

| | |
|--------------------------|-------------------|
| Signatura del documento: | EB 2004/83/R.2 |
| Tema del programa: | 3 |
| Fecha de distribución: | 10 noviembre 2004 |
| Distribución: | Reservada |

S



Dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza

Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones

Marco operacional para la fase principal

DOCUMENTO DE POLÍTICAS

Junta Ejecutiva
1 y 2 de diciembre de 2004 - Roma

Para aprobación

Nota para los Directores Ejecutivos

El presente documento se somete a la aprobación de la Junta Ejecutiva.

Para aprovechar al máximo el tiempo disponible en las reuniones de la Junta Ejecutiva, la Secretaría invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse a los funcionarios del FIDA que se indican a continuación, antes de que dé comienzo el período de sesiones de la Junta.

Rodney Cooke
Director, División de Asesoramiento Técnico
Tel.: (+39) 06 5459-2450
Correo electrónico: r.cooke@ifad.org

Gunilla Olsson
Directora, División de Políticas
Tel.: (+39) 06 5459-2581
Correo electrónico: g.olsson@ifad.org

Las consultas relativas al envío de documentos para este período de sesiones deben dirigirse a:

Eleanor P. Alesi
Secretaria Adjunta encargada de los Órganos Rectores,
las Relaciones con los Estados Miembros y el Protocolo
Tel.: (+39) 06 5459-2360
Correo electrónico: e.alesi@ifad.org

Contenido

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abreviaturas y siglas | ii |
| Recomendación | iii |
| Resumen operativo | v |
| I Introducción | 1 |
| A. Concepto de innovación del FIDA | 2 |
| B. Visión general de la Iniciativa para la integración de innovaciones | 3 |
| C. Meta de la Iniciativa para la integración de innovaciones | 4 |
| II Componentes esenciales de la Iniciativa para la integración de innovaciones | 4 |
| A. Fortalecimiento de la innovación en las operaciones del FIDA | 5 |
| B. Aprendizaje e intercambio de enseñanzas en materia de innovación | 9 |
| C. Modificación de la cultura y las prácticas institucionales | 10 |
| III Procesos y procedimientos de la Iniciativa para la integración de innovaciones | 12 |
| IV Seguimiento, evaluación y presentación de informes | 14 |
| Anexo | |
| Pequeños proyectos de la fase preparatoria de la Iniciativa para la integración de innovaciones | 15 |

Abreviaturas y siglas

| | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AEEP | Asociación para la elaboración y ejecución de proyectos |
| EAD | Departamento de Asuntos Externos |
| ENRAP | Red Electrónica de Proyectos en las Zonas Rurales de Asia y el Pacífico |
| FIDAFRIQUE | Red Regional en el África occidental y central |
| FIDAMERICA | Sistema de intercambio de información sobre los programas del FIDA en toda América Latina a través de Internet |
| FP-III | Fase preparatoria de la Iniciativa para la integración de innovaciones |
| GPP | Gerente del Programa en el País |
| IFAT | Federación Internacional de Comercio Alternativo |
| IMF | Institución de microfinanciación |
| ONG | Organización no gubernamental |
| PMD | Departamento de Administración de Programas |
| UGP | Unidad de gestión del proyecto |

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a considerar el marco propuesto que figura en este documento y a aprobar, en consecuencia, la puesta en marcha de la Iniciativa para la integración de innovaciones.

Resumen operativo

Contexto y fase preparatoria de la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones

1. Alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio requiere buscar soluciones nuevas y más eficaces para superar los obstáculos a los que se enfrentan los pobres de las zonas rurales, y acciones coordinadas de los países para aplicar estas soluciones a escala más amplia. En el sistema internacional de ayuda al desarrollo, el FIDA ha sido la única institución dedicada exclusivamente a la reducción de la pobreza rural a escala mundial y se la considera una fuente importante de nuevos planteamientos en esta esfera, tanto para sus propias actividades de asistencia como para el sistema de ayuda al desarrollo en general. La finalidad de la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones es reforzar los instrumentos de los que dispone para cumplir esta función más amplia, es decir, aumentar el alcance y calidad de las innovaciones repetibles que examinan y difunden el Fondo y sus asociados para reducir la pobreza rural. El objetivo de esta Iniciativa de tres años de duración es potenciar la capacidad del FIDA para promover innovaciones que incidan de forma positiva en la pobreza rural. En su forma más simple, la innovación es un proceso que añade valor o soluciona un problema de una forma diferente. Para el Fondo consiste en elaborar métodos mejores y más eficaces en función de los costos de hacer frente a los problemas y aprovechar las oportunidades que se presentan a los pobres del medio rural. En este sentido, el FIDA cumple una función de facilitador, mediador, posibilitador y promotor de innovaciones.
2. En la evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse se señalaba que para que el Fondo pueda adoptar el enfoque sistemático de la innovación que se necesitará para atender la demanda de su función en evolución será preciso introducir algunos cambios. La Iniciativa para la integración de innovaciones sienta las bases para esos cambios. Se concibió como una actividad en dos fases: una fase preparatoria y una fase principal. La fase preparatoria comprendía el diseño del presente marco operacional y la financiación de ocho pequeños proyectos innovadores.
3. La actividad de selección y ejecución de los pequeños proyectos de la fase preparatoria se desarrolló al mismo tiempo que las actividades del equipo de diseño relacionadas con el marco operacional. Al diseñar el marco se tuvieron en cuenta las enseñanzas extraídas de la aplicación de algunas de las innovaciones más prometedoras en los pequeños proyectos. Entre esas enseñanzas cabe mencionar la necesidad de tender un puente entre el diseño y la ejecución, establecer nuevas asociaciones, evaluar los riesgos de la innovación, reconocer el valor de los conocimientos e ideas tradicionales como punto de partida para la innovación y aceptar la importancia del diálogo sobre políticas para crear un entorno que propicie un cambio duradero.
4. Los productos y logros concretos de la fase preparatoria fueron los siguientes: 48 estudios de casos de innovaciones sobre el terreno financiadas por el FIDA; ejecución y evaluación de ocho proyectos piloto innovadores; confección de dos catálogos de innovaciones; intercambio de las enseñanzas de los proyectos en

materia de innovación en 11 conferencias o talleres, y creación de nueve instrumentos para la innovación en apoyo de las actividades futuras. Además de esos productos concretos, el propio proceso preparatorio ha puesto en marcha en el FIDA un proceso de cambio cultural y creación de capacidad.

Resultados previstos de la fase principal de la Iniciativa para la integración de innovaciones

5. Los efectos previstos de la fase principal de la Iniciativa son los siguientes:
 - integración de innovaciones en las operaciones del FIDA;
 - fortalecimiento del aprendizaje en materia de innovación y del intercambio y aplicación de ese aprendizaje, y
 - modificación de la cultura y las prácticas institucionales.
6. Las asociaciones serán la base para fortalecer la innovación en las operaciones del FIDA y para adquirir y compartir enseñanzas sobre la innovación.

Componentes esenciales de la fase principal de la Iniciativa para la integración de innovaciones

7. La fase principal de la Iniciativa consta de tres componentes esenciales (se indican en el cuadro que figura en el texto principal). El primero es el "fortalecimiento de la innovación en las operaciones del FIDA". Consiste en promover innovaciones en los programas nacionales y regionales, incluso el diálogo sobre políticas y la participación. La finalidad es configurar una cartera de innovaciones más sustantiva, sólida y mejor coordinada de la que puedan nutrirse los programas de préstamos y donaciones, y contar con un mayor número de innovadores asociados en todas las etapas. En este componente cabe señalar tres esferas de acción fundamentales. La primera es forjar nuevas asociaciones con organizaciones innovadoras de los sectores público y privado. La segunda es elaborar instrumentos de diseño para analizar mejor el riesgo de las innovaciones. La tercera es reforzar la aplicación de innovaciones, que comporta tender un puente entre el diseño y la ejecución de los proyectos, prestar un apoyo técnico descentralizado a los proyectos más innovadores y de más difícil ejecución, y establecer "acuerdos de acompañamiento compartido" entre las unidades de gestión de los proyectos. La Iniciativa contribuirá también a que la voz de los pobres, las instituciones normativas principales y los centros de desarrollo de innovaciones se escuche en los estamentos normativos del FIDA. La Iniciativa también reforzará la función normativa y el impacto de las iniciativas piloto relativas a la presencia sobre el terreno.
8. El segundo componente esencial es el "aprendizaje e intercambio de las enseñanzas adquiridas en materia de innovación". Se reconoce la necesidad de enfocar el aprendizaje —especialmente respecto de la innovación— de forma más estructurada, reforzarlo en todas las dependencias del FIDA, eliminar los obstáculos al aprendizaje a partir de los errores cometidos y aumentar las posibilidades de aprendizaje del personal del Fondo. Este componente se centrará en extraer enseñanzas de los programas de desarrollo rural, comunicar y promover innovaciones respaldadas por el FIDA y desarrollar la competencia de la organización en esferas de innovación que son estratégicas para su función de liderazgo.

9. El tercer componente esencial es la "modificación de la cultura y las prácticas institucionales" para la innovación. Se centrará en tres tipos de actividades: actividades para propiciar un cambio de cultura, ensayo de nuevos procedimientos de trabajo y un sistema de incentivos al personal para un desempeño innovador.

Utilización de los recursos de la Iniciativa para la integración de innovaciones

10. Los recursos de la Iniciativa se utilizarán a escala decreciente durante un período de tres años. Se aplicarán dos sistemas de financiación: i) algunas actividades esenciales para crear un entorno institucional propicio a la innovación serán financiadas por la Iniciativa con fondos asignados específicamente a tal efecto, y ii) la mayor parte de las actividades de la Iniciativa estarán sujetas a una línea de financiación competitiva destinada a las innovaciones. La finalidad explícita y los criterios y procedimientos operativos del pequeño mecanismo competitivo de financiación evitarán la superposición con la línea de donaciones del FIDA. Además, la Iniciativa tendrá una influencia determinante para orientar cada vez más los programas de préstamos y donaciones hacia innovaciones cuyo impacto positivo sobre la población rural pobre haya sido demostrado de forma directa o indirecta.

I. Introducción

1. Para cumplir los objetivos de desarrollo del Milenio es indispensable que la población rural pobre disponga de mayores ingresos y de una mayor seguridad alimentaria. Aunque es esencial asignar recursos, el éxito también dependerá de que se adopten enfoques nuevos y más apropiados para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza. Muchos enfoques muy arraigados no han dado buenos resultados y no hay motivos para creer que las deficiencias se superarán simplemente aplicando **la misma fórmula** en un contexto que se ha modificado. Las economías rurales están inmersas en nuevos procesos de globalización e intercambio. La función del Estado en los sistemas agrícolas ha cambiado aceleradamente y el sector privado, en pequeña y gran escala, ocupa un lugar central en el proceso de transformación económica, incluso en los países en desarrollo y en las zonas rurales.
2. Los viejos fracasos y los nuevos desafíos exigen nuevas soluciones para luchar contra la pobreza rural. Las soluciones deben basarse en las lecciones aprendidas de los éxitos y los fracasos y el FIDA ha ocupado un lugar de primer orden en ese aprendizaje. No existe una fórmula única para avanzar con eficacia en la transformación del mundo rural y la reducción de la pobreza. Deben hallarse nuevas soluciones en los procesos de definición de estrategias y plataformas comunes para una acción global coordinada, incluso procesos de formulación de estrategias para la reducción de la pobreza y mecanismos para introducir cambios sectoriales. Se espera del FIDA que desempeñe una función crucial en la formulación de nuevos enfoques, más coordinados y eficaces, en la lucha contra la pobreza rural. Para esta tarea cuenta con unos activos esenciales: tiene la experiencia de ocuparse únicamente de los problemas de la población rural pobre; dispone de la metodología necesaria para arbitrar soluciones **con** los pobres de las zonas rurales; ha abordado decididamente la cuestión de formular estrategias satisfactorias en el contexto del cambio estructural, y proporciona un nexo entre el mundo de la población rural pobre y los procesos institucionales y normativos que afectan sus oportunidades.
3. Para que el FIDA pueda jugar ese papel debe poder responder a la demanda urgente de nuevas y mejores soluciones, no sólo para sus actividades, sino para el desarrollo rural en general. La innovación no es un elemento nuevo para el FIDA, que se creó por la necesidad de buscar una nueva vía para acabar con la inseguridad alimentaria y la pobreza. Sin embargo, el desafío —y la oportunidad— que se plantea en la actualidad no es sólo el de formular programas y proyectos innovadores sino el de utilizarlos para encontrar nuevas respuestas **sistémicas** a los viejos y nuevos problemas. Para responder a esta demanda, el FIDA debe esforzarse por ampliar su capacidad de innovación, aprendizaje e influencia. El proceso de reflexión sobre el modo de conseguir este objetivo se intensificó con el Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA (2000-2002), en el que se pedía al Fondo “elaborar una metodología apropiada y evaluar la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse con objeto de reducir la pobreza rural, en cooperación con otros asociados”. En la posterior evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse, en cooperación con otros asociados¹, se formularon algunas recomendaciones concretas para incrementar la capacidad del Fondo de promover innovaciones. De igual modo, en la evaluación externa independiente del FIDA en curso se ha constatado que aunque existen actividades e instrumentos positivos se necesita un enfoque o una estrategia más sistemáticos para las innovaciones.

¹ Oficina de Evaluación, noviembre de 2002, informe n.º 1325.

4. La Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones forma parte de su respuesta al desafío al que se ha hecho referencia más arriba. La Iniciativa se financiará en parte mediante la contribución complementaria del Reino Unido a la Sexta Reposición por valor de USD 10 millones, así como mediante los recursos propios del FIDA. En el programa de trabajo y presupuesto del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2005 se presentan propuestas de gasto sobre la Iniciativa en 2005 para someterlas a la consideración de la Junta Ejecutiva.
5. La Iniciativa se concibió como una actividad en dos fases: una fase preparatoria y una fase principal. Entre las actividades de la fase preparatoria figuraban la elaboración del presente marco operacional, que servirá de guía para la fase principal, y la identificación de una serie de innovaciones actuales del Fondo, así como su análisis y el aprendizaje a partir de esas innovaciones (véase el anexo). El equipo de diseño de la Iniciativa supervisó la elaboración del marco, que cobró forma mediante un amplio proceso de consulta.

A. Concepto de innovación del FIDA

6. Para el Fondo, la "innovación" es un proceso que añade valor o soluciona un problema de una forma diferente. Consiste en:

"... elaborar métodos mejores y más eficaces en función de los costos de hacer frente a los problemas y aprovechar las oportunidades que se presentan a los pobres del medio rural mediante los proyectos y programas que respalda. Esos métodos comprenden enfoques institucionales y tecnológicos, así como políticas y asociaciones en favor de los pobres. El FIDA respalda directamente la innovación y, junto con sus asociados, facilita sus procesos y promueve su repetición y ampliación." ²

La innovación no se persigue por sí misma, sino porque puede influir en la reducción de la pobreza rural³. Para el FIDA, las innovaciones más importantes son aquellas que modifican la forma en que los pequeños agricultores y otras personas pobres del mundo rural invierten, producen y comercializan sus productos; administran sus activos; se organizan y se comunican y relacionan con sus asociados, e influyen en las políticas y las instituciones. Así pues, las innovaciones que promueve el FIDA sobre el terreno pueden ser de distintos tipos: institucionales, de procedimiento, metodológicas, administrativas, políticas, sociales, técnicas y jurídicas. En muchos casos, es preciso introducir innovaciones en la forma en que las organizaciones —gobiernos, organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones de investigación y financieras, y empresas privadas— apoyan el desarrollo rural y ayudan a la población rural pobre con el fin de eliminar obstáculos y crear nuevas plataformas de acción en favor de los pobres.

7. El enfoque del FIDA para integrar las innovaciones en sus actividades y su cultura:
 - se centra en las personas;
 - no es una actividad aislada, sino que forma parte de todas las operaciones y procesos;
 - es descentralizado, orientado a las intervenciones sobre el terreno y basado en la asociación y no está "centralizado en el FIDA";
 - es rápido y flexible y responde a las necesidades;

² Acuerdo en el punto de culminación de la evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse en cooperación con otros asociados.

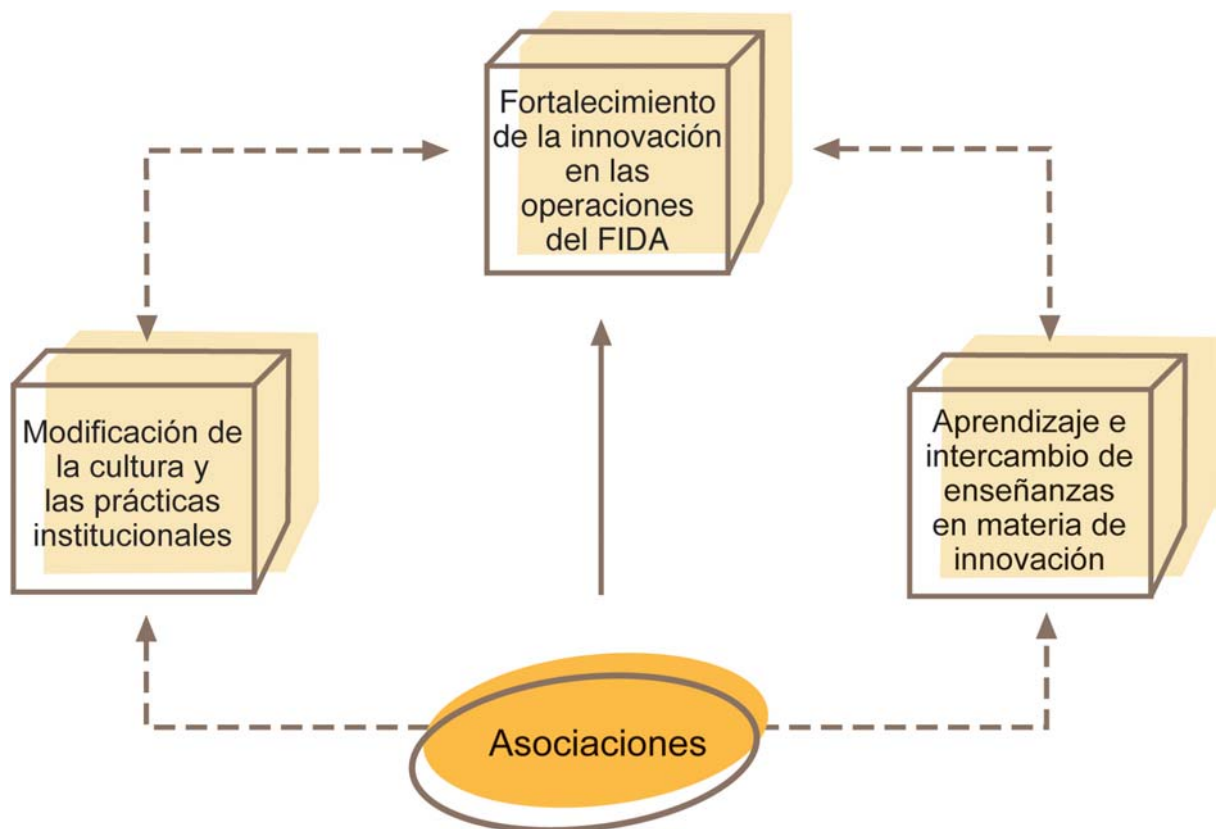
³ El tipo de innovación que promueve el FIDA se describe más ampliamente en la "Nota informativa: Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones" (documento EB 2003/80/INF.4).

- se supervisa y evalúa detenidamente con el fin de reducir los riesgos para la población pobre, y
- se centra en el aprendizaje y el intercambio de conocimientos.

B. Visión general de la Iniciativa para la integración de innovaciones

8. Como proceso institucional, la fase principal de la Iniciativa tendrá una duración de tres años (2005-2007) y preparará al FIDA para responder a viejos y nuevos desafíos con nuevas soluciones y para mejorar, a esos efectos, sus procesos e instrumentos. A fin de conseguir la integración sostenible de las innovaciones se mejorará en el Fondo la cultura y la capacidad de innovación, el aprendizaje y el intercambio de las enseñanzas adquiridas en materia de innovación. Los tres pilares que se muestran en el gráfico 1 se refuerzan mutuamente (el "fortalecimiento de la innovación en las operaciones del FIDA" se verá facilitado por los otros dos pilares), y los tres se sustentarán en las asociaciones estratégicas. La Iniciativa tiene como principio operativo la participación de los interesados principales.

Gráfico 1: Visión general de la Iniciativa para la integración de innovaciones



C. Meta de la Iniciativa para la integración de innovaciones

9. La meta de esta Iniciativa de tres años de duración es **augmentar la capacidad del FIDA para promover innovaciones que tengan un impacto positivo en la pobreza rural**. Para ello es preciso reforzar la capacidad de los préstamos y donaciones del FIDA para definir y promover innovaciones; mejorar el aprendizaje y el intercambio de las enseñanzas adquiridas; fortalecer las asociaciones mediante las cuales el FIDA realiza sus actividades (por ejemplo, las asociaciones para los proyectos financiados mediante préstamos y donaciones, para el diálogo sobre políticas y para las tareas de promoción), y perfilar mejor las misiones de las redes regionales⁴ y la presencia sobre el terreno.
10. Los efectos previstos de la Iniciativa están muy interrelacionados:
 - integración de innovaciones en las operaciones del FIDA;
 - fortalecimiento del aprendizaje en materia de innovación y del intercambio y aplicación de ese aprendizaje, y
 - modificación de la cultura y las prácticas institucionales.
11. Se pondrán a disposición fondos de la Iniciativa para su utilización por el FIDA —que se entiende a estos efectos como la Sede y sus representaciones sobre el terreno— y dichos fondos se vincularán sistemáticamente con los de los préstamos y donaciones en el marco del programa de préstamos del FIDA. Todas las contribuciones de donantes que se canalicen a través de la Iniciativa se vincularán con los fondos de los préstamos y donaciones del FIDA y los complementarán. La distribución de los fondos durante el período de tres años, con carácter decreciente, determinará el escalonamiento de las actividades.

II. Componentes esenciales de la Iniciativa para la integración de innovaciones

12. La actividad de selección y ejecución de pequeños proyectos se desarrolló al mismo tiempo que las actividades del equipo de diseño relacionadas con el marco operacional. Al diseñar el marco también se tuvieron en cuenta las enseñanzas extraídas del examen de algunas de las innovaciones más prometedoras en estos proyectos, tales como la necesidad de tender un puente entre el diseño y la ejecución, evaluar los riesgos de las innovaciones, establecer nuevas asociaciones, reconocer el valor de los conocimientos e ideas tradicionales como punto de partida para la innovación y aceptar la importancia del diálogo sobre políticas para crear un entorno que propicie un cambio duradero. Los componentes esenciales de la fase principal de la Iniciativa, que se presentan de forma resumida en el cuadro a continuación, se basaron en esas enseñanzas y en las extraídas del "Informe anual sobre evaluación de la Oficina de Evaluación correspondiente a 2002" (documento EB 2003/78/R.18).

⁴ Se trata de la Red Electrónica de Proyectos en las Zonas Rurales de Asia y el Pacífico (ENRAP), FIDAFRIQUE y FIDAMERICA (redes de organizaciones y proyectos en África occidental y central y América Latina y el Caribe basadas en Internet), así como del Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos del FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe, el Programa regional destinado a consolidar las estrategias de incorporación de los aspectos de género en los proyectos financiados por el FIDA en América Latina y el Caribe, el Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y el Caribe y la Unidad Regional de Asistencia Técnica.

Componentes esenciales, actividades y función de la Iniciativa para la integración de innovaciones

| Componentes esenciales | Actividades indicativas | Función en la innovación |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Fortalecimiento de la innovación en las operaciones del FIDA | Promover innovaciones en los programas nacionales y regionales y a través de ellos | Fortalece la cartera de innovaciones, establece nuevas asociaciones e instrumentos y refuerza el diseño y la ejecución basados en el aprendizaje en el ciclo de proyectos. |
| | Innovación y diálogo sobre políticas | Garantiza que las opiniones de la población rural pobre configuren las políticas del FIDA. |
| B. Aprendizaje e intercambio de enseñanzas en materia de innovación | Adquirir conocimientos de los programas de desarrollo rural | Promueve un proceso de aprendizaje en materia de innovación más estructurado y eficaz, con una mayor participación de los asociados. |
| | Comunicar y promover innovaciones respaldadas por el FIDA | Refuerza la capacidad interna y general del FIDA para promover innovaciones. |
| | Elaborar esferas estratégicas de innovación del FIDA | Proporciona al FIDA los conocimientos técnicos especiales en materia de innovación que sustentan su función de liderazgo. |
| C. Modificación de la cultura y las prácticas institucionales | Actividades encaminadas a modificar la cultura | Proporciona al personal del FIDA oportunidades para el aprendizaje, la capacitación y el diálogo en materia de innovación sobre el terreno. |
| | Nuevos sistemas de trabajo | Ensaya y evalúa estrategias de innovación institucional. |
| | Incentivos para el personal | Ensaya y evalúa formas de promover innovaciones en el desempeño del personal. |

A. Fortalecimiento de la innovación en las operaciones del FIDA

13. **Asociaciones para la innovación.** En la agricultura, la microfinanciación, la gestión de los recursos naturales y la potenciación de la capacidad de las personas, las innovaciones más satisfactorias son en ocasiones las que introducen los propios pobres o las que se adoptan en estrecha cooperación con ellos. Por ello, el FIDA deberá reforzar sus relaciones con la población rural pobre y con sus asociados de los ámbitos regional y local, en los que tienen lugar las innovaciones. La Iniciativa para la integración de innovaciones promoverá la formación de nuevas asociaciones y "acuerdos de acompañamiento compartido" (véase el párrafo 16 d)) con redes de innovadores como centros de investigación, grupos de agricultores y ONG. En la fase preparatoria de la Iniciativa se identificaron algunos posibles asociados (véase el anexo). En particular, las asociaciones para la innovación deberían centrarse en actividades que impliquen a los pobres de las zonas rurales y potencien su capacidad, especialmente en lo que respecta al aprovechamiento de los conocimientos indígenas y a conseguir que se escuche la voz de los pobres en el ámbito de las políticas.

14. **Capacidad del "FIDA ampliado"**⁵. Es esencial reforzar la capacidad para identificar, promover y evaluar innovaciones. En la medida en que las innovaciones se corresponden con las condiciones de cada lugar, la Iniciativa debe aprovechar plenamente la proximidad del FIDA ampliado con las realidades del país y los innovadores locales. Las medidas que se indican a continuación permitirán aumentar la capacidad:
- apoyo financiero y técnico para vincular las redes regionales con otras redes de innovadores;
 - apoyo financiero para organizar concursos sobre innovaciones de ámbito nacional, regional o subregional (con organizaciones de agricultores, el sector privado, ONG y organizaciones comunitarias);
 - apoyo financiero y técnico para ensayar innovaciones prometedoras, favorecer la aparición de innovadores y promover innovaciones, y
 - apoyo financiero para el intercambio permanente de innovaciones identificadas con miembros de redes a través de Internet (el portal de la pobreza rural, uno de los pequeños proyectos de la fase preparatoria de la Iniciativa, desempeñará una función crucial a este respecto).
15. **Elaboración de instrumentos para diseñar innovaciones.** Una cuestión que exige mayor atención es el análisis del riesgo. Se podrían utilizar fondos de la Iniciativa para elaborar y ensayar instrumentos de evaluación del riesgo (esta tarea ya comenzó durante la fase preparatoria). Otros instrumentos de diseño podrían ser la elaboración de directrices para formular sistemas de seguimiento y evaluación para las innovaciones y para planificar componentes de información, enseñanza y comunicación de proyectos financiados mediante préstamos innovadores⁶, con el fin de respaldar la focalización y el impacto. La Iniciativa también podría cofinanciar la aplicación inicial de estos instrumentos en el diseño de proyectos que se han de financiar mediante préstamos.
16. **Reforzamiento de la aplicación de innovaciones.** Se utilizarán recursos de la Iniciativa para asegurar la aplicación de las innovaciones incluidas en el diseño del proyecto en el modo y con los resultados positivos previstos. Las diferencias de capacidad, comprensión y compromiso entre los asociados en la ejecución pueden dar lugar a un desfase entre el diseño y la ejecución. Entre las actividades destinadas a fomentar la capacidad de los principales protagonistas en la ejecución (director del proyecto y personal clave) figurará la preparación para que desempeñen su función en el proyecto, en particular cuando se vaya a adoptar un enfoque completamente novedoso⁷. Se podrían destinar fondos de la Iniciativa a los siguientes tipos de actividades:
- a. **Tender un puente entre las fases de diseño y ejecución** de los proyectos financiados mediante préstamos adoptando medidas tales como:
- la financiación de la labor esencial de puesta en marcha y otras actividades preparatorias similares;
 - la realización de viajes de miembros del personal, consultores o funcionarios públicos a otros países en los que se ha aplicado la innovación, con fines de aprendizaje, y
 - el ensayo experimental en pequeña escala para perfilar o adaptar una innovación.

⁵ Con la expresión "FIDA ampliado" se hace referencia a los asociados en los programas en los países (véase la nota a pie de página 7).

⁶ Véase el documento de debate del Comité de Evaluación relativo a las orientaciones del FIDA en materia de comunicación para 2004-2007: estrategias y programas, especialmente las páginas 85 y 86.

- b. **Apoyar** la aplicación de innovaciones en los programas en los países. Actualmente, la supervisión es insuficiente en el caso de los proyectos del FIDA más innovadores, especialmente durante los tres primeros años. La Iniciativa puede contribuir a remediar esta situación financiando la prestación de apoyo para aspectos particularmente innovadores de un préstamo. El apoyo podría incluir:
- respaldo de las operaciones iniciales de ejecución;
 - creación de subredes de aprendizaje y apoyo a proyectos del FIDA en esferas concretas de innovación;
 - fomento de la capacidad del personal de los proyectos del FIDA en esferas problemáticas de una innovación de amplia difusión, y
 - evaluación de la experiencia sobre el terreno en la aplicación de innovaciones en el marco de proyectos financiados mediante préstamos del FIDA, en el intercambio de las enseñanzas extraídas con las UGP pertinentes y en una difusión más amplia de las enseñanzas adquiridas.
- c. **Crear una asociación para la elaboración y ejecución de proyectos (AEEP)** para algunos proyectos innovadores. La Iniciativa podría respaldar una amplia⁸ AEEP integrada por todos los interesados principales (incluidos los beneficiarios y las organizaciones de base). En las fases esenciales del ciclo del proyecto, los miembros de la AEEP se reunirían para deliberar, intercambiar experiencias y adoptar decisiones importantes. Los puntos críticos para mantener las reuniones serían el momento de puesta en marcha del proyecto; uno o dos años después de haber comenzado la ejecución —que suele ser el período crítico en los proyectos innovadores— durante la preparación de los planes de trabajo y presupuestos anuales; la revisión a mitad de período o la revisión entre distintas fases del proyecto, y la evaluación. La frecuencia de las reuniones de la AEEP dependería de la naturaleza del proyecto, la innovación acometida y los progresos realizados.
- d. **“Acuerdos de acompañamiento compartido” entre UGP** para una repetición eficaz de las innovaciones. Cuando el FIDA esté repitiendo una innovación en otro proyecto de préstamo, bien en el mismo o en otro país o región, el director del proyecto o un miembro del personal técnico superior del proyecto “experimentado” podría participar en un acuerdo de acompañamiento compartido con un homólogo del país que esté repitiendo la innovación. De esa forma prestaría apoyo técnico y de gestión durante la ejecución y daría respaldo a distancia para resolver los problemas y cuestiones de forma continuada durante uno o dos años. Los fondos de la Iniciativa podrían cubrir parte de los costos conexos. También podrían sufragar los costos del personal del FIDA que facilite y participe en tales acuerdos, contribuyendo de esa forma a implantar el cambio cultural en el FIDA.

⁷ Los asociados principales en los programas en los países son los equipos de diseño de los proyectos del FIDA y los equipos dirigidos por consultores que se ocupan de los exámenes y de los talleres de puesta en marcha; los colectivos interesados y los beneficiarios del proyecto; las instituciones cooperantes; las unidades de gestión del proyecto (UGP), y las redes regionales de información.

⁸ Se utilizaría el concepto de misión integrada de la AEEP, que incluye a los principales asociados implicados. En esencia, la AEEP es la extensión del concepto de equipo de elaboración del proyecto (que se centra en el diseño y en las actividades en la Sede) mediante el apoyo a la ejecución. El propósito es potenciar: i) la atención del FIDA a la ejecución; ii) la participación de las organizaciones interesadas y de los asociados en aras de la sostenibilidad, y iii) el aprendizaje, para conseguir un mayor impacto. El concepto de AEEP se esbozó en el informe sobre el logro del impacto en el ciclo de los proyectos (2000) y en el informe sobre el retiro del Departamento de Administración de Programas (2002).

17. **Diálogo sobre políticas y participación.** Se podría facilitar la comprensión de las dimensiones normativas e institucionales de las innovaciones satisfactorias —y aún más de su ampliación y repetición— en el FIDA impulsando:
- la identificación y análisis de cuestiones de política que se hayan planteado durante la ejecución de proyectos financiados mediante préstamos innovadores, y el establecimiento de vínculos para su examen con otras instituciones normativas y grupos de reflexión interesados en la pobreza rural;
 - la identificación y análisis de cuestiones de política esenciales que se hayan planteado durante el examen, supervisión y evaluación de los proyectos, y su examen en el Foro de Políticas (véase el párrafo 19) y su posterior inclusión en el diálogo sobre políticas a nivel nacional;
 - la participación de representantes de las organizaciones de los sectores pobres de la población en foros de políticas, incluso en la Sede del FIDA;
 - las consultas con organizaciones populares en los planos regional y nacional y el desarrollo de su capacidad para el análisis y el diálogo sobre políticas, y
 - una comprensión rigurosa y más sistemática de la función que desempeñan las políticas e instituciones en el país para crear un entorno propicio a la innovación a favor de la población rural pobre.
18. Las 15 iniciativas piloto relativas a la presencia sobre el terreno que está desarrollando el FIDA pueden contribuir activamente a que el Fondo comprenda mejor las dimensiones normativas e institucionales necesarias. Se podrían utilizar recursos financieros de la Iniciativa para sufragar los costos de la intervención de participantes externos en foros de políticas y del apoyo a la participación de las organizaciones populares en el diálogo sobre políticas. El análisis de las cuestiones de política estará a cargo del coordinador de políticas de la Iniciativa, en colaboración con el personal competente del FIDA.
19. **Foro de Políticas del FIDA⁹.** En sí mismo, el foro es una innovación institucional y cumplirá una función importante en el proceso de integración de las innovaciones. La Iniciativa podría respaldar el funcionamiento eficaz del Foro de Políticas señalando a su atención nuevas cuestiones tanto de fuentes internas como externas, y prestando mayor atención a las opiniones de la población rural pobre. La Iniciativa podría actuar a modo de nexo entre el Foro de Políticas y:
- las necesidades y opiniones de los pobres de las zonas rurales. En determinadas ocasiones podría presentar a representantes de la población rural pobre en el Foro de Políticas en el FIDA (físicamente o a través de medios virtuales) o apoyar la organización de sesiones extraordinarias del foro de índole regional o nacional;
 - la experiencia del FIDA sobre el terreno en relación con los programas de donaciones y préstamos. Por ejemplo, podría respaldar que se plantearan en el foro cuestiones de política que hayan podido surgir a nivel nacional, a través de las redes regionales, las UGP, los gerentes de los programas en los países (GPP) y los consultores, y
 - centros e institutos normativos destacados. Esto contribuiría a que el foro se centrara en las cuestiones de política de mayor actualidad pertinentes a escala regional o mundial, permitiendo al FIDA adoptar una posición al respecto.

⁹ El Foro de Políticas es el órgano central para examinar, acordar y orientar la formulación de las políticas del FIDA relativas a la pobreza rural. Es un espacio institucional para el intercambio de experiencias e ideas sobre cuestiones de política que surgen en las operaciones del FIDA, así como de las experiencias e ideas de otras instituciones y de los procesos normativos internacionales.

20. Asimismo, la Iniciativa podría respaldar la visibilidad del FIDA como innovador en actos de carácter mundial o regional y en foros de políticas externos, haciendo posible que miembros del personal del Fondo presentaran novedades en materia de innovación.

B. Aprendizaje e intercambio de enseñanzas en material de innovación

21. La experiencia pone de manifiesto que una organización innovadora basada en el aprendizaje es aquella que recoge y analiza constantemente sus propias experiencias y se mantiene informada sobre las nuevas ideas que se proponen en otros foros. En la actualidad, el FIDA extrae enseñanzas en regiones y programas a través de los equipos de elaboración de proyectos y de los grupos temáticos que abordan temas concretos de importancia para el desarrollo rural. Otro proceso de aprendizaje es la preparación de notas de aprendizaje, que se basan en las experiencias del ciclo de proyectos y en las enseñanzas que aportan la evaluación y supervisión de intervenciones financiadas con préstamos y donaciones, incluso de asociados del FIDA. La interacción entre el personal y los consultores y la participación en misiones y conferencias dan lugar a un proceso de aprendizaje informal.
22. **Extraer enseñanzas de los programas de desarrollo rural.** Se requiere un proceso más eficaz e institucionalizado de análisis y síntesis y un enfoque más estructurado para involucrar a los consultores y asociados de las redes en el aprendizaje y el intercambio de enseñanzas en materia de innovación. El proceso pondrá el acento en reforzar los vínculos de aprendizaje entre las actividades sobre el terreno y en la Sede, así como en el aprendizaje y el intercambio de enseñanzas entre las distintas divisiones del FIDA. Todas las actividades de la Iniciativa en este ámbito se basarán en elementos pertinentes del Programa de Cambio Estratégico. Se hará hincapié en la posibilidad de aprender de y con la población rural pobre.
23. El material de aprendizaje será objeto de una amplia distribución, tanto interna como externamente. Se espera que el portal de la pobreza rural desempeñará una función central en el aprendizaje e intercambio de enseñanzas, basándose en la comunicación electrónica. Por último —tal vez es lo más importante— la Iniciativa fomentará la cultura del aprendizaje.
24. Es preciso establecer un modelo para la gestión sistemática del aprendizaje en materia de innovación derivado de los proyectos financiados mediante préstamos y donaciones. Las medidas que se han previsto para conseguir este objetivo son las siguientes:
- adquisición de la experiencia y aprendizaje obtenidos sobre el terreno por consultores y asociados durante el diseño del préstamo utilizando medios tales como las referencias a la "innovación" en el mandato y mediante una sesión de fin de misión con los consultores, el personal y los asociados más efectiva y centrada en los problemas;
 - una mayor focalización de las funciones de los equipos de elaboración de proyectos y de los grupos temáticos en la evaluación, intercambio y difusión de las innovaciones;
 - extracción y evaluación de las enseñanzas derivadas de la experiencia del FIDA ampliado en la aplicación de innovaciones sobre el terreno, y
 - desarrollo de un sistema electrónico para el seguimiento de los elementos comunes de los proyectos financiados mediante donaciones y préstamos para conseguir una

mayor sinergia en la innovación; esto se basará en el portal de la pobreza rural y las redes regionales.

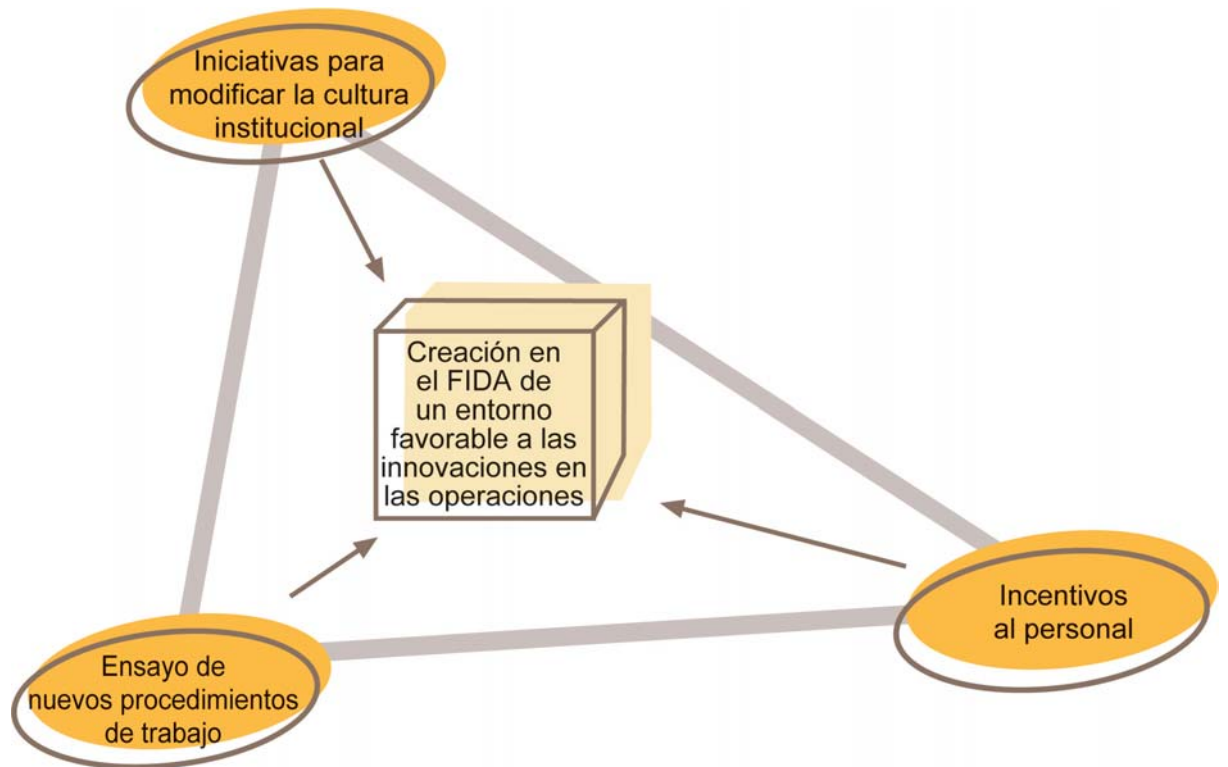
25. **Comunicación y promoción de innovaciones respaldadas por el FIDA.** El Fondo necesita comunicar y promover mejor las innovaciones satisfactorias. El análisis exhaustivo de los elementos que constituyen una innovación satisfactoria y la documentación de este conocimiento situará al FIDA en mejor posición para comunicarse con asociados externos con el fin de promover las innovaciones.
26. **Desarrollar esferas de innovación estratégicas para el FIDA.** Esta será una actividad con visión de futuro, encaminada a establecer una base de conocimientos y competencias técnicas en esferas estratégicas esenciales para la innovación. Estas esferas se basarán en las necesidades, y las redes regionales y las UGP participarán en su identificación. Esta actividad se podría desarrollar a través del portal de la pobreza rural para beneficiarse de la comunicación y difusión coordinadas de los conocimientos. La labor en esta esfera comportará una colaboración estrecha entre las redes regionales y la Sede.
27. En determinadas cuestiones, el aprendizaje podría ser dirigido por una red regional o un grupo temático, según proceda¹⁰. El proceso comportaría: i) un balance de la experiencia existente a cargo del FIDA ampliado, y ii) un examen de la experiencia más general a cargo de otros.
28. Se otorgaría atención preferente a las enseñanzas relativas a las condiciones que deben cumplirse para la aplicación, repetición y ampliación de innovaciones, dado que éste es el principal objetivo del FIDA, incluso por parte de otras instituciones financieras internacionales y donantes bilaterales.

C. Modificación de la cultura y las prácticas institucionales

29. Para conseguir los objetivos de la Iniciativa es necesario también modificar la cultura y las prácticas del FIDA. Debe existir en el Fondo una cultura institucional que valore la innovación y aliente y motive el interés y la participación en las innovaciones de forma permanente. Además, el personal del FIDA (y los consultores y asociados) han de adquirir los conocimientos, aptitudes y competencias necesarios para idear y formular innovaciones, y el marco institucional debe favorecer la promoción de innovaciones.
30. Las iniciativas institucionales que se reseñan a continuación reflejan la convicción de que el aprendizaje práctico y la participación en actividades innovadoras tendrá efectos más duraderos en la cultura institucional que la formación teórica, como lo confirma la experiencia de la fase preparatoria (véase el anexo). Las iniciativas tienen la finalidad de preparar al FIDA para responder a nuevas demandas y se respaldarán con fondos de la Iniciativa asignados al efecto, como se indica en el gráfico 2.

¹⁰ Qué fórmula sea la más apropiada dependerá, entre otras cosas, de si el tema se debe abordar a nivel mundial o regional.

Gráfico 2: Crear en el FIDA un entorno favorable a la innovación



31. **Fomento del cambio cultural.** Lleva tiempo modificar la cultura institucional. Cabe esperar que la participación en innovaciones y el aprendizaje práctico en esta materia tendrán efectos positivos. La entrada en el FIDA de otras ideas y puntos de vista innovadores contribuirá a renovar la cultura institucional y a motivar al personal y a la administración. La Iniciativa desarrollará actividades concretas para introducir nuevas ideas y enfoques. Se indican tres de esas posibles actividades.
32. La presencia intensiva del personal y la administración del FIDA sobre el terreno proporcionará experiencia práctica y oportunidades de aprendizaje. La participación en esta Iniciativa se basará en la demanda.
33. Debates formales e informales y actividades de capacitación para el personal, los altos directivos, los consultores y asociados del FIDA con el fin de intensificar el intercambio de información y el aprendizaje en todo el ámbito de la organización (particularmente en las divisiones regionales). Estas actividades comprenderán desde debates informales a una capacitación más formal centrada en estudios de casos.
34. Diálogo con innovadores del sector privado y sobre el terreno para promover la introducción de nuevas ideas y enfoques en el FIDA. Se podría dar prioridad a la interacción con: i) innovadores del sector privado, e ii) innovadores de la población rural pobre o que trabajan con ella como facilitadores.
35. **El ensayo de nuevos procedimientos de trabajo** que han dado buenos resultados en el sector privado puede contribuir a aumentar la competencia institucional del FIDA para promover innovaciones. Estos procedimientos pueden incluir la rotación de puestos, el trabajo compartido, la formación de equipos integrados por miembros de distintas

divisiones (incluso las AEEP), la sustitución temporal de personal por miembros del FIDA ampliado, asistentes de programas, consultores y otros.

36. **Incentivos al personal.** La promoción de innovaciones requiere un sistema adecuado de incentivos y recompensas para motivar al personal. Un elemento importante de motivación sería conseguir tiempo y libertad para poner en práctica buenas ideas. Esto se debería reforzar mediante el reconocimiento profesional asociado con las innovaciones satisfactorias. Por consiguiente, se deberán introducir los siguientes elementos:
- recompensas no económicas para motivar al personal, desarrollo de competencias, consecución de resultados, reacciones de los beneficiarios e incentivos para el aprendizaje y el intercambio de experiencias;
 - reducción del tiempo de trabajo para que el personal pueda participar en programas intensivos y actividades de capacitación y promoción de innovaciones;
 - integración de la función de apoyo a la innovación en las descripciones de los puestos;
 - un sistema para evaluar el desempeño del personal del FIDA relativo a la promoción de innovaciones, y
 - un sistema de tutoría entre el personal subalterno y superior.

III. Procesos y procedimientos de la Iniciativa para la integración de innovaciones

37. Los recursos de la Iniciativa se utilizarán, a escala decreciente, durante un período de tres años para integrar las innovaciones en la cultura institucional, los procesos y las operaciones básicas del FIDA. La financiación decreciente de la Iniciativa durante ese período se equilibrará con fondos del programa ordinario de préstamos y donaciones para incorporar, y tal vez ampliar, las medidas de la Iniciativa que hayan demostrado ser eficaces. Dichas medidas y prácticas se integrarán en el programa de trabajo anual. Dado que en este proceso se conseguirá una mayor eficiencia o se sustituirán prácticas en vigor, no entrañará necesariamente un aumento del presupuesto administrativo. Para la Iniciativa se adoptarán dos sistemas diferentes de financiación:
- a. Algunas actividades esenciales para crear un entorno institucional propicio a la innovación serán financiadas por la Iniciativa con fondos asignados específicamente a tal efecto (por ejemplo, las destinadas a promover el cambio institucional). Estas actividades afectan al conjunto de la organización y no son adecuadas para una financiación competitiva.
 - b. La mayor parte de las actividades de la Iniciativa se financiarán por concurso. En su mayor parte se trata de actividades de ámbito nacional, aunque algunas de ellas tienen también una importante función institucional. Su finalidad principal es elaborar, ensayar y evaluar ajustes o mejoras de la cartera de innovaciones del FIDA. Estas actividades se basarán en la demanda. Para la mayor parte de esta línea de financiación competitiva se adoptará un proceso de aplicación y selección análogo al del programa ordinario de donaciones del FIDA. Una parte (del 15% al 20%) se asignará a un pequeño mecanismo piloto de financiación totalmente descentralizado (véase el párrafo 41).

38. La finalidad explícita y los criterios y procedimientos operativos del mecanismo competitivo de financiación de la Iniciativa garantizarán que no se produzca una superposición con la línea de donaciones del FIDA **durante los tres años que durará el período de ejecución de la Iniciativa**. Además, ésta tendrá una influencia determinante para orientar cada vez más los programas de préstamos y donaciones hacia innovaciones cuyo impacto positivo sobre la población rural pobre haya sido demostrado de forma directa o indirecta.
39. **Principios operativos básicos.** Los fondos de la Iniciativa estarán a disposición del FIDA —tanto de la Sede como del FIDA ampliado (por ejemplo, las redes regionales existentes, las iniciativas piloto relativas a la presencia sobre el terreno y los proyectos del Fondo)— y, por tanto, son diferentes de las donaciones ordinarias del FIDA. El personal del Fondo administrará todas las iniciativas, pero el FIDA podrá recurrir a asociados y consultores para la realización de tareas concretas en el marco de una actividad dirigida principalmente por el FIDA con el fin de no ocupar tiempo del personal.
40. **Los procedimientos de selección y aprobación del mecanismo de financiación competitiva de la Iniciativa serán similares a los que se aplican en el programa ordinario de donaciones del FIDA.** Cualquier división o dependencia del FIDA podrá presentar propuestas, que se someterán a un comité de selección de la Iniciativa para su consideración con arreglo a criterios competitivos. El comité se reunirá varias veces durante el año para evaluar las propuestas relativas a la Iniciativa, de acuerdo con los procedimientos operativos del comité de selección de donaciones establecidos en julio de 2004¹¹. Sin embargo, el comité no aplicará los criterios establecidos para las donaciones ordinarias, sino los que se indican más abajo. El coordinador de políticas de la Iniciativa actuará como secretario del comité durante el período de su mandato. La experiencia de la fase preparatoria de la Iniciativa sugiere que los presupuestos de las propuestas no deberían exceder de USD 200 000. El Presidente del FIDA aprobará las propuestas, la asignación de los fondos a dichas propuestas y el presupuesto de que dispondrá la Iniciativa.
41. Al comienzo de cada año, el comité retendrá del 15% al 20% de los recursos de la Iniciativa, en función de la demanda, para el desembolso rápido de pequeñas cantidades de fondos (hasta un máximo de USD 50 000). La utilización de este pequeño mecanismo piloto se descentralizará plenamente al nivel de división y serán los directores de las divisiones quienes aprobarán la utilización de los fondos. Se aplicarán procedimientos sencillos para que se puedan movilizar los fondos con prontitud una vez presentadas las propuestas. Este pequeño mecanismo piloto buscará y apoyará innovaciones en la fase inicial del ciclo del proyecto y atenderá con rapidez las oportunidades y necesidades de apoyo a la innovación, en particular las que identifiquen el personal sobre el terreno, las redes regionales y el personal y los consultores del FIDA. La asignación anual a las divisiones del pequeño mecanismo piloto se activará, de forma voluntaria, previa solicitud del director de una división al Presidente Adjunto y se renovará en función de la demanda y los resultados. Este pequeño mecanismo piloto debe ser considerado como **complementario** del programa de donaciones y del Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas del FIDA. Se debería efectuar una evaluación *ex post* anual del mecanismo. Para fomentar la concienciación, facilitar el intercambio de conocimientos y garantizar la transparencia se hará pública la información relativa a todos los fondos

¹¹ División de Asesoramiento Técnico, Directrices y procedimientos para la ejecución del programa de donaciones del FIDA, versión n.º 10, Roma, julio de 2004.

adjudicados. A la terminación de la Iniciativa se valorará este mecanismo, que podría pasar a formar parte de los instrumentos habituales del FIDA.

42. **Criterios de selección.** Los fondos de la Iniciativa sólo se podrán destinar a actividades:
- compatibles con el mandato y el Marco Estratégico del FIDA;
 - susceptibles de aumentar la calidad, el número o la eficacia de las innovaciones en las intervenciones básicas del FIDA;
 - que no se puedan financiar con cargo al programa ordinario de donaciones, y
 - respecto de las cuales existan pruebas fehacientes del compromiso de otros fondos por parte de la dependencia orgánica solicitante para cumplir objetivos de la Iniciativa.
43. Se dará prioridad a las propuestas que cumplan varios de los siguientes criterios:
- que indiquen el impacto potencial de la innovación que se presenta;
 - que tengan una clara posibilidad de ser ampliadas o repetidas por otros;
 - que generen productos o capacidad de aprendizaje prioritarios;
 - que sus productos tengan posibilidades de catalizar el desarrollo normativo o fomentar un diálogo sobre políticas en favor de los pobres, y
 - que se basen en una iniciativa a escala de todo el sistema (de la Sede y del FIDA ampliado, o entre divisiones o departamentos)¹², y generen productos pertinentes para más de una dependencia del FIDA.

IV. Seguimiento, evaluación y presentación de informes

44. Como iniciativa de cambio institucional, la Iniciativa para la integración de innovaciones será administrada por la estructura normal de gestión del FIDA. Sin embargo, para facilitar el seguimiento y la presentación de informes, se contratará a un coordinador de políticas de la Iniciativa, cuyo sueldo se financiará con cargo a los fondos de la Iniciativa. Se presentarán a la Junta Ejecutiva informes anuales sobre la marcha de los trabajos.
45. También se presentarán a la Junta Ejecutiva informes anuales sobre la adjudicación y utilización de los recursos. Se garantizará una transparencia plena mediante la publicación de informes anuales, que incluirán informes sobre los progresos realizados en los programas de trabajo de las unidades, los informes anuales y el sitio web del FIDA. El Foro de Políticas y el portal de la pobreza rural pueden contribuir a aumentar la transparencia y promover una amplia participación en el aprendizaje y el intercambio de experiencias.
46. La Oficina de Evaluación evaluará la Iniciativa en su conjunto. Los informes de evaluación se distribuirán a todos los estamentos del FIDA y se publicarán, ya sea individualmente o en forma resumida, según proceda.

¹² La participación de un grupo temático o de un grupo de interés o de trabajo integrado por varias divisiones contribuirá a cumplir este criterio.

Anexo

Pequeños proyectos de la fase preparatoria de la Iniciativa para la integración de innovaciones

I. Sinopsis de los proyectos

A. Antecedentes

1. El enfoque poco sistemático del FIDA en materia de innovación ha limitado el aprendizaje y la información disponibles sobre las innovaciones que facilita el Fondo. En consecuencia, como se indica en el documento EB 2003/80/INF.4¹, una de las actividades de la fase preparatoria de la Iniciativa para la integración de innovaciones (FP-III) fue:
"determinar las innovaciones, conceptos y experiencias más prometedores del Fondo y comenzar a prepararlos para su posterior aplicación o difusión."
2. Esta actividad de selección y ejecución de pequeños proyectos se llevó a cabo en paralelo a la preparación por el equipo de diseño de la FP-III de un marco del FIDA para integrar las innovaciones. El presente anexo contiene un informe resumido de los pequeños proyectos de la FP-III.

B. Selección

3. La FP-III financió ocho pequeños proyectos de distintos tipos. El Departamento de Asuntos Externos (EAD) y el Departamento de Administración de Programas (PMD) tuvieron la oportunidad de preparar y presentar propuestas. La Iniciativa facilitó para ello una breve guía. Debido a la premura de tiempo, sólo se presentaron 19 propuestas completas, de las cuales el equipo de diseño y la División de Movilización de Recursos seleccionaron ocho utilizando un sistema formal de puntuación basado en los siguientes criterios:
 - grado de innovación implícito en la propuesta;
 - impacto potencial de la innovación;
 - pruebas de su viabilidad a corto plazo;
 - posible interés (de los productos previstos) en más de una región;
 - origen en un grupo temático, equipo de elaboración de proyecto o mecanismo amplio similar que indicara un amplio apoyo institucional, y
 - vinculación con los recursos básicos o el aumento de la capacidad del FIDA.
4. Además de los criterios de selección positivos que se han enumerado, se especificaron también algunas características inhabilitantes para asegurarse de que el proyecto no era demasiado ambicioso y, por tanto, se podía ejecutar en el plazo previsto, que daría resultados concretos y que no suscitaría la oposición de ninguna de las partes principales participantes en la ejecución.

¹ "Nota informativa: Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones", Roma, 17 y 18 de diciembre de 2003, pág. 3.

5. Los ocho proyectos seleccionados fueron los siguientes:
- enfoques innovadores para la focalización de los beneficiarios en proyectos basados en la demanda;
 - ampliación de prácticas innovadoras de explotación de animales pequeños;
 - iniciativa experimental de intercambio de información sobre microfinanciación;
 - vinculación de la gobernanza de la tierra y el agua;
 - el portal de la pobreza rural;
 - asociación para el acceso a los mercados y el desarrollo;
 - desarrollo del sector privado y asociaciones con él, y
 - directrices para el análisis institucional y módulos de capacitación.
- A cada uno de los proyectos enumerados se destinó la suma de USD 75 000.

C. Ejecución

6. El personal del FIDA se encargó de la ejecución de los proyectos citados supra. Cuando se contrató a consultores o se formaron asociaciones para la ejecución (en ocasiones con la finalidad explícita de evaluar esas nuevas asociaciones), el personal del Fondo dedicó su tiempo y mantuvo una participación activa durante todo el proceso.
7. El período efectivo de ejecución fue de seis meses, aproximadamente. Durante este breve espacio, cada uno de los pequeños proyectos de la FP-III elaboró un producto provisional para el taller de la Iniciativa para la integración de innovaciones del FIDA que tuvo lugar en mayo de 2004, así como productos finales. En todos los casos, el producto final comprendía un informe de síntesis y uno o más de los siguientes elementos: estudios de casos, proyectos piloto, inventarios e instrumentos de diseño o ejecución. Varios de los proyectos también participaron en talleres o conferencias interinstitucionales o de otra índole, preparándose productos especiales para cada uno de esos actos.

II. Resúmenes de los proyectos²

8. El FIDA interviene en las innovaciones en formas muy diversas. La mayor parte de las innovaciones del Fondo sobre el terreno guardan relación con el enfoque o la estrategia y, en algunos casos, con las prácticas y la tecnología. Las innovaciones en materia de políticas son menos frecuentes, aunque se pueden citar algunos ejemplos destacados. En los pequeños proyectos de la FP-III se siguió un criterio similar. Además, reflejaban el hecho de que la innovación no debe entrañar siempre un cambio radical: puede ser gradual o suponer la adaptación, o nuevas combinaciones, de procedimientos o tecnologías existentes. Con frecuencia, éste es el planteamiento más adecuado en las innovaciones que se introducen a nivel comunitario.
9. Varios de los pequeños proyectos también eran innovadores en el sistema de ejecución, y en ellos se demostraban modelos de cambio de los procesos y la cultura del FIDA. Al final de la sección III se presentan de forma resumida las enseñanzas extraídas en materia de innovación, con referencias a los proyectos concretos.

² En el período de sesiones de diciembre de la Junta Ejecutiva se facilitarán informes completos para debate.

A. Enfoques innovadores para la focalización de los beneficiarios en proyectos basados en la demanda

Innovación

Este proyecto es pertinente para la integración de las innovaciones en los programas del FIDA en los países y para introducir nuevos procedimientos de trabajo en el Fondo:

- Se centra en una estrategia aplicada en los proyectos —el desarrollo basado en la demanda— relativamente nueva. En este marco general, se estudian enfoques innovadores que se utilizan en ese tipo de proyectos financiados por el FIDA para focalizar a mujeres y pobres.
 - A nivel institucional, el proceso de colaboración, interregional e interdepartamental (PMD y EAD) que se ha seguido para llevar a cabo el proyecto es innovador en sí mismo y un modelo que se podrá seguir en el futuro.
 - En las conclusiones y recomendaciones estratégicas del proyecto se ponen en tela de juicio los enfoques “de exclusión” convencionales basados en criterios socioeconómicos y se propone hacer más hincapié en las medidas de facilitación y potenciación, así como en los aspectos de procedimiento de los fondos basados en la demanda, como elementos a tener en cuenta en la focalización.
-

10. **Sinopsis.** El proyecto se basó en las conclusiones de estudios anteriores del FIDA que indicaban que la concesión de donaciones a sectores concretos de la población —como los más pobres o los más vulnerables— es particularmente problemática en proyectos en los que se aplican enfoques basados en la demanda. Distintos tipos de fondos de desarrollo que financia cada vez más el FIDA corresponden a esta categoría. En este tipo de proyectos, muchas veces son las personas que gozan de una situación relativamente más acomodada las que tienen mayor capacidad para presentar propuestas, pagar la contribución exigida e influir en las decisiones en beneficio propio. Así pues, en el proyecto se evaluó la eficacia y se documentaron algunas de las estrategias innovadoras de focalización que se están utilizando en esas actividades financiadas con préstamos del FIDA. El objetivo era extraer enseñanzas de esos enfoques para mejorar el diseño y la ejecución de los futuros proyectos.
11. Además de un examen general de antecedentes, se llevaron a cabo cuatro estudios de casos exhaustivos en Cabo Verde, la India, Nicaragua y el Perú. Los tres primeros eran estudios sobre el terreno y el cuarto un análisis basado en la abundante información disponible. El centro de atención principal no era la focalización geográfica, sino la focalización socioeconómica. Las conclusiones mostraron qué instrumentos o enfoques de focalización daban mejores resultados. En general, revelaron que las medidas de exclusión utilizadas habitualmente no eran tan eficaces como las medidas de potenciación, que crean un entorno favorable para orientar eficazmente los beneficios a los miembros más vulnerables. A menudo, esta focalización se basa en la utilización de información selectiva, en el fortalecimiento de la capacidad y la representatividad de las organizaciones comunitarias, y en la transparencia del proceso decisorio. Por otra parte, los proyectos basados en la demanda exigen un concepto más amplio de focalización, que incluye los procedimientos y la óptica de cada fondo de desarrollo.

12. Además de los productos finales, este proyecto ofreció varios resultados positivos desde el punto de vista de los procesos. El proceso interregional de aprendizaje utilizado y el enfoque interdepartamental (PMD y EAD), que se aplicó para los estudios de casos, estableció un modelo de colaboración para el FIDA. Sobre el terreno, el proceso de realización de estudios de casos aumentó el compromiso de focalizar a todas las partes interesadas. En otro plano, demostró el valor de una misión de supervisión de carácter temático durante la aplicación de enfoques innovadores en el marco de los proyectos del FIDA financiados mediante préstamos. Las conclusiones del proyecto ya se han presentado en un taller celebrado en la India con asistencia de varios asociados.
13. **Productos finales.** En el proyecto se llevaron a cabo cuatro estudios de casos y un proyecto de nota de aprendizaje del PMD sobre la focalización en los enfoques basados en la demanda, para orientar el diseño y la ejecución de proyectos.
14. **Impacto previsto.** El principal impacto se producirá en el diseño y el impacto de los proyectos del FIDA financiados mediante préstamos. Cuando se apliquen las enseñanzas extraídas aumentarán los recursos que llegan a los pobres, las mujeres y otros grupos vulnerables en los proyectos basados en la demanda que financia el FIDA, como los fondos comunitarios y otros fondos de desarrollo.

B. Ampliación de prácticas innovadoras de explotación de animales pequeños

Innovación

Este proyecto se centra en la modificación de las prácticas de la población pobre. Subraya varios aspectos importantes del proceso de innovación a este nivel, aplicado a prácticas innovadoras de explotación de animales pequeños:

- La escala en la aplicación de innovaciones y su relación con la naturaleza de la innovación para determinar el éxito o el fracaso.
 - La estrategia alentadora de vincular la tecnología y los conocimientos indígenas y modernos para desarrollar innovaciones de bajo costo, escaso riesgo y fáciles de adoptar.
 - La importancia de seguir de cerca y evaluar la aplicación de innovaciones, no sólo para asegurar los buenos resultados de un nuevo enfoque, práctica o tecnología, sino para aprender con miras al futuro.
-

15. **Sinopsis.** Este proyecto se gestó a partir del reconocimiento de tres hechos importantes: i) los animales pequeños son indispensables para la subsistencia de los campesinos más pobres, especialmente las mujeres y las personas de edad; ii) muchos de los sistemas de explotación de los animales pequeños que ofrecen mejores perspectivas en todo el mundo se basan en la vinculación de nuevas tecnologías con prácticas y conocimientos indígenas, que supone en muchos casos la forma más satisfactoria de innovación, y iii) el establecimiento y selección de servicios pecuarios apropiados (por ejemplo, para los animales pequeños o de propiedad comunitaria) es un medio adecuado de dar a la población pobre acceso a los recursos que necesitan, pero debe adaptarse a las condiciones reinantes en cada situación.

16. En el proyecto se estudiaron tres ejemplos de prácticas de explotación de animales pequeños financiadas por el FIDA sobre las que se habían comunicado buenos resultados. Las innovaciones eran las siguientes: el **modelo de producción en pequeñas explotaciones avícolas**, orientado a mujeres de hogares pobres de Bangladesh; el sistema de **agentes de sanidad animal de las aldeas y comunidades**, que era una versión del servicio comunitario de "atención primaria de salud" de Camboya aplicada a la explotación ganadera, y la **gestión comunitaria de pastizales**, que potenciaba la capacidad de acción de las comunidades locales para la gestión de los pastizales en Marruecos. Además, se analizaron tres estudios de casos en los que se habían repetido las innovaciones, en el Senegal (modelo de producción en pequeñas explotaciones avícolas), el Sudán (agentes de sanidad animal de las aldeas y comunidades) y Siria (gestión comunitaria de pastizales), siguiendo el mismo proceso. La finalidad era identificar las circunstancias más favorables para su ampliación o repetición satisfactoria en el mismo país o en otros lugares.
17. El análisis de las tres innovaciones determinó que los elementos fundamentales para ampliar este tipo de innovación se refieren a tres ámbitos: i) el ámbito de la investigación/acción-investigación, en el que se desarrolla o se adapta la innovación en pequeña escala y con un número bastante reducido de beneficiarios; ii) el ámbito del desarrollo/aplicación, en el que la innovación se incluye en un proyecto de inversión (como los del FIDA), se aplica a un número mucho mayor de beneficiarios y se amplía mediante la intervención de las autoridades nacionales, y iii) el ámbito del seguimiento y la evaluación, que actúa a modo de catalizador de los otros dos ámbitos y da lugar a un aprendizaje esencial. En los proyectos en los que se ensayaron o ampliaron las tres innovaciones, las deficiencias de los sistemas de seguimiento y evaluación limitaron la capacidad del FIDA de evaluar el impacto de las diferentes opciones, mecanismos y componentes de cada proyecto y de extraer enseñanzas de ellos, lo cual redujo la posibilidad de ampliar estas innovaciones.
18. **Productos finales.** Seis estudios de casos de tres innovaciones, una aplicación experimental en un proyecto del FIDA, instrumentos de apoyo a la toma de decisiones y materiales para su publicación en el sitio web del FIDA por conducto de la base de conocimientos sobre ganadería y pastizales.
19. **Impacto previsto.** El proyecto ha aportado para el diseño de futuras operaciones de préstamo el conocimiento de las pautas básicas que se han de seguir para ampliar la aplicación de innovaciones relacionadas con la cría de animales pequeños. Las enseñanzas adquiridas mejorarán también los sistemas de gestión de los conocimientos sobre cuestiones ganaderas basados en la web, especialmente la vinculación del conocimiento indígena y externo para desarrollar innovaciones. Esta iniciativa ya se ha integrado en el proceso de formulación de la política y la estrategia del FIDA.

C. Iniciativa experimental de intercambio de información sobre microfinanciación

Innovación

El proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación incorpora innovaciones en distintas formas:

- El sistema de información sobre el mercado de intercambio de información sobre microfinanciación es innovador por su carácter descentralizado y sus aplicaciones basadas en la web, que permiten a las instituciones de financiación rural introducir los datos directamente.
 - El mercado abierto y transparente que promovió el proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación de la Iniciativa también es innovador y contribuye a atraer inversores interesados en financiar actividades de microfinanciación.
 - También es nueva la asociación entre el FIDA y el proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación: el Fondo fue el primer donante que estableció una asociación con este proyecto, con importantes beneficios para ambos asociados.
 - En esta iniciativa se aplica un sistema de seguimiento del FIDA para las operaciones de financiación rural bastante novedoso, que supone pasar del seguimiento “basado en las actividades” al seguimiento “basado en los resultados”, con repercusiones importantes respecto del impacto y el aprendizaje.
-

20. **Sinopsis.** El proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación tiene su origen en el reconocimiento que se hace en el Marco Estratégico del FIDA de la necesidad de mejorar el seguimiento de los resultados y el impacto de las operaciones del Fondo sobre el terreno, especialmente en la financiación rural. El FIDA consideró que el sistema de intercambio de información sobre microfinanciación, sin ánimo de lucro, era una solución que ofrecía buenas perspectivas. El mercado de intercambio de información sobre microfinanciación se creó en 2002 como el primer mercado virtual de ámbito mundial entre las instituciones de microfinanciación (IMF) y los posibles inversores (donantes, inversores con una orientación social e instituciones financieras). Sin embargo, las IMF que desarrollaban su labor en el marco de proyectos respaldados por el FIDA lo desconocían y, por tanto, no lo utilizaban. La finalidad de los proyectos de intercambio de información sobre microfinanciación de la FP-III era, por tanto: i) sensibilizar a los GPP y a los asociados sobre el terreno en la financiación rural sobre los posibles beneficios del mercado de intercambio de información sobre microfinanciación; ii) evaluar la posibilidad de que las IMF rurales respaldadas por el FIDA se integraran en el mercado, y iii) ayudar a los asociados del Fondo en materia de financiación rural que estaban lo bastante adelantados y tenían suficiente capacidad para comenzar a informar sobre el mercado.
21. El proyecto se llevó a cabo en estrecha colaboración con los GPP y tuvo una acogida muy favorable en el FIDA y entre las UGP e IMF sobre el terreno. En total, se elaboraron 23 estudios de casos sobre respuestas de IMF al mercado de intercambio de información sobre microfinanciación. Además, el proyecto fue objeto de un amplio reconocimiento internacional en las reuniones de donantes. Como consecuencia del proyecto, nueve IMF de Burkina Faso, Nicaragua y el Uruguay han comenzado a informar sobre el mercado de intercambio de información sobre microfinanciación y otras nueve IMF de Colombia, El Salvador, Honduras, Kenya, Nicaragua y el Uruguay lo harán previsiblemente en el curso

- de los próximos meses. Esto les ha dado acceso a una plataforma basada en la web que, además de mejorar su sistema de presentación de informes y promover el intercambio y la transparencia de la información financiera básica entre las IMF, les ofrece mejores oportunidades de atender a posibles donantes e inversores.
22. La fase preparatoria ofreció tres enseñanzas importantes que contribuirán a mejorar la futura ampliación de esta iniciativa: i) todos los colectivos interesados deben seguir un proceso permanente de formación y creación de capacidad para obtener todos los beneficios que se derivan de la utilización del mercado de intercambio de información sobre microfinanciación como plataforma para un seguimiento transparente de los resultados; ii) es esencial establecer relaciones duraderas con asociados regionales y nacionales para descentralizar algunas funciones, y iii) existe una importante demanda sin atender entre las IMF que reciben apoyo del FIDA, lo cual ofrece al Fondo una gran oportunidad de aprovechar esta iniciativa durante los próximos años.
23. **Productos finales.** Durante el breve período de ejecución, este proyecto elaboró 23 estudios de casos sobre respuestas de IMF al mercado de intercambio de información sobre microfinanciación, vinculados a 11 proyectos del FIDA financiados mediante préstamos; dio forma a un instrumento de información sobre la normalización del seguimiento de los resultados en la microfinanciación y sobre el mercado de intercambio de información sobre microfinanciación, en forma de un CD-ROM, y reforzó notablemente la imagen del FIDA a nivel interinstitucional como organización interesada en el seguimiento y la transparencia de los resultados.
24. **Impacto previsto.** El proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación de la Iniciativa ha contribuido a mejorar la comunicación de resultados entre las IMF asociadas. En el caso de aquellas que ya han comenzado a informar sobre el mercado de intercambio de información sobre microfinanciación, el proyecto les ha permitido adquirir una mayor visibilidad ante los donantes e inversores de orientación social, comparar sus resultados con los de otras instituciones similares y exponer ante posibles donantes sus necesidades de financiación y asistencia técnica. En términos generales, este proyecto potenciará el impacto de las actividades de financiación rural actuales y futuras que reciben apoyo del FIDA.

D. Vinculación de la gobernanza de la tierra y el agua

Innovación

Este proyecto adopta una visión integral de la gobernanza de la tierra y el agua para las comunidades rurales pobres como base para examinar la experiencia y formular orientaciones sobre los proyectos:

- La vinculación de la gobernanza de la tierra y el agua es una medida innovadora para muchos organismos y agentes del desarrollo que generalmente se ocupan por separado de estos dos recursos. El proyecto revela que el FIDA ha acumulado una experiencia significativa en la gobernanza de la tierra y el agua a través de sus programas en los países y que es tal vez una de las máximas autoridades en este campo.
 - Aplica un enfoque innovador consistente en recurrir a profesionales locales, cuya compenetración con la población local les permite escuchar a los pobres y aprender de ellos. Esto alienta un intercambio fecundo de ideas entre los agricultores y las organizaciones de desarrollo y el personal que las componen.
-

25. **Sinopsis.** El proyecto partió de la preocupación de que los cambios que se han propuesto a nivel internacional para modificar la situación actual no serán suficientes para cumplir los objetivos de desarrollo del Milenio relativos a los recursos hídricos. El debate internacional sobre la crisis del agua, cuyo elemento fundamental es actualmente la gobernanza del agua, no capta en su justa medida la importancia de la tierra y las cuantiosas necesidades de recursos hídricos de la agricultura para cumplir los objetivos de desarrollo del Milenio de reducir a la mitad, para el año 2015, la proporción de personas que viven en situación de pobreza extrema y padecen hambre. Para la mayoría de los agricultores pobres de los países en desarrollo, la tierra y el agua son inseparables: el acceso seguro a la tierra es esencial para conseguir acceder al agua y a los recursos necesarios para invertir en sus medios futuros de subsistencia. La crisis del agua, cada vez más grave, sólo se podrá afrontar plenamente si todas las partes reconocen la vinculación entre la tierra y el agua.
26. Son varios los proyectos del FIDA en los que ya se han utilizado métodos innovadores de vincular la gobernanza de la tierra y el agua y se ha demostrado la importancia de esta vinculación para mejorar los medios de subsistencia de las comunidades rurales desfavorecidas. Esto ha dado la oportunidad de ensayar un proceso que permitiera reunir estas experiencias, sintetizarlas y extraer enseñanzas para que otras partes interesadas puedan beneficiarse, así como de estudiar formas para dar una mayor difusión a este conocimiento.
27. Se seleccionaron cinco estudios de casos de proyectos de préstamo financiados por el FIDA en Bangladesh, Gambia, el Perú, el Sudán y Zimbabwe. En cada país se adoptó un enfoque distinto para la gobernanza de la tierra y el agua, ya que se adaptó el principio de la vinculación a las condiciones políticas, sociales y culturales locales. En cada caso se examinó la estrategia de vinculación de la tierra y el agua, cómo se identificó la innovación, cómo y por qué se seleccionó, cómo se aplicó y cuál fue su impacto. La información se recogió sobre el terreno y se dio gran importancia a escuchar y comprender el punto de vista de los propios pobres de las zonas rurales. Para esta tarea se contrató a profesionales locales por su profundo conocimiento de los proyectos y del idioma y la cultura local. Las opiniones de los usuarios finales pusieron a prueba el aprendizaje conseguido a partir de la investigación y los conocimientos de los "expertos".
28. La estrategia de difusión durante esta fase piloto consistió en aprovechar plenamente los acontecimientos nacionales e internacionales relacionados con la gestión del agua. A nivel internacional, durante la Semana Mundial del Agua, que se celebró en Estocolmo (Suecia) en agosto de 2004, se organizó un seminario de medio día de duración sobre el tema "Primero las opiniones de los agricultores: vinculación de la gobernanza de la tierra y el agua". El interés y la buena acogida de toda la audiencia subrayaron la importancia de que el FIDA haga una aportación sobre la gobernanza de la tierra y el agua —cuestión que no se trata en anteriores ediciones— en la próxima edición del Informe mundial sobre el desarrollo de los recursos hídricos de las Naciones Unidas, que se publicará en 2006. En Roma se organizaron dos seminarios, uno para el personal del FIDA y otro para estudiantes internacionales de posgrado en la Universidad de Roma. En ambos casos, el Fondo demostró ante la comunidad internacional la importancia de vincular la gobernanza de la tierra y el agua, así como la capacidad y buena disposición de la organización para escuchar y aprender de aquellos a quienes en último extremo debe rendir cuentas: los hombres y mujeres de las comunidades rurales desfavorecidas.
29. Este proyecto ofreció numerosas enseñanzas respecto de las condiciones necesarias para conseguir un cambio sostenible que permita mejorar los medios de subsistencia. Cabe mencionar las siguientes: es preferible basarse en la gobernanza actual y en los conocimientos indígenas —"lo viejo y lo nuevo"— a empezar de cero; es preciso reconocer que la función de la mujer en la gobernanza de la tierra y el agua es de gran importancia

en cualquier proceso de cambio del sistema de gestión; es necesario dar tiempo suficiente para conseguir el apoyo general y la confianza de los interesados con miras a promover el cambio; para evitar una competencia cada vez mayor por los recursos se deben abordar las cuestiones de equidad y la solución creativa e innovadora de los conflictos, y para que se produzca un cambio las personas y las organizaciones deben tener la necesaria capacidad y se ha de crear un entorno favorable.

30. **Productos finales.** Se obtuvieron los siguientes productos: i) cinco estudios de casos sobre la gobernanza de la tierra y el agua, documentados por profesionales locales sobre el terreno; ii) una síntesis de las cuestiones y experiencias sustantivas de los estudios de casos desde la perspectiva de los agricultores; iii) un catálogo inicial de la experiencia del FIDA en la gobernanza de la tierra y el agua (habiéndose registrado hasta la fecha 25 experiencias); iv) la identificación de áreas de investigación pertinentes que podrían ser la base de propuestas de financiación por medio del programa de donaciones del FIDA, y v) un seminario internacional y dos seminarios nacionales sobre la gobernanza de la tierra y el agua para difundir e intercambiar los conocimientos y experiencias adquiridos en el marco del proyecto.
31. **Impacto previsto.** El reconocimiento de la importancia de la tierra para mejorar la gobernanza del agua y la adopción de estrategias que vinculen a ambos recursos en beneficio de la población rural pobre aumentarían de forma significativa el impacto y la sostenibilidad de los programas del FIDA en los países. Asimismo, el Fondo podría formular una estrategia de gobernanza de la tierra y el agua que permitiera incidir en la importancia de esta cuestión en sus propios programas y en la comunidad internacional del desarrollo.

E. Portal de la pobreza rural

Innovación

El portal de la pobreza rural contribuye a la innovación institucional en el FIDA mediante un proceso participativo de ejecución:

- En el proyecto se aplica un enfoque basado en las necesidades, con un proceso desusadamente intenso de colaboración, pues para diseñar el portal no sólo se desbordan los límites de los departamentos en la Sede, sino que se involucra activamente a la familia ampliada del FIDA (por ejemplo, a las redes regionales y las UGP).
 - Para intercambiar y generar conocimientos, el modelo del portal sigue un enfoque innovador, altamente interactivo, proyectado al exterior, abierto y no centralizado en el FIDA. Entre los varios rasgos innovadores que lo caracterizan cabe señalar el debate franco y el aprendizaje de los éxitos y los fracasos, permitiendo que se escuchen las voces de los pobres, y un proceso espontáneo de aprendizaje e intercambio de experiencias.
 - Las características, las funciones y el contenido del portal propiciarán nuevas innovaciones.
-

32. **Sinopsis.** La finalidad del proyecto relativo al portal de la pobreza rural era contribuir a erradicar la pobreza rural fomentando el intercambio de información y de conocimientos y convirtiendo la lucha para acabar con ese fenómeno en una prioridad mundial. El portal se concibió como un instrumento y un servicio que permitirá a las comunidades de personas acceder a la información y los conocimientos que necesitan para erradicar la pobreza rural, incluso la facultad de crear, adquirir, adaptar, clasificar, difundir, administrar y utilizar esa información y esos conocimientos.

33. El portal es un instrumento para propiciar el proceso de intercambio de información y de conocimientos y es la base de la gestión de la información y de los conocimientos en el FIDA y, más allá, en el "FIDA virtual".
- El portal ayudará a crear un entorno propicio para utilizar formas mejores de adquirir e intercambiar conocimientos, formular preguntas, comunicarse y colaborar, y para reutilizar y perfeccionar el conocimiento con el fin de influir en las políticas.*
- El enfoque del portal como un depósito único con una gestión descentralizada de los contenidos hará posible obtener la información en la fuente y garantizará su difusión exacta y puntual.*
34. El portal de la pobreza rural es una ampliación de innovaciones realizadas sobre el terreno y, más concretamente por las redes regionales del FIDA, FIDAMERICA, FIDAFRIQUE y ENRAP, y una mejora de muchas actividades ya existentes. Su creación ayuda al FIDA a desempeñar su función catalizadora al potenciar su capacidad para actuar como intermediario de los conocimientos sobre la pobreza rural y para influir en las políticas. Para cumplir estas funciones:
- facilita el acceso a información elaborada;
 - propicia un entorno de colaboración para el intercambio y el aprendizaje;
 - vincula entre sí a agricultores, gobiernos, responsables de las decisiones, oficiales sobre el terreno, personal de la Sede, asociados en el desarrollo rural y todas las redes existentes;
 - establece una plataforma para escuchar la voz de la población rural pobre y sus organizaciones y aprender de ellas;
 - apoya el intercambio de información sobre los éxitos y los fracasos, y
 - pone a los responsables de las políticas en contacto con la realidad sobre el terreno.
35. En el marco de la Iniciativa para la integración de innovaciones se dieron los primeros pasos importantes para establecer el portal de la pobreza rural.
36. El enfoque de colaboración adoptado en el proyecto estableció las pautas y las bases para crear y mantener el portal. Fue también una forma innovadora de comunicar y promover la cooperación y la puesta en común de las ideas del FIDA y su familia ampliada, incluso las redes regionales, los asociados sobre el terreno y los proyectos y programas del Fondo.
37. **Productos finales.** El proyecto de establecimiento del portal originó un modelo de trabajo basado en la web y una serie de encuestas de evaluación de las necesidades de información sobre la pobreza rural. En el marco del modelo de trabajo se ensayaron dos páginas regionales (Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe), dos páginas nacionales (la India y el Perú), una página temática (financiación rural), una experiencia extraída de diferentes enfoques para la reducción de la pobreza rural (actividad forestal comunitaria y en régimen de arrendamiento) y una sección dedicada a "escuchar la voz de otros", en la que se recogían relatos, vídeos y testimonios de participantes en los programas y proyectos del FIDA (cuatro de Latinoamérica y uno de África occidental y central), de la familia ampliada del FIDA y de otros asociados. Actualmente se está perfilando el modelo de trabajo. El proceso de ejecución comportó también la presentación del modelo de trabajo del nuevo portal en varias reuniones regionales. En términos más generales, el enfoque participativo del proyecto ha influido en la cultura y las prácticas del FIDA.

38. **Impacto previsto.** En el FIDA, el portal de la pobreza rural puede ser la base de una gestión eficaz de la información y los conocimientos en el conjunto de la organización. Entre otras cosas, el intercambio de información podría promover en el Fondo una actitud abierta ante el aprendizaje. Fuera del FIDA, el portal reforzará la capacidad del Fondo para actuar como intermediario de los conocimientos sobre la pobreza rural e influir en las políticas.
39. El principal efecto positivo que se espera del portal es que impulse el intercambio de conocimientos y la generación de nuevos conocimientos. Las características, las funciones y el contenido del portal propiciarán, a su vez, nuevas innovaciones. Al crear un circuito especializado en cuestiones relacionadas con la pobreza rural, el portal será una aportación positiva a la reflexión internacional sobre la erradicación de la pobreza rural.

F. Asociación para el acceso a los mercados y el desarrollo

Innovación

Como ocurre en otros casos, este pequeño proyecto se centra en la innovación y al mismo tiempo es innovador por el enfoque que utiliza en la ejecución:

- El proceso de ejecución del proyecto se basa en una nueva asociación entre un fondo internacional y una red mundial establecida para promover el acceso de los pequeños productores a los mercados.
 - Dentro del FIDA, la ejecución del proyecto impulsa un proceso interregional e interdepartamental de aprendizaje e intercambio de información y conocimientos sobre el acceso a los mercados.
 - El eje central del proyecto es la formulación de estrategias e instrumentos más adecuados para ayudar a los productores pobres a acceder a los mercados nacionales e internacionales. Se basa en una actividad de búsqueda de innovaciones a escala mundial.
-

40. **Sinopsis.** La iniciativa surgió del interés del FIDA de hacer del acceso a los mercados y el desarrollo elementos más eficaces para reducir la pobreza rural, y de contribuir a mitigar algunos de los obstáculos con los que tropiezan los pequeños productores para aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización, particularmente en determinados mercados especializados. La finalidad concreta del proyecto era crear y desarrollar instrumentos modelo que faciliten el acceso de los pequeños productores a los mercados nacionales e internacionales.
41. Para la ejecución del proyecto se estableció una asociación con una destacada organización internacional especializada en el acceso a los mercados —la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT)— y con el centro de acceso a los mercados de Traidcraft, y se aprovecharon sus conocimientos. La IFAT es una red mundial que se ocupa de los pequeños productores de 59 países. En conjunto, se obtuvieron seis productos aplicando un enfoque altamente participativo e interregional. Los productos fueron fruto de las preocupaciones e intereses comunes de las divisiones regionales. También participaron activamente dos programas regionales de la División de América Latina y el Caribe (FIDAMERICA y el Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y el Caribe).

42. En el balance que se llevó a cabo en el marco del proyecto se concluyó que, aunque en la mayoría de los proyectos del FIDA el acceso a los mercados es un componente pequeño en términos relativos, el Fondo ha acumulado una experiencia considerable a este respecto, en la promoción del desarrollo de empresas rurales, el establecimiento de vínculos de mercado con el sector privado y la capacitación. Sin embargo, esa experiencia adquirida por medio de los programas en los países está dispersa, sin explotar y, en gran medida, en manos de consultores, y ello lastra su potencial para el aprendizaje y para elaborar instrumentos y políticas. Se concluyó también que en las distintas regiones se adoptan enfoques diferentes, a veces muy diferentes, sobre el acceso a los mercados y ello facilita la evaluación comparativa de las estrategias y el aprendizaje mutuo. Una tercera conclusión importante fue la necesidad de establecer vínculos más estrechos entre los proyectos financiados con préstamos y donaciones. Éstas han financiado algunas de las iniciativas más innovadoras, y también más arriesgadas, en la esfera del acceso a los mercados. Un vínculo más estrecho abriría tal vez buenas perspectivas para el aprendizaje y la ampliación en los proyectos de préstamo cuando se haya reducido el nivel de riesgo o se hayan definido mecanismos para afrontar ese riesgo.
43. El proyecto ofreció distintas enseñanzas en las que podrían basarse futuras actividades, especialmente el potencial del comercio electrónico, en particular para la comercialización de productos agrícolas en países en desarrollo. Otra de las enseñanzas se refiere a la cuantía de recursos útiles de Internet disponibles (que el proyecto ha reunido en una biblioteca virtual) y que dan pie a una colaboración productiva y al intercambio de las mejores experiencias innovadoras sobre el terreno. El FIDA puede contribuir en gran medida a ampliar los métodos satisfactorios que han desarrollado los miembros de la IFAT y las organizaciones locales con las que trabaja.
44. El proyecto también ofreció información sobre obstáculos concretos con los que se enfrentan los productores. Aunque, ciertamente, existen variaciones importantes entre zonas geográficas y situaciones individuales, hay problemas comunes como la necesidad de mejor información sobre el mercado, de asistencia técnica para desarrollar productos y de capacitación para perfeccionar la competencia empresarial y de gestión.
45. **Productos finales.** Este proyecto generó un gran número de productos: dos estudios de casos, uno sobre centros de desarrollo empresarial al servicio de los productores rurales y otro sobre el comercio electrónico; un documento de balance del FIDA y una biblioteca virtual sobre el acceso a los mercados; un manual para el acceso a los mercados titulado *Into the Market* (Hacia el mercado); un conjunto de instrumentos para participar en ferias comerciales internacionales (Cómo sacar el mejor partido de las ferias comerciales), y una guía en la que se presentan de forma resumida novedades en el campo del comercio electrónico que pueden ser de utilidad para los productores rurales, con anexos sobre los recursos disponibles. Las experiencias y enseñanzas extraídas en el marco del proyecto también se presentaron en una conferencia internacional.
46. **Impacto previsto.** Los productos a los que se ha hecho referencia potenciarán la capacidad del FIDA y de sus asociados para ayudar a los productores y agricultores de bajos ingresos a acceder a los mercados nacionales e internacionales. Dentro del FIDA, el proyecto ya ha fomentado el interés del personal y el diálogo sobre esta cuestión entre las distintas divisiones. Las conclusiones también podrían impulsar un cambio en las actividades de los programas en los países relacionadas con el acceso a los mercados, haciendo más hincapié en los servicios.

G. Desarrollo del sector privado y asociaciones con él

Innovación

El proyecto contribuye en distintas formas a la innovación en el FIDA:

- Extrae enseñanzas de varios proyectos anteriores y en curso financiados por el Fondo que tienen un componente de desarrollo del sector privado o de asociación con él. Estas enseñanzas son el punto de partida para elaborar directrices con miras a una futura identificación de asociaciones.
 - El proyecto desarrolla una “matriz de limitaciones e intervenciones” innovadora como base para facilitar el diseño de programas en los países y la selección de asociados.
 - El proyecto da forma a elementos básicos de un manual para los GPP y otros interesados en integrar el análisis del desarrollo del sector privado y de las oportunidades de asociación con él en todas las fases del ciclo de los proyectos. Esto incluye la adaptación de los principios básicos para la asociación con el sector privado establecidos por las Naciones Unidas para las asociaciones a nivel institucional.
-

47. **Sinopsis.** El elemento catalizador de este proyecto fue el informe final de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA, en el que se señaló la necesidad de prestar más atención a la participación directa de la empresa privada en la financiación y ejecución de los proyectos y programas del FIDA.
48. Los objetivos del proyecto eran: i) identificar necesidades que se puedan atender a través del desarrollo del sector privado; ii) analizar ejemplos de participación de asociados del sector privado para extraer posibles enseñanzas, y iii) preparar instrumentos con el fin de que el FIDA pueda utilizarlos para contribuir a establecer una cooperación eficaz con el sector privado. Para cumplir estos objetivos, el proyecto recurrió a una red interdepartamental.
49. **Productos finales.** La financiación de la Iniciativa para la integración de innovaciones permitió realizar ocho estudios de casos, en cinco regiones, que se centraban en diferentes niveles de participación del sector privado en los programas y proyectos del FIDA en curso. Se elaboró un manual con directrices y procesos de diligencia debida para las asociaciones del FIDA con el sector privado, tanto a nivel institucional como en cada fase de las actividades de los programas en los países. En un anexo del manual figuran directrices más detalladas para ese tipo de asociaciones en la financiación rural, como complemento de las políticas y directrices vigentes del FIDA. Se prepararon tres ejemplos de posibles asociaciones del FIDA con el sector privado.
50. **Impacto previsto.** En las situaciones en que proceda, la iniciativa permitirá al FIDA seguir un enfoque más sistemático, transparente y eficaz respecto de la participación del sector privado como asociado para la reducción de la pobreza rural. El proyecto también ha sentado las bases de un aprendizaje institucional más efectivo sobre esta cuestión, para incorporar y difundir las mejores prácticas y las enseñanzas adquiridas.

H. Directrices para el análisis institucional y módulos de capacitación

Innovación

La finalidad de este proyecto es contribuir a la innovación en el FIDA, en particular respecto de las dos iniciativas anteriores, de la siguiente forma:

- Ayuda a los beneficiarios del FIDA a diagnosticar y resolver problemas y limitaciones institucionales que obstaculizan la ejecución satisfactoria de los proyectos.
 - Facilita el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo rural orientados en mayor medida a los procesos, con el objetivo de establecer sistemas de suministro de servicios sostenibles y basados en la demanda, abordando cuestiones relacionadas con los medios de subsistencia y la gobernanza.
 - Ayuda al FIDA a conseguir su objetivo de reforzar las organizaciones de la población rural pobre estableciendo un marco metodológico centrado en los agentes para planificar la transformación institucional en favor de los pobres.
-

51. **Sinopsis.** Progresivamente, el FIDA está sustituyendo los proyectos del tipo "insumo-producto" por las intervenciones orientadas a los "procesos" que dan gran importancia a la construcción de sistemas y al impacto a largo plazo. Sin embargo, esta medida no se ha acompañado todavía de un cambio en la mejora de las actitudes de los diseñadores, evaluadores y ejecutores de los proyectos y programas de manera que estén mejor preparados para abordar las cuestiones institucionales que afectan a los sistemas de prestación de servicios. Para que los proyectos del FIDA den buenos resultados en escenarios institucionales cada vez más amplios y complejos se hace necesario desplazar la atención principal de los usuarios y los proveedores de servicios, en cuanto tales, a los facilitadores, esto es, los agentes y organismos que facilitan la interacción entre los usuarios y los proveedores de servicios.
52. Los entornos institucionales frágiles e inadecuados son una de las causas principales de que a menudo no se obtengan los mejores resultados en los proyectos y programas de desarrollo rural y, en muchos casos también, de la falta de responsabilización ante el nivel inferior, es decir, los grupos-objetivo del FIDA. La evaluación externa independiente confirmó que el Fondo debe adquirir un conocimiento más exacto de los sistemas institucionales y de las cuestiones relacionadas con la gobernanza durante las fases de diseño y ejecución. Un análisis institucional bien fundamentado es esencial también para configurar el diálogo sobre políticas y coordinar las intervenciones del FIDA en cualquier país, situándolas en un sistema común que permita un intercambio profundo y un aprendizaje conjunto (por ejemplo, para integrar las disposiciones relativas al suministro de bienes públicos a través de estructuras descentralizadas). Para realizar este análisis institucional durante el diseño y ejecución de los proyectos se necesitan instrumentos prácticos, métodos y orientaciones adaptados a los requisitos específicos de la inversión del FIDA. Al mismo tiempo, aunque todos estos elementos son importantes, parece cada vez más evidente que sólo se utilizarán si se proporciona una formación práctica y si esa formación se basa firmemente en las realidades sobre el terreno.

53. Reconociendo este hecho, la División de África I del FIDA preparó una versión preliminar de la guía del profesional y el material de capacitación conexas. Este material se basa en los ensayos de proyectos del FIDA en diferentes fases (diseño, supervisión y evaluación) en el Camerún (microfinanciación y desarrollo de la cadena de productos básicos (raíces y tubérculos)) y Malí (desarrollo impulsado por la comunidad). Los ensayos mostraron con claridad su ingente potencial para añadir valor en el heterogéneo conjunto de actividades del FIDA. Se ensayaron sobre el terreno la guía y el material de capacitación y, seguidamente, se validaron y ultimaron con expertos y otras partes interesadas pertinentes en un taller que tuvo lugar en Roma los días 22 y 23 de septiembre de 2004. Los participantes en el taller hicieron comentarios y sugerencias sobre el proyecto de guía, y aportaciones sobre una serie de actividades de seguimiento posibles y complementarias, adaptadas a diferentes tipos de usuarios y audiencias. Además, el taller concitó el apoyo interno del FIDA con objeto de promover una mayor competencia para el análisis institucional y de que se asuman como propios los productos preliminares. Por otra parte, está previsto celebrar a finales de 2004 o principios de 2005 un taller inicial de capacitación dirigido a miembros del personal y consultores superiores del FIDA que son promotores del cambio. La labor de ampliar e integrar los planes incluye un programa plurianual de capacitación para el personal del FIDA, los consultores habituales y los colectivos interesados regionales y nacionales, configurado a imagen y semejanza del enfoque del Fondo para la capacitación relativa a los medios de subsistencia sostenibles que respalda el Departamento de Desarrollo Internacional (Reino Unido).
54. **Productos finales.** El principal producto es una guía del profesional validada para el análisis institucional a fin de mejorar la prestación de servicios a los pobres y los mecanismos de gobernanza que influyen en ella. Aunque se ha preparado para una región, la guía puede utilizarse en las intervenciones y el diálogo sobre políticas del FIDA en general.
55. **Impacto previsto.** Este proyecto propicia el desarrollo de nuevas perspectivas y aptitudes entre los GPP, consultores, personal de los proyectos, agentes sobre el terreno, etc., así como del material necesario para respaldar la aplicación de estas nuevas aptitudes a lo largo del ciclo de los proyectos del FIDA con un enfoque sistemático de abajo arriba. También permitirá al Fondo contribuir con mayor fundamento al diálogo sobre políticas en cuestiones importantes —el suministro de servicios en favor de los pobres; el desarrollo impulsado por las comunidades; la descentralización; la reforma de los organismos técnicos competentes, incluidos los servicios de extensión; el desarrollo de la cadena de productos básicos agrícolas, y el establecimiento de sistemas financieros rurales— para una reducción sostenida de la pobreza.

III. Productos y logros de los proyectos

A. Resumen de los principales productos

56. Habida cuenta del impacto del proceso de ejecución de los proyectos de la FP-III que se ha descrito anteriormente, los productos o logros efectivos de los pequeños proyectos de la Iniciativa para la integración de innovaciones han de ser considerados como una parte tan sólo de su contribución. De todos modos, estos productos han sido notables, particularmente si se tiene en cuenta que el período de ejecución fue muy limitado y el presupuesto operativo reducido.

Productos de los pequeños proyectos de la Iniciativa para la integración de innovaciones

- 48 estudios de casos de innovaciones sobre el terreno financiadas por el FIDA
 - ejecución y evaluación de ocho proyectos piloto relacionados con innovaciones
 - iniciación de dos catálogos de innovaciones
 - intercambio de las enseñanzas de los proyectos de innovación de la FP-III en 11 conferencias o talleres
 - creación de nueve instrumentos para la innovación en apoyo de las actividades futuras
-

Extraer enseñanzas en materia de innovación

57. La finalidad de los estudios de casos de la Iniciativa para la integración de innovaciones era documentar y extraer enseñanzas de algunas de las experiencias del FIDA sobre el terreno en materia de innovación. Como se desprende del recuadro que aparece más arriba, el producto más común de los pequeños proyectos fueron los estudios de casos, con un análisis pormenorizado del proceso y el impacto que raramente se puede encontrar en otros tipos de documentos. Aunque inicialmente se consideró que la fase preparatoria era demasiado breve para que se pudieran ensayar las innovaciones, tanto en el proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación como en el proyecto relativo al portal de la pobreza rural fue posible aplicar y evaluar satisfactoriamente las innovaciones experimentales, con enseñanzas de gran utilidad. En otros proyectos de la FP-III se evaluó la experiencia de innovaciones financiadas por el FIDA en el marco de proyectos de préstamo y donación ya existentes y se extrajeron enseñanzas sobre: la gobernanza de la tierra y el agua; la repetición o ampliación de métodos satisfactorios de explotación de animales pequeños; la importancia de los centros rurales de desarrollo empresarial; la forma de promover asociaciones positivas entre el sector público y el sector privado, y la utilización más adecuada de las estrategias de focalización de los beneficiarios en los proyectos del FIDA basados en la demanda.
58. Se comenzó a elaborar el catálogo de las experiencias del FIDA en determinados tipos de innovación en relación con la gobernanza de la tierra y el agua y el acceso a los mercados y el desarrollo. Esta actividad continuará durante el próximo año. Incluso cuando no se inició la confección de catálogos reales, en algunos proyectos de la FP-III se llevó a cabo una labor preparatoria para elaborar catálogos de innovaciones. Tal es el caso de la focalización innovadora de los beneficiarios en proyectos basados en la demanda.

Intercambiar enseñanzas en materia de innovación

59. En los proyectos de la fase preliminar no sólo se han extraído enseñanzas en materia de innovación sino que se han compartido dentro del FIDA y con los asociados externos. Además del taller sobre la Iniciativa para la integración de innovaciones de mayo de 2004, organizado especialmente, durante este breve período de tiempo se han utilizado otras plataformas a nivel mundial, regional y de la Sede para compartir las enseñanzas, como se indica el cuadro que figura a continuación.

Intercambio de enseñanzas por los proyectos de la FP-III

| A escala mundial | A escala regional y nacional | FIDA-Roma |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presentación de las enseñanzas adquiridas en materia de gobernanza de la tierra y el agua durante la fase preparatoria, en la Semana Mundial del Agua en Estocolmo (Suecia), en agosto de 2004. | Presentación del proyecto relativo al acceso a los mercados y el desarrollo. Exposición sobre las enseñanzas extraídas del proyecto en la Conferencia Regional Europea de la IFAT en Barcelona (España). | Validación de las directrices para el análisis institucional en un taller celebrado en Roma (Italia) en septiembre de 2004 (con asistencia de personas ajenas al FIDA). |
| Presentación de la experiencia relativa al intercambio de información sobre microfinanciación en la reunión de donantes del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre, celebrada en París (Francia) en abril de 2004. | Presentación del portal de la pobreza rural en la reunión de la ENRAP celebrada en Tailandia en junio de 2004, y en el taller de puesta en marcha de FIDAFRIQUE celebrado en el Senegal en julio de 2004. | Seminario en el FIDA sobre la experiencia del proyecto de la FP-III de gobernanza de la tierra y el agua con asistencia de miembros del FIDA y de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). |
| | Presentación del estudio de caso sobre la focalización innovadora de los beneficiarios en la India en la conferencia Banco Mundial/Asociación de Trabajadoras Autónomas, celebrada en la India en julio de 2004. | Seminario sobre la gobernanza de la tierra y el agua para estudiantes en la Universidad de Roma. |
| | Presentación del proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación en el taller del Programa de Apoyo a los Servicios Financieros Rurales (SERFIRURAL), celebrado en América Latina en junio de 2004. | Capacitación de los GPP del FIDA en presentación de informes relativos al intercambio de información sobre microfinanciación a cargo del proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación de la fase preparatoria. |

Elaboración de instrumentos de innovación para el futuro

60. En tres de los proyectos de la fase preliminar —desarrollo del sector privado, análisis institucional y acceso a los mercados— se hace hincapié en la elaboración y ensayo de instrumentos, o “tecnología de la innovación”, para apoyar la labor futura del FIDA y sus asociados en materia de innovación. En otros pequeños proyectos de la FP-III la elaboración de instrumentos fue uno de los varios productos obtenidos.

- En el marco del proyecto de desarrollo del sector privado se elaboraron los elementos básicos de un manual para los GPP y otros interesados en integrar el análisis del desarrollo del sector privado y de las oportunidades de asociación con él en todas las fases del ciclo de los proyectos. En un anexo al manual figuran instrumentos detallados para la financiación rural.
- En el marco del proyecto relativo al acceso a los mercados se preparó un manual para el acceso a los mercados, un conjunto de instrumentos para participar en ferias comerciales internacionales y una guía para los productores rurales en la que se presentan de forma resumida las novedades en el campo del comercio electrónico.
- El proyecto relativo al análisis institucional validó directrices para efectuar un análisis institucional en el marco de la labor relacionada con los programas del FIDA en los países. Aunque inicialmente se prepararon para África occidental y central y se ensayaron en esa región, estas directrices pueden ser de uso general en el FIDA y son particularmente pertinentes para los proyectos innovadores más complejos.

- En el marco del proyecto sobre la focalización innovadora de los beneficiarios se formuló el marco conceptual de un enfoque amplio de focalización en los proyectos basados en la demanda y una nueva nota de aprendizaje sobre focalización, sobre la base de las enseñanzas extraídas durante la ejecución del proyecto. La nota de aprendizaje orientará el diseño de los proyectos y el examen de los proyectos de préstamo que lleva a cabo la División de Asesoramiento Técnico del FIDA.
 - El proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación produjo un CD-ROM en español, francés e inglés para información de las IMF y otras partes interesadas en el mercado de intercambio de información sobre microfinanciación y para su capacitación inicial.
61. Otros instrumentos, aunque se han desarrollado principalmente para la ejecución de proyectos concretos, también podrán ser utilizados en el futuro o podrán ser perfeccionados. Se trata de las encuestas de evaluación de las necesidades utilizadas en el portal de la pobreza rural, la guía para calificar las innovaciones y el marco para ampliarlas utilizados en el proyecto de explotación de animales pequeños, y la guía de estudios de casos para analizar las estrategias de focalización de los beneficiarios que se elaboró en el proyecto de focalización innovadora de los beneficiarios.

B. Impacto del proceso de ejecución

Contribución a una cultura de innovación y asociaciones en el FIDA

62. Al margen de su contribución directa al aprendizaje en materia de innovación, el proceso de ejecución de los proyectos de la FP-III ya ha contribuido a crear en el FIDA una cultura de innovación y una mayor capacidad para las innovaciones. El enfoque de asociación activa utilizado ha reforzado esta contribución. En todos los proyectos de la fase preparatoria, excepto uno, se ha cooperado con un grupo temático establecido en el FIDA o se ha colaborado activamente con un nuevo recurso informal o grupo de trabajo. En total se han establecido 14 asociaciones, de las que 10 se han forjado dentro del FIDA ampliado. Los grupos de apoyo o de trabajo colaboradores se han establecido entre distintas divisiones y, en muchos casos, entre distintos departamentos. Por ejemplo, en el portal de la pobreza rural no sólo se estableció un dinámico grupo de especialistas interno, sino que se produjo una colaboración con tres redes regionales.

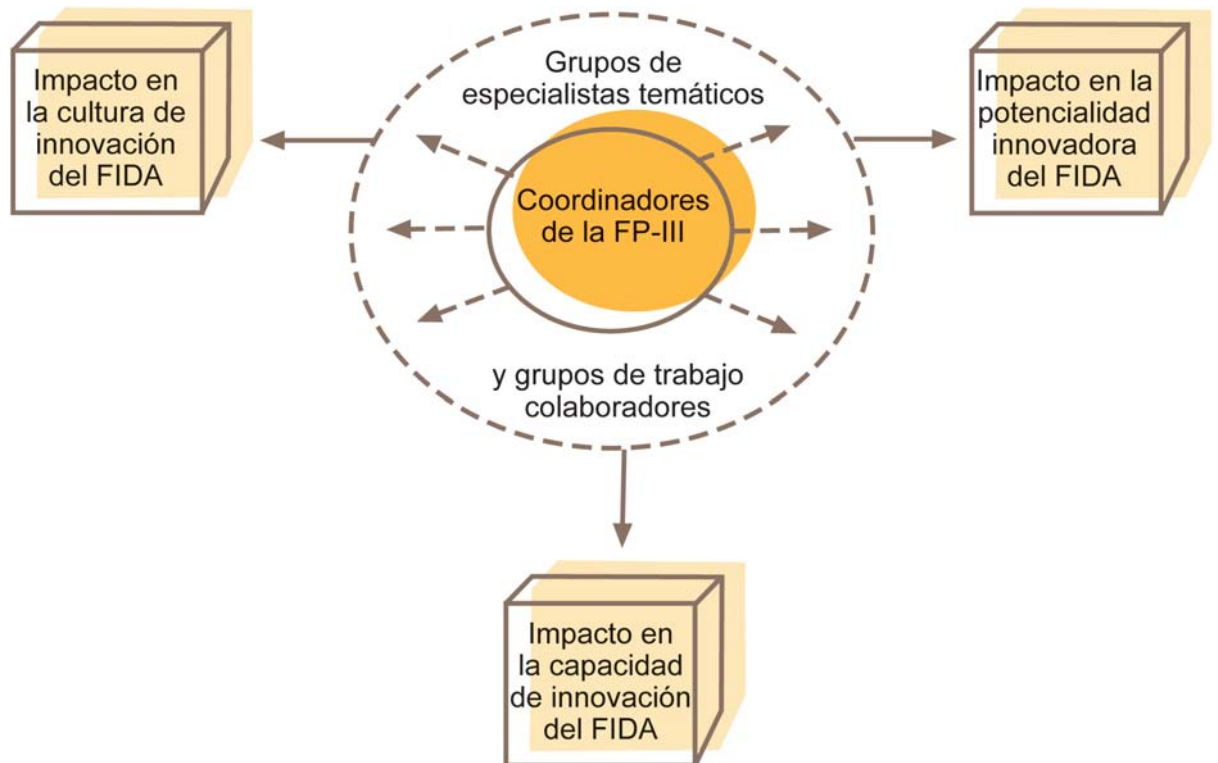
Vinculación con los proyectos de préstamo y donación en curso

63. Las asociaciones y el diálogo establecidos en el marco de los proyectos de la FP-III no se han circunscrito a la Sede. En los proyectos han participado en total 22 países y, en algunos de ellos, como Bangladesh, Honduras, la India, Nicaragua, el Perú, la República Unida de Tanzania y el Sudán, se ha ejecutado más de proyecto. En total, los ocho proyectos de la FP-III han vinculado operativamente a más de 34 proyectos de préstamo en curso financiados por el FIDA y han comportado una colaboración y un diálogo activos en materia de innovación con UGP y redes regionales. También se han establecido vínculos con proyectos financiados con donaciones del FIDA. Por ejemplo, en el proyecto de intercambio de información sobre microfinanciación se establecieron vinculaciones entre 11 proyectos del FIDA financiados mediante donaciones en nueve países: Benin, Burkina Faso, Colombia, El Salvador, Ghana, Honduras, Malí, Nicaragua y el Uruguay.

Experiencia de aprendizaje práctico en materia de innovación

64. Una encuesta efectuada entre los coordinadores de los pequeños proyectos de la Iniciativa indica que la experiencia en la ejecución ha consistido en un aprendizaje práctico en materia de innovación. Este aprendizaje es indispensable para fomentar un cambio cultural y para la creación de capacidad. Según indicaron los coordinadores de los proyectos, los beneficios derivados del aprendizaje práctico consistieron en que:
- intensificó el intercambio de conocimientos y enseñanzas entre las divisiones regionales;
 - promovió el aprendizaje y el intercambio de enseñanzas en materia de innovación con asociados externos;
 - incidió en el interés personal en materia de innovación, y
 - aportó nuevas ideas sobre el tema y contribuyó a perfeccionar las existentes.
65. In En el proceso de aprendizaje institucional, se puede considerar a los coordinadores de los proyectos de la FP-III como un núcleo para impulsar de forma indirecta la creación de capacidad y el cambio cultural, extendiendo la influencia de la FP-III a los grupos temáticos o de trabajo y al personal del FIDA involucrados de forma más indirecta (véase el gráfico a continuación).

Impacto de los pequeños proyectos de la FP-III en la cultura y las prácticas del FIDA



IV. Algunas enseñanzas en materia de innovación

66. Cabe señalar algunas enseñanzas generales de estos proyectos:

- Las tecnologías, enfoques y procedimientos innovadores siempre suponen mayores riesgos que los convencionales para quienes los adoptan y utilizan. Reconocer y afrontar esos riesgos durante el diseño del proyecto ayuda a minimizarlos (gobernanza de la tierra y el agua, focalización innovadora de los beneficiarios).
- Si se reconocen y analizan de forma objetiva, los fallos o errores ofrecen oportunidades de aprendizaje y pueden ser una de las claves del éxito (portal de la pobreza rural, focalización innovadora de los beneficiarios).
- Con frecuencia, los conocimientos, ideas y aptitudes tradicionales de los pobres de las zonas rurales son el mejor punto de partida para desarrollar innovaciones eficaces con una amplia difusión (explotación de animales pequeños, gobernanza de la tierra y el agua).
- El desfase entre el diseño innovador en los proyectos del FIDA y la aplicación satisfactoria de estas innovaciones refleja en muchos casos limitaciones de capacidad y motivación. Son especialmente necesarios el compromiso y la voluntad de las UPP en los proyectos del FIDA (focalización innovadora de los beneficiarios, análisis institucional).
- Siempre que se repite o amplía una innovación en otro lugar es preciso modificar uno o más elementos para adaptarla mejor a las características del nuevo contexto (explotación de animales pequeños, focalización innovadora de los beneficiarios).
- La participación de las partes interesadas en el proceso de desarrollo de las innovaciones es esencial para asegurar el compromiso con la innovación (portal de la pobreza rural, gobernanza de la tierra y el agua).
- A menudo, el diálogo sobre políticas es una condición y un apoyo esencial para llevar a cabo un cambio duradero a nivel institucional o comunitario (gobernanza de la tierra y el agua, explotación de animales pequeños, análisis institucional).
- Dado que existen tantos elementos que se desconocen en cualquier innovación —aunque se haya experimentado adecuadamente y se hayan evaluado los riesgos— es esencial hacer un seguimiento minucioso del proceso de innovación.

