

Signatura: EB 2020/130/R.8/Add.1  
Tema: 5 b)  
Fecha: 19 de agosto de 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Respuesta de la Dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional del apoyo que presta el FIDA a la innovación para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible**

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

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Thouraya Triki**

Directora  
División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones  
Tel.: (+39) 06 5459 2178  
Correo electrónico: t.triki@ifad.org

##### **Edward Gallagher**

Oficial Principal  
Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación  
Tel.: (+39) 06 5459 2484  
Correo electrónico: ed.gallagher@ifad.org

##### **Thomas Eriksson**

Director  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2425  
Correo electrónico: t.eriksson@ifad.org

#### Envío de documentación:

##### **Deirdre Mc Grenra**

Jefa  
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 130.º período de sesiones  
Roma, 8 a 11 de septiembre de 2020

---

Para **examen**

## **Respuesta de la Dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional del apoyo que presta el FIDA a la innovación para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible**

1. La Dirección acoge con satisfacción el análisis exhaustivo y el informe relativo a la innovación para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible. El informe es esencial no solo para las operaciones del FIDA, sino también para mejorar el aprendizaje, el impacto y la pertinencia a largo plazo del FIDA en el futuro. La Dirección se complace en observar que, aunque la evaluación encontró oportunidades para seguir mejorando, el modelo operacional del FIDA es comparativamente mejor en el apoyo a la innovación que los de los otros organismos con sede en Roma y que los de otras instituciones financieras internacionales.
2. La Dirección aprecia el esfuerzo por abarcar el análisis tanto de los procesos institucionales del FIDA que prestan apoyo a la innovación como de la eficacia en términos de desarrollo en relación con las innovaciones del FIDA sobre el terreno. Ambas dimensiones de la innovación (a nivel institucional y sobre el terreno) son fundamentales para el apoyo que presta el FIDA a la innovación y el impacto. La inclusión de ambas dimensiones en el análisis constituye un esfuerzo importante y un alcance más amplio que el que sugiere el título del informe (por ejemplo, al incluir a los productores en pequeña escala y a las partes de la cadena de valor de las zonas rurales).
3. La Dirección también desea reconocer el carácter colaborativo de la evaluación. Antes de concluirse el informe, se celebraron una serie de consultas adicionales, lo cual la Dirección agradece y considera que ha sido de utilidad para el proceso general y el resultado final.

### **I. Recomendaciones**

4. La Dirección toma nota de las seis recomendaciones y, en términos generales, está total o parcialmente de acuerdo con ellas, salvo por la sexta. A continuación figuran las respuestas detalladas de la Dirección a las recomendaciones.
5. **Recomendación 1. El FIDA debería establecer objetivos institucionales/estratégicos claros para su programa de innovación y elaborar y aplicar un marco operacional, en consonancia con su Marco Estratégico (2016-2025) y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.** El marco debería proporcionar una definición de innovación adecuada en consonancia con el contexto operacional del FIDA, incluir objetivos específicos, esferas de resultados prioritarios, principios rectores y medidas durante un período de tiempo limitado (similar al tema de la gestión de los conocimientos).
6. **De acuerdo.** La Dirección está de acuerdo con la recomendación de definir objetivos estratégicos y aplicar un modelo operacional general que preste apoyo a un enfoque sistemático para promover la innovación. El FIDA pretende ajustarse al modelo de las Naciones Unidas para la innovación dado a conocer en 2019, denominado S.P.A.C.E. por sus siglas en inglés, para estrategia, alianza, arquitectura, cultura y evaluación. La Dirección reconoce asimismo la necesidad de formular una definición de innovación que esté en consonancia con el contexto operacional del FIDA. El modelo operacional debería prestar apoyo a i) innovaciones bien orientadas y oportunas; ii) planteamientos a largo plazo; iii) el desarrollo de un proceso centrado en los usuarios dirigido a encontrar e incubar nuevas ideas; iv) la toma de riesgos informados y calculados, y v) un enfoque basado en datos centrado en el aprendizaje, el impacto y los resultados. La Dirección también reconoce la importancia que tiene para el modelo operativo aclarar cuál es la mejor

manera en que el FIDA puede incorporar suficientes conocimientos especializados en materia de innovación tanto a nivel institucional como sobre el terreno teniendo en cuenta las limitaciones de este en términos de tamaño y recursos.

7. **Recomendación 2. El FIDA debería mejorar el modelo operacional que apoya sus procesos de innovación.** Deberían elaborarse directrices pertinentes que permitan orientar las metodologías (a lo largo del ciclo de los proyectos) con el objetivo de: i) incorporar las innovaciones como productos clave que conducen a resultados de mayor nivel, y ii) adoptar un enfoque sistémico integral con respecto a las innovaciones. En las directrices se deberían sugerir instrumentos o marcos para el seguimiento y la evaluación de los procesos de innovación (vinculados con los instrumentos existentes), así como para evaluar su contribución a los efectos directos e impacto de los proyectos.
8. **De acuerdo.** La Dirección apoya plenamente esta recomendación. De hecho, se ha señalado que la falta de un modelo operacional y de una cultura y apetito de riesgo es una de las limitaciones más predominantes a la hora de promover la innovación. La Dirección toma nota asimismo de la recomendación de elaborar directrices que den orientación sobre las medidas metodológicas que favorecen la promoción de innovaciones durante el ciclo de los proyectos. La formulación de una definición, objetivos, una propuesta de valor única y un modelo operacional brindarán la oportunidad de integrar adecuadamente los recursos y sostener las innovaciones en el tiempo, en consonancia con los esfuerzos institucionales del FIDA en materia de seguimiento y evaluación, la Estrategia de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para el Desarrollo y la gestión de los conocimientos.
9. **Recomendación 3. El FIDA debería dedicar mayor atención a las combinaciones de innovaciones que sean transformadoras: cuanto más transformadoras sean las innovaciones, más sostenibles y más susceptibles de ampliarse serán.** Debería impartirse orientación sobre las principales medidas metodológicas que favorecen la identificación en la etapa de planificación de innovaciones que pueden funcionar en sinergia y agruparse o combinarse en la etapa de ejecución, lo cual da lugar a paquetes con características de tipo transformador. Las directrices o marcos sugeridos en la recomendación anterior deberían permitir la medición de los resultados logrados mediante innovaciones transformadoras.
10. **Parcialmente de acuerdo.** La Dirección está de acuerdo con la recomendación de centrarse en encontrar sinergias entre las innovaciones que faciliten su agrupación y combinación durante la ejecución para que las innovaciones sean verdaderamente transformadoras. Las innovaciones transformadoras tienen carácter translocal (es decir, están arraigadas a nivel local y conectadas a nivel mundial) y deberían someterse a prueba para su ampliación.
11. Emplear directrices o marcos para medir los resultados logrados mediante innovaciones transformadoras podría dificultar la ocurrencia de soluciones novedosas, ya que no todas las innovaciones resultan tener éxito (tampoco están obligadas a hacerlo). La Dirección considera que un indicador de innovaciones más preciso sería el número de ideas nuevas que se ponen a prueba en el ámbito de los proyectos, en lugar del éxito que tienen esas ideas. Por ende, el modelo operacional para las innovaciones debería prestar apoyo a la racionalización de los procesos y las operaciones y promover el aprendizaje en lugar de generar impedimentos burocráticos a las ideas novedosas o fomentar una cultura que sea reacia al riesgo o al fracaso.
12. **Recomendación 4. El FIDA debería mejorar la cultura de la innovación dentro de su modelo operacional para apoyar de manera constante y eficaz su programa de innovación.** Esto debería lograrse mediante la aplicación continua de iniciativas de financiación específicas (como la iniciativa para la promoción de la innovación) para suscitar las ganas de innovar y promover

iniciativas que suponen asumir riesgos vinculadas con soluciones y enfoques verdaderamente novedosos dirigidos a responder a los problemas importantes de la agricultura en pequeña escala. Una cultura de innovación mejorada es esencial para i) fortalecer las capacidades internas (el personal pertinente necesario y sus competencias) con ese fin, y ii) apoyar a los nuevos promotores de la innovación en toda la organización mediante la promoción de mecanismos de incentivo (por ejemplo, recompensas financieras o de otro tipo).

13. **De acuerdo.** La Dirección está de acuerdo con esta recomendación; sin embargo, fomentar una cultura de la innovación, con la búsqueda de innovaciones novedosas y la creación de oportunidades y recompensas para los innovadores supone tener que contar con recursos específicos para ello, es decir, contar con la participación de partes interesadas internas o externas, con el tiempo del personal, con el presupuesto y con asociaciones. La Dirección reconoce la necesidad de optimizar el uso de los escasos recursos para promover una mayor innovación a nivel nacional y regional. Por lo tanto, para respaldar iniciativas como la iniciativa del FIDA para la promoción de la innovación, se están tomando en consideración asociaciones no tradicionales y mecanismos innovadores de financiación (como la movilización de recursos no básicos).
14. Se ha fomentado la colaboración de nuevos promotores voluntarios en el seno de la organización, en consonancia con el modelo S.P.A.C.E. de las Naciones Unidas, creando oportunidades orientadas al futuro, como la iniciativa del FIDA para la promoción de la innovación. A este respecto, la Dirección reconoce la importancia de establecer un sistema de recompensas en virtud del cual el comportamiento innovador especial y más atípico pase a ser una característica central de la cultura de la organización, en consonancia con el modelo S.P.A.C.E. Pueden ofrecerse recompensas económicas y de otro tipo al personal que haga suyo un planteamiento orientado a los usuarios finales, asuma riesgos y sea pionero en forjar un sentido de apropiación respecto de las soluciones. Algunas de las recompensas que podrían considerarse son el reconocimiento público, la interacción con el personal directivo superior, la formalización de la promoción profesional, la oportunidad de trabajar en la esfera de interés del miembro del personal en cuestión y capacitación especializada.
15. **Recomendación 5. El FIDA debería aumentar la financiación y las asociaciones operacionales que apoyan su programa de innovaciones.** Deberían impulsarse las oportunidades de cofinanciación estratégica con asociados (por ejemplo, asociaciones bilaterales con Gobiernos y multilaterales con otras IFI) que compartan objetivos de innovación similares. El objetivo debería ser mejorar las sinergias operacionales para la experimentación, la aceptación, la difusión y la ampliación de las innovaciones, especialmente las que se refieren a cuestiones relacionadas con la inclusión, la gestión de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. El programa de donaciones del FIDA debería aprovecharse mejor para el desarrollo de innovaciones eficaces que aborden los problemas de la agricultura en pequeña escala. Por lo tanto, debe darse prioridad y flexibilidad a las propuestas de donaciones con las que se pretenda: i) fortalecer la capacidad de las partes interesadas nacionales que participan en los procesos de innovación que reciben apoyo del FIDA; ii) buscar soluciones novedosas, y iii) aumentar la eficacia de las asociaciones y sinergias en los planos nacional y regional.
16. **De acuerdo.** La Dirección está plenamente de acuerdo con la recomendación de aumentar la financiación y las asociaciones operacionales que favorezcan la innovación. Las asociaciones eficaces pueden contribuir a generar resultados y efectos colectivos que, de otro modo, no serían factibles. El FIDA ha creado recientemente nuevos mecanismos y estructuras institucionales que ya están valiéndose de las asociaciones para dar apoyo a la innovación. Entre estos mecanismos cabe destacar la Estrategia de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para el Desarrollo, la Estrategia para la Colaboración con el Sector

Privado, la creación de la Unidad de Colaboración con el Sector Privado, Asesoramiento y Apoyo y la creación de la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación. La Dirección acoge con satisfacción la recomendación de extender más el uso de estos mecanismos y de otros para desarrollar innovaciones eficaces que aborden los problemas de la agricultura en pequeña escala y promuevan la inclusión, la innovación a nivel de base, el espíritu empresarial entre los jóvenes y el establecimiento de asociaciones no tradicionales, en particular las relacionadas con las cadenas de valor, la gestión de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos.

17. Es bien recibida la recomendación de dar prioridad y flexibilidad a las propuestas de donaciones dirigidas a generar soluciones novedosas que respondan a las necesidades, los intereses y los valores de las comunidades participantes y a ampliar su escala. Sin embargo, esto debe acompañarse con un sistema que permita ponerlas a prueba en el entendimiento de que no todas las innovaciones tienen éxito y que el fracaso inteligente —por ejemplo, un fracaso sin grandes pérdidas económicas ni de tiempo— forma parte del proceso de innovación. En este contexto, traducir los supuestos en conocimientos durante todas las etapas del proceso de innovación (concepción, incubación y agilización) pasa a ser prioritario para gestionar los riesgos y optimizar el uso de los recursos. Esto puede hacerse, por ejemplo, celebrando consultas y realizando encuestas y entrevistas en la fase de concepción y poniendo a prueba los “pretotipos” y los prototipos en la fase de incubación para ensayar los supuestos y recabar las observaciones de los usuarios. El proceso de validación debe continuar a lo largo de todo el proceso de diseño y desarrollo y las decisiones deberían basarse en los datos y la información fáctica recabada durante el proceso de validación. Las pruebas deberían centrarse en determinar si los supuestos son correctos o erróneos. La aplicación de este enfoque a la innovación servirá para gestionar los riesgos, mejorar el aprendizaje y buscar soluciones que tengan un enfoque específico verdaderamente centrado en los usuarios. También es importante que los recursos de las donaciones se aprovechen de una manera más focalizada y estratégica, dados los cambios más generales en la disponibilidad y la utilización de esos recursos.
18. **Recomendación 6. El FIDA debería racionalizar y limitar el número de instrumentos de gestión de los conocimientos para acceder a la información relacionada con la innovación y compartirla.** Debería utilizarse una plataforma principal para promover las innovaciones que reciben apoyo del FIDA y difundir las conclusiones en materia de seguimiento y evaluación de los resultados y las enseñanzas de las innovaciones. Las actividades que se organicen en el ámbito de la gestión de los conocimientos deberían utilizarse para poner en marcha la plataforma y promoverla en forma periódica. Las actividades de comunicación (incluidos los avisos en redes sociales y en el sitio web interno) deberían utilizarse para generar entusiasmo por las innovaciones y promoverlo entre el personal y otras partes interesadas y mantener la participación en las actividades de innovación que reciben apoyo del FIDA.
19. **Parcialmente en desacuerdo.** Si bien la Dirección conviene en que la eficacia del relato suele estar vinculada al éxito de la innovación, el modelo S.P.A.C.E. también respalda la noción de que una comunicación eficaz exige una comprensión profunda de las preferencias y los intereses de las partes interesadas, así como de los distintos métodos de comunicación que hacen eco con cada grupo.
20. La Dirección considera que la creación de plataformas web diversificadas en relación con las innovaciones fomentaría el sentido de apropiación, la inclusión y la democratización de estas. La finalidad de ello es mejorar el uso y la adaptación de los instrumentos de difusión de los conocimientos que se adapten a las necesidades, competencias y capacidades de cada comunidad.

21. Por lo tanto, la selección de la plataforma que mejor se adapte a cada público y grupo de partes interesadas debe centrarse en los usuarios y basarse en indicadores de rendimiento que sigan de cerca el acceso, el uso, la participación y la experiencia de los usuarios. Podrían establecerse puntos de referencia y requisitos mínimos para determinar la pertinencia de una plataforma y su valor añadido.