

Signatura: EB 2010/99/INF.3
Fecha: 1 abril 2010
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 — 99º período de sesiones
Roma, 21 y 22 de abril de 2010

Para **información**

Nota para los miembros de la Junta Ejecutiva

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 representantes que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse a los funcionarios del FIDA que se indican a continuación antes del período de sesiones:

Willem Bettink

Oficial de Programas encargado del Cambio

Tel.: (+39) 06 5459 2472

Correo electrónico: w.bettink@ifad.org

Roxanna Samii

Gerente de Conocimientos, de la Web y de Comunicaciones Internas

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

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 un mejor cumplimiento de su mandato. El objetivo de la estrategia es mejorar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, tanto dentro del Fondo como con sus asociados externos.
2. La puesta en práctica de la estrategia se rige por los cuatro objetivos estratégicos siguientes:
 - 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 los 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. Estaba previsto un plazo de tres años para la aplicación de la estrategia. En la presente nota informativa se ofrece una reseña de los avances logrados durante 2009, el segundo año completo de aplicación.

II. Resultados obtenidos en relación con la aplicación de la estrategia en 2009

5. En esta sección se informa sobre los avances relativos a cada uno de los objetivos estratégicos. Estos avances se evalúan sobre la base de un examen teórico y de una autoevaluación del FIDA en relación con su desempeño en materia de gestión de los conocimientos.

Fortalecer los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje
6. A fin de facilitar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje a nivel institucional, en 2009 el FIDA adoptó el empleo de los medios de comunicación social además de una serie de métodos e instrumentos para la gestión y el intercambio de conocimientos a nivel regional y en los países.
7. La adopción de métodos de gestión e intercambio de conocimientos, como la presentación de información social, ha permitido a los colegas y los oficiales de los programas en los países intercambiar conocimientos y compartir el aprendizaje y las cuestiones relativas a los desafíos en tiempo real, además de solicitar comentarios y observaciones. En 2009, el FIDA utilizó la presentación de información social durante las misiones de supervisión y de revisión a mitad de período, en los talleres regionales sobre la ejecución y los talleres de puesta en

marcha, los intercambios Sur-Sur y los viajes del Presidente. Los instrumentos de comunicación social como el blog de información social del FIDA y su presencia en sitios web como Twitter, Slideshare, YouTube, Blip.TV y Picasa han permitido al Fondo profundizar y ampliar el alcance de sus conocimientos y han contribuido a realzar su perfil.

8. La incorporación de otros métodos para el intercambio de conocimientos —como la narración de cuentos, las sesiones de “World Café” (“Café Mundial”), las entrevistas y las revisiones posteriores a la acción— han dado lugar a que el FIDA lleve adelante un diálogo basado en la colaboración y realice su labor de manera más participativa. Durante los últimos 12 meses, se ha utilizado cada vez en mayor medida una combinación de estos métodos en la realización de los talleres y las principales actividades. De este modo, se ha creado un entorno propicio para un mejor intercambio de conocimientos y la asimilación adecuada de los conocimientos y las experiencias, lo que ha dado lugar a debates y actividades estimulantes.
9. A nivel de los países, el intercambio de conocimientos entre los distintos programas y proyectos está adquiriendo cada vez más importancia en el diálogo sobre políticas. Por ejemplo en Viet Nam, las experiencias en el país y las relacionadas con los proyectos constituyeron la base del diálogo sobre políticas con el Gobierno con objeto de diseñar un programa de reducción de la pobreza en las zonas montañosas de alcance nacional. También se han llevado a cabo experiencias similares en Bangladesh, Georgia, el Perú y la República Unida de Tanzania.
10. En el ámbito regional, todas las divisiones organizaron talleres regionales sobre la ejecución en los que participó el personal de los proyectos de todos los programas en curso. Estos talleres representan excelentes oportunidades para el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, porque permiten que tanto el personal de los proyectos como los colegas del FIDA se beneficien del aprendizaje, los conocimientos y las experiencias de cada uno en relación con los desafíos que enfrentan.
11. En la Sede del FIDA, la División de África Occidental y Central (PA) organizó un taller sobre el desarrollo impulsado por la comunidad y empleó métodos de intercambio de conocimientos para favorecer el intercambio entre distintos proyectos que aplican este enfoque de desarrollo en África y América Latina. Durante el taller, se intercambiaron abundantes conocimientos, enseñanzas extraídas y buenas prácticas en relación con el desarrollo impulsado por la comunidad.
12. Un aspecto que cobra cada vez mayor importancia en el marco de la estrategia de intercambio de conocimientos del FIDA es la cooperación Sur-Sur entre los gobiernos de los países en desarrollo y los programas del FIDA. Por ejemplo, en 2009 el FIDA puso en marcha una iniciativa orientada a realizar un trabajo analítico comparativo sobre la agricultura familiar con la participación del Brasil, China, la India y Sudáfrica. El Programa de capacitación mediante rutas de aprendizaje (un programa de donaciones a nivel regional ejecutado por la Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural [PROCASUR] y apoyado por la División de América Latina y el Caribe) facilitó el intercambio de conocimientos entre el Perú, Malawi y Rwanda. A principios del año, las beneficiarias de los proyectos financiados por el FIDA en Madagascar y Mauricio participaron en un amplio y fructífero intercambio Sur-Sur.¹

¹Se puede leer sobre las experiencias relacionadas con el intercambio Sur-Sur en el blog de información social del FIDA:

<http://ifad-un.blogspot.com/search/label/Madagascar> (en inglés),
<http://ifad-un.blogspot.com/search/label/procasur> (en inglés).

13. El FIDA continúa reforzando la importancia de los aspectos relativos a los conocimientos en todas las etapas del ciclo de los proyectos (diseño, ejecución y evaluación). Por ejemplo, es cada vez más común que en los diseños de los proyectos se incluyan propuestas y presupuestos para la gestión de los conocimientos; en los exámenes anuales realizados con los gobiernos y los principales interesados en el país, a fin de evaluar los avances en el logro de los objetivos de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados se da gran importancia al intercambio de las experiencias surgidas de los programas; en las misiones de supervisión se recopilan los conocimientos y el aprendizaje derivados de los proyectos y se realiza un seguimiento al respecto; por último, en los informes finales de los proyectos se analizan las buenas y las malas prácticas seguidas durante la ejecución, de modo que las conclusiones sirvan de base para el diseño de nuevos proyectos.
14. En el informe del año pasado se indicó que las actividades de seguimiento y evaluación (SyE) de los programas en curso presentan carencias en relación con la gestión de los conocimientos de las operaciones de los programas en los países. Algunas divisiones regionales están procurando solucionar estas carencias mediante la recopilación de conocimientos en el marco general de la gestión de los proyectos. Por ejemplo, en abril de 2009, la División de África Oriental y Meridional (PF) puso en marcha una iniciativa piloto en cuatro países en la cual se adopta un enfoque más estratégico en relación con la creación de sistemas de gestión de los conocimientos para los respectivos programas en los países. En la División de Asia y el Pacífico (PI), se prestó apoyo directo al personal de los proyectos en curso en ocho países a fin de fortalecer sus sistemas de SyE. Además, la PI organizó talleres de redacción orientados a fortalecer la capacidad del personal de los proyectos, lo cual estimuló a dicho personal a realizar importantes contribuciones al boletín de la PI, *Making a difference in Asia and the Pacific*.
15. La reseña anterior demuestra que, en cuanto al fortalecimiento de los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje, la organización ha logrado importantes avances a nivel regional e institucional y en los países. No obstante, aún es necesario introducir mejoras, especialmente en lo que atañe a la asimilación y nueva aplicación de los conocimientos generados en el marco de los programas y proyectos financiados por el FIDA. El FIDA debe generar más oportunidades para el intercambio de conocimientos y fortalecer la capacidad de los equipos en los países a fin de aprovechar al máximo el aprendizaje que tiene lugar sobre el terreno. Al mismo tiempo, debe incorporar en todos sus procesos operativos mecanismos que permitan intercambiar buenas prácticas y aprender de los errores cometidos.
- Dotar al FIDA de una infraestructura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más eficaz**
16. En 2009, la División de Tecnología de la Información (FM) trabajó en la creación de una infraestructura sólida que facilitara el intercambio de conocimientos. En ese contexto, revistió especial importancia la puesta en marcha del sistema denominado "expediente del proyecto", que integra documentos y conocimientos de los programas y proyectos financiados por el FIDA en su plataforma de conocimientos. La FM transfirió el Portal de la pobreza rural y las páginas de los proyectos y los países que se encontraban en el sitio web institucional a un sistema de gestión de contenido. Gracias a la perfecta integración de los sistemas institucionales del FIDA, la información sobre los proyectos se procesa de manera dinámica, lo cual permite que el mantenimiento se realice en un solo lugar.
17. Como parte de la iniciativa estratégica denominada "Unidos en la acción", la FM incorporó el uso de formularios en línea para los informes sobre la situación de los proyectos, el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) y el sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos (WATS). Estos formularios en línea permiten reunir datos fundamentales sobre los resultados directamente de las bases de datos institucionales (el sistema de gestión de la cartera de proyectos

[SGCP] y el sistema de préstamos y donaciones [SPD], entre otros). En diciembre de 2009, se comenzó a aplicar como iniciativa piloto el “tablero de operaciones en línea” para ofrecer al personal directivo del Departamento de Administración de Programas (PMD) información en línea sobre la marcha de sus carteras regionales y en los distintos países en relación con un conjunto de indicadores básicos de resultados, por ejemplo, desembolsos, retrasos en la ejecución, eficacia, proyectos problemáticos y riesgos.

18. En 2009, con objeto de mejorar la capacidad para el intercambio de conocimientos entre los colegas del FIDA que trabajan en la Sede y en el terreno, la División de Comunicaciones, en colaboración con la FM, realizó una serie de actividades de sensibilización y capacitación orientadas a familiarizar al personal y a los directivos con las herramientas de colaboración basadas en la web 2.0 y fomentar su uso. Algunas de esas herramientas son, por ejemplo, los blogs y los microblogs, los sitios wiki, los marcadores sociales y las aplicaciones especiales de Google. Como se menciona anteriormente, estas herramientas se comenzaron a utilizar durante la supervisión, las misiones de revisión a mitad de período, los talleres regionales y las conferencias internacionales. Los instrumentos de colaboración como los sitios wiki y las aplicaciones de Google se emplearon para alojar las directrices y los conjuntos de instrumentos institucionales, entre los que se cuenta el conjunto de instrumentos de gestión e intercambio de los conocimientos del FIDA.

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

19. En 2009, el FIDA fortaleció aun más la asociación con los demás organismos con sede en Roma mediante la intensificación de la colaboración con el Centro de Inversiones de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), tanto en cuestiones de diseño como de ejecución. Se continúa colaborando con la FAO en temas estratégicos tales como la financiación rural, las cuestiones de género, las tierras y las organizaciones de agricultores. Por último, en enero de 2009, el FIDA, la FAO, el Programa Mundial de Alimentos (PMA), Bioversity International y el programa del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GICAI) denominado *ICT-KM Programme* (tecnología de la información y las comunicaciones [TIC]-gestión de los conocimientos) organizaron una feria de intercambio de conocimientos, y durante el año los organismos con sede en Roma promovieron y organizaron actividades de intercambio orientadas a fomentar el aprendizaje.
20. Las divisiones regionales han fortalecido las asociaciones para temas concretos. La División de América Latina y el Caribe colaboró con el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) en la consolidación del concepto de territorialidad y la recopilación de material para el diálogo sobre políticas relativas a la reducción de la pobreza rural. La colaboración de la División de África Oriental y Meridional con la Asociación Regional Africana de Crédito Agrícola y Rural (AFRACA) y la Alianza para una Revolución Verde en África (AGRA) se centró en la gestión de los conocimientos sobre la financiación rural. La PI estableció una asociación con la FAO a fin de ofrecer capacitación sobre las prácticas para el intercambio y la recopilación de conocimientos en sus programas en curso. La División del Cercano Oriente y África del Norte fortaleció su intercambio de conocimientos con el Centro Internacional de Investigación Agrícola en las Zonas Secas (ICARDA) en relación con la agricultura de secano. La División de Asesoramiento Técnico y de Políticas Operacionales coordina las asociaciones con el sistema del GICAI orientadas al fomento de iniciativas que abarcan desde el desarrollo de nuevas semillas y mejores tecnologías agrícolas hasta actividades en esferas nuevas como los seguros contra riesgos climáticos basados en índices.

21. El PMD continúa impulsando la colaboración con las instituciones financieras internacionales y los bancos de desarrollo multilaterales. Por ejemplo, el FIDA prestó apoyo a la Feria del Desarrollo anual del Banco Mundial, cuyo tema fue la innovación y el cambio climático, y el personal del Banco participó en un examen técnico *inter pares* de los COSOP basados en los resultados.
22. A nivel institucional, la participación del FIDA como miembro del Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre la Crisis Mundial de la Seguridad Alimentaria ha favorecido el intercambio de información sobre cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria entre los 22 miembros de dicho equipo, entre los que se cuentan la FAO, el PMA, el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Fondo Monetario Internacional.

Fomentar una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más provechosa

23. En 2009, la División de Recursos Humanos (FH) creó un programa completo de aprendizaje para el personal y los directivos sobre una amplia gama de temas (por ejemplo, competencias de gestión, trabajo en equipo, oratoria improvisada, resolución de problemas) con el cometido principal de mejorar el intercambio de conocimientos. La FH está preparando un curso de capacitación inicial en línea que hace hincapié en la importancia de la gestión de los conocimientos y ofrece a los nuevos empleados del FIDA, desde el principio, un ejemplo práctico del valor del intercambio de conocimientos.
24. El Departamento de Finanzas y Administración está generando un entorno propicio para la gestión de los conocimientos mediante la aplicación de métodos de investigación que facilitan el intercambio de conocimientos proactivo y eficaz en todas las divisiones y entre el personal en general y los directivos.
25. No obstante, a fin de aplicar la estrategia de gestión de los conocimientos de manera fructífera, el FIDA debe **cambiar la manera en que trabaja** y valorar los conocimientos y el aprendizaje en todos los niveles de su labor: en los países, en los niveles regional y mundial y en la Sede. Cuando se elaboró la estrategia en 2007, el personal entendía el concepto de "gestión de los conocimientos" de manera simple y teórica; se percibía como algo positivo pero con escasa relación con el trabajo cotidiano.
26. Al analizar la evolución del concepto dentro del FIDA, se pueden distinguir dos grupos de usuarios: el primero ha desarrollado una comprensión más profunda y logrado una aplicación más eficaz, mientras que el segundo no se ha centrado en la gestión de los conocimientos sino en la gestión de la información o la tecnología de la información. En general, hasta ahora la aplicación más tangible del concepto de gestión de los conocimientos se ha constatado entre el personal más joven que cuenta con una motivación interna para experimentar en este ámbito y cuyos superiores están dispuestos a apoyar el proceso.
27. En la Oficina del Presidente y del Vicepresidente y en algunas divisiones regionales (por ejemplo, PI, PA y PF) se puede apreciar un enfoque más estratégico en materia de gestión de los conocimientos. En general, el personal directivo intermedio aún no se encuentra plenamente comprometido con la valoración de la gestión de los conocimientos o su inclusión en la planificación y el establecimiento de prioridades. La aplicación fructífera de la gestión de los conocimientos en todos los aspectos de la labor del FIDA y por parte de todo el personal, en todos los proyectos o programas regionales, solo se puede garantizar mediante el liderazgo, los modelos de comportamiento adecuados y el apoyo de todo el personal directivo.

III. Marco de evaluación de las competencias relacionadas con la gestión de los conocimientos

28. El año pasado el FIDA adaptó el ya conocido marco de autoevaluación de la gestión de los conocimientos a fin de evaluar los avances logrados en la aplicación de esta estrategia. En la primera semana de febrero de 2010, se organizó una segunda evaluación en la que participaron aproximadamente 50 integrantes del personal y directivos de toda la organización.²
29. La autoevaluación de la gestión de los conocimientos es un instrumento de referencia y de planificación estratégica que ofrece una matriz mediante la cual las organizaciones pueden evaluar su nivel de madurez con respecto a la gestión de los conocimientos según un conjunto de entre 8 y 10 competencias entre las que figuran la capacidad de liderazgo, las redes y comunidades, y la asimilación y nueva aplicación de los conocimientos. Este instrumento permite evaluar la madurez por lo que se refiere a cada competencia en función de cinco niveles, que abarcan desde la toma de conciencia de las prácticas de gestión de los conocimientos (nivel 1) hasta la incorporación de estas prácticas en los procesos operativos principales (nivel 5). Además, permite determinar cuáles son las principales fortalezas y debilidades e identificar las prácticas, las tendencias y los resultados atípicos en relación con la gestión de los conocimientos.
30. Durante el primer año, los resultados de la autoevaluación indicaron que el grado de madurez del FIDA se ubicaba entre el nivel correspondiente a “reacción” y el correspondiente a “acción”. Este año, la mayoría de las calificaciones obtenidas mediante la autoevaluación no han variado, salvo en unas pocas excepciones. En general, las personas parecen comprender mejor el verdadero significado de las competencias y, por tanto, están mejor preparadas para tomar decisiones bien fundadas y evaluarse a sí mismas de manera crítica.

Panorama general del nivel de madurez por competencia de conocimiento

Competencias relacionadas con la gestión de los conocimientos	2008	2009
Adopción de un enfoque estratégico	3	2,5
Liderazgo y apoyo	3	3
Creación de una organización de aprendizaje	3	2,5
Establecimiento de redes y comunidades	3	3
Medición del valor	2	2
Asimilación y nueva aplicación de conocimientos	2	2,7
Innovación	2	2,6
Logro de una mayor eficacia en la manera en que trabajamos	2	2,5

31. Dado que los resultados no constituyen valores absolutos ni científicos, su análisis requiere cautela. Las calificaciones son los resultados medios de la autoevaluación y brindan un panorama general como punto de partida para la reflexión y el debate.

² Véase el informe publicado en el blog de información social con las principales conclusiones de la autoevaluación de la gestión de los conocimientos: <http://ifad-un.blogspot.com/2010/02/external-view-of-ifad-km-assessment.html> (en inglés). Breve reseña del proceso de autoevaluación de la gestión de los conocimientos: <http://ifad-un.blogspot.com/2010/02/ifads-km-self-assessment-where-are-we.html> (en inglés).

32. **La reflexión y el debate que tuvieron lugar luego de la autoevaluación pusieron de relieve que:**

- el FIDA continúa avanzando, lo que se aprecia en particular en un mayor intercambio de conocimientos a todos los niveles de la organización y una mejor asimilación de los conocimientos en los planos nacional y regional;
- los avances en la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos aún no son sistemáticos en toda la organización: algunas divisiones han adoptado un enfoque más estratégico pero la gestión de los conocimientos aún no se ha incorporado en todos los procesos operativos ni se ha arraigado en las operaciones en los países;
- la gestión de conocimientos constituye una fuente de valor agregado, pero, sin embargo, la organización debe establecer una aplicación más estratégica de los conocimientos en sus procesos operativos en la Sede, a nivel regional y en los países;
- un aspecto importante de la gestión de los conocimientos es el concepto de “reserva y flujo” que ayuda a las personas a comprender que todos los conocimientos pueden codificarse o se codificarán, por lo cual la promoción del flujo de conocimientos en las comunidades, las redes, las reflexiones y las conversaciones podría constituir una actividad clave para el FIDA, y
- el personal directivo debe intensificar su labor con objeto de crear un entorno propicio para el intercambio de conocimientos, la innovación y la aceptación de riesgos, además de comunicar claramente los beneficios y valores que generan las prácticas de dicho intercambio.

IV. Aplicación en 2010: desafíos y oportunidades

33. La estrategia de gestión de los conocimientos del FIDA ha impulsado una “ola de conciencia” en relación con este tema en toda la organización. Sin embargo, se debe seguir fomentado la sensibilización a este respecto y mejorando la comprensión de lo que la gestión de conocimientos representa para el FIDA. Como se indicó anteriormente, es necesario un cambio que dé lugar a una aplicación más estratégica, por ejemplo, mediante la inclusión de las prácticas de gestión de los conocimientos en la planificación a todos los niveles, de manera que se favorezca el logro de los objetivos establecidos en cada nivel, y haciendo hincapié en la utilización de métodos prácticos que permitan demostrar logros cuantificables. La elaboración del próximo marco estratégico y el proceso del plan a medio plazo representan dos oportunidades clave que se beneficiarían de un cambio en esa dirección.
34. En 2010, la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos entra en su tercer año. En el contexto de la reconfiguración del FIDA, se celebraron debates orientados a integrar la gestión de los conocimientos y la innovación en una misma estrategia. Un primer paso en este sentido es el nombramiento del Estratega Principal de Desarrollo, encargado de impulsar los aspectos relativos a los conocimientos y la innovación. Algunos aspectos de la presente nota informativa, en especial los relacionados con la acción futura, podrían sufrir cambios como consecuencia de los debates sobre la evaluación a nivel institucional de la capacidad de innovación del FIDA, que se presentará en este período de sesiones de la Junta Ejecutiva.

35. La aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos del FIDA en 2010 enfrenta los siguientes desafíos, a saber:
- **Enfoque y aplicación estratégicos.** Orientar un enfoque y aplicación estratégicos en relación con los conocimientos en todo el FIDA es una tarea de grandes dimensiones. Por ejemplo, se necesitará un equipo que se encargue de los temas que guardan importancia para el nuevo marco estratégico de 2011-2013. El ciclo de planificación y presupuestación anual del FIDA no debe limitarse al acento puesto en estos momentos, casi exclusivamente, en el nuevo programa de préstamos y donaciones, sino que debe incluir todas las actividades principales del FIDA, es decir, la cartera de 230 programas en 80 países y su contenido en materia de conocimientos e innovación.
 - **Interrelación y vínculos entre jerarquías y “silos”.** La forma de trabajar y la organización del FIDA pueden dar lugar a una “mentalidad de silos” o a iniciativas individuales, lo cual no facilita las prácticas de trabajo horizontales, ni fomenta el intercambio horizontal de conocimientos o el cruce entre competencias, conocimientos especializados, unidades y sistemas. Se necesitará un empeño renovado para corregir este patrón. Con el Estratega Principal de Desarrollo como promotor y con un liderazgo sólido por parte del equipo directivo en su totalidad, es posible orientar de manera estratégica el potencial y la disposición que existen en el FIDA.
 - **Incorporación de promotores sistemáticos.** Los procesos operativos deben incorporar mecanismos orientados a garantizar que se asimile y se intercambie el aprendizaje y se den nuevos usos a los conocimientos. Es cierto que existen buenas prácticas aisladas, tales como el proceso de presentación de observaciones sobre el examen de la garantía de la calidad o las reuniones de recapitulación sobre la supervisión. Sin embargo, hay otros procesos que deben adaptarse para que los conocimientos se tengan más en cuenta y las actividades se basen en ellos, por ejemplo, los exámenes de la cartera, la supervisión, la garantía de calidad en las etapas iniciales (mejora de la calidad) con la participación del equipo de gestión del programa en el país (contribución a la garantía de calidad), la evaluación, y la labor técnica y analítica.
 - **Cuantificación para la valoración.** Los planes de actuación profesional, los marcos de resultados y los presupuestos de las divisiones, los departamentos y la institución en general no **cuantifican ni valoran adecuadamente** los productos relativos a la gestión de los conocimientos. Estos productos deben incluirse en la planificación institucional y en los procesos de presupuestación. El personal directivo y los supervisores deben procurar contribuir a que el personal en general logre los objetivos relativos a la gestión de los conocimientos y cuantifique o valore su contribución al final del año como parte de las actividades realizadas en el marco del sistema de evaluación de la actuación profesional (PES).

Conclusiones

36. Tras dos años de aplicación, el FIDA puede estar satisfecho con los avances logrados en la incorporación de la gestión de los conocimientos en sus procesos operativos. Durante el próximo año, será necesario dar prioridad a una aplicación más estratégica de los conocimientos en la labor y los procesos del Fondo, lo cual resulta decisivo a nivel de los países y las regiones. El segundo desafío será fortalecer la capacidad del Fondo para crear interrelaciones y vínculos a todos los niveles de trabajo con objeto de mejorar el intercambio horizontal de

conocimientos, como en el caso de la cooperación Sur-Sur entre países y gobiernos y entre los agricultores de los diferentes países y regiones por medio de las rutas de aprendizaje. Y, por último, esas interrelaciones y vínculos también deben crearse en la cultura institucional o en “la manera en que trabajamos” mediante un mayor intercambio interno de conocimientos entre los distintos departamentos y divisiones.