its business processes to produce "knowledge-enabled business processes" and enhance organizational effectiveness. Specifically, it ensures that corporate business processes are informed by the tacit knowledge of an organization's staff and partners, and the documented knowledge from experts and research.

Because knowledge is "owned" by a person, knowledge management only works if the knowledge remains associated with the individual whose knowledge it is. KM strategies often focus on developing knowledge bases – for example, repositories of lessons learned from project monitoring reports and evaluations. However, knowledge bases are more effective when the knowledge can be attributed to a person – simply because if people trust the contributor, then they will trust their knowledge. Knowledge management strategies can therefore be more effective when they also focus on knowledge-sharing, by building familiarity and trust and promoting interaction across groups of people with common interests. This is best done through networks and communities. When networks are used for people to quickly and directly share solutions to address their peers' expressed pain points or knowledge gaps, time is saved and effectiveness enhanced.

This is particularly relevant for IFAD because rapid decentralisation poses challenges and risks for maintaining connections and strengthening knowledge flows, collaboration and learning across countries, hubs, regions and between the field and HQ. Strengthening IFAD's ability to draw robust lessons and evidence from operations and to bring the best global knowledge into operations are explicit priorities that cannot be addressed adequately by establishing databases or repositories of lessons-learned. The report notes that a lesson learned, like all knowledge, is not a free-floating construct; it is connected with the person who learned it. Lessons are learned by someone, and a useful purpose of a lessons learned database would be to facilitate contact with that person, and have a conversation about what that person found, and how it could apply in your context.

Networks and communities are presented as approaches that can contribute to higher performance by providing access to the collective knowledge of members. Enabling collective and corporate learning through real-time peer-to-peer sharing can be a powerful instrument with numerous benefits.

The suggestions for a future knowledge architecture are intended to create the necessary linkages between individual knowledge and organizational learning. As such, according to the review, the benefits of the new procedures and tools introduced can be measured in terms of successful innovations replicated, delivery challenges reduced, staff time saved, careers enhanced – and increased influence of IFAD as the go-to organization on sustainable rural development.

The report proposes four types of virtual networks organized around people having the same interests: the same job, the same project, the same professional domain or the same project delivery challenges.

They would in some cases absorb existing networks, and they would not preclude creating other types of networks, once their benefits become apparent and IFAD's "network readiness" is sufficiently advanced so that networking becomes part of the organizational culture. Networking governance arrangements would be introduced to ensure that proliferation and growth proceeds rationally, network performance and value-added is tracked and actions taken when performance targets are not met, and moderators are trained and supervised to ensure satisfactory performance.

The issues covered by these virtual networks would relate directly to factoring knowledge into the three business processes covered. Lessons learned discussed and documented by Thematic Practice Communities could contribute to country strategy and project designs. Project-based networks could enable stakeholders to be in continual contact so that they could flag and resolve implementation issues early on.

Thematic Practice Communities could be used for building up a deep bench of consultants to help newly assigned or out-posted specialists maintain global coverage, and could build up a "story bank" to tap into for advocacy material. Knowledge products, identified and disseminated through thematic practice communities, could be strategically aligned with project portfolios to support policy engagement and facilitate adoption of new ideas and approaches.

The proposal to include Thematic Practice Communities in the knowledge architecture would incorporate the communities that already exist or have existed in the past, giving them a new format and a new purpose, and focusing discussions on topics designed to sharpen their practice and contribute to more effective IFAD programmes and projects.

Prospective thought leaders could gain recognition through their participation in thematic communities, motivating them to publish and present at forums. Peer-to-peer staff learning modules addressing capacity gaps identified in the job-based and delivery challenges networks could be introduced by the Operations Academy, or be incorporated into the corporate training programme. Job-based networks could help geographically distributed peers stay connected, and share tips, tricks and workarounds that could lighten workloads. Project-based networks, built with multidisciplinary teams, could mitigate the possibility for "silo-ization".

An example of each type is developed as a "leaflet" in the report on the review, describing its focus, issues covered, its members and its governance. These network types would be introduced as pilots to establish proof-of-concept, and then be subject to replication. Each network type being proposed would have different technical specifications for the networking platforms they interact through and the repositories to capture the knowledge resources provided. There is no one-size-fits-all alternative, and

all options meeting the requirements should be considered. Getting the platform that suits the characteristics of each network or community can be the difference between success and failure – between staff who are encouraged and motivated to contribute and staff who see it as one more chore. Network participation is voluntary, and so networking can only succeed if it makes its members more efficient, effective or professionally valued. To achieve these results for both the staff as well as for IFAD as a whole is the overriding goal of the knowledge architecture.

IFAD KM maturity model

During preparatory work for the Strategy, IFAD adapted an approach employed by DfID to both describe and measure internal capability in organizational learning. DfID's methodology involved engaging 50 senior staff in a workshop process to identify critical capabilities and to describe 'what good looks like' for each of these, such that a team or department could self-assess and score themselves on a 1-5 scale.

IFAD applied the same process³¹, inviting around 40 staff to build a model for IFAD's context, using the same independent consultant employed by DfID to facilitate the workshop in May 2018. The capabilities identified, and expanded on a 1-5 scale were:

- Leadership role modelling
- Supporting & scaling innovation
- Building a high-impact learning culture
- Learning in connected networks
- Using platforms, systems and processes for sharing knowledge and learning
- Building internal capacity
- Applying evidence and experience to policy engagement & programmes
- Engaging and learning with development partners

The full model is below. It will be used by IFAD as both a benchmarking and self-assessment tool during implementation of the KM strategy.

³¹ Parcell, G and Collison, C., *No More Consultants. We know more than we think*. Chichester. Wiley 2009. Print.

IFAD KM & organizational learning maturity model

	Leadership role modelling	Supporting & scaling innovation	Building a high-impact learning culture	Learning in connected networks
5	<p>Senior managers reinforce trust, build a sharing culture and act as role models. They are open about what they don't know, and are willing to ask for help.</p> <p>Leaders reinforce the principle that sharing knowledge and learning is everyone's responsibility.</p>	<p>The organization protects and values space for trying out and scaling up new approaches.</p> <p>There is a clear process for identifying, analysing, validating and documenting successful innovation and for rapidly sharing and using it internally and externally to IFAD.</p>	<p>A balanced picture of IFAD successes, failures and learning is communicated openly to internal and external audiences.</p> <p>Space and time is protected for learning within and between levels in the organization.</p> <p>Learning is viewed as a priority and is embedded in business processes.</p> <p>Incentives are aligned to seeking, applying and sharing lessons. Learning across boundaries is routine, responsive and demand-driven.</p>	<p>Networks are comprehensive, open, active and provided with the resources they need.</p> <p>Network leadership competencies are highly valued and supported.</p> <p>Networks align strategically around IFAD business needs and provide projects with the state-of-the-art knowledge they need to thrive.</p> <p>People have full confidence and competence in sharing and collaboration tools for inter-office working.</p>
4	<p>Most leaders act as mentors and coaches to share their experiences and encourage reflection and improvement.</p> <p>At process level, knowledge brokers take the lead and implement efficiencies whilst engaging others.</p> <p>Leaders challenge to ensure that projects are using the best available knowledge and learning.</p>	<p>Other partners regularly pick up on our innovations and collaborate with us.</p> <p>Grants are used to allow testing of innovative ideas.</p> <p>Innovations are based on robust lessons and evidence.</p> <p>They are well documented and the learning is shared through effective platforms.</p>	<p>There is a culture of sharing failures and successes transparently and proactively.</p> <p>Learning and sharing knowledge is valued and people are recognised for their efforts.</p> <p>Structured approaches to learning (such as Learning Routes) are valued and widely used in the field.</p>	<p>Peer learning is valued; people are curious and willing to reach out.</p> <p>Personal and organizational networks include connections beyond our sector in order to discover new ideas and insight.</p> <p>CoPs, networks and other lateral mechanisms are a natural part of how we work. They enable us gain grassroots input, and to replicate and upscale processes.</p>
3	<p>Senior leaders support specific knowledge initiatives but it is not yet embedded in business processes.</p> <p>At process level, some initiatives are well-led and teams are brought together to learn and share knowledge but this is not the general case.</p>	<p>Innovation is generally valued, and is seen as a positive selection criterion for projects.</p> <p>There is growing curiosity to adapt intellectual property from outside IFAD.</p> <p>Most successful innovations are reviewed and lessons are shared.</p>	<p>IFAD invests some time and resources in organizational learning, but not consistently.</p> <p>People think about knowledge and sharing when there is need and incentive.</p> <p>Failures are shared beyond the team but not to external audiences.</p>	<p>Networking is seen as a core business practice, not just a personal choice.</p> <p>Most individuals build and share their networks with each other, and collaborate to strengthen and use their connections.</p> <p>People can easily find and join the networks they need in order to fill gaps in their knowledge and experience.</p>
2	<p>Senior managers talk about learning being important, but don't always walk the talk.</p> <p>Team learning is generally kept for</p>	<p>Innovations are documented and shared, but not systematically.</p> <p>Sometimes people and/or</p>	<p>People understand the need to learn lessons and share experience, but there is limited incentive to make time.</p> <p>Failures are discussed and sometimes</p>	<p>People will make connections beyond personal contacts but only when they can't easily find the knowledge they are seeking.</p>

	formal events.	projects innovate an approach from scratch when they could have adapted or reused knowledge from another team.	shared beyond the team.	Networks and CoPs are viewed as a 'part-time' activity and little time is provided.
1	There is a lack of leadership on KM processes, and as a result most people work in silos. Urgent issues almost always take precedence over learning activities.	There is a general lack of curiosity, and a belief that ideas are rarely acted upon. Platforms for sharing and developing ideas and innovations are not widely available.	Failure is hidden – people don't talk about it or share the lessons. Time for learning is seen as a cost.	Networking is a personal choice rather than a core business practice. Networks and communities are not seen as delivery or learning tools.
	Using platforms, systems and processes for sharing knowledge and learning	Building internal capacity	Applying evidence and experience to policy engagement & programmes	Engaging and learning with development partners
5	Information management systems are fully integrated, transparent and comprehensive. They meet the diverse needs of teams, help to connect people across distances, and connect people, teams and communities to the information they need to do their work effectively and efficiently. All country programmes are actively using platforms and processes for learning, sharing and reusing knowledge which are fully connected with and complement systems and processes at HQ.	Well-functioning/diverse opportunities for peer learning and cross-level learning, e.g. Learning Routes. People use a widely range of opportunities for high-quality training (multi-language) and mobility. Capacity building includes consultants/TCI/ partner institutions in IFAD.	There is integrated capacity across the organization to generate and use robust evidence & lessons across the portfolio. Country strategies and projects are designed and implemented using knowledge and evidence about what works best. Country Directors and CPMs have the support and access to knowledge they need to engage successfully in policy dialogue.	A wide range of stakeholders, including governments, other development partners and rural people, and their organizations are consulted and learning with IFAD – before, during and after - enabling us to adapt and continuously improve our projects, programmes and services. IFAD is called to lead national level thematic dialogue. Partners openly share good and bad experiences because of their mature relationship with IFAD.
4	Systems and platforms meet IFAD's needs and the level of staff participation is high. People regularly post, extract and apply knowledge from IT systems. Knowledge feedback loops between business processes fully established and supported by systems. Research, evaluation results and lessons are easy to access and retrieve, and are used and shared by most people.	Staff are motivated to learn and supported with effective platforms and processes. External training available and promoted. Decentralized learning opportunities exist and uptake is positive. Opportunities in place for trainees to train others, e.g. through mentorship programmes. Developed capacity is used and valued by the institution.	Platforms, networks and other methods are widely used in country programmes to share and develop knowledge collectively with development partners to influence policy and programmes. Tools, structures and partnerships are in place to enable IFAD to build and leverage evidence and lessons from operations. Knowledge-sharing crosses organizational & geographic boundaries.	Stakeholder involvement and consultation is embedded in most institutional processes and there is an effective use and dissemination of this knowledge. Many governments recognise IFAD as an institution with valuable knowledge. Topics of exchange are clearly priorities.

3	<p>Strategic knowledge and learning is often captured, but is not consistently managed or distilled.</p> <p>IFADs structure and business processes are widely understood and well 'signposted' for newcomers.</p> <p>Systems/ platforms are in place that make research, evaluation results, and lessons accessible, but they are not widely known and used.</p>	<p>Training opportunities are available, but are not considered as a priority.</p> <p>Training is available but not accessible to everyone (based on contract type or functions).</p> <p>The organization will generally use the skills acquired by the trainees, but it is not yet common practice.</p>	<p>Capacity to generate evidence exists, but is inconsistent across the organization.</p> <p>Systems are not leveraged to their full potential.</p> <p>Knowledge-sharing and learning happens mainly at regional/country level. Lessons from operations are not always shared and used across the organization.</p>	<p>Valuable knowledge is generated from engagement with stakeholders, and it is usually acted upon.</p> <p>Regular consultation processes are in place. Several governments recognise IFAD as a learning institution and could cite evidence/examples.</p> <p>Topics for exchange are relevant but not always completely streamlined.</p>
2	<p>Platforms and other tools are in place, but for compliance purposes rather than for learning.</p> <p>Expertise is difficult to locate without good personal networks.</p> <p>Lessons are sometimes identified, but not really learned by others.</p>	<p>Training opportunities only available in HQ.</p> <p>Training available but not certified/customised for our needs.</p> <p>There is a reluctance to leverage staff for learning opportunities, and little incentive for or recognition of informal learning.</p>	<p>Generation and use of evidence relies on few individuals because capacity is limited across the organization.</p> <p>Resources and incentives are in place but are not adequate, and incentives to produce evidence are driven by reporting, compliance and accountability.</p>	<p>Consultation processes are in place but are not institutionalised. Some governments recognise IFAD as having valuable knowledge.</p> <p>Knowledge is generated from stakeholder consultation, but is not always shared or applied.</p> <p>Regular interactions with partners but composition and willingness to share still limited.</p>
1	<p>Systems contain incomplete and fragmented information. Little know-how is captured, and access is limited.</p> <p>Lack of transparency about how IFAD works.</p> <p>People by-pass the knowledge, research and evidence systems that are available and prefer personal contacts. IT systems do little to facilitate the creation of internal or external connections.</p>	<p>Training is supply-driven and offers little innovation or external perspective.</p> <p>There is a 'what's in it for me' mentality and little incentive to build capacity for others.</p>	<p>Capacity to generate evidence is low.</p> <p>Participation in a learning environment is desired but engagement is limited (resource, time, etc.).</p> <p>Evidence is disconnected from country and corporate-level policy dialogue.</p>	<p>Ad hoc and superficial involvement of stakeholders.</p> <p>There is low willingness to share and interactions are sporadic.</p> <p>Exchanges among partners are often unfocused.</p>

What can we learn from other international development agencies?

	Approach	Processes	Tools and products
ADB	<ul style="list-style-type: none"> Highly strategic approach. "Knowledge solutions" are part of ADB's Strategy 2020 and cover activities such as research; policy advisory services; country diagnostics and outlook; economic, sector, and thematic work; technical assistance; capacity development; evaluations. Focus on improving outreach and impact of knowledge products. Communication department provides guidelines for writing and quality assurance. All KM activities tie into the Country Partnership Strategies (CPS) and each CPS includes a country knowledge plan. 	<ul style="list-style-type: none"> KM and knowledge-sharing are embedded across the entire organization. Project completion reports have a mandatory lessons learned section. Staff members designing new projects need to show that they have consulted these lessons learned. All publications go through an external peer review process. Public communication policy which governs the release of ADB information and documents to its external stakeholders. ADB market their publications through social media and marketing campaigns. 	<ul style="list-style-type: none"> Online learning platform called Development.Asia promotes knowledge-sharing between HQ and the field. Content on Development.Asia includes case studies, policy briefs, explainers, insights, summaries and online courses. Author-driven marketing tool called Kudos introduces ADB publications to new audiences. Launching a new ADB Data Library – a platform to provide access to economic, project, financial, and corporate data and databases in digital form.
DFID	<ul style="list-style-type: none"> Focus on developing an internal learning culture. Regular self-assessment of KM and organizational learning, accompanied by staff training and sensitization. Emphasis on learning from experience and good practice in other organizations. Abstract concepts broken down into processes and behaviour that staff can identify with. Deliberate effort to avoid framing KM as an IT or information management issue. 	<ul style="list-style-type: none"> Extensive consultation with staff to define what "good" KM and organizational learning looks like. Staff performance management system includes four core learning behaviours. Operating procedures put a strong emphasis on learning and adaptation, and the use of rigorous evidence. High-level leadership and support. 	<ul style="list-style-type: none"> Use of organizational learning benchmarking framework (developed internally with staff) to help define KM and learning objectives and measure progress.
GIZ	<ul style="list-style-type: none"> Focus on networks – to connect people, and collect and co-create knowledge needed to address a specific topic. New KM strategy will focus on both networks and information management to make it easier to access and retrieve knowledge products produced by the networks. Self-guided and socially collaborative training approach, with a focus on creating and sharing knowledge, exchanging opinions and building CoPs; training delivered via an externally accessible global e-learning platform. 	<ul style="list-style-type: none"> A secretariat (1.5 people) at GIZ HQ coordinates all sector networks; each network has its own governance structure, part-time community manager, and technical support team. Networks have a regional and thematic focus. Bi-annual face-to-face meetings bring together network members and external experts, who bring their perspectives on relevant global trends. 	<ul style="list-style-type: none"> Networks use email as their main platform for discussions, supplemented by use of Sharepoint for sharing and storing documents. GIZ's e-learning portal, Global Campus 21, also hosts virtual learning networks, including a peer-to-peer advisory network for human rights professionals from fragile states. Networks targeting users in developing countries keep virtual tools to a minimum.
IDB	<ul style="list-style-type: none"> Focus on increasing the intellectual capital of IDB, its staff, and strategic partners, and on creating an organizational culture of continuous learning. Strong training focus – on expanding training opportunities for staff and external partners and on transforming knowledge products into highly-replicable training formats. Aim to strengthen links between operations and KM 	<ul style="list-style-type: none"> The Knowledge Management Division is part of IDB's Knowledge and Learning Sector - responsible for designing and developing face-to-face, online and blended training and learning activities for employees and partners. Network of Vice-Ministers to feed knowledge into regional policy dialogue. The library manages the publishing programme. A 	<ul style="list-style-type: none"> Comprehensive project management training programme aimed at external partners, delivered face-to-face, online and through MOOCs. Learning material is published as a public good. Use of creative commons licenses and publications available through an open repository.

	<p>activities to generate knowledge that feeds into a continuous process of improving interventions and actions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A publishing policy provides guidelines for each type of knowledge product. 	<p>committee reviews books, working papers, etc. while technical notes and discussion papers are reviewed and authorized by middle management.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Annual call to gather evidence of how knowledge products have led to policy dialogue, better operational work or loans. 	
UNDP	<ul style="list-style-type: none"> • Focus on turning individual knowledge into organizational learning. • KM is people-centred rather than document-centred. Processes and technology play a supporting role while people's experiences are valued. • Past experience with CoPs to generate, capture and share knowledge at country and local levels and to transforming this knowledge into action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Managers launch a "challenge" and ask participants for ideas or solutions to operational challenges. The winning solution gets financial backing to run a pilot. • UNDP tracks how useful knowledge products are by seeking user feedback through the website. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solution Exchange was a highly successful network initiative in India – eventually with over 30,000 members, and full time moderators for each of its 12 communities. It brought together practitioners, researchers, policy makers and others. • Active communities transferred to Yammer.
UNICEF	<ul style="list-style-type: none"> • Iterative, action-oriented approach based on identified needs, and feedback and lessons. • "Knowledge exchange" is defined as a systematic approach for sharing tacit knowledge to support programmes, operations and advocacy by UNICEF and its partners. 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge exchange facilitators. • Integration of learning into guidance. • Face-to-face and virtual exchanges of experience and peer support. • On-line communities and thematic networks cutting across sectors and geography to promote knowledge exchange. 	<ul style="list-style-type: none"> • Practical guides and training on processes and tools for knowledge exchange. • User-focused portals that bring together people, content and collaboration. On-line "knowledge domains" provide information on a topic in a single location. • Staff "who's who" – combines official staff data with self-completed professional information. • Documented knowledge and experience: case studies, lessons learned and good practice.
World Bank	<ul style="list-style-type: none"> • New strategy/action plan approved in 2017. • Integrated and inter-related business model for KM encompassing people, technology and processes. • Operations focused approach to ensure knowledge assets are at the fingertips of all staff. • Working in parallel on two approaches: experimental to quickly identify pressure points and scale up knowledge-based solutions; and foundational to instil the fundamentals of well-functioning KM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Knitting together the fundamentals: content flow; roles and responsibilities; incentives; tools and technology; connectivity; leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Global Delivery Initiative: a collaborative effort by partners to create a "collective and cumulative evidence base of delivery know-how". An on-line platform allows mining of project data and lessons to predict and address development challenges. • Consolidation of platforms: to make good quality, manageable content readily searchable and available in a variety of formats. • Pre-design knowledge packages put together using text analytics, network analysis and artificial intelligence. • Handover checklists for project team leaders. • Knowledge systems that are intuitive, well-integrated and process-driven.