



Invertir en la población rural

Junta Ejecutiva

142.º período de sesiones

Roma, 18 y 19 de septiembre de 2024

Respuesta de la Dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional sobre la gestión de los conocimientos en el FIDA

Signatura: EB 2024/142/R.23/Add.1

Tema: 6 d)

Fecha: 6 de agosto de 2024

Distribución: Pública

Original: Inglés

Para examen

Medida: Se invita a la Junta Ejecutiva a que examine la respuesta de la Dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional sobre la gestión de los conocimientos en el FIDA.

Respuesta de la Dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional sobre la gestión de los conocimientos en el FIDA

I. Consideraciones relativas a los principales hallazgos

1. La Dirección acoge con beneplácito la evaluación a nivel institucional sobre las prácticas de gestión de los conocimientos en la Organización y agradece a la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) la exhaustiva evaluación realizada. En la evaluación a nivel institucional se reconoce que los conocimientos son esenciales para el mandato del FIDA de prestar asistencia a los Estados Miembros en calidad de asociados para el desarrollo.
2. **La Dirección está de acuerdo con el hallazgo de la evaluación en el sentido de que varias reformas institucionales llevadas a cabo durante el período objeto de examen pusieron en peligro la ejecución de iniciativas eficaces de gestión de los conocimientos que abarcaban a toda la organización** y se ajustaban a la ambición de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para el período comprendido entre 2019 y 2025. Además de la descentralización, el FIDA llevó a cabo procesos de reasignación en 2020 y 2022 que supusieron el traslado del personal a diferentes áreas geográficas, operacionales y técnicas, lo que afectó en gran medida a la retención de los conocimientos institucionales.
3. **El FIDA ya ha incorporado muchas de las recomendaciones de la evaluación a la labor que está realizando en materia de conocimientos.** La evaluación a nivel institucional fue muy oportuna, ya que coincidió con los esfuerzos de la Unidad de Conocimientos del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) desplegados con el fin de mejorar el valor de la función de gestión de los conocimientos en el FIDA, tras el examen de mitad de período de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos realizado en 2022. Tanto las conclusiones del examen de mitad de período como los hallazgos de la evaluación a nivel institucional han servido de base para la elaboración del Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos para 2023-2025. El FIDA está empleando el Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos en la preparación de operaciones de inversión y estrategias en los países y como contribución a los esfuerzos mundiales en el ámbito de las políticas en beneficio de la transformación rural. La próxima Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA, que se aprobará en 2026, estará fundamentada sobre una evaluación de los progresos y resultados y se basará en la evaluación a nivel institucional.
4. **La Dirección está decidida a seguir examinando y aplicando las recomendaciones acordadas a raíz de la evaluación a nivel institucional una vez que se haya reajustado la estructura institucional del FIDA.** La evaluación ha llegado en un momento crucial, en el que el FIDA se embarca en un proceso de reajuste que reconfigurará la estructura de la institución con el fin de mejorar su eficiencia operacional y su eficacia a la hora de prestar servicios. En este contexto, la función institucional de gestión de los conocimientos se trasladará a la recién creada Oficina de Eficacia en Términos de Desarrollo (ODE), que se encargará de gestionar, medir y facilitar la eficacia de las operaciones del FIDA. La ODE consolidará y mejorará diversas funciones que en la actualidad se hallan repartidas entre los distintos departamentos del FIDA, entre las que figuran la gestión de los conocimientos, la innovación y la evaluación de los resultados y el impacto. De cara a ultimar la estructura de la ODE, la Dirección se servirá de los hallazgos de la evaluación para garantizar que el FIDA cuente con una sólida función de gestión de los conocimientos, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos humanos y financieros.

II. Perspectiva de la Dirección sobre las recomendaciones

5. *Grosso modo*, la Dirección está de acuerdo con la orientación general de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación a nivel institucional. No obstante, a continuación se detallan algunas consideraciones clave relacionadas con recomendaciones específicas.

6. **Recomendación 1: El FIDA debería recuperar el papel que ha venido desempeñando en la elevación a nivel mundial del conocimiento operacional que genera.**

En términos generales, la Dirección **está de acuerdo** con esta recomendación, con las salvedades que se exponen a continuación.

7. **Recomendación 1 a): La actual estrategia de gestión de los conocimientos debería complementarse con un programa de conocimientos más ligero y flexible que establezca los objetivos y las prioridades de la gestión de los conocimientos para el conjunto del FIDA.**

La Dirección **está en parte de acuerdo**. En lugar de complementar la actual estrategia de gestión de los conocimientos con un "programa de conocimientos", el actual Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos cumple eficazmente esta función: abarca todos los elementos propuestos en dicho programa, como por ejemplo articular los objetivos y prioridades de la gestión de los conocimientos en todo el FIDA, hacer mayor hincapié en la transformación rural, reconocer la importancia de los conocimientos locales y englobar las esferas pertinentes no crediticias, como la cooperación Sur-Sur y triangular, la colaboración en el ámbito de las políticas nacionales y la innovación. En un anexo del Plan de Acción se describen las medidas previstas en respuesta a muchas de las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional, por ejemplo: 1 b) asociaciones en materia de conocimientos, 1 d) comunidades de práctica y 3 a) seguimiento.

8. **Recomendación 1 b): Las asociaciones en materia de conocimientos deben ser uno de los ejes principales del enfoque de la gestión de los conocimientos del FIDA y propiciarán un incremento de la eficacia y el impacto de su actividad.**

La Dirección **coincide** en que las asociaciones en materia de conocimientos deben constituir el núcleo del enfoque del FIDA con respecto a la gestión de los conocimientos. Cada vez resulta más necesario establecer asociaciones para fomentar el aprendizaje y facilitar la coordinación de los conocimientos, tanto a nivel interno como externo. A nivel interno, el Grupo de Coordinación de la Gestión de los Conocimientos constituye el mecanismo fundamental para fomentar el intercambio y la coordinación de los conocimientos y apoyar la eficacia de la gestión de los conocimientos. El FIDA también colabora con numerosos asociados externos con el objetivo de que el Fondo y sus Estados Miembros dispongan de los conocimientos más avanzados. Colabora con organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales (IFI), grupos de reflexión, universidades e institutos de investigación en actos relacionados con los conocimientos, y aprovecha los conocimientos generados por los asociados en el marco de programas financiados con donaciones y fondos complementarios (por ejemplo, la Iniciativa 50x2030, la Red de Inversión y Financiación en favor de las Pymes Agrícolas y los Pequeños Agricultores y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial). La recientemente creada ODE reforzará esta función de creación de asociaciones propiciando el intercambio de conocimientos y fortaleciendo las asociaciones tanto internas como con las partes interesadas externas.

9. **Recomendación 1 c): El FIDA debería establecer una pequeña oficina estratégica en el ámbito ejecutivo.**

La Dirección **está de acuerdo** con la necesidad de reforzar la estructura de gestión de los conocimientos del FIDA. En el marco del actual proceso de reajuste, la Unidad de Gestión de los Conocimientos se trasladará del SKD a la ODE, bajo la responsabilidad del Vicepresidente. La Dirección definirá las funciones específicas de la Unidad de Gestión de los Conocimientos en el seno de esta nueva oficina utilizando la orientación ofrecida en esta recomendación y manteniendo al mismo tiempo el equilibrio con el mandato y el papel de la ODE establecidos en el proceso de reajuste.

Mientras tanto, el objetivo del Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos para 2023-2025 ya consiste en mejorar la estructura, la función y el valor añadido de la gestión de los conocimientos del FIDA. Define el cometido principal de la Unidad institucional de Gestión de los Conocimientos a la hora de proporcionar una dirección estratégica, establecer las prioridades y los resultados en materia de conocimientos y coordinar los esfuerzos de gestión de los conocimientos en toda la institución, en colaboración con el Grupo de Coordinación de la Gestión de los Conocimientos del FIDA.

10. **Recomendación 1 d): Las comunidades de práctica deberían utilizarse de manera más sistemática para impulsar la innovación y el aprendizaje.**

La Dirección **está de acuerdo** con esta recomendación. En la actualidad, el FIDA cuenta con 11 grupos formales de comunidades de práctica. Sin embargo, aparte de esos grupos, existen otros numerosos tipos de redes de gestión de los conocimientos que han demostrado su eficacia en el ámbito de los proyectos y los países y a escala mundial, así como en esferas temáticas específicas. Estos grupos funcionan con eficacia, compartiendo activamente conocimientos e innovaciones. En colaboración con el Grupo de Coordinación de la Gestión de los Conocimientos, la Unidad de Gestión de los Conocimientos seguirá fomentando las comunidades de práctica junto con otras prácticas y plataformas de intercambio de conocimientos, como los Dgroups y las redes restringidas de medios sociales. La selección de la plataforma debería dejarse en manos de los responsables de las redes, ya que son ellos quienes están en mejores condiciones para determinar el formato más adecuado a las necesidades del grupo.

11. **Recomendación 2: La Dirección del FIDA debería hacer un esfuerzo decidido por transformar su estructura de gestión de los conocimientos excesivamente centralizada y asignar recursos humanos y financieros suficientes a los distintos niveles descentralizados.**

La Dirección **está parcialmente de acuerdo** con esta recomendación y es partidaria de una mayor descentralización de las principales líneas de trabajo. En este contexto, el personal de operaciones con funciones de gestión de los conocimientos ha sido asignado a diferentes oficinas regionales. Así pues, habida cuenta de la actual limitación de recursos, el FIDA deberá ajustar sus ambiciones y estructuras de gestión de los conocimientos en función de los recursos humanos y financieros disponibles. Esta cuestión se considerará en el marco del proceso de reajuste en curso.

12. **Recomendación 2 a): La descentralización del Fondo actualmente en curso también requeriría una mayor distribución descentralizada de las responsabilidades y los recursos de la gestión de los conocimientos.**

La Dirección **está parcialmente de acuerdo**, dado que considera necesario evaluar la viabilidad de esta recomendación. Habida cuenta de las numerosas prioridades establecidas a nivel mundial, nacional e institucional, la Dirección evaluará la posibilidad de aplicar la recomendación a la luz de la disponibilidad de recursos humanos y financieros en un entorno presupuestario globalmente

limitado, en el que cualquier aumento real del presupuesto debe reducirse al mínimo. El propósito del actual reajuste de la organización consiste en identificar las formas más eficaces de trabajar con los recursos disponibles para que el FIDA pueda cumplir su mandato. En estos momentos, la Dirección no está en condiciones de confirmar si se aplicará esta recomendación o de qué manera, especialmente en lo que respecta a las estructuras regionales y las relaciones jerárquicas.

13. **Recomendación 2 b): Las divisiones regionales deberían consolidar las capacidades de gestión de los conocimientos disponibles que están dispersas por toda la organización y designar gestores de conocimientos a tiempo completo.**

La Dirección **no está de acuerdo** con esta recomendación. En líneas generales, la Dirección respalda la idea de consolidar las capacidades organizativas y agrupará una serie de funciones que en la actualidad están repartidas entre distintos departamentos del Fondo, incluida la gestión de conocimientos. Sin embargo, esta consolidación no tendrá lugar en las divisiones regionales, sino en el seno de la recientemente creada ODE. Además, la creación de nuevos puestos de gestión de los conocimientos debe considerarse en el marco más amplio de la estructura descentralizada del FIDA y de las prioridades presupuestarias estratégicas. También conviene tener en cuenta que todo el personal técnico y operacional debe asumir alguna función en el ámbito de la gestión de los conocimientos.

14. **Recomendación 2 c): Las divisiones regionales deberían elaborar un marco para el seguimiento de la eficacia de las prácticas de gestión de los conocimientos.**

La Dirección **está de acuerdo** con esta recomendación y sugiere además que los marcos se coordinen a través de la Unidad de Gestión de los Conocimientos para garantizar que sean coherentes en todas las regiones y a nivel institucional con el fin de lograr la compatibilidad y el aprendizaje mutuo. La recomendación ya se ha tenido en cuenta en el marco mejorado de medición de los resultados del Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos, sobre la base de los datos de resultados de todas las divisiones, incluidas las oficinas regionales.

15. **Recomendación 2 d): El Grupo de Coordinación de la Gestión de los Conocimientos y el Centro de Recursos para la Gestión de los Conocimientos deberían desempeñar papeles importantes.**

La Dirección **está de acuerdo** con esta recomendación. Bajo el liderazgo de la Unidad de Gestión de los Conocimientos, el Grupo de Coordinación de la Gestión de los Conocimientos seguirá prestando apoyo y coordinando la labor de gestión de los conocimientos en toda la organización y mantendrá plataformas de conocimientos como el Centro de Recursos para la Gestión de los Conocimientos y los sitios dedicados a los conocimientos en la intranet, xdesk y otros medios.

16. **Recomendación 3: La Dirección del FIDA debería realizar un seguimiento de la eficacia de la gestión de los conocimientos y centrarse en las prácticas y los productos de este ámbito que hagan el mejor uso de los recursos en el ámbito global y operacional.**

La Dirección **está en parte de acuerdo** con esta recomendación. Algunas de las medidas propuestas dependerán de la viabilidad de la adopción del sistema presupuestario propuesto.

17. **Recomendación 3 a): El seguimiento de los productos de conocimiento y de las plataformas debe centrarse en los resultados.**

La Dirección **está de acuerdo** en que el seguimiento debe centrarse en los resultados para determinar cuáles son los productos y plataformas más eficaces. Esta recomendación se ha tenido en cuenta en el marco mejorado de medición de los resultados del Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos.

18. **Recomendación 3 b): Las divisiones deberían adoptar sistemas de presupuestación para la gestión de los conocimientos que sean coherentes y comparables entre sí.**

La Dirección **está parcialmente de acuerdo** con esta recomendación: la elaboración de los presupuestos destinados a la gestión de los conocimientos debería ser coherente y comparable; no obstante, la Dirección tiene que evaluar la viabilidad, los requisitos del sistema, las implicaciones en materia de recursos y los plazos para introducir un sistema de este tipo y decidir sobre su aplicación. El sistema debe desarrollarse primero a nivel institucional y, posteriormente, desplegarse y aplicarse por divisiones; además, es necesario separar el presupuesto asignado a la gestión de los conocimientos de otros presupuestos, como los de la División de Comunicaciones y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT), que a menudo se combinan.

19. **Recomendación 3 c): Debería fomentarse la participación de asociados locales en la creación colectiva de conocimientos.**

La Dirección **coincide** en la importancia de dar prioridad a las prácticas de gestión de conocimientos en las que participen los asociados locales en la creación colectiva de conocimientos. El FIDA y el Programa Mundial de Alimentos acaban de organizar (en mayo de 2024) la reunión anual de la red de la Asociación de Múltiples Donantes para el Aprendizaje, que se centró en la generación y el intercambio de conocimientos locales, utilizando las mejores prácticas de gestión de los conocimientos y las enseñanzas de otros organismos de las Naciones Unidas e IFI. En el marco de su política de donaciones, el FIDA está dando prioridad al apoyo a los beneficiarios en los países asociados para el desarrollo como otro mecanismo para promover la creación colectiva de conocimientos locales.

20. **Recomendación 3 d): Deberían elaborarse informes anuales sobre la utilización de los recursos y los resultados de la gestión de los conocimientos.**

La Dirección **está en parte de acuerdo** con esta recomendación. Ya se presenta cada año información sobre los resultados de la gestión de los conocimientos a nivel institucional en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y en el Informe anual del FIDA. Sin embargo, la conciliación de los resultados de la gestión de los conocimientos con los gastos presupuestarios dependerá de la viabilidad de cambiar el sistema de presupuestación, como se señala en la respuesta a la recomendación 3 b).

21. **Recomendación 4: El próximo Marco Estratégico del FIDA debería definir la manera en que los conocimientos permitirán al Fondo posicionarse como impulsor de la transformación rural.**

La Dirección **está de acuerdo** con esta recomendación y la tendrá en cuenta a la hora de elaborar el Marco Estratégico (2025-2031).

22. **Recomendación 4 a): La producción de conocimientos debe guiarse por un enfoque sistémico.**

La Dirección **está de acuerdo** con esta recomendación. La Unidad de Gestión de los Conocimientos ha elaborado una nota de orientación sobre la producción de conocimientos del FIDA en la que las normas y la demanda de conocimientos, la

calidad, la rentabilidad y el uso previsto de los conocimientos figuran entre los principales criterios. El Grupo de Coordinación de la Gestión de los Conocimientos seguirá funcionando como la plataforma que garantice la aplicación de esas medidas.

23. **Recomendación 4 b): Contribución a la dimensión “a mayor escala, mejor y de forma más inteligente” del Marco Estratégico del FIDA.**

La Dirección **está de acuerdo** en que la gestión de los conocimientos debe ayudar al FIDA a establecerse como un asociado de confianza y a mejorar las operaciones del Fondo con miras a la ampliación de escala, la reproducción y la colaboración en el ámbito de las políticas para lograr un cambio transformador. El actual Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos engloba numerosas actividades que abordan este objetivo, por ejemplo, el apoyo al desarrollo de políticas del FIDA en colaboración con los Estados Miembros y la extracción de pruebas de prácticas e innovaciones exitosas, y la difusión de esas pruebas para su reproducción y ampliación.

24. **Recomendación 4 c): La gestión de los conocimientos debería ser uno de los elementos fundamentales del programa de reformas del FIDA.**

La Dirección **está de acuerdo** y ya ha integrado la función de gestión de los conocimientos en el proceso de reajuste en curso, cuyo objetivo consiste en mejorar la eficacia de la ejecución de las operaciones del FIDA.

25. **Recomendación 4 d): Aplicación de normas internacionales.**

La Dirección **conviene** en considerar la aplicación de las normas internacionales durante el desarrollo de la próxima Estrategia de Gestión de los Conocimientos. La Unidad de Gestión de los Conocimientos colaborará con las redes externas pertinentes de gestión de los conocimientos (por ejemplo, entre los organismos de las Naciones Unidas, las IFI y la Asociación de Múltiples Donantes para el Aprendizaje) para comparar las experiencias institucionales a la hora de integrar las normas internacionales, las implicaciones en materia de recursos y los posibles beneficios. En lo que respecta a la certificación de la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre los sistemas de gestión de los conocimientos, cabe destacar que ningún organismo de las Naciones Unidas ni ninguna IFI ha obtenido dicha acreditación (véase la [publicación](#), de la que es coautor el auditor externo del Banco Asiático de Desarrollo).