

Signatura: EB 2009/96/INF.5
Fecha: 24 abril 2009
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Informe de situación sobre la aplicación de la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos

Junta Ejecutiva — 96º período de sesiones
Roma, 29 y 30 de abril de 2009

Para **información**

Nota para los Directores Ejecutivos

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva a título informativo.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

Willem Bettink

Oficial de Programas y del Cambio

Tel.: (+39) 06 5459 2472

Correo electrónico: w.bettink@ifad.org

Roxanna Samii

Gerente de Conocimientos y de la Web y de Servicios de Distribución

Tel.: (+39) 06 5459 2375

Correo electrónico: r.samii@ifad.org

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

I.	Introducción	1
II.	Estructura organizativa	1
III.	Cumplir los objetivos estratégicos enunciados en la estrategia: resultados conseguidos en 2008	2
IV.	Autoevaluación del estado de la madurez respecto de la gestión de conocimientos	5
V.	Aplicación en 2009: desafíos y oportunidades	7

Apéndices

I.	Results framework for the IFAD Strategy for Knowledge Management (Instrumento de autoevaluación de las competencias relacionadas con la gestión de conocimientos)	1
II	Self-assessment tool of KM competencies (Marco de resultados de la estrategia del FIDA de gestión de conocimientos)	7

Informe de situación sobre la aplicación de la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos

I. Introducción

1. En abril de 2007, la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos con la meta fundamental de permitir que el FIDA cumpla mejor su mandato. El objetivo de la estrategia es **mejorar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, tanto dentro del FIDA como con los asociados del FIDA fuera de la organización.**
2. La aplicación de la estrategia se guía por cuatro objetivos estratégicos:
 - fortalecer los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje;
 - dotar al FIDA de una infraestructura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más eficaz;
 - promover las asociaciones para intensificar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, y
 - fomentar una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más provechosa.
3. La aplicación de la estrategia se realiza a través de un marco de resultados en el que se enuncian 12 de los resultados previstos con miras a incorporar las actividades relacionadas con la gestión de conocimientos en el diseño y la ejecución de los programas en los países, mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos y los sistemas, y fomentar una cultura organizativa que respalde la gestión de los conocimientos.
4. Se prevé un plazo de tres años para la aplicación de la estrategia. En la presente nota informativa se ofrece un panorama general de los avances realizados durante 2008, el primer año completo de aplicación. La nota está organizada en cuatro secciones: i) la estructura organizativa para la aplicación, ii) los avances conseguidos respecto del marco de resultados y los cuatro objetivos estratégicos, iii) los resultados de la autoevaluación sobre el estado de madurez de la organización por lo que respecta a la gestión de conocimientos, que examina los procesos y los aspectos culturales/de comportamiento, y iv) los desafíos y oportunidades que se presentan en 2009.

II. Estructura organizativa

5. En octubre de 2007, como se estipulaba en la estrategia de gestión de los conocimientos, el Presidente pidió al Vicepresidente que supervisara la aplicación de la estrategia y actuara como promotor de la gestión de los conocimientos en la organización. El Vicepresidente estableció un equipo principal compuesto por un representante de cada uno de los tres departamentos, además de un secretario de la oficina del Vicepresidente.
6. Este equipo presta asistencia al Vicepresidente en la supervisión de la aplicación de la estrategia de la siguiente manera:
 - garantizando que los procesos y las actividades de gestión de conocimientos estén alineados con el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*, y que las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas estén bien distribuidas;
 - encabezando todo tipo de iniciativas relacionadas con la gestión de conocimientos y garantizando que las actividades estén de conformidad con los procesos y las estructuras institucionales, y armonizadas con ellos, y

- presentando periódicamente información sobre la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos y señalando las cuestiones destacadas relacionadas con la aplicación.
7. El Vicepresidente invitó a personal interesado de toda la organización y de las redes regionales de conocimientos del FIDA a formar una comunidad de práctica centrada en la gestión de conocimientos. Dicha comunidad empezó a funcionar en marzo de 2008 y respalda activamente la aplicación de la estrategia. La comunidad de práctica está constituida por un grupo de funcionarios interesados en la gestión de conocimientos cuya función es actuar como mentores y promotores de este tema, convirtiéndose en fuente de inspiración para que otras personas adopten los principios de intercambio de conocimientos, y ayudar a que el FIDA se convierta cada vez más en una organización basada en los conocimientos y el aprendizaje. Durante su primer año, la comunidad de práctica puso en marcha iniciativas para crear nuevas plataformas de intercambio de conocimientos entre el personal, como la Feria de Intercambio de Conocimientos (organizada conjuntamente por el FIDA con Bioversity International, la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas [FAO] y el Programa Mundial de Alimentos [PMA]). Los miembros de la comunidad de práctica también consiguieron algunos resultados específicos de los esbozados en el marco de resultados de la estrategia.
 8. En un esfuerzo por incorporar las actividades de gestión de los conocimientos en los procesos fundamentales de la organización, el Vicepresidente invitó a la División de Planificación Estratégica y Presupuesto a dedicar especial atención a las actividades de gestión de conocimientos durante la preparación del presupuesto para 2009. Como resultado de ello, se proporcionó a los departamentos del FIDA directrices para facilitar la inclusión de actividades de gestión de los conocimientos en los planes de gestión de las divisiones y los departamentos y asignar los recursos presupuestarios necesarios.

III. Cumplir los objetivos estratégicos enunciados en la estrategia: resultados conseguidos en 2008

9. Como se señaló anteriormente (véase el párrafo 2), la estrategia se estructura en torno a cuatro objetivos estratégicos y un marco de resultados (véase el apéndice I). En esta sección se ofrece un panorama general de los avances conseguidos en 2008 con respecto a cada objetivo estratégico. Los avances se evalúan sobre la base de un examen teórico y de una autoevaluación del estado de madurez de la gestión de los conocimientos en el FIDA (véase el párrafo 27).
- Fortalecer los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje**
10. En 2008, se avanzó en la incorporación de las prácticas de gestión de conocimientos en los procesos operativos que abarcan aspectos fundamentales de nuestro trabajo. Un buen ejemplo de este tipo de proceso operativo es el examen de garantía de la calidad que se realizó por primera vez en 2008. Se trata de un período de dos semanas durante las cuales se examinan y evalúan 10 proyectos con arreglo a determinadas normas de calidad antes de su presentación a la Junta. Al final de ese período de examen de dos semanas, se celebra una sesión recapitulativa donde se presentan los principales problemas encontrados en relación con la calidad del diseño y se trata de recabar las opiniones de las principales partes involucradas en el examen. Por último, las enseñanzas extraídas se recogen en una nota, que se comparte con todas las divisiones para asegurar que estas enseñanzas se incorporan en el diseño de nuevos proyectos.
 11. Todavía queda mucho por hacer para integrar el ciclo completo de **acción, aprendizaje e intercambio, y asimilación y nueva aplicación de los conocimientos** en todos los procesos operativos del FIDA. En 2008, se lograron importantes avances en esa dirección en el Departamento de Administración de Programas con respecto a los procesos de examen de mejora de la calidad,

mediante los cuales se revisaron cerca de 40 operaciones nuevas, y un proceso de examen *inter pares* establecido para los programas de oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados. En la sección V de este documento se pone de relieve cómo el FIDA puede mejorar en el aprendizaje, el intercambio, la asimilación y la nueva aplicación de los conocimientos generados por los proyectos y programas a los que presta apoyo.

12. También se consiguieron avances considerables a nivel regional por lo que se refiere a la ampliación de la cobertura de las redes de apoyo a las actividades de gestión de conocimientos, y en los países en cuanto a la promoción de la gestión de los conocimientos, en particular en las operaciones en curso. **El proceso de examen de la cartera** se ha fortalecido y éste se ha beneficiado de una mayor colaboración con las redes regionales; se están llevando a cabo exámenes a nivel de los países partiendo del compromiso de que es preciso extraer y aprovechar las enseñanzas generadas. **Los ejemplos de éxito que se han documentado durante la supervisión y los exámenes** se están incorporando en las redes y el portal de la pobreza rural cada vez a un ritmo más frecuente: comparado con los pocos ejemplos documentados en 2007, en la actualidad se han documentado 40 relatos.
 13. En 2008 empezó a ponerse gran empeño en garantizar que los conocimientos obtenidos en la ejecución de los programas en los países se asimilaran correctamente a fin de mejorar la eficacia de los programas e influir en las políticas de los países y las regiones. En particular, se han registrado avances en esta esfera de resultados gracias a las misiones de supervisión directa y el enfoque estructurado aplicado a la asimilación de conocimientos pertinentes y el intercambio de éstos dentro de la organización. La División de Asia y el Pacífico ha sido la que mayores avances ha conseguido en este sentido.
 14. El próximo Informe sobre la pobreza rural del FIDA será el producto emblemático de la organización por lo que se refiere a la gestión de conocimientos. En 2008, se celebraron consultas en todas las regiones y se llevaron a cabo actividades para reunir los conocimientos sobre enfoques innovadores para la erradicación de la pobreza.
 15. **El seguimiento y evaluación (SyE) sigue planteando dificultades**, aunque se han conseguido ciertos adelantos en 2008. Una de las esferas principales donde se observan mejoras es en el análisis de los datos de SyE para incorporarlos a los procesos de toma de decisiones. En la División de África Oriental y Meridional, gracias a un enfoque innovador aplicado en Madagascar se están estableciendo nexos directamente entre el SyE y la gestión de conocimientos, utilizando el SyE como punto de entrada para el análisis de información. Si bien, por lo general, estas iniciativas son de carácter aislado por el momento, cabe la posibilidad de reproducirlas en otros programas en los países.
 16. Recientemente, la Oficina de Auditoría y Supervisión aplicó de manera interesante la estrategia de gestión de los conocimientos. Al concluir la auditoría de la supervisión de las adquisiciones de bienes y la contratación de servicios en el marco de proyectos, se llevó a cabo una actividad de aprendizaje para difundir las conclusiones y garantizar un mejor seguimiento de las recomendaciones de auditoría.
- Dotar al FIDA de una infraestructura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más eficaz**
17. Se ha avanzado notablemente en la consecución del objetivo de tres años. El año pasado se reforzaron notablemente los grupos temáticos y las redes de aprendizaje. Los grupos temáticos dedicados al **género** y la **financiación rural** organizaron seminarios y actos informales a la hora del almuerzo en relación con

una amplia gama de temas pertinentes. El Manual sobre género y agricultura (*Gender in Agriculture Sourcebook*) fue un producto importante en 2008 al que contribuyó el grupo temático sobre género en colaboración con la FAO y el Banco Mundial.

18. Se puede observar que cada vez cobran más fuerza las asociaciones y las relaciones con diversos interesados a través de las redes regionales de conocimientos: FIDAMERICA, FIDAFRIQUE, KariaNet y ENRAP. Estas redes cada vez están más conectadas a redes temáticas con importantes funciones de gestión de conocimientos, y son una base de información para la prestación de servicios y el apoyo a la ejecución en los proyectos y programas en los países del FIDA.
19. El portal de la pobreza rural se está convirtiendo en un depósito central de los conocimientos generados por los programas del FIDA en los países y los programas regionales. El portal actúa como piedra angular del intercambio de información y la gestión de conocimientos en el FIDA, y en él se recopila de manera activa una profusión de conocimientos sobre la reducción de la pobreza rural, utilizando información y recursos de muchas fuentes y proveedores. El portal se diseñó con el fin de garantizar que los usuarios con conexiones lentas a Internet pudieran acceder fácilmente a esta información. En 2008, el portal estaba equipado con un sistema de gestión de contenido que ha dado lugar a una mayor eficiencia al permitir una reticulación sin fisuras de la información, facilitar el almacenamiento y la recuperación de contenidos, replanificar los contenidos y establecer nexos con otros sistemas institucionales de información y de conocimientos. Desde que se puso en marcha en 2007, el tráfico del portal ha aumentado en casi un 30%, y otros muchos sitios Web se están conectando a él y citándolo como fuente de conocimientos.
20. Con respecto a la introducción de herramientas basadas en la Web y, más concretamente, las herramientas de la Web 2.0, el FIDA ha creado recientemente una bitácora o blog de información social. Por ejemplo, la División de Asia y el Pacífico ha utilizado el blog para informar a diario sobre su taller anual de resultados. El blog se ha utilizado para compartir los resultados de las sesiones de autoevaluación respecto de la gestión de conocimientos y, más recientemente, para compartir los resultados del retiro celebrado por el equipo de Mauritania. La presentación de información social es un método de gestión de los conocimientos que promueve la colaboración, ya que alienta a los colegas a trabajar juntos para crear contenido. Gracias a este método, un grupo de participantes en una determinada actividad puede crear contenido de manera interactiva y conjunta y compartir los resultados, los efectos y las dificultades en tiempo real con otras partes interesadas que no hayan podido participar en la actividad. Normalmente, la "información social" resultante de este intercambio se hace accesible al público, lo que permite a otros participar en el intercambio, ampliarlo, ajustarlo o volver a combinarlo.

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

21. Las asociaciones del FIDA **con las otras organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Roma se han reforzado en la esfera de la gestión de conocimientos**. Las actividades conjuntas con la FAO y el PMA se centraron en identificar nuevas oportunidades para reforzar y profundizar estas asociaciones. Desde 2007, el personal del FIDA y de la FAO mantiene intercambios periódicos como resultado de una mayor colaboración entre el Departamento de Administración de Programas y el Centro de Inversiones de la FAO. Prueba de ello ha sido que un mayor número de funcionarios del Centro de Inversiones han participado en la preparación y elaboración de nuevas propuestas de inversión, y han participado en los grupos encargados de los exámenes de mejora de la calidad, aportando su experiencia y su asesoramiento con el fin de mejorar la calidad del diseño de los proyectos. Durante 2008, la División de Políticas del FIDA colaboró

estrechamente con la FAO para capitalizar su base de conocimientos en la formulación de la política del FIDA sobre la mejora del acceso a la tierra y la seguridad de la tenencia. De manera análoga, la División de Políticas colaboró con el PMA en la iniciativa “Compras para el Progreso” en apoyo de los programas del FIDA en los países para garantizar que los pequeños agricultores dispusieran de mejores vínculos con los mercados.

22. En 2008 se estableció una **nueva asociación** importante entre el FIDA y el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI), con el objeto de elaborar un programa de investigación en los próximos tres años que se centrara en el cambio climático y el acceso a los mercados. Además para mejorar la colaboración se promoverá el intercambio de personal a nivel de los países.
23. Además de las asociaciones estratégicas mencionadas más arriba, el FIDA ha establecido **asociaciones a nivel de base con organizaciones de interesados** como son, por ejemplo, las organizaciones campesinas. Estas asociaciones ayudan a complementar las redes de conocimientos del FIDA y a mejorar la eficacia de los proyectos que reciben apoyo del Fondo.

Fomentar una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más provechosa

24. En 2008 se adoptaron medidas concretas para promover una cultura del aprendizaje en toda la organización. Este hecho ha servido para desmitificar la gestión de conocimientos que ya no se percibe como “algo que tienen que hacer otros o que corresponde a los académicos”, sino que es un aspecto que, comparado con el año anterior, ha pasado a valorarse más ampliamente y que el personal y los directores están empezando a aplicar en mayor medida.
25. Este cambio y el paso para convertirse en una organización de aprendizaje se pueden apreciar sobre todo en dos de los logros obtenidos en 2008. En primer lugar, se han establecido nuevas comunidades de práctica dedicadas a la ganadería y a la gestión de conocimientos, cuyos miembros proceden de todas las dependencias de la organización. Ambas comunidades de práctica promueven el aprendizaje organizando actividades periódicamente e intercambiando conocimientos de una división y un departamento a otro.
26. En segundo lugar, dos actividades de intercambio de conocimientos importantes, la Feria de Intercambio de Conocimientos (véase párrafo 7) y la jornada de puertas abiertas para la puesta en marcha de la gestión de los conocimientos en el FIDA, se organizaron con la colaboración y participación de numerosos proyectos y programas del FIDA, programas regionales y funcionarios de toda la organización. Ambas actividades generaron gran interés en la aplicación de enfoques de intercambio de conocimientos y en “la manera en que trabajamos”, y sirvieron para fomentar una mayor colaboración entre las divisiones.

IV. Autoevaluación del estado de madurez respecto de la gestión de conocimientos

27. Para evaluar los avances conseguidos en la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos, el FIDA adaptó el bien conocido marco de autoevaluación de la gestión de conocimientos¹ (véase el apéndice II).
28. La autoevaluación de la gestión de conocimientos es un instrumento de referencia y de planificación estratégica que permite a las organizaciones evaluar su nivel de madurez con respecto a la gestión de los conocimientos. Ofrece una matriz según la cual las organizaciones pueden evaluar su nivel actual de madurez respecto de la gestión de conocimientos en cuanto a un conjunto de entre 8 y 10 competencias, entre ellas el comportamiento de los dirigentes, las redes y las comunidades, y la

¹ Elaborado por Chris Collison y Geoff Parcell.

asimilación y nueva aplicación de conocimientos. Este instrumento permite evaluar la madurez por lo que se refiere a cada competencia refiriéndose a cinco niveles, que abarcan desde la toma de conciencia de las prácticas de gestión de conocimientos (nivel 1) a la incorporación de estas prácticas en los procesos operativos principales (nivel 5). Asimismo gracias a este instrumento es posible definir los puntos fuertes y débiles más importantes e identificar los perfiles, las tendencias y las prácticas de gestión de conocimientos.

29. El instrumento de autoevaluación de la gestión de conocimientos se adaptó al contexto concreto del FIDA, y se seleccionaron las cinco competencias siguientes:
- adopción de un enfoque estratégico
 - liderazgo y apoyo
 - creación de una organización de aprendizaje
 - establecimiento de redes y comunidades
 - medición del valor
 - asimilación y nueva aplicación de conocimientos
 - innovación
 - logro de una mayor eficacia en la manera en que trabajamos
30. En la actividad de autoevaluación se utilizó un conjunto de técnicas de muestreo en la que tomaron parte tres grupos diferentes de colegas; i) una comunidad de prácticas dedicada a la gestión de conocimientos, constituida por representantes de diversas divisiones y departamentos, ii) un grupo mixto compuesto por gerentes de programas en los países, oficiales de políticas, economistas regionales y asesores técnicos, y iii) un grupo mixto de supervisores directos y funcionarios de categoría superior de toda la organización.
31. Los tres grupos produjeron una calificación general de los diversos niveles y debatieron los desafíos y las oportunidades que supone seguir adelante con la aplicación de la estrategia. Los tres grupos se reunieron en una sesión final de recapitulación donde validaron y debatieron las conclusiones de cada uno de los grupos.
32. En la autoevaluación se destacó que por lo que respecta a la mayoría de las competencias, el FIDA se sitúa en el nivel 3 (véase el cuadro *infra*), lo cual indica que el FIDA ha pasado del nivel 2 —“reacción”— al nivel 3 —“acción”— y se ha propuesto llegar hasta el nivel 5 —“aplicación consistente de prácticas de intercambio de conocimientos y gestión de los conocimientos”—.

Panorama general del nivel de madurez por competencia de conocimiento

<i>Competencia de conocimiento</i>	<i>Nivel actual de madurez</i>
adopción de un enfoque estratégico	3
liderazgo y apoyo	3
creación de una organización de aprendizaje	3
establecimiento de redes y comunidades	3
medición del valor	2
asimilación y nueva aplicación de conocimientos	2-3
innovación	2
logro de una mayor eficacia en la manera en que trabajamos	2-3

33. Durante la autoevaluación se destacó que:
- el FIDA ha logrado importantes avances y ha adoptado medidas concretas, si bien con ciertas diferencias de un departamento/división a otro;
 - los avances en la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos no son sistemáticos en toda la organización: en algunos departamentos y divisiones el programa de trabajo relacionado con la

gestión de los conocimientos ha experimentado un salto cualitativo mientras que en otros se ha quedado a la zaga, y la gestión de conocimientos todavía tiene que incorporarse a los procesos operativos de estos últimos;

- la gestión de conocimientos constituye una fuente de valor agregado, pero, sin embargo, la organización tiene que mejorar en cuanto a asimilar y aplicar de nuevo los conocimientos sistemáticamente, y
 - como modelos de comportamiento, corresponde a los dirigentes y al personal directivo eliminar los obstáculos y crear un entorno que permita el intercambio de conocimientos, la innovación y la asunción de riesgos.
34. Durante la actividad de autoevaluación se extrajeron opiniones e información valiosas por lo que respecta a los puntos fuertes de la gestión de conocimientos en el FIDA y las esferas prioritarias que se deben mejorar. Hubo consenso en que "si la gestión de conocimientos no forma parte de nuestras operaciones, entonces no tenemos nada que ofrecer". Durante esta actividad se destacó que la gestión de conocimientos no es ningún tipo de "complemento" y que no existe conflicto alguno entre llevar a cabo el programa de trabajo y la cartera de proyectos en tramitación y tratar de aplicar la gestión de conocimientos, puesto que estos procesos se complementan y se adaptan el uno al otro y, de hecho, están íntimamente ligados.
35. Por último, hubo un amplio acuerdo de que el FIDA necesita contar con un liderazgo y una orientación constantes que sirvan como punta de lanza de las mejoras en las diversas competencias relacionadas con la gestión de conocimientos. Se subrayó que para promover una cultura organizativa de aprendizaje, es fundamental que los dirigentes **adopten una actitud más sensible hacia estos aspectos**. De esta manera el personal se sentirá más motivado para dedicar tiempo a la consecución de productos relacionados con los conocimientos a fin de salvar las dificultades y conseguir los resultados previstos en la estrategia.

V. Aplicación en 2009: desafíos y oportunidades

36. La aplicación de la estrategia durante este primer año ha sido a la vez una labor gratificante y difícil para el FIDA. Entre las dificultades que se prevén para 2009 se incluyen las siguientes:
- incorporar de manera fundamental la gestión de conocimientos en **todos los procesos principales** y recabar la participación de **todos los departamentos y divisiones**;
 - conseguir que los departamentos hagan **todo lo posible** por identificar **productos concretos relacionados con la gestión de conocimientos e indicadores pertinentes que permitan realizar un seguimiento eficaz de los avances y las realizaciones** en relación con el marco de resultados de la estrategia de gestión de los conocimientos;
 - **fomentar la colaboración entre dependencias y dentro de cada dependencia y motivar al personal para intercambiar activamente conocimientos** es un proceso lento. En los casos en que se hayan conseguido avances importantes, la organización debe **asegurarse** de que dichos avances se mantienen y, al mismo tiempo, que no se cae en la trampa de la "sobrecarga de información";
 - **crear un entorno que favorezca el aprendizaje y el intercambio** basado en la confianza, en el que el personal y los asociados se sientan cómodos y seguros al intercambiar sus éxitos, desafíos y fracasos y **en el que** juntos se puedan encontrar soluciones a los problemas, aprender los unos de los otros y colaborar en un clima de entusiasmo y motivación;

- **proporcionar los recursos financieros y humanos**, dentro de los límites presupuestarios existentes, para que todos los departamentos y divisiones puedan llevar a cabo actividades relacionadas con la gestión de conocimientos y obtener resultados valiosos.
37. La atención prioritaria dedicada a la gestión de los conocimientos en 2008 se hace patente en las actividades documentadas, los resultados, y la mayor participación del personal de todos los departamentos del FIDA. Sin embargo, la gestión de conocimientos debe aplicarse de manera más sistemática ya que muchos de los esfuerzos realizados hasta ahora han sido de carácter individual. La documentación del aprendizaje según va teniendo lugar sigue siendo, en gran medida, un asunto informal, pero está mejorando a nivel de las divisiones. Es preciso hacer lo posible a nivel de departamento para recopilar los conocimientos y compaginar esto con el aprendizaje y permitir un mejor intercambio y aprendizaje a nivel institucional y entre los distintos departamentos.
38. Se ha registrado un claro cambio de actitud y comportamiento, que ha desembocado en la aceptación de los valores implícitos en la gestión de conocimientos. Este cambio de cultura sienta la base para que el FIDA pase a ser una auténtica organización de aprendizaje. Los avances generales conseguidos en 2008 han suscitado en toda la organización el compromiso de conseguir que la gestión de conocimientos en el FIDA pase al siguiente nivel de madurez. Para ello será necesario contar con un liderazgo constante de todo el personal directivo y un enfoque sistemático para incorporar las prácticas de gestión de conocimientos en los procesos básicos del FIDA, y en nuestras rutinas de trabajo y comportamientos diarios.
39. En 2009, por conducto de los planes de gestión de las divisiones y los departamentos, el FIDA centrará sus esfuerzos en conseguir resultados y mejoras en las cuatro esferas claves siguientes: i) crear una organización de aprendizaje; ii) asimilar y aplicar de nuevo los conocimientos sistemáticamente; iii) lograr un compromiso por parte de las divisiones y los departamentos de medir el valor y el impacto de las actividades de gestión de conocimientos y sus resultados, y iv) conseguir una mayor eficiencia en el lugar de trabajo.

